

El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria

Rodrigo Rojas Andrade¹
Universidad del Mar
Calama, Chile

Resumen

El liderazgo es un fenómeno de inevitable discusión en psicología e intervención comunitaria, sin embargo la investigación sobre este constructo es escasa. Este trabajo tuvo como objetivo realizar una aproximación a su estado del arte a través de un diseño documental y análisis de contenido. Los resultados muestran que el liderazgo comunitario presenta dos niveles: el *liderazgo por la comunidad* y el *liderazgo de la comunidad*. El primero se refiere a la presencia de líderes o dirigentes representantes de la comunidad de quienes se describen sus características y desafíos, mientras que el segundo hace alusión al capital social acumulado en pos de un cambio para la comunidad. Se describen estrategias de intervención utilizadas para ambos niveles, concluyendo que es fundamental considerarlos como acciones complementarias.

Palabras clave: liderazgo comunitario, intervención comunitaria, liderazgo para la comunidad, liderazgo por la comunidad.

Resumo

Liderança é um fenômeno de discussão inevitável sobre psicologia e intervenção comunitária, no entanto a sua investigação é escasso. Este trabalho foi realizado para uma abordagem ao seu estado da arte através de uma investigação documental. Os resultados mostram que a liderança comunitária tem dois níveis: líderes comunitários e liderança por parte da comunidade. O primeiro refere-se à presença de líderes ou dirigentes da comunidade, enquanto o segundo refere-se ao capital acumulado. Descrevemos as estratégias de intervenção utilizado em tanto os níveis, concluindo que é essencial considerá-los como ações complementares.

¹ r.rojas.andrade@gmail.com

Palavras-chave: liderança comunitária, intervenção comunitária, líderes comunitários, lideranças por parte da comunidade.

Abstract

Leadership is a phenomenon inevitable in psychology and community intervention, but research on this construct is scarce. This work aims to make an approach to the state of the art through a documental and content analysis. The results show that community leadership has two levels: the leadership for community and leadership of the community. The first refers to the presence of leaders or leaders of community, while the second refers to the accumulated capital. We describe intervention strategies used for both levels, concluding that it is essential consider them as complementary actions.

Keywords: community leadership, community intervention, leadership for community, leadership of the community.

Introducción

La intervención comunitaria (IC) se caracteriza por el papel activo y protagónico que toman los miembros de la comunidad en la acción social (Sánchez, 1991). Lapalma (2001) la define como un conjunto de:

“procesos intencionales de cambio, mediante mecanismos participativos tendientes al desarrollo de recursos de la población, el desarrollo de organizaciones comunitarias autónomas, a la modificación de las representaciones de su rol en la sociedad y sobre el valor de sus propias acciones para ser activo en las condiciones que las marginan y excluyen” (p. 62).

Así, se revela la importancia de la participación como sello distintivo del trabajo comunitario respecto a otro tipo de intervención social.

La participación comunitaria es el resultado de un proceso, donde los agentes comunitarios van transitando por diversos niveles crecientes de autonomía y colaboración hasta llegar a la toma de decisiones (De la Riva, 2001), por lo que es un concepto estrechamente ligado a las trayectorias que toma el sistema de liderazgo en la

democratización de las relaciones sociales, de tal manera que “la participación sin liderazgo resulta si no imposible, difícil de lograr” (Illescas, 2005, p. 16). Por su parte, Banyai (2009) indica que el liderazgo es la fuerza motriz del desarrollo y el canal a través del cual fluyen las características para mejorar las capacidades de la comunidad para producir resultados mediante la utilización de los recursos que dispone (Miyoshi & Stenning, 2008), lo que se traduce en fortalecimiento, que representa uno de los objetivos fundamentales de la IC (Sánchez, 1991; Montero, 2009).

Putnam (2000), en este contexto, refiere que la necesidad de robustecer el liderazgo comunitario (LC) es una situación altamente reconocida, por lo que no sólo es importante para la psicología comunitaria sino además de inevitable discusión (Montero, 2003). Sin embargo, a pesar de la trascendencia del concepto, existe una escasa preocupación por estudiarlo (Miranda, 2003), pues la mayoría de los estudios en comunidad lo toma como una variable secundaria, mientras que los modelos de intervención ajustan las concepciones provenientes de otros campos, sin considerar el complejo contexto del fenómeno comunitario. Dadas estas razones, no se tiene claridad sobre cómo difundir el liderazgo a través de las comunidades (Wituk, Ealey, Clark, Heiny & Meissen, 2005), elemento clave en las experiencias exitosas (Chrislip & Larson, 1994; Calzadilla, Price, Riveros & Mateos, 2000) lo que hace relevante su abordaje, particularmente cuando se considera que una de las estrategias más comunes en la IC es la formación de líderes.

Considerando lo anterior, el presente estudio busca explorar las conceptualizaciones que ha recibido el LC a modo de realizar una breve revisión teórica que permita aproximarse a su estado del arte a través de las siguientes preguntas de investigación 1) ¿Qué es el LC y bajo qué contexto social surge?; 2) ¿cuáles son las características de los líderes comunitarios y qué retos deben enfrentar en su trabajo?; 3) ¿De qué modo se relaciona el LC con la IC?

Liderazgo comunitario e intervención comunitaria

La sociedad está experimentando profundos y rápidos cambios, razón por la cual la intervención de los miembros de la comunidad en las actividades de su interés debe

ser complementaria a la intervención de la administración pública (Sánchez, E., 2000). De allí que desde la IC se insista en la complementariedad entre las acciones comunitarias y las gubernamentales, “pues en cualquier sociedad o grupo humano suficientemente extenso y complejo, ambos enfoques son probablemente necesarios y complementarios, pues siempre habrá grupos o personas que no cumplan las asunciones implícitas en cada uno de ellos” (Sánchez, 1991, p. 155).

Estas dos perspectivas de diseño pueden integrarse a través del fortalecimiento comunitario, que implica por una parte potenciar los recursos existentes en la propia comunidad y, por la otra, fomentar la participación en aquellos procesos y actividades que precisen planificación e intervención, al menos haciendo oír su voz o siendo informados. Si bien algunos autores, como Montero (2012), plantean deslindar el concepto de intervención del de acción comunitaria, lo esencial de la praxis está en que los actores deben tener el máximo de participación posible en el sistema de toma de decisiones, siendo una de las tareas primordiales facilitar la conciencia de los miembros de la comunidad de los recursos de poder que poseen y construir espacios para hacer viable su protagonismo (Sánchez, 2000). Como señala Montero (2012, p. 74): “si la intervención es participativa, será más efectiva, más productiva, más duradera y más democrática”, y es esta la razón por la cual desde el enfoque comunitario se busca instaurar un nuevo diálogo o contrato social entre las instituciones, las personas y la comunidad a través de una metodología basada en la conversación y la negociación permanente (Martínez, 2006). En definitiva, la estrella de esta práctica es la participación (Marchioni, 2001), si no hay participación no hay proceso; pueden haber actividades pero éstas no impactarán en la construcción de la comunidad y de su capacidad de enfrentarse a las condiciones que van surgiendo. Este fortalecimiento comunitario connota autogestión que supone involucramiento directo de las comunidades en su proceso de transformación y la construcción de una identidad comunitaria marcada por el sentido de comunidad (Montero, 2009).

La mayoría de la literatura sobre IC hace mención, ya sea de forma explícita o tácita, al concepto de liderazgo por considerarlo un factor psicosocial facilitador u obstaculizador en la articulación y fortalecimiento comunitario (Montero, 2003). Si bien

la palabra liderazgo, como muchos términos en ciencias sociales, es polisémica y difusa, incluso a veces caleidoscópica (Delgado, 2005), denota “un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada visión” (Hitt, Black & Porter, 2006), a través de la formación de una red cooperativa de trabajo formada por personas motivadas y comprometidas por concretar la visión, transformando su realidad (Kotter, 1990).

El liderazgo se ha estudiado desde diversas ópticas en ciencias sociales. El primer acercamiento fue desde la teoría de los rasgos, que suponía que algunas personas poseen una personalidad particular que los predisponen a convertirse en líderes. Le siguió la idea de que las personas aprenden patrones conductuales que despliegan en su ejercicio como líderes, desde donde surgen los reconocidos estilos autoritario, democrático y *laissez faire* de Lewin (Murillo, 2006), lo que sirvió de sustento para el desarrollo de los enfoques de contingencia que centran su atención en la relación de las variables situacionales asociadas al liderazgo. Entre los más conocidos, populares y aplicables se encuentra la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) de Hersey y Blanchard (Santa-Bárbara & Fernández, 2010) que se basa en la idea de que la efectividad en el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo, está en función del ajuste que tiene el estilo de liderazgo del líder y el nivel de desarrollo de sus seguidores.

Actualmente una de las perspectivas más desarrolladas y aceptadas es la proveniente de los enfoques transformacionales, como la Teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX) que describe que los líderes mantienen su posición en el grupo a través de una serie de acuerdos tácitos de intercambio con sus miembros partiendo del supuesto que el liderazgo no es algo que los dirigentes simplemente llevan a cabo hacia sus subordinados, sino que es un proceso que está centrado en las interacciones entre ambos, por lo que no es posible aplicar un mismo estilo de liderazgo a todos (Sears & Hackett, 2011).

Por otra parte, James MacGregor Burns (1978, citado por Pariente, 2006) introdujo los conceptos de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional en sus trabajos acerca de liderazgo político. El primero se refiere a la relación de intercambio

entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan (Mendoza, Ortiz & Parker, 2007), lo que puede tomar la forma de recompensa, de administración por excepción activa y pasiva lo que está muy asociado a los aspectos administrativos y de gestión del trabajo (Leithwood, 2010), mientras que el segundo se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto-interés inmediato, a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual. Como afirma Salazar (2006):

“El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de sus seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura en orden a cambiarla”.

De allí su importancia como factor psicosocial de transformación reportado en diversos campos, entre otros el deportivo (Álvarez, Castillo & Falcó, 2010), el escolar (Leithwood, 2010), el empresarial (Bass, 1990), el militar (Nader & Sánchez, 2010) y por supuesto, el comunitario (Farías, 2003). Sin embargo, desde hace dos décadas el liderazgo comenzó a verse más como propio de una comunidad que de un individuo, pues es asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. Así, el liderazgo se entiende como distribuido, pues no es algo hecho por el líder con o sobre otras personas, ni siquiera es un conjunto de acciones individuales a través de las cuales las personas contribuyen a las metas grupales, sino que

“Es una actividad colectivamente coordinada –conciente o inconcientemente– que opera en las interacciones sociales, a través de la cual se construye y se fortalece el conocimiento y la cultura de la organización respecto a la consecución de metas y objetivos” (Rojas, 2012).

En la IC el concepto de líderes es muchas veces asimilado al de dirigentes sociales o comunitarios en tanto éstos se consideran esenciales pues son los intermediadores entre el agente externo y la comunidad, convirtiéndose de esta forma en actores claves en el proceso de intervención. Los líderes comunitarios representan

las demandas de la comunidad y es a través de ellos que ésta se organiza, se expresa y participa evitando que la intervención trate a lo viviente como inerte (Moreno, 2008). El liderazgo en este contexto adquiere matices diferenciales ya que no se trata de la idea tradicional del líder y los seguidores, sino de la emergencia desde las bases de líderes que representan a la comunidad; es esta personificación de la comunidad lo que hace que un líder sea comunitario, puesto que cuando ya no representa los intereses colectivos, simplemente la comunidad deja de legitimarlo y se contrae. Así lo dicho, “el liderazgo no puede pensar sin las masas ni para ellas, sino con ellas” (Freire, 1970/2008, p. 159).

De este modo, “la posibilidad de desarrollar la función social de participación, unida al ejercicio del liderazgo y el modo de vertebración del tejido social asociativo, condicionan las posibilidades de éxito de las experiencias comunitarias” (Aguilar, 2001, p. 87), por lo que el análisis y el trabajo del liderazgo en la comunidad es un actividad imprescindible en las IC que requiere de un marco conceptual propio de la psicología comunitaria capaz de increpar las teorías provenientes de otras disciplinas que no consideran la complejidad y las particularidades del fenómeno de la comunidad.

Método

Muestra

Se seleccionaron 11 textos publicados entre los años 1998 y 2012, 7 de los cuales tratan de manera explícita la definición del liderazgo comunitario, y 3 que lo abordan de manera indirecta a través del análisis de experiencias comunitarias. Los documentos fueron elegidos por el detalle con el que tratan el tema de investigación, luego de una lectura exploratoria de 105 artículos obtenidos de la web a través de los siguientes criterios de búsqueda: liderazgo comunitario, liderazgo y comunidad, community leadership y, community and leadership.

Instrumentos

Se diseñó una ficha de resumen que permitió la revisión analítica de los distintos textos seleccionados. La ficha se estructuró en torno a las siguientes categorías analíticas

sobre el LC: a) definiciones del LC; b) condiciones de surgimiento del LC; c) características del líder comunitario; d) desafíos del líder comunitario; e) IC y LC.

Diseño y Procedimiento

Se utilizó un diseño documental consistente en la selección y recopilación de información por medio de la lectura crítica de documentos y materiales bibliográficos que permite obtener documentos nuevos en que es posible describir, explicar, analizar, comparar y criticar actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información (Ávila, 2006). El proceso se inició mediante una lectura exploratoria y afinación de los criterios de selección; posteriormente se decidió trabajar con aquellos textos que se refirieran explícitamente al concepto de liderazgo comunitario y que lo trataran en detalle. A continuación se elaboró una ficha de resumen la cual se aplicó a los textos seleccionados, luego de una lectura en profundidad. Finalmente, se realizó un análisis de contenido, que es una técnica de recopilación de información que permite estudiar el contenido de los textos clasificando sus diferentes partes de acuerdo a categorías establecidas con anterioridad por el investigador, cuya finalidad es la descripción sistemática de la información (Flores, 2009).

Resultados

El análisis de contenido de las definiciones del LC, permitió clasificarlas en dos categorías de acuerdo al nivel eco sistémico al cual se referían: a) definiciones centradas en la persona del líder, las que fueron agrupadas en el tópico *Liderazgo por la comunidad*; y b) definiciones centradas en la comunidad, las que conformaron el tópico *Liderazgo de la comunidad*.

El tópico *liderazgo por la comunidad*, incluyo dos sub-tópicos. El primero de ellos hace alusión a que el liderazgo es una *posición social de autoridad* que un miembro de la comunidad adquiere dado su accionar en un contexto histórico-social particular para la comunidad (Reyes & Perinat, 2011). Este tópico hace mención a la legitimación del

liderazgo en cuanto a que las habilidades y conocimiento del líder estén al servicio del interés colectivo y otorguen réditos concretos a la comunidad.

El segundo sub-tópico agrupa definiciones que entienden el liderazgo como un proceso dinámico e interactivo (Calzadilla et al., 2000) entre los miembros de la comunidad caracterizado por la inclusión de todas las personas que tengan la motivación y compromiso para la acción (Evans, 2012), por lo que liderazgo no es una posición social estática sino que es *un proceso de expansión y contracción constante de líderes* cuya visibilidad depende de las necesidades de la comunidad.

El tópico *liderazgo de la comunidad* estuvo constituido por 3 sub-tópicos que apuntan a considerar el liderazgo menos como propio de individuos particulares y más como propio de la propia comunidad que busca una transformación. El primero de ellos señala que el liderazgo es un proceso de *Influencia colectiva para el cambio*, ya que todos los miembros de la comunidad se influyen en torno al logro de metas (Northouse, 2001, citado en Grage, 2005). El segundo sub-tópico señala que el liderazgo es *una acción colectiva para el cambio*, lo que implica un “esfuerzo colectivo para modificar intencionalmente el mundo que los rodea” (Evans, 2012), es un acto creativo y generativo colectivo, que incluye la colaboración de personas diversas lo que facilita la emergencia de nuevas realidades.

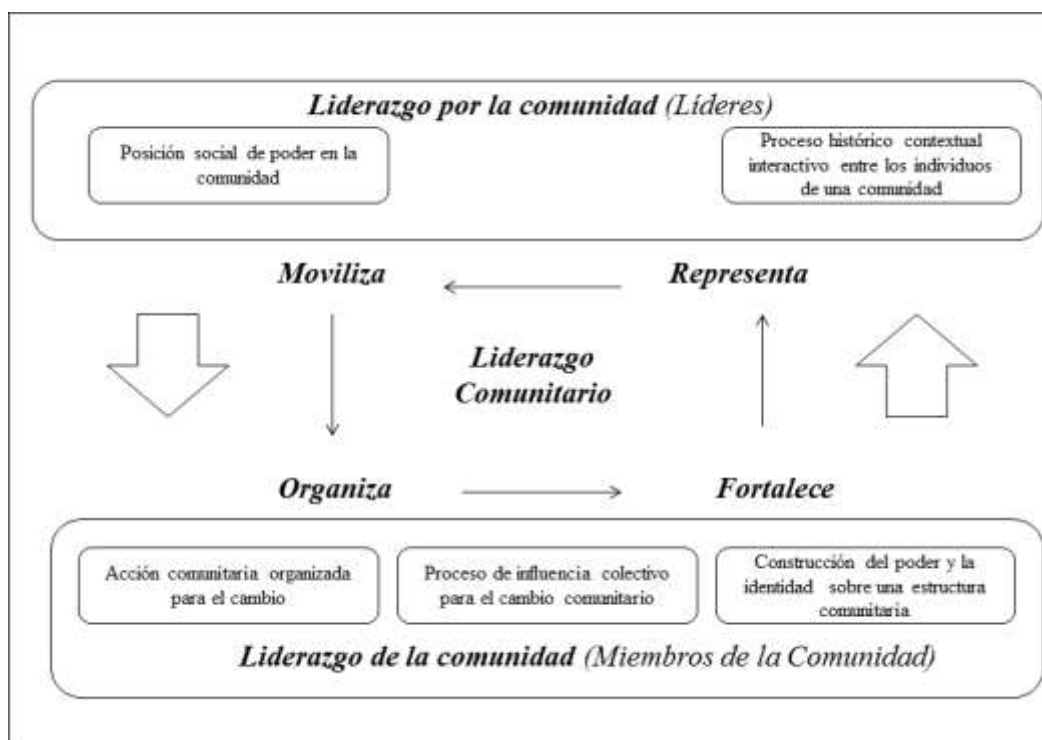
Finalmente, se encontró un tercer sub-tópico que hace referencia a que el liderazgo comunitario es un *proceso de construcción del poder y la identidad comunitaria*, puesto que promueve la democracia participativa mediante el poder del pueblo, en el que la mayoría de los ciudadanos se involucra en el tratamiento de problemas sociales críticos, liderando el cambio social lo que fortalece la ciudadanía, y que existe cuando una comunidad puede influir en las decisiones tomadas por agentes externos del sector público y privado, y cuando puede acceder a recursos económicos y de otro tipo para lograr su propia agenda.

Una segunda categoría analizada fue la función del LC para la comunidad. Siguiendo la clasificación anterior, se estableció como primer tópico las funciones del *liderazgo por la comunidad*, de la que se encontraron dos, a decir, a) la *función de movilizador*, pues “los líderes comunitarios son capaces de movilizar, evaluar y cambiar

la comunidad, convirtiéndola en la protagonista del proceso” (Hernández, 1998), y b) la *función de representación*, es decir, prestarle la voz a la comunidad frente a los agentes externos (Wituk, et al., 2005).

En relación al segundo tópico, funciones del *liderazgo de la comunidad*, se encontraron los siguientes sub tópicos: a) la *función de organización comunitaria para el logro de metas*, ya que “conecta a las personas y les da poder para perseguir sus metas individuales y colectivas, lo que permite a los miembros de la comunidad tomar posesión de las metas colectivas” (Banyai, 2009), y b) la *función de fortalecimiento comunitario y aumento del capital social* (Reyes & Perinat, 2011). El Cuadro 1 muestra el resumen de las categorías descritas.

Cuadro 1. El liderazgo comunitario, dimensiones y funciones



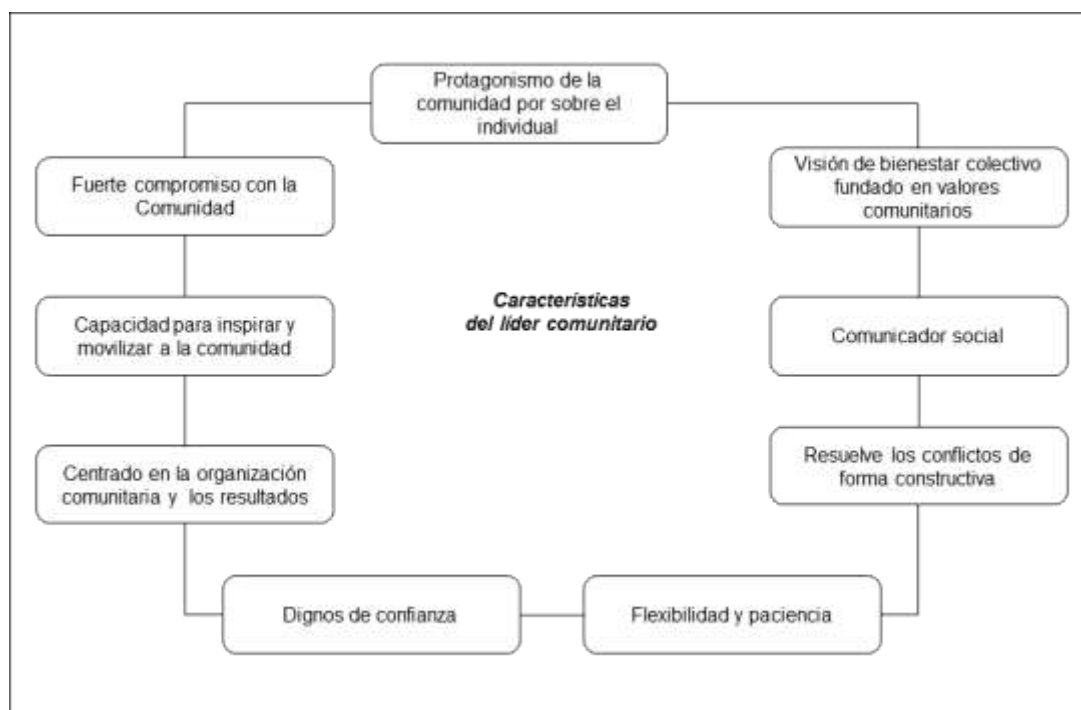
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la categoría surgimiento del LC se encontró referencia sólo a la aparición de líderes comunitarios, que se refiere a la categoría liderazgo por la

comunidad; así los líderes comunitarios surgen: a) en momentos de *crisis de la comunidad*, referidas tanto a crisis macrosociales como mesosociales que denotan necesidades y problemas críticos en la comunidad, y b) como producto del propio proceso de *desarrollo comunitario* que fortalece a los miembros y facilita la emergencia de nuevos líderes. En este sentido, el liderazgo crece a nivel del crecimiento del todo o es sustituido por nuevos líderes que emergen, en base a una nueva percepción social que van construyendo conjuntamente (Freire, 1970/2008).

En lo que concierne a la categoría características de los líderes comunitarios se observó que las personas que ejercen este rol emprenden acciones en torno al cumplimiento de las metas de la comunidad a través del ejercicio de *prácticas transformacionales* destinadas a la movilización y al aumento de la participación social, motivadas por fuertes convicciones y valores sociales *cediendo su protagonismo individual a favor del de la comunidad misma* (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Tópicos de la categoría características del líder comunitario



Fuente: Elaboración propia.

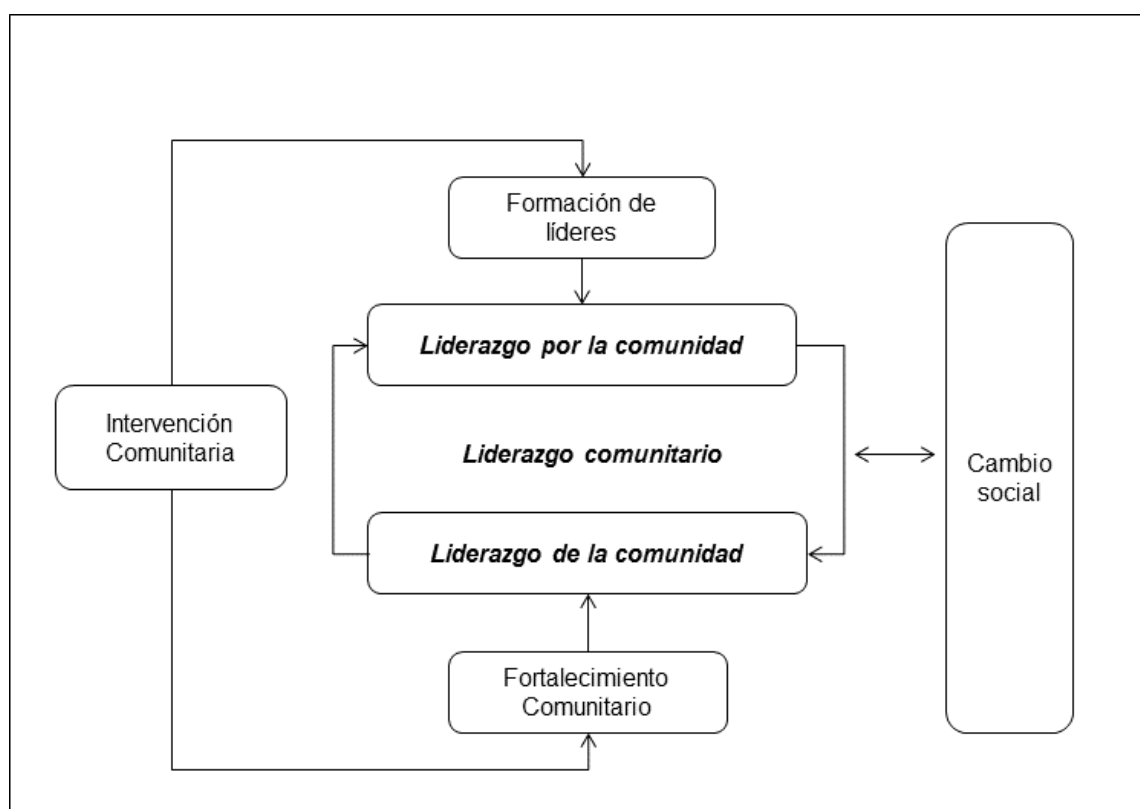
En cuanto a la categoría desafíos que enfrentan los líderes, se encontraron los siguientes tópicos: a) *la desesperanza y desvalorización de las capacidades de la comunidad* por los mismos miembros, b) *la falta de participación y la escasa conciencia crítica* de las bases, que es uno de los obstáculos más sentidos por ellos (Evans, 2012), c) *el paternalismo* demandado por la comunidad (Hernández, 1998), d) *sus propios intereses personales*, que pueden sobreponerse a los colectivos, y e) *la ritualización de las prácticas* (Montero, 2003), que bloquea los procesos de democratización y creatividad de la comunidad, razón por la cual deben constantemente buscar resolver los conflictos de forma constructiva cediendo poder a quienes tienen las habilidades y la motivación para solucionar los nuevos problemas.

Finalmente, respecto a la categoría IC y LC se encontraron dos tópicos, uno que apunta a la formación de líderes comunitarios y otro que señala que lo anterior debe ser un efecto de los procesos de fortalecimiento comunitario: a) *formación de líderes*, con lo que se busca “desarrollar un tipo de liderazgo que motiva a las comunidades para que participen” (Hernández, 1998). En este sentido, las estrategias para el trabajo comunitario están diseñadas para identificar y nutrir a los líderes a quienes se les entregan herramientas y conocimientos basados en la concepción de que les hace falta la capacidad para hacer frente a los problemas o eliminar los obstáculos y que poseen escasos recursos para la toma de decisiones a nivel de la comunidad local (Wituk, et al., 2005), y b) *liderazgo como efecto*: “el trabajo con los líderes puede constituir una nueva forma de mantener las estructuras de poder y puede ser una barrera para la participación de los miembros de la comunidad” (Santiago, Santiago, Texidor, Montalvo & Rivera, 2003). De esta forma la intervención comunitaria debe estar destinada al fortalecimiento de la comunidad en su totalidad, lo que impactaría de forma natural en el fomento del liderazgo.

El Cuadro 3 muestra las relaciones entre los conceptos analizados, pues en él se puede observar que el liderazgo comunitario es esencialmente un proceso dinámico entre los líderes y la comunidad, y el cual posee dos niveles en constante interrelación, por un lado el *liderazgo por la comunidad* representado por los dirigentes comunitarios y el *liderazgo de la comunidad* concerniente al resultado del proceso de fortalecimiento y

participación en donde todos los miembros ponen al servicio de la comunidad sus capacidades (alguno de ellos logrando tomar la posición de líder formal), influyéndose colectivamente para concretar acciones sociales, lo que favorece el proceso de reconocimiento del poder potenciando la identidad comunitaria.

Cuadro 3. Tópicos de la categoría intervención comunitaria y liderazgo comunitario



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la IC se realiza tanto en los dos niveles descritos de liderazgo comunitario, teniendo como objetivo, por una parte, la formación de líderes comunitarios, que como se pudo observar se asocia a la movilización y representación de la comunidad y, por la otra, el fortalecimiento comunitario que se asocia a la organización y el desarrollo de capital social que promueve el *liderazgo de la comunidad*.

Conclusión

Si bien el LC es uno de los temas de inevitable discusión, ha sido poco estudiado en el contexto comunitario, por lo que se ha abordado desde perspectivas teórico prácticas provenientes de otros campos; en este contexto, la presente investigación buscó aproximarse a su estado del arte a partir de los escasos trabajos que lo tratan particularmente analizando las definiciones de LC, los contextos en los que surge, las características y retos que enfrentan los líderes comunitarios, así como la relación entre LC e IC.

Se encontró que el liderazgo comunitario es un proceso que opera al menos en dos niveles del agregado social, situación similar al concepto de empoderamiento (Silva & Martínez, 2004). Desde el nivel individual, el LC se entiende como un *liderazgo por la comunidad* encarnado por los líderes que trabajan con y para otros, con el afán de alcanzar el cambio social. Estos son los líderes visibles, los que reciben la legitimación y los que simbolizan a la comunidad otorgándole un cuerpo y una voz cuando más lo necesita, es decir, en momentos de crisis y cuando el capital social acumulado requiere ser invertido en la realización de alguna meta.

En este nivel del LC las descripciones se asocian al enfoque situacional de liderazgo, pues se entiende que el líder surge de acuerdo con contextos particulares de la historia de la comunidad en los cuales sus habilidades y estilo resultan apropiados para resolver un problema y dirigir a los miembros de la comunidad. Sin embargo, este enfoque no es el único al que se puede asociar el LC pues el análisis de las características de los líderes, hacen referencia a la ejecución de prácticas transformacionales que permiten inspirar, estimular y motivar a los miembros de la comunidad en torno al logro de objetivos, lo que implica que los líderes comunitarios son líderes transformadores (Montero, 2003). Cabe observar que una de las características fundamentales de los líderes comunitarios es que representan a la comunidad, por lo que, en rigor, no existen seguidores, pues el líder representa a la comunidad, y en ningún caso se le impone o controla. De esta forma, es el líder el seguidor de la comunidad y no al revés. Lo anterior constituye uno de los retos más frecuentes que tienen que enfrentar estos líderes, pues inmersos en la cultura

individualista y patriarcal, los intereses individuales tienden a demandar predominancia por sobre los colectivos, lo que no es posible en esta función, ya que de ocurrir la comunidad se contraerá hasta que emerja otro líder. Otro de los retos que debe enfrentar el líder es la cultura del paternalismo, pues desde ella se espera que a los miembros de la comunidad se les de todo sin que ellos inviertan mayor esfuerzo, lo que se asocia también a la falta de participación y conciencia crítica que cristaliza la desvalorización de las capacidades comunitarias y la desesperanza respecto al cambio. Finalmente, aquellos líderes que han logrado obtener resultados tienden a ritualizar sus prácticas esperando que tengan el mismo éxito de antaño, bloqueando la emergencia de nuevos líderes, por lo que constantemente deben estar revisando su accionar dejando espacio a la innovación y la democracia.

En el nivel comunitario el LC se entiende como un *liderazgo de la comunidad*, vale decir capacidades individuales puestas al servicio de la comunidad y el bien colectivo, concepto estrechamente relacionado al de capital social, por un lado, y al de fortalecimiento comunitario, por el otro, lo que requiere un análisis pormenorizado con tal de establecer diferencias y similitudes. Sin embargo, es posible aventurar que una de las diferencias esenciales está en la preocupación por el cumplimiento de metas y el proceso psicosocial para poder lograrlas, lo que se traduce en acción comunitaria diversa y colisionada (movimiento social, organización comunitaria), influencia colectiva (aumento de la participación), construcción del poder (reconocimiento de las capacidades colectivas como recurso de poder, aumento del capital social) y fortalecimiento de la identidad colectiva (sentido de comunidad).

El liderazgo de la comunidad se puede entender como un liderazgo distribuido, difuso, disperso e invisible por lo que es posible de equiparar a la perspectiva distribuida del liderazgo, al suponer que cuando existe un alto sentido de comunidad los miembros aportan sus conocimientos y habilidades a favor del desarrollo comunitario, con lo que se podría indicar que el *liderazgo de la comunidad* sería un componente adicional del capital social.

Hasta cierto punto en psicología comunitaria el concepto de LC se ha subordinado a otros constructos sociales debido al sesgo individualista que tiene el

mismo término de liderazgo, sin embargo “si lo que se espera de los líderes comunitarios es que impulsen la acción colectiva, se debe prestar atención a la sustancia del liderazgo comunitario” (Evans, 2012), lo que implica realizar el ejercicio de definir teóricamente elementos con los que se trabaja diariamente en la práctica comunitaria. Lo anterior es fundamental cuando se considera que la IC opera en los dos niveles anteriormente mencionados. Desde *el liderazgo por la comunidad* se interviene a través de la formación de líderes comunitarios que, en algunos casos, puede convertirse en una práctica peligrosa, pues al no estar basada en principios comunitarios, puede llevar a la creación de intermediadores que busquen desarrollar clientelismo en la comunidad o pacificación social. Desde *el liderazgo de la comunidad* se interviene en él de manera indirecta a través de los procesos de fortalecimiento, sin embargo, es una variable secundaria y muchas veces no considerada. Los resultados muestran que el fortalecimiento de la comunidad y el aumento del capital social, fomenta el desarrollo de este tipo de liderazgo en la comunidad, lo que debe considerarse a la hora de establecer diálogos y conversaciones que permitan la transformación. La importancia y la necesidad del desarrollo de liderazgo en la construcción de la comunidad no pueden ser cuestionadas (Wituk et al., 2005), sin embargo, se requiere de mayor investigación que permita definir con mayor precisión los elementos de este liderazgo, los contextos en los que opera, las diferencias respecto a otros constructos, pero por sobre todo, las formas más apropiadas de encauzar esta energía en pos de la comunidad y los cambios sociales deseados.

Referencias

- Aguilar, M. (2001). *Participación comunitaria en salud: ¿Mito o realidad?* Madrid: Díaz Santos.
- Álvarez, O., Castillo, I., & Falcó, C. (2010). Estilos de liderazgo en la selección española de Taekwondo. *Revista de Psicología del Deporte, 19(2)*, 219-230.
- Ávila, B. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2006c/203>.
- Banyai, C. (2009). Community leadership: Development and the evolution of leadership in Himeshima. *Rural Society, 19(3)*, 241-261.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18(3)*, 19-36.
- Calzadilla, A., Price, R., Riveros, A., & Mateo, C. (2000). La organización comunitaria. Análisis de un proceso exitoso: Comunidad las casitas de la Vega. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, 6(1)*, 189-212.
- Chrislip, D., & Larson, C. (1994). *Collaborative leadership: how citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- De la Riva, F. (2001). 25 Provocaciones para la Participación Comunitaria. Ponencia presentada en el *II Congreso de Educadores Populares*. Santiago de Cuba.
- Delgado, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: Revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía, 63(232)*, 367-388.
- Evans, S. D. (2012). Community leadership. *Global Journal of Community Psychology Practice, 3(3)*, 1-6.
- Farías, L. (2003). *Del bien común como problema íntimo*. Tesis de Doctorado, Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Flores, R. (2009). *Observando observadores: Una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Freire, P. (1970/2008). *Pedagogía del oprimido* (3a ed.). Argentina: Siglo Veintiuno.
- Grage, K. (2005). *The importance of community leadership to successful rural communities in Florida*. Tesis de Doctorado, University of Florida, Florida.

- Hernandez, E. (1998). *Assets and obstacles in community leadership*. *Journal of Community Psychology*, 26(3), 269-280.
- Hitt, M., Black, J. & Porter, L. (2006). *Administración* (9a ed.). México: Pearson Educación.
- Illescas, I. (2005). *La participación y el liderazgo desde la perspectiva de los estudios culturales de la comunidad: Un enfoque desde la praxis mexicana*. Tesis de Doctorado, Universidad de Oriente, Cuba.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lapalma, A. (2001). El escenario de la intervención comunitaria. *Revista de Psicología Universidad de Chile*, 10(2), 61-70.
- Leithwood, K. (2010). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* Fundación Chile. Santiago de Chile: Impresos Salesianos.
- Marchoni, M. (2001). *Comunidad, participación y desarrollo*. Madrid: Editorial Popular.
- Martínez, V. (2006). *El enfoque comunitario. El desafío de incorporar a la comunidad en las intervenciones sociales*. Tesis de Magíster, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Mendoza, M., Ortiz, C. & Parker, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25-41.
- Miranda, F. (2003). Movilización comunitaria y dinámicas clientelares: El impacto de programas públicos en una localidad campesina". In I. Arriagada, & F. Miranda (Comps.), *Capital social: Potencialidades analíticas y metodológicas para la superación de la pobreza* (pp. 225-242). Santiago: Cepal.
- Miyoshi, K. & Stenning, N. (2008). Designing participatory evaluation for community capacity development: A theory-driven approach. *Japanese Journal of Evaluation Studies*, 8(2), 39-53.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.
- Montero, M. (2009). El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances. *Universitas Psychologica*, 8(3), 615-626.

- Montero, M. (2012). El concepto de intervención social desde una perspectiva psicológico comunitaria. *Revista MEC-EDUPAZ, 1*, 54-76.
- Moreno, A. (2008). Más allá de la intervención. In B. Jiménez-Domínguez (Comp.), *Subjetividad, participación e intervención comunitaria* (pp. 85-105). Buenos Aires: Paidós.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4)*, 11-24.
- Nader, M. & Sánchez, E. (2010). Estudio comparativo de los valores de líderes transformacionales y transaccionales civiles y militares. *Anales de Psicología, 26(1)*, 72-79.
- Pariante, J. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. In J. Mendoza & L. Garza, (Comps.). *Procesos de cambio y desarrollo organizacional* (pp. 117-145). México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Reyes, M., & Perinat, A. (2011). La construcción biográfica del liderazgo comunitario en sectores populares: Un estudio piloto orientado a la exploración del capital social en Santiago de Chile. *Castalia, 13(19)*, 63-89.
- Rojas, R. (2012). *Liderazgo distribuido para una educación de calidad*. Tesis de Maestría, Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional: ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista, 1(3)*, 1-12.
- Sánchez, A. (1991). *Psicología comunitaria. Bases conceptuales y operativas* (2a ed.) Barcelona: PPU.
- Sánchez, E. (2000). La participación en la comunidad: Intervención desde el marketing social. *Intervención Psicosocial, 9(3)*, 313-321.
- Santa-Bárbara, E. & Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología, 42(1)*, 29-39.

- Santiago, L., Santiago, C., Texidor, J., Montalvo, M., & Rivera, A. (2003). Participación social y apoderamiento comunitario en salud pública. *Puerto Rico Health Sciences Journal*, 22(1), 39-41.
- Sears, G., & Hackett, R. (2011). The influence of role definition and affect in LMX: A process perspective on the personality - LMX relationship. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 84(3), 554-564.
- Silva, C. & Martinez, M. L. (2004). Empoderamiento: Proceso, nivel y contexto. *Psykhé*, 13(2), 29-39.
- Wituk, S., Ealey, S., Clark, M., Heiny, P., & Meissen, G. (2005). Community development through community leadership programs: Insights from a statewide community leadership initiative. *Community Development*, 36(2), 89-101.