

Más allá del líder: teoría y práctica del liderazgo colectivo

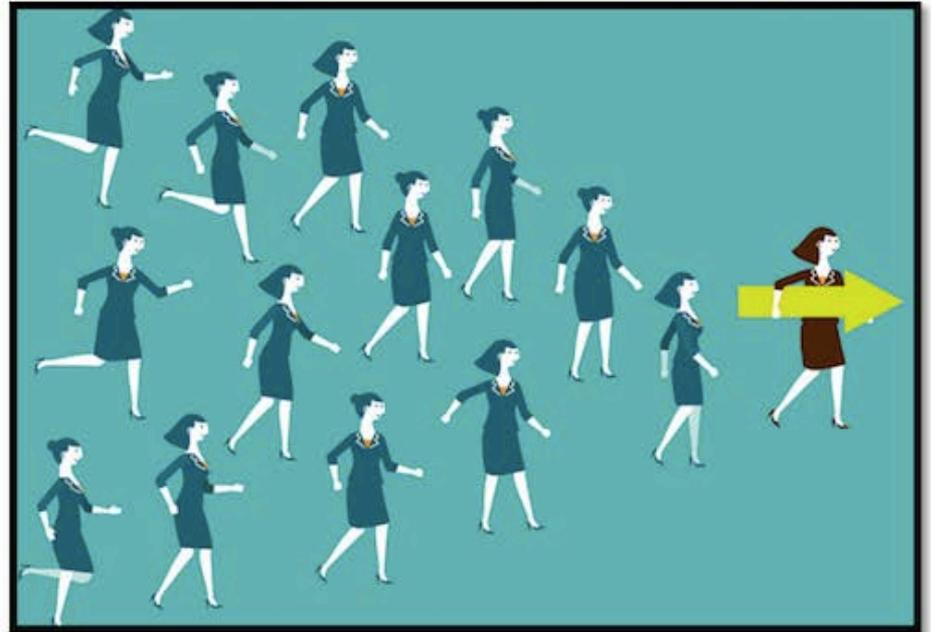
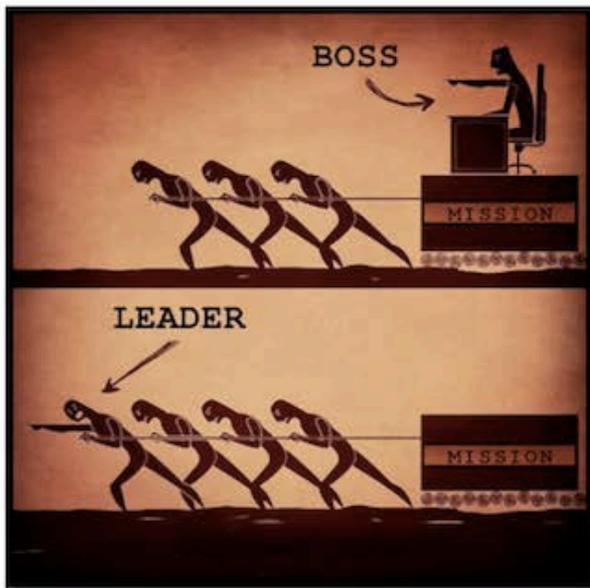
Sonia M. Ospina
NYU/Wagner, Nov. 6, 2020

Conferencia Inaugural del Seminario

**“Liderazgo público: tendencias y nuevas
visiones”**

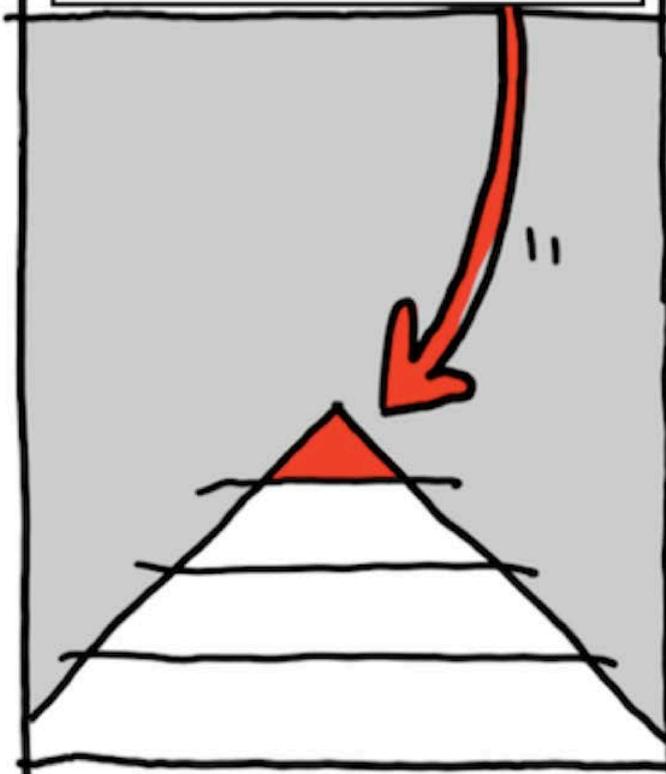
Centro de Liderazgo Público
Escuela de Gobierno, Universidad de los Andes



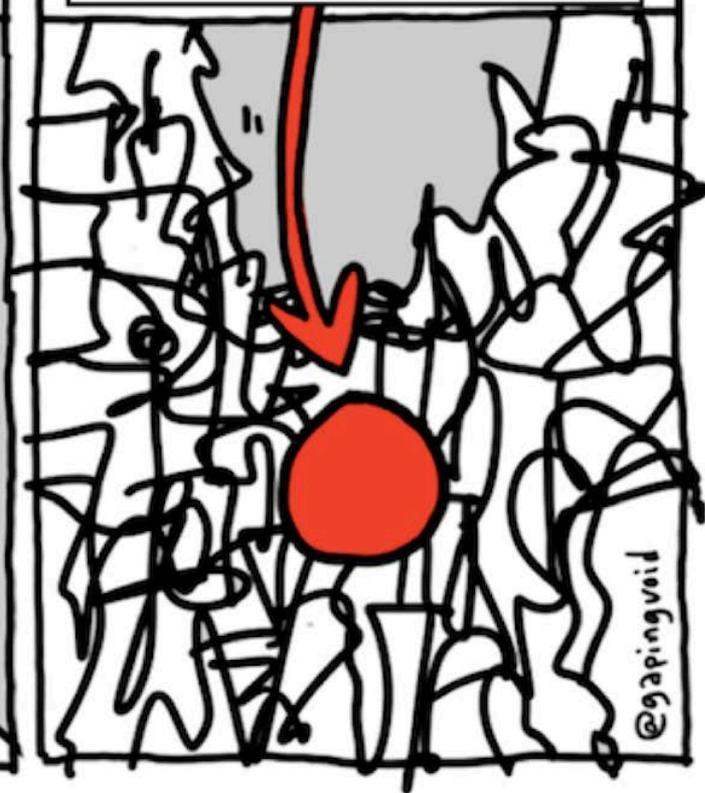




Así se define
el liderazgo



Así se siente
el liderazgo



Menta



Objetivos de la presentación

1. Presentar avances en teorías del liderazgo en contextos públicos
2. Ofrecer ejemplos concretos del liderazgo colectivo y sus implicaciones para la investigación y la práctica



Estructura de la Presentación

1

- Introducción ✓

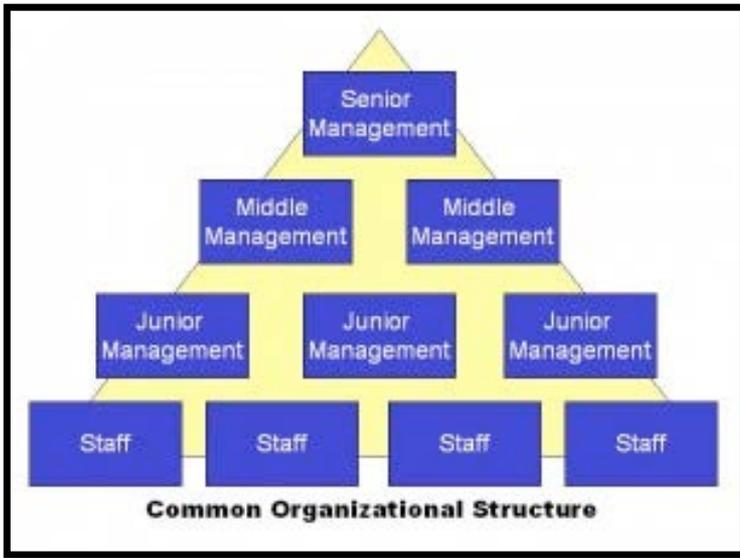
2

- El 'qué' y el 'por qué' del liderazgo colectivo

3

- El cómo: ejemplos e implicaciones para la investigación y la práctica

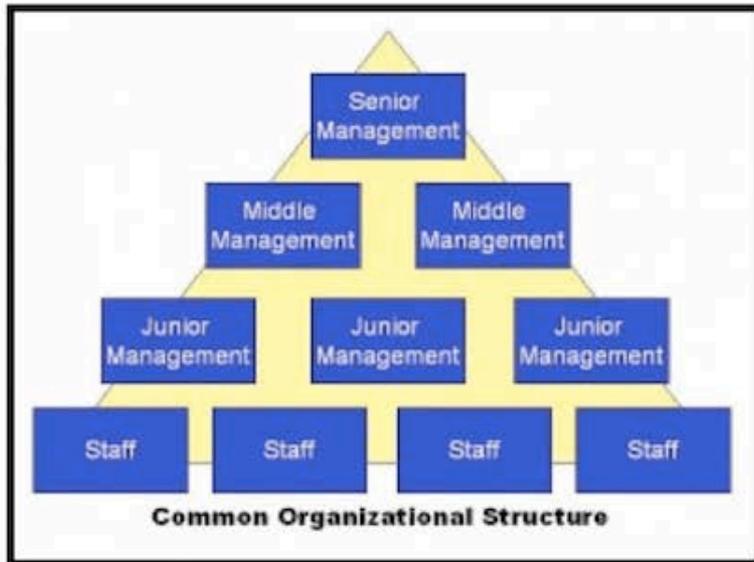
Liderazgo colectivo: Un nuevo liderazgo para un tiempo nuevo



**De modelos tradicionales
centrados en el líder**
(Modelo industrial)

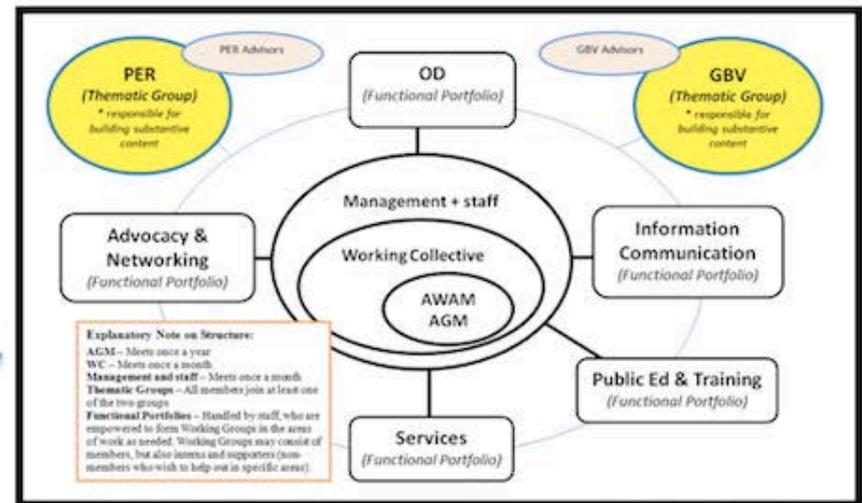


Liderazgo colectivo: Un nuevo liderazgo para un tiempo nuevo



Del modelo tradicional centrado en el líder (Modelo industrial)

Al modelo relacional centrado en el sistema (modelo post-industrial)



La nueva realidad: la sociedad post-industrial y la era digital

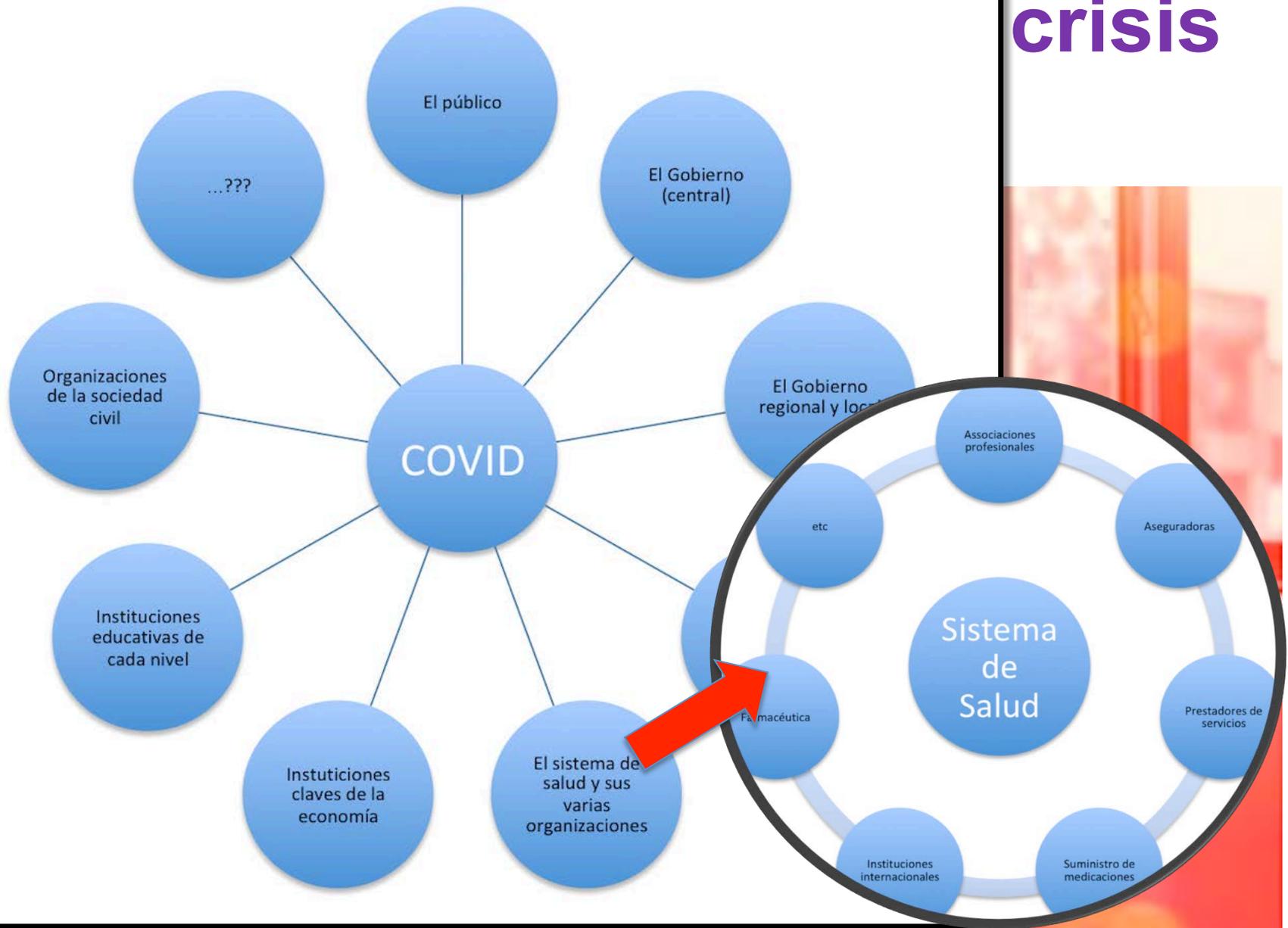
“Problemas perversos” (wicked problems)

→ Nadie puede ni articular, ni resolver los problemas perversos por sí solo

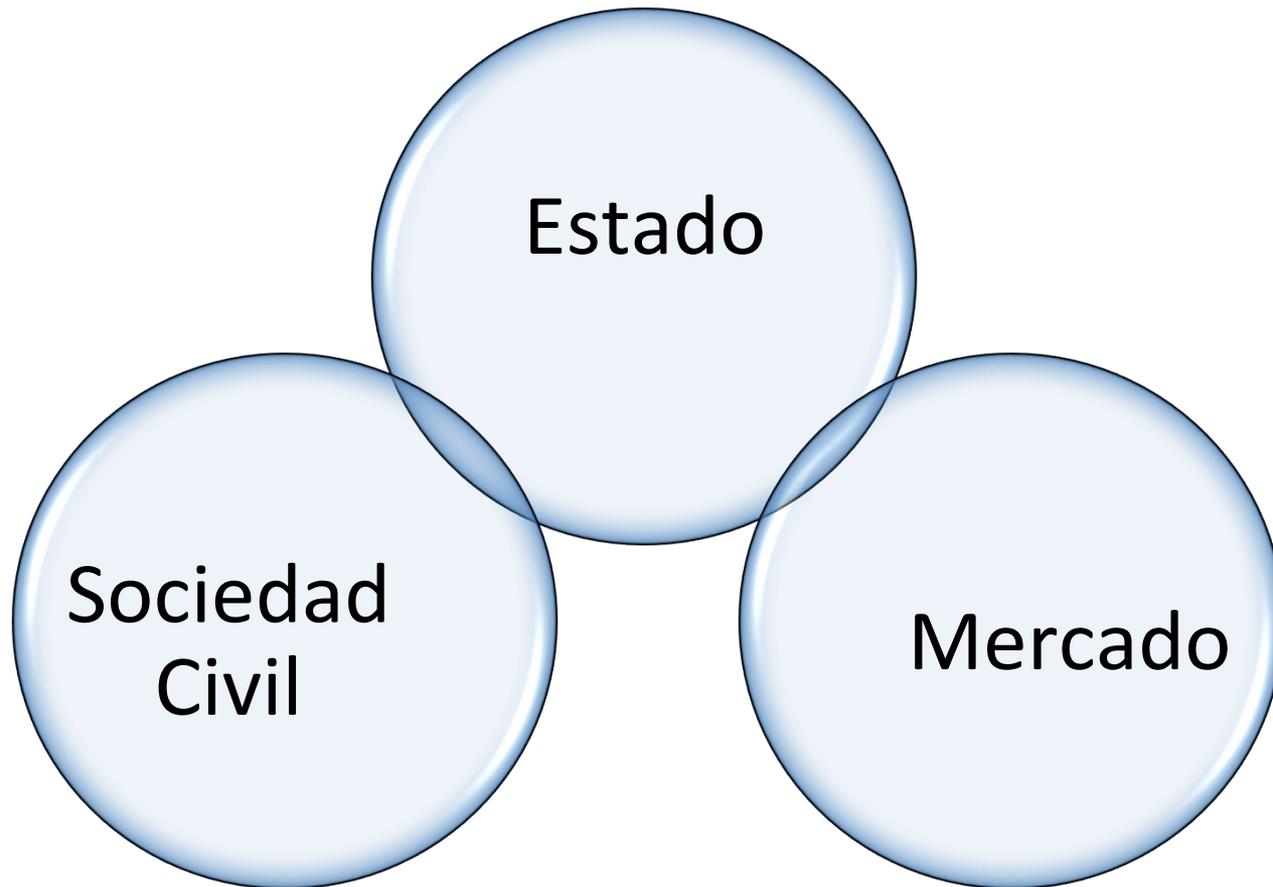
→ “un mundo de poder compartido”



crisis



De la división tradicional de responsabilidades y acciones



Hacia la negociación, la colaboración y la acción colectiva para crear impacto social



Gobernanza colaborativa

“los procesos y estructuras de decisión en la gestión y políticas públicas

...que involucran múltiples actores constructivamente,

... y **cruzan las fronteras** de las agencias públicas, los niveles del gobierno y/o las esferas pública, privada y cívica,

...para realizar un propósito que de otra forma no hubiera podido ser realizado”

(Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011)



Nuevas herramientas para la acción colectiva

- Estado
 - Redes de servicios sociales integrados / Coproducción
 - Gobierno abierto/ Laboratorios de Innovación Social
- Sector Privado y Sociedad Civil
 - Responsabilidad social corporativa estratégica (vgr. cadenas de valor híbridas); emprendimientos sociales
 - Filantropía pro-activa
- Coaliciones, redes, alianzas entre
 - Organizaciones del mismo sector
 - Gobiernos y ONGs
 - Gobiernos y corporaciones
 - ONGs y corporaciones
 - Gobiernos, ONGs y corporaciones



Los desafíos de la gobernanza colaborativa

- Asegurar la colaboración y el compromiso de las partes interesadas cuando las estructuras son colaborativas (no jerárquicas)
- Capitalizar las sinergias entre actores con lógicas institucionales diversas ***para orientar la acción colectiva hacia el impacto social inclusivo y sostenible***



La noción de “poder” se amplía

El poder reside en los individuos

- El poder se activa a través de las redes de relaciones y discursos

El poder es un juego de suma cero

- El poder es fluido y se acumula, crece, alcanza para todos

El poder es negativo (dominación; “poder sobre”)

- El poder es un recurso positivo (capacidad/ libertad; “poder con, poder para”)



Acción pública para la democracia

- **Gobernanza colaborativa**
 - Redes y coaliciones; configuraciones de actores; alianzas
- **Democracia deliberativa y participativa**
 - Diálogos; Participación ciudadana; control social



- **Liderazgos Públicos**
 - Desde la Sociedad Civil y corporativa (ONGs → “Escuelas de democracia”)
 - Desde las entidades públicas abiertas al entorno



Complejidad: desafíos adaptativos

(Heifetz, 2005)

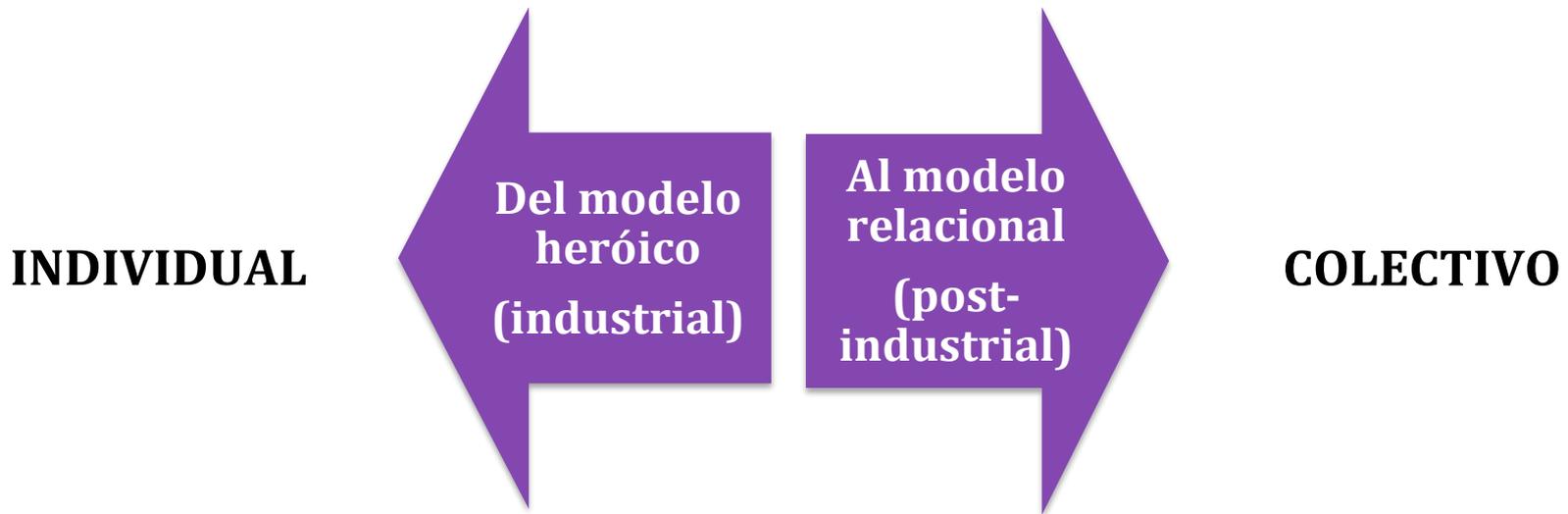
Problemas técnicos

- La lógica del problema es clara
- Los métodos y herramientas ya existen
- Se trabaja con lo que existe
- Autoridad formal

Desafíos adaptativos

- No cabe en la lógica actual
- Herramientas y MM son obstáculos
- Cambios: personas, estructuras, procesos
- Autoridad formal no es suficiente

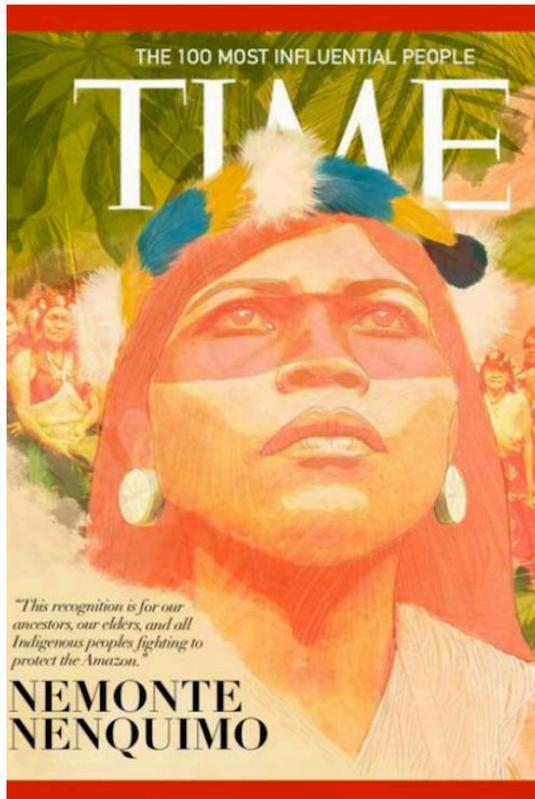
Evolución de las teorías de liderazgo: hacia un modelo de liderazgo colectivo



← Abordajes tradicionales **Abordajes emergentes →**
CUALIDADES/COMPORTAMIENTOS DEL LIDER/
CONTINGENCIAS/TRANSFORMACIONAL/ ADAPTATIVO/
COMPARTIDO/DISTRIBUIDO/ RELACIONAL

Dos maneras de ver el liderazgo

Liderazgo centrado
en el individuo



Liderazgo colectivo



El nuevo lenguaje del liderazgo: “Liderazgo en plural” (Denis et al. 2012)



Co-liderazgo + Liderazgo compartido + Liderazgo como Práctica (LAP) +
Liderazgo distribuído +Liderazgo grupal + Liderazgo colectivo
Liderazgo de sistemas multi-equipos + Liderazgo discursivo/comunicativo +
Liderazgo de la complejidad + Liderazgo interdependiente (DAC) +
Liderazgo de la red + Liderazgo crítico

<https://www.freepik.com/vectors/background> Background vector created by macrovector - www.freepik.com



Estructura de la Presentación

1

- Introducción ✓

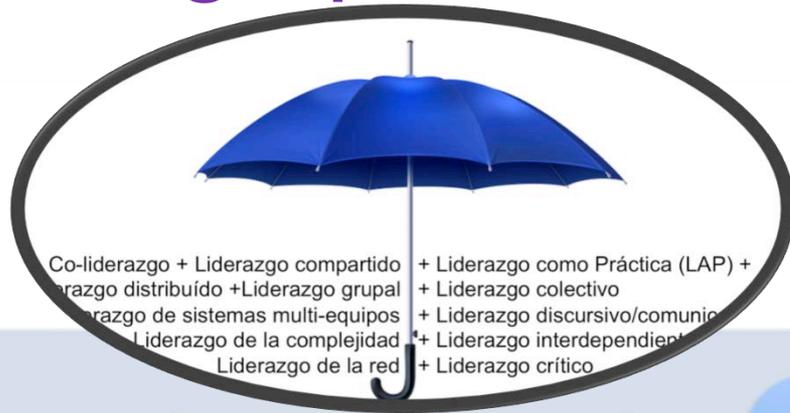
2

- El 'qué' y el 'por qué' del liderazgo colectivo ✓

3

- El cómo: ejemplos e implicaciones para la investigación y la práctica

Programa de investigación sobre liderazgo para el cambio social



Liderazgo para el cambio social

Una perspectiva relacional/
construccionista del liderazgo

Liderazgo colectivo

Liderazgo para un mundo en transformación (LCW)

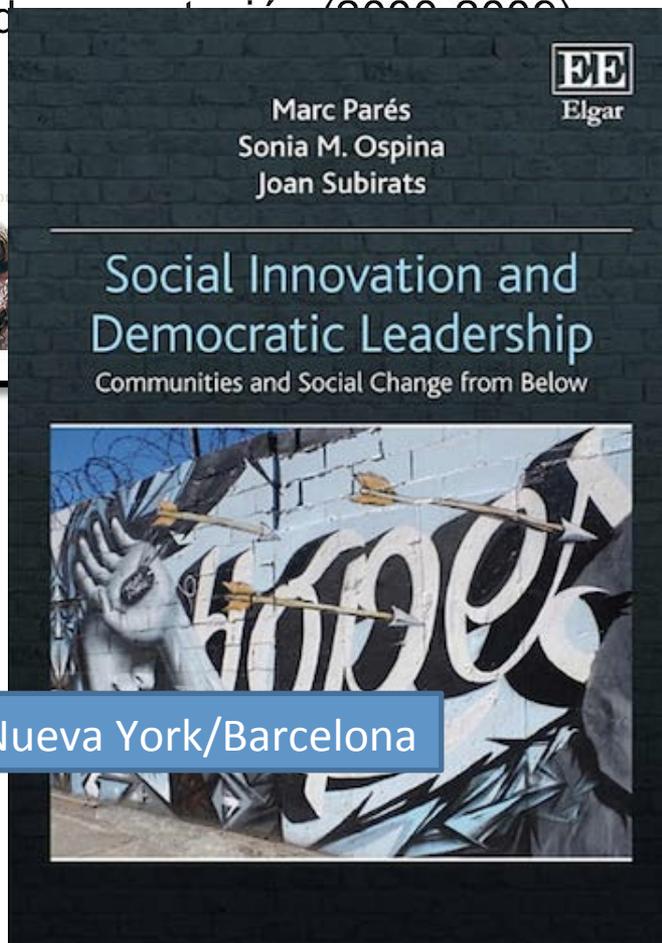
→ El programa (2001-2007)

→ La investigación y

de [illegible] (2000-2000)

Profundizando:

- Justicia ambiental (J. Dodge, EEUU)
- Redes de Inmigrantes (A. Saz, EEUU)
- Organizaciones comunitarias de arte y proyectos sociales (I. Sanchez, Colombia)



Co-Lead Net

A Dialogue Among Perspectives

Proyectos editoriales (2012; 2020)



Mary Uhl-Bien



Human Relations

THE TAVISTOCK INSTITUTE[®]

3.600 Impact Factor
5-Year Impact Factor 4.645
Journal Indexing & Metrics »

[Journal Home](#) [Browse Journal](#) [Journal Info](#) [Stay Connected](#) [Submit Paper](#)

Table of Contents

Special Issue: Collective dimensions of leadership: The challenges of connecting theory and method

[Previous Issue](#) [Volume 73 Issue 4, April 2020](#) [Next Issue](#)

Human Relations, Edición Especial:
“Las dimensiones colectivas del liderazgo:
desafíos al conectar teoría y métodos”

Sonia M Ospina, Erica Gabrielle Foldy, Gail T Fairhurst, Brad Jackson

First Published February 25, 2020; pp. 441–463



All Issues

Current Issue

OnlineFirst

Contents

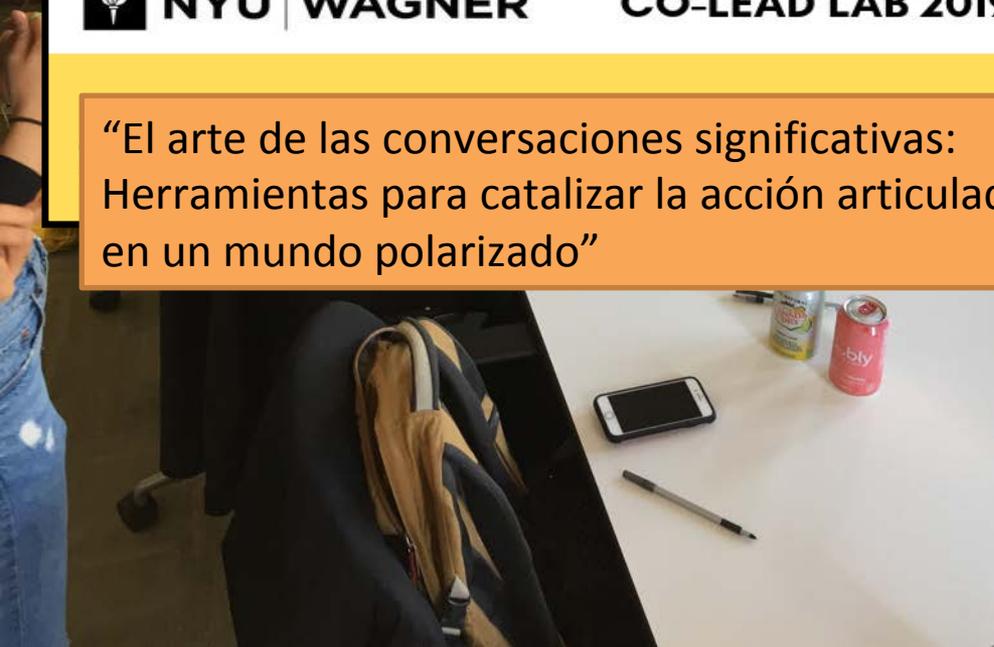




NYU | WAGNER

CO-LEAD LAB 2019

“El arte de las conversaciones significativas:
Herramientas para catalizar la acción articulada
en un mundo polarizado”



Definición del liderazgo colectivo

(Heifetz, 1994; Drath et al 2018; Ospina et al, 2012)

El liderazgo es la labor articulada que transforma los **esfuerzos individuales** de un grupo en **logros colectivos** valorados por sus miembros

¿Cómo? → Participando en relaciones que co-construyen y resignifican la dirección y el compromiso necesarios para alcanzar lo deseado

El liderazgo para el cambio social

(Ospina et al 2012, 2017)

La labor articulada de un grupo comprometido en transformar una condición de exclusión e injusticia social que los afecta (y por tanto afecta a la sociedad)



...Y el líder o la lideresa es...

...quien convoca e involucra a otros *intencionalmente* para construir sentido alrededor de un resultado deseado y cultivar otros liderazgos que contribuyan a lograrlo



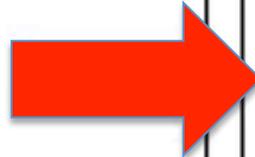
Implicaciones para la investigación

(Uhl-Bien, 2006; Drath et al 2008; Ospina et al 2017)

De la naturaleza del líder formal y visible

- Rasgos
- Actitudes
- Capacidades
- Habilidades
- Comportamientos
- Acciones

... que determinan su estilo



A la naturaleza colectiva y relacional del liderazgo

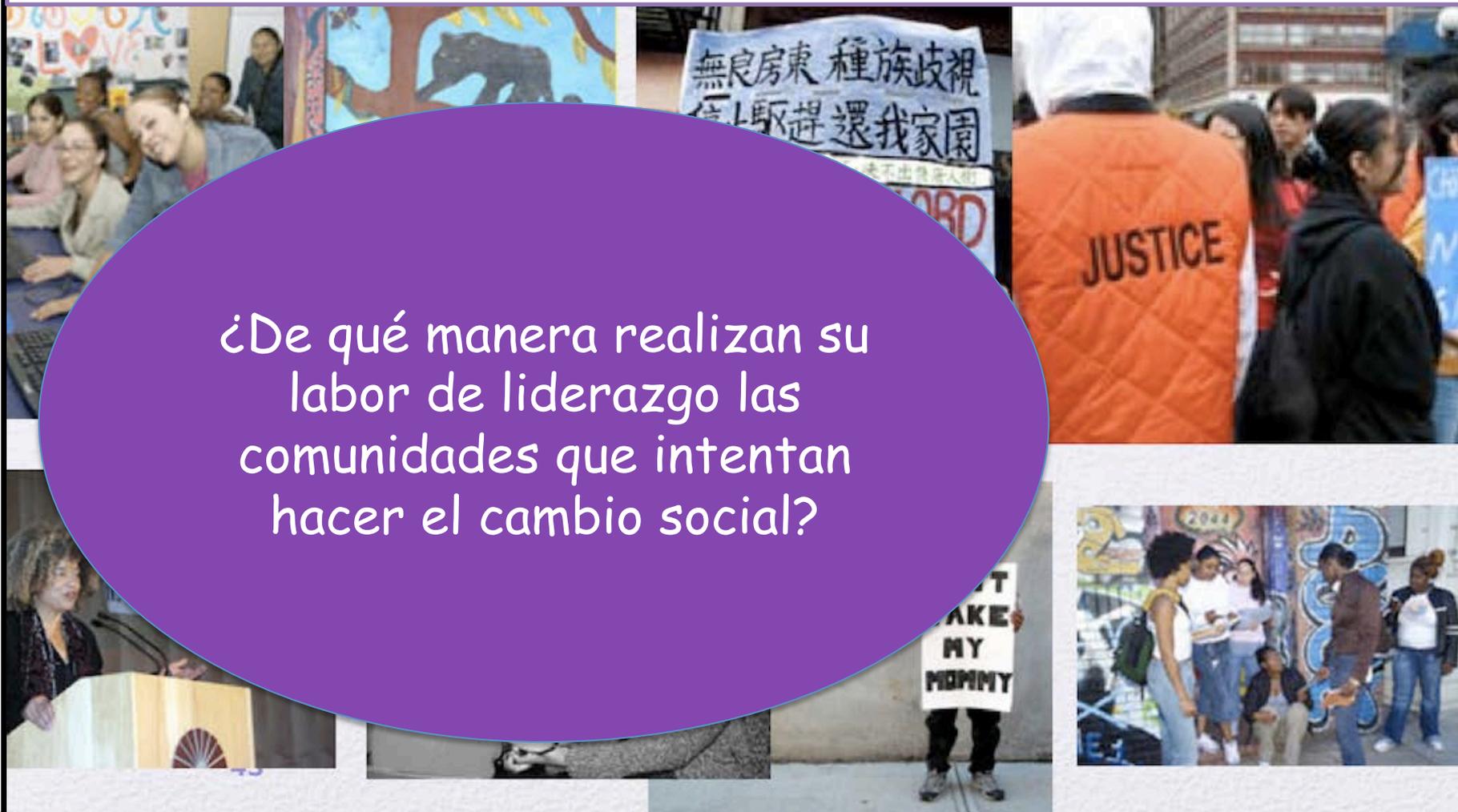
- Procesos relacionales
- Redes
- Configuraciones de relaciones
- Prácticas
- Discursos
- Narrativas

... que dan sentido a la acción



Liderazgo para el cambio social

¿De qué manera realizan su labor de liderazgo las comunidades que intentan hacer el cambio social?

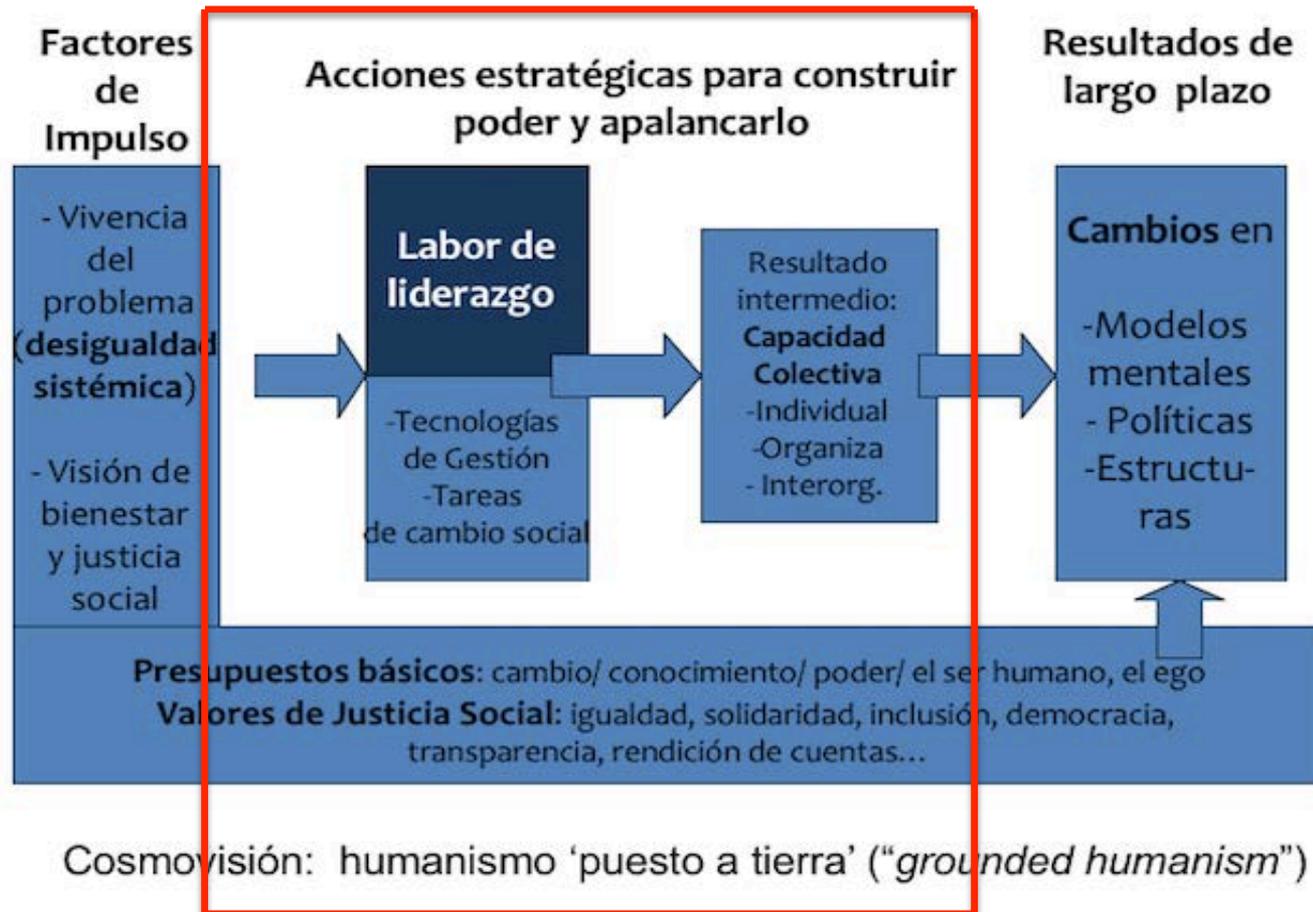


El hallazgo general

- El liderazgo para el cambio social emerge cuando una comunidad usa sus fortalezas para:
 - Ver **abundancia** donde otros sólo ven escasez
 - Transformar la abundancia en **recursos** para apalancar el **poder**
 - Y así **cambiar** las estructuras, las políticas y/o los modelos mentales que sostienen una injusticia



Un marco conceptual sobre el liderazgo para el cambio social





The Young Women's Freedom Center (Oakland)

[HOME](#)

[ABOUT](#) ▾

[PROGRAMS](#)

[GET INVOLVED](#)

[DONATE](#)

Misión: Nuestra misión es empoderar e inspirar a mujeres jóvenes que han sido parte del sistema de justicia juvenil y/o han participado en la economía de la calle, para crear un cambio positivo en sus vidas y comunidades



Visión: Imaginamos un mundo en donde todas las mujeres jóvenes tengan el apoyo que necesitan para reconocer y erradicar formas de opresión y para sanarse y vivir vidas de libre determinación



Un marco conceptual sobre el liderazgo para el cambio social



Cosmovisión: humanismo 'puesto a tierra' ("*grounded humanism*")

Re-enmarcar el discurso (dominante)

Cuestionar y desafiar las narrativas y modelos mentales que contribuyen a crear o reforzar los problemas sistémicos que afectan a la comunidad



The Young Women's Freedom Center (Oakland)

We value the power, leadership, and authority of young women who have been misunderstood.

Valoramos el poder, el liderazgo y la autoridad de las mujeres jóvenes quienes han sido incomprendidas



Somos audaces. Somos mujeres. Somos libres

We are Fearless. We are Women. We are Free.

Juntas somos libres

Together, We Are Free

WHO WE ARE

Nos podemos transformar

We Can Transform

PROGRAMS

Somos poderosas

We Are Powerful

JOIN US



Zanjar las diferencias

Conectar mundos y perspectivas diferentes para construir puentes que hagan posible la acción colectiva



Hermanas en el Centro



Liberar la energía humana

- Crear condiciones para una transformación personal...para aprender...
- Para reclamar el derecho a la dignidad...y recuperar la capacidad para actuar

...aprender y desaprender...



The Young Women's Freedom Center (Oakland)

Vivimos en la adversidad

Sobrevivimos por nuestra habilidad

“Las mujeres jóvenes son apasionadas y expertas poderosas, lideresas y socias en toda nuestra labor.”

We are Fearless. We are Women. We are Free.





...la sinergia de las tres prácticas en acción...





Un ejemplo en Colombia

(Ivan Darío Sanchez, 2015)

Ciudad Bolívar, Bogotá



- ...democratizar la cultura audiovisual y medios de comunicación alternativos para dignificar la localidad y combatir la estigmatización de las periferias
- ...fortalecer la conciencia social crítica, creando comunidades dignas y solidarias para reducir la pobreza, la discriminación y la inequidad.





La labor de liderazgo en *Sueños Film*

Reenmarcar
el discurso

Zanjar las
diferencias

Liberar la
energía
humana

...generar esperanza...
...dignificar la localidad...
...desarrollar autonomía

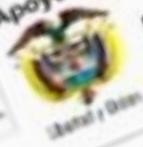




País Invitado



Apoyos oficiales:



Ministerio de Cultura
República de Colombia



CULTURA, RECREACION Y DEPORTE-Alcaldía Local de Ciudad Bolívar



Afiche Oficial

www.festivalojoalsancocho.org



Los desafíos de la gobernanza colaborativa

- Asegurar la colaboración y el compromiso de las partes interesadas cuando las estructuras son colaborativas (no jerárquicas)
- Capitalizar las sinergias entre actores con lógicas institucionales diversas ***para orientar la acción colectiva hacia el impacto social inclusivo y sostenible***



La sostenibilidad del liderazgo colectivo

Liderazgo centrado en el individuo

- Esfuerzos repetidos para influenciar a otros
→ un seguidor a la vez...

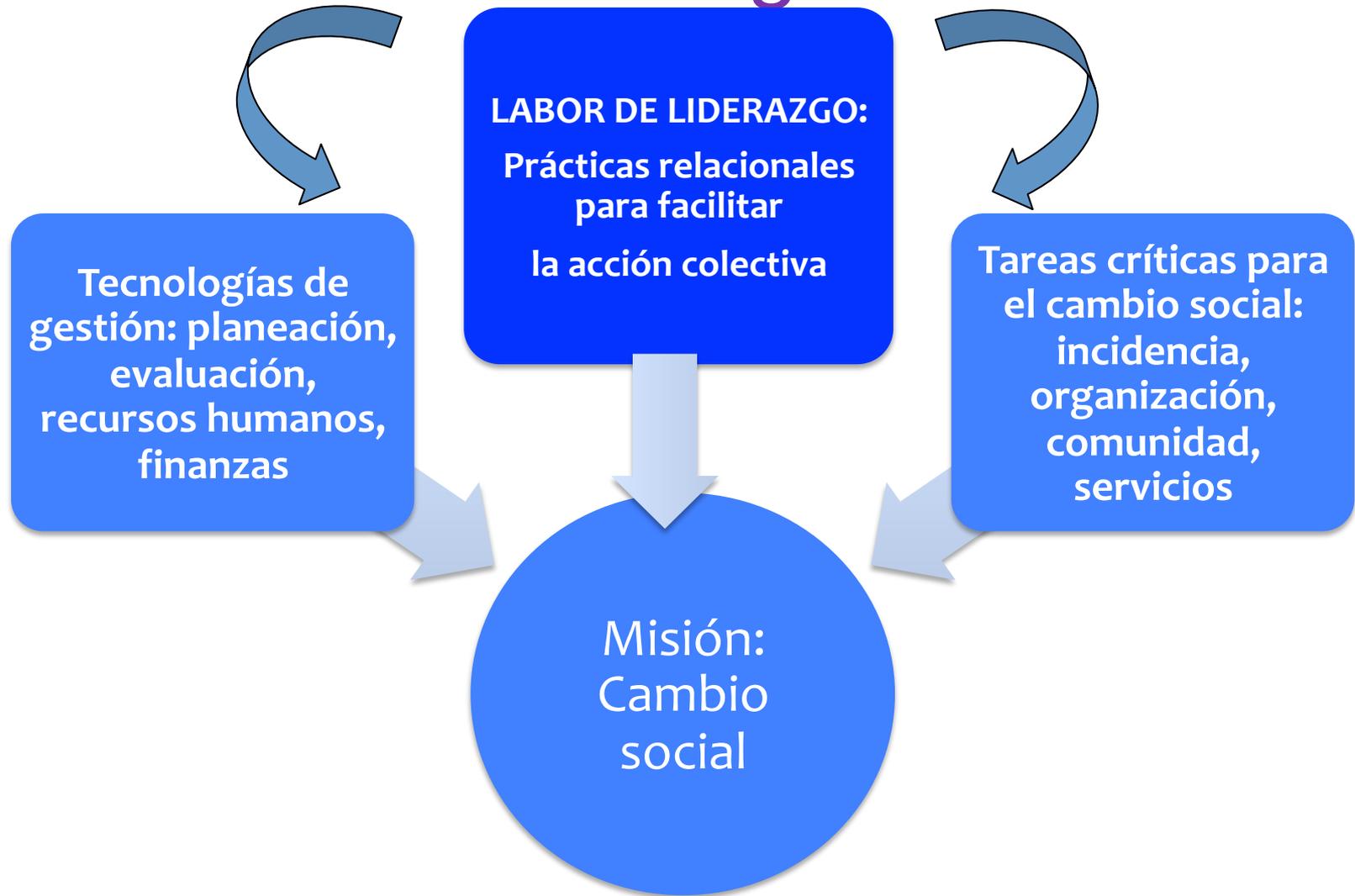


Liderazgo colectivo



- Un abordaje más sostenible
→ una comunidad de aprendizaje continuo hacia el cambio social

Hay que visibilizar la labor de liderazgo



Posicionamiento relacional

- El líder busca crear espacios de relación para co-construir activamente con los otros su posición en el mundo y el sentido de lo que pueden hacer juntos



Convergencias (Ospina & Foldy, 2015)

Cuatro meta-prácticas del liderazgo colectivo

- Cognición
- Conexión
- Capacidad
- Consciencia

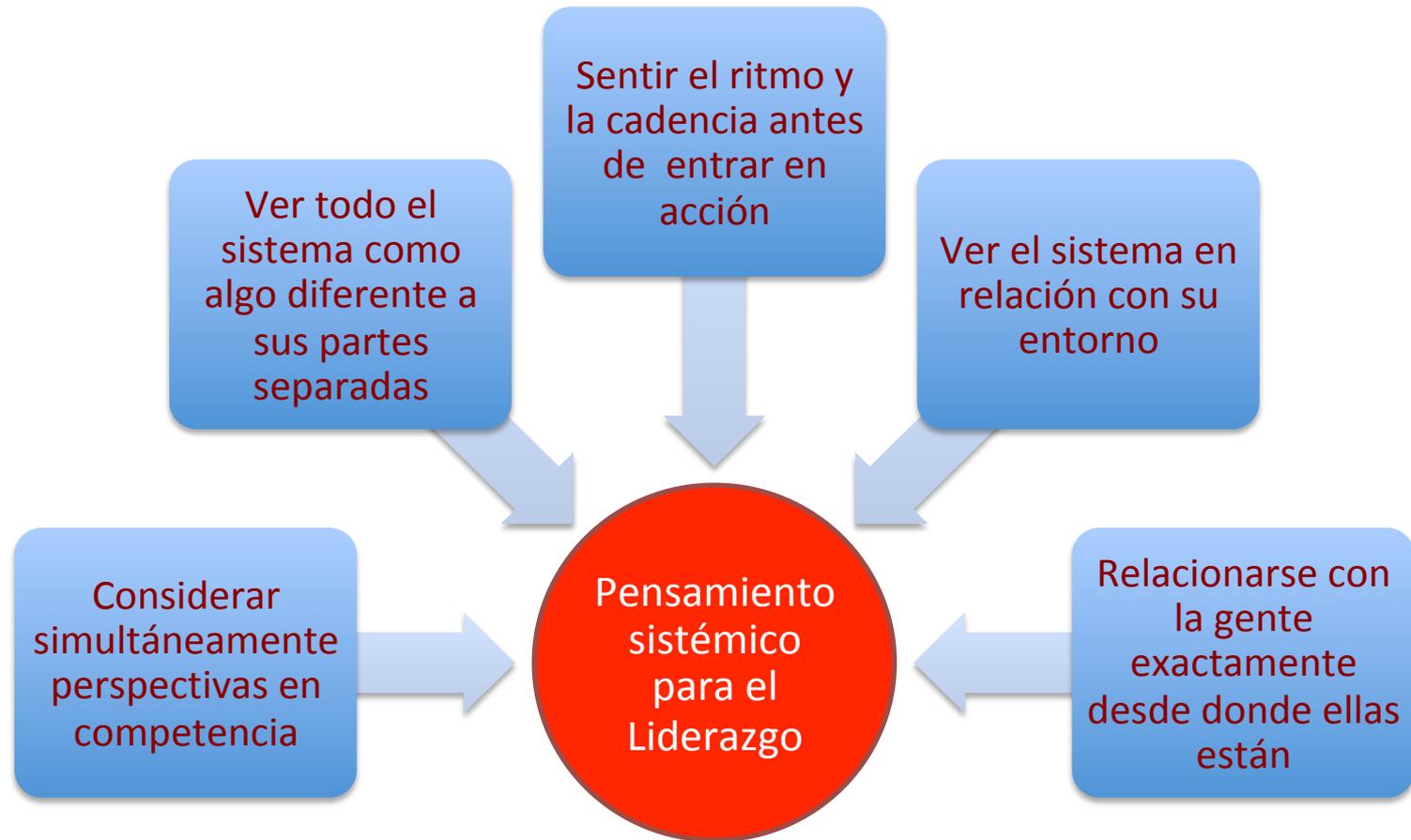


Pensamiento sistémico

- Del control y la dirección
→ a la incertidumbre y la facilitación/co-creación
- De un líder y roles fijos
→ a liderazgos emergentes y roles fluidos
- De los atributos personales
→ a las capacidades para abordar la complejidad
- De la acción individual → a la acción colectiva



Pensamiento sistémico: 5 cualidades de pensamiento y acción (Atkinson & Nabarro)

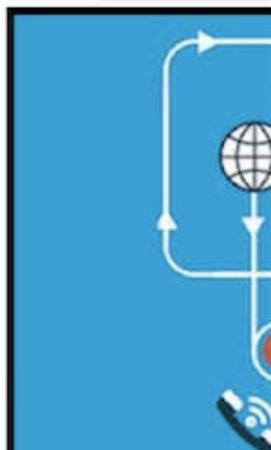




Liderazgo colectivo

Mentalidad tradicional: Liderazgo individual

Nueva mentalidad: Liderazgo colectivo



MUCHAS GRACIAS!