

## **El liderazgo compartido: una condición para el desarrollo local**

Juan-Luis Klein

Profesor, Departamento de geografía, *Université du Québec à Montréal* y Director, *Centre de recherche sur les innovations sociales* (Centro de investigación sobre las innovaciones sociales)

El éxito de las iniciativas que apuntan al desarrollo de las colectividades locales está basado en el liderazgo local. Más que un factor importante, el liderazgo es una condición *sine qua non*: sin liderazgo apropiado, no hay éxito. Pero no hay que equivocarse. No se trata de un únicamente liderazgo individual. Este artículo propone una reflexión sobre el tipo de liderazgo requerido, que debe combinar la acción individual y la acción colectiva, en un contexto donde se conjugan varios niveles de acción.

Una investigación reciente sobre las acciones territoriales de lucha contra la pobreza y la exclusión ha puesto de manifiesto la importancia del liderazgo como factor de éxito de las iniciativas locales, señalando que este factor es tan esencial que llega a ser discriminatorio: sin liderazgo apropiado, no hay éxito<sup>1</sup>. Pero también nos enseñó esta investigación que el liderazgo requerido debe combinar la acción individual y la acción colectiva, en un contexto en el que se articulan diferentes niveles de acción dentro de un proceso que, para asegurar la sostenibilidad de la acción local, debe extenderse y renovarse constantemente. El liderazgo en cuestión debe ser entendido como una dinámica de interacciones múltiples entre los miembros de la comunidad local y actores externos, movilizand así personas, recursos y energías de cara al inicio y a la puesta en marcha de emprendimientos locales<sup>2</sup>.

### **Un liderazgo por compartir**

El estudio del liderazgo ha dado lugar a muchos trabajos en las disciplinas de la administración, la educación, la psicología y la ciencia política. Pero la mayoría de estos trabajos se limitan al estudio del liderazgo individual, al estudio de las características de los líderes, lo que los lleva a poner un mayor énfasis sobre el individuo y sus atributos que sobre la interacción entre los miembros de una comunidad determinada. Sin embargo, éstas son las dimensiones del liderazgo que están relacionadas con la participación y la interacción y que determinan el éxito de las acciones colectivas locales<sup>3</sup>. Cuanto más sea frecuente y ágil esta interacción, más tienden las acciones colectivas locales a favorecer la innovación.

Sin embargo, un enfoque bajo el ángulo del liderazgo colectivo no debe llevarnos a menospreciar el papel de los líderes individuales, incluso cuando se trate de una acción colectiva. Por ejemplo, en el caso del tecnopolo creado por la Sociedad de desarrollo Angus (Société de développement Angus), un parque empresarial urbano implantado en el barrio Rosemont de Montreal como resultado de la acción de una organización comunitaria en respuesta al cierre de la empresa CP Rail en 1992, el éxito del proyecto se explica en gran parte por el apoyo de una amplia red de actores endógenos y exógenos, incluyendo a organizaciones empresariales, centros de investigación, figuras políticas, entidades gubernamentales, grupos comunitarios y el apoyo de la sociedad civil. Sin embargo, al inicio de este proyecto, hubo una persona que lanzó una idea audaz y que antes que nada encontró el apoyo necesario en su organización, la Corporación de desarrollo económico comunitario (CDEC) local, lo que le dio la legitimidad necesaria para construir un capital socio-territorial fuerte en apoyo a esta idea<sup>4</sup>. El

capital socio-territorial incluye las ventajas culturales, organizacionales, institucionales y físicas que una comunidad local puede aportar para su desarrollo, así como las capacidades individuales y colectivas de las que dispone para hacerlo. Este ejemplo nos muestra que el liderazgo individual y el liderazgo colectivo no son opuestos, sino más bien hay que considerarlos como complementarios, en una situación de interdependencia y de acción recíproca.

No se debe oponer el liderazgo individual  
y el liderazgo colectivo.

En el marco de proyectos destinados a fortalecer las capacidades de acción de los actores que trabajan en colectividades desvitalizadas, el liderazgo debe ser compartido por muchas personas en diferentes momentos, en función de las dificultades con las cuales hay que enfrentarse y las oportunidades que se pueden aprovechar, así como en función de las habilidades requeridas tanto para vencer las dificultades como para aprovechar la oportunidades<sup>5</sup>. El liderazgo colectivo se construye por lo tanto a través de los procesos evolutivos de aprendizaje colectivo en las comunidades, a través de los cuales se desarrollan las habilidades y las capacidades necesarias para favorecer la creatividad y la innovación social<sup>6</sup>.

#### **Habilidades por desarrollar**

Al tratar de entender las condiciones y las transformaciones que permiten la emergencia de un liderazgo creativo, el tema del desarrollo de las capacidades necesarias para influenciar la trayectoria de las comunidades se hace fundamental. El economista Amartya Sen ofrece un análisis detallado de las capacidades (*capabilities*) requeridas y de los contextos necesarios para su puesta en práctica: no es suficiente adquirir una capacidad, es también necesario que las condiciones del entorno institucional y social permitan utilizarla<sup>7</sup>. Esto es crucial en un contexto de globalización donde las lógicas socio-económicas (búsqueda de lucro, redistribución, donación), el entorno institucional (público, privado, social) y los niveles de acción (individual, local, nacional, global) se transforman con una fuerte intensidad<sup>8</sup>.

Muchos estudios, tanto teóricos como empíricos, particularmente en el contexto de la economía del conocimiento, han propuesto el concepto de empoderamiento (*empowerment*) para dar cuenta de este proceso de “capacitación” colectiva<sup>9</sup>. Estos trabajos consideran el territorio como un nuevo escenario donde se articulan los niveles local, regional y nacional de gobernanza, así como la proximidad entre los actores socio-económicos locales y su conexión a las redes globales, lo que está a la base de una visión del desarrollo territorialmente integrado<sup>10</sup>. Es en este contexto que los dirigentes sociales y políticos locales deben inscribir sus proyectos de desarrollo para crear nuevas capacidades y transformar el entorno institucional para que estas puedan ser ejercidas.

No basta con adquirir una capacidad,  
hay que poder utilizarla.

Así, el empoderamiento puede ser visto como una herramienta que le permite a la comunidad actuar en su entorno a todos los niveles, no sólo a nivel local. Si tomamos el ejemplo de las iniciativas relativas a la lucha contra la pobreza y la exclusión social, la acción local debe basarse en un aumento de la capacidad de los actores institucionales y de los ciudadanos para influenciar las estructuras organizacionales y las instituciones de poder locales y nacionales, pues la lucha contra este problema, para que sea eficaz, debe ser llevada por todos los actores, incluyendo a los actores gubernamentales.

### **Las condiciones de éxito**

El liderazgo es un factor muy importante para el éxito de un proyecto local. Todos los proyectos que hemos estudiado que han sido exitosos han beneficiado de un liderazgo sostenido y reconocido, tanto a nivel interno, por los pares y la población local, como en el exterior, por los interlocutores públicos y la sociedad civil. Este liderazgo puede tomar tres formas: individual, organizacional y socio-territorial. El liderazgo individual se refiere a las personas que tienen el capital humano (conocimientos y saber hacer) y social (reconocimiento y redes) necesarios para hacer avanzar un proyecto. El liderazgo organizacional corresponde a las organizaciones que sostienen el proyecto y dentro de las cuales actúan los líderes individuales. En cuanto al liderazgo socio-territorial, se trata de la creación de redes por distintas organizaciones reticuladas para establecer nexos entre organizaciones que se unen y que movilizan a los ciudadanos de un territorio en apoyo a un proyecto. En estos tres casos, las habilidades personales, la formación y la experiencia de campo se combinan de distintas maneras para formar un conjunto de habilidades que permiten superar las dificultades específicas relacionadas con el desarrollo local: la precariedad y la inconstancia de los recursos disponibles, los problemas relacionados con la obtención de apoyos financieros o los requisitos que ellos imponen, las crisis provocadas por desacuerdos entre los individuos u organizaciones, etc. Estas capacidades facilitan así el compromiso, el consenso y las alianzas necesarias para el éxito de los proyectos (nos referiremos a ello más adelante).

Por lo tanto, tres condiciones siguen siendo ineludibles para aumentar las posibilidades de éxito: 1) la inserción de los líderes en múltiples redes territoriales y sectoriales, 2) la estabilidad del liderazgo, 3) la apertura y la flexibilidad de las instituciones gubernamentales.

Más específicamente, entre los casos que hemos estudiado, varios líderes trabajaban en su comunidad desde hacía mucho tiempo. Compartían así una memoria colectiva, lo que da sentido a la iniciativa local. Además, aprovechaban el saber hacer colectivo construido durante acciones anteriores y a partir de lazos que habían establecido en sus respectivas redes. La estabilidad del liderazgo facilitó el flujo de información y la movilización de recursos.

Sin embargo, el liderazgo fuerte y sostenible no significa que este deba ser autoritario. El ejercicio de un liderazgo fuerte gana cuando deja lugar a la inventiva individual y colectiva. La participación tiene un mayor impacto sobre el empoderamiento de las comunidades, es decir, sobre el desarrollo de su capacidad de actuar e innovar. Por lo tanto, favorece y es favorecido por la expresión y la implicación de los vecinos y de los ciudadanos en general.

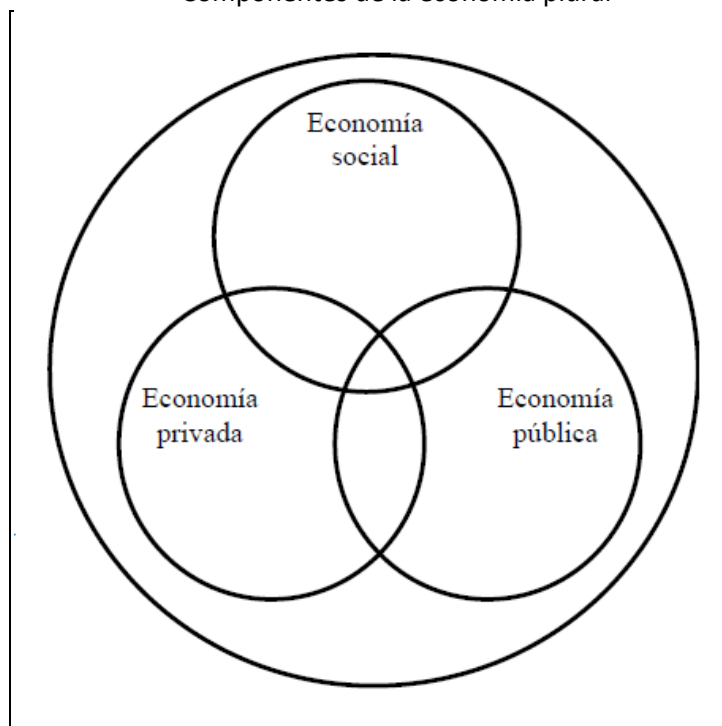
Todas las iniciativas locales no presentan esa flexibilidad en términos de liderazgo. El fenómeno de “siempre los mismos” existe en muchos medios, tal como lo repitieron los actores durante nuestra investigación de campo<sup>11</sup>. Este fenómeno revela lo que parece ser una paradoja. Siendo

importante para una comunidad poder contar sobre la estabilidad del liderazgo, es igualmente importante que este se renueve, para darle lugar a la nueva generación, a nuevas ideas, a nuevos proyectos, o a formas complementarias de liderazgo. El desafío consiste en suscitar la emergencia de nuevos líderes, favoreciendo la participación del mayor número de personas en la toma de decisiones, sobre todo cuando se trata de decisiones estratégicas. Así, es importante aumentar o asegurar tanto la accesibilidad al liderazgo como la sinergia entre los líderes actuales y potenciales.

Los casos estudiados nos han confirmado la importancia, para el éxito de las iniciativas locales, de recurrir a distintos tipos de recursos (endógenos y exógenos). Los recursos endógenos son esenciales, pero la combinación de éstos con los recursos externos aumenta la posibilidad del éxito de las iniciativas locales, ya que permite la realización y la combinación de diferentes proyectos o emprendimientos. Sin embargo, la capacidad de los líderes para movilizar los recursos locales y externos y combinar diferentes formas de acción en beneficio de la colectividad depende tanto del capital socio-territorial desarrollado por la organización como de las personas y las organizaciones responsables de la coordinación de las acciones.

Las iniciativas exitosas actúan en una perspectiva de inserción de la economía local dentro de una economía plural, es decir, una economía en la cual los recursos del Estado, los recursos de la economía social y los recursos propios al mercado pueden interrelacionarse (Figura 1).

Figura 1:  
Componentes de la economía plural



La combinación de diversos tipos de recursos será aún más eficaz si se basa en un enfoque territorial integrado, en el cual se crean consensos que permitan coordinar la realización de distintas iniciativas locales y asegurar su financiamiento a partir de diferentes lógicas de producción de la riqueza. La movilización de recursos representa por lo tanto un desafío importante para el liderazgo local, porque debe ser creativo. Por ejemplo, podemos adaptar el uso de las subvenciones otorgadas por los programas públicos yendo más allá de las normas de estos programas y asignando los recursos para favorecer el bienestar de la comunidad local, lo que implica su integración con los otros recursos disponibles. Esto requiere encontrar un equilibrio entre las exigencias de los programas públicos, definidos de manera sectorial y nacional, y los problemas de la colectividad que deben ser abordados de manera holística y local.

### **Un proceso evolutivo**

Los casos de acción local relacionada con proyectos individuales que se convirtieron en proyectos colectivos y cuyo éxito ha generado nuevos proyectos, creando así un medio organizacional e institucional favorable para el desarrollo local sostenible, tienen todos un elemento en común: los proyectos se desplegaron en tres etapas claves, que se suceden y se reactivan.

La primera etapa es el lanzamiento de un proyecto, a menudo sobre una base individual, por un dirigente o un vecino, o bien por un grupo de líderes o de vecinos. El proyecto puede ser relativo a la valoración de un recurso cultural o humano, la protección de un elemento del patrimonio colectivo, la creación de empleos en la colectividad local, el mantenimiento o la creación de un servicio a los ciudadanos, etc. Para despertar el interés de la colectividad local y obtener su apoyo, los líderes han debido movilizarse, obteniendo el apoyo de diversos actores y grupos de la colectividad local. De esta manera, el proyecto individual se convierte en un proyecto colectivo.

La segunda etapa consiste en la movilización de los recursos necesarios por parte de los líderes. Por “recursos” se entiende los recursos humanos, sociales, organizacionales y financieros, endógenos y exógenos. Los líderes locales deben ser capaces de utilizar los medios a su alcance tanto aquellos proporcionados por programas públicos como los de inversores privados, conservando sin embargo el liderazgo local. El liderazgo local es en esta etapa tanto más importante cuanto que la relación con los organismos públicos y con otros actores externos a menudo se establece en un contexto de relaciones de fuerza y de poder. Además, como ya lo hemos mencionado, los programas públicos son definidos en función de objetivos nacionales y a menudo sectoriales, y requieren rendiciones de cuentas muy exigentes. Los actores locales pueden por lo tanto desviarse de sus objetivos. Para evitar esta desviación, se requiere un liderazgo local fuerte, que utiliza los recursos obtenidos por parte de los actores exógenos y endógenos, combinándolos de acuerdo con los objetivos definidos a nivel local. Estos esfuerzos refuerzan la adhesión de los ciudadanos al proyecto, intensifican el sentimiento de pertenencia a su comunidad y consolidan su relación.

La tercera etapa es aquella donde el sentimiento de pertenencia de los actores se convierte en conciencia territorial, una forma de conciencia social determinada por la pertenencia común a un territorio. La conciencia territorial, junto con otras formas de conciencia social (de género, de

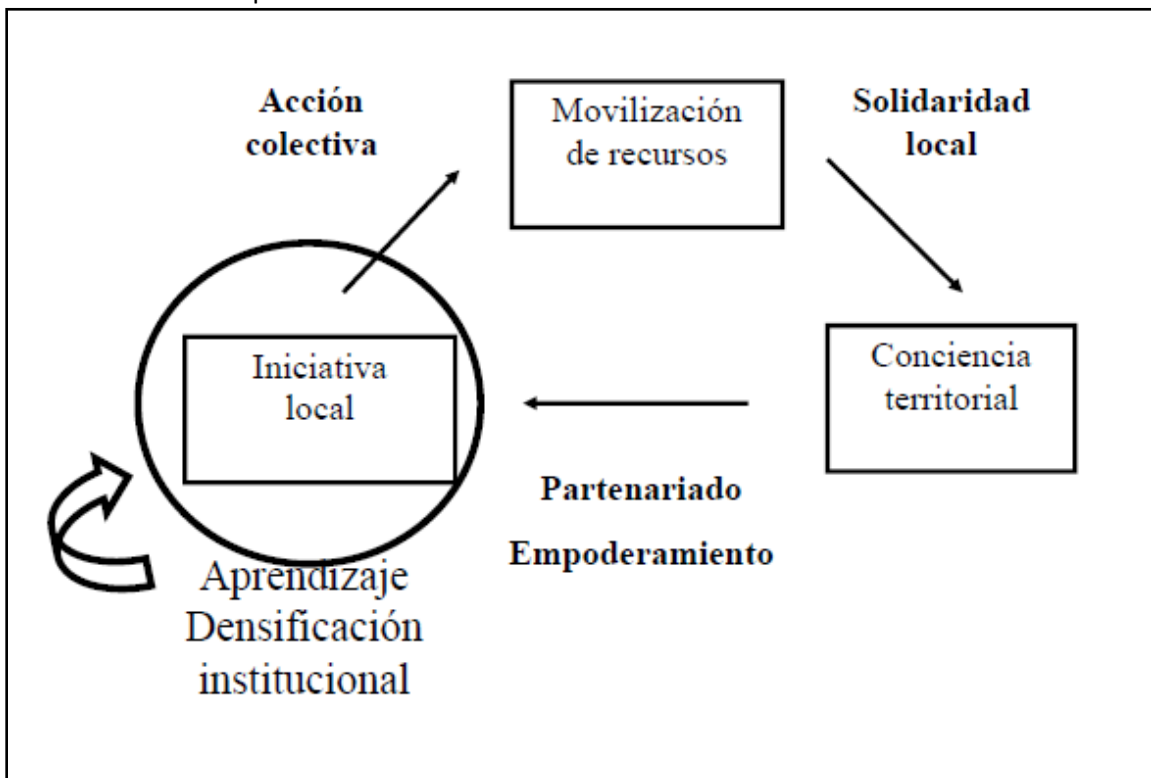
clase, de etnia, etc.), genera un “nosotros” colectivo que deja huellas duraderas en la red de organizaciones e instituye prácticas colectivas y mecanismos de regulación local que favorecen la convergencia entre los actores<sup>12</sup>.

Aunque las iniciativas exitosas demuestran sobre todo experiencias de concertación y de integración, esto no excluye ni las tensiones, ni la necesidad de desarrollar la capacidad de superarlas. Los proyectos se inscriben en medios cambiantes. Su éxito depende por lo tanto en gran medida de la capacidad del liderazgo para favorecer la construcción de consensos sin por ello esquivar los debates. Estos consensos fortalecen el sentimiento de pertenencia de los actores a la comunidad, lo que favorece una conciencia territorial que lleva a los actores a mitigar sus diferencias en beneficio de la colectividad. Esta conciencia territorial constituye una base esencial para la acción conjunta de los actores locales sociales y económicos para la iniciativa empresarial asociativa (partenarial). Lleva a los actores a actuar juntos, a concertarse, lo que aumenta su capacidad de tener éxito y les da poder.

Por ejemplo, se puede citar el caso del municipio de Saint-Camille, en la provincia de Quebec, Canadá<sup>13</sup>. A raíz de una acción realizada por cuatro líderes de este pueblo a mediados de los años 1980, renovada y ampliada varias veces en los últimos 25 años, se estableció un proceso de desarrollo que llevó a la creación de un gran número de organizaciones, que van desde las cooperativas de solidaridad, hasta los proyectos inmobiliarios inspirados en un enfoque ecológico<sup>14</sup>, pasando por los servicios a los ancianos y a los niños y variadas actividades culturales. Como lo muestra este ejemplo, la capacidad creativa de los actores ayudó a lanzar otros proyectos, a involucrar a toda la colectividad y a reproducir esta trayectoria, pues nuevos proyectos se suman constantemente.

Al aprovechar el aprendizaje que emerge de cada experiencia y al codificar este aprendizaje para construir una densidad institucional que asegura una gobernanza en beneficio de la colectividad local, un medio deviene socialmente innovador y capaz de actuar sobre las condiciones que provocan su vulnerabilidad. Las nuevas prácticas se difunden a través de diversas organizaciones, lo que cambia el contexto institucional en el que se inserta la colectividad local y permite a los actores socio-económicos y políticos explotar las habilidades que han adquirido (Figura 2).

Figura 2:  
Etapas de la constitución de un medio socialmente innovador



## Conclusión

Centrarse en el liderazgo para asegurar el éxito de las estrategias territoriales que apuntan al desarrollo local es una garantía de éxito. Del liderazgo depende la visión prospectiva necesaria para que la acción colectiva se inscriba en el tiempo. Del liderazgo también depende la construcción de una visión común que constituye la base de la acción colectiva. En estas condiciones, el liderazgo participa de un proceso de innovación y de transformación que cambia las reglas, las modalidades y los procedimientos de arbitraje de los conflictos, y que así hace posible la emergencia y la recurrencia de la acción colectiva en un contexto local. Es así como la armonización de la movilización del capital social y del capital humano es posible y pone en marcha dinámicas de desarrollo sostenible en beneficio de la comunidad.

En esta perspectiva, el liderazgo debe ser a la vez individual y colectivo. Para asegurar el éxito de las iniciativas locales, el liderazgo debe también privilegiar una dinámica de interrelaciones e interacciones de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, orientadas hacia un objetivo común. Este enfoque permite superar la oposición simplista del desarrollo “desde arriba” y del desarrollo “desde abajo” para favorecer un enfoque de colaboración para construir los saberes y las capacidades colectivos necesarios para el bienestar de las colectividades y los ciudadanos. Señalemos sin embargo que para lograrlo, especialmente en el caso de las colectividades precarizadas debido a la pobreza y a la exclusión, el liderazgo local debe contar con el apoyo del Estado, al ser la mejoría de las condiciones de vida y de trabajo de las colectividades locales una

responsabilidad colectiva y no solamente local. Sin embargo, este apoyo debe hacerse a través de programas públicos adaptados al ejercicio de un liderazgo creativo y compartido. El Estado debe asumir sus responsabilidades en materia de desarrollo de las colectividades locales, pero debe ser flexible, para así fomentar la innovación social y no ahogar la capacidad creativa de los líderes locales.

---

<sup>1</sup> Ver Juan-Luis Klein y Christine Champagne (dir.), *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*, Quebec, Presses de l'Université du Québec, coll. "Innovation sociale", 2011.

<sup>2</sup> Para esta definición, nos inspiramos de Jacques Lagroye, "Le leadership en questions – Configurations et formes de domination" en Andy Smith y Claude Sorbets (dirs), *Le leadership politique et les territoires – Les cadres d'analyse en débat*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2003, p. 47.

<sup>3</sup> Ver Henry Mintzberg, "Leadership et communityship" en *Gestion*, vol. 33. n° 3, 2008, p. 16-17.

<sup>4</sup> Sobre el inicio del Tecnopolo Angus, ver Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein y Diane-Gabrielle Tremblay, *Innovation socioterritoriale et reconversion économique – Le cas de Montréal*, Paris, L'Harmattan, coll. "Géographies en liberté", 2005.

<sup>5</sup> Como lo sugieren Ian Falk y Lesley Harrison, "Community Learning and Social Capital: "Just Having a Little Chat"", en *Journal of Vocational Education & Training*, vol. 50 n° 4, 1998. p. 609-627.

<sup>6</sup> Ver Juan-Luis Klein y Denis Harrison (dir.), *L'innovation sociale – Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Quebec, Presses de l'Université du Québec, 2007.

<sup>7</sup> Amartya Sen, *Commodities and Capabilities*, Nueva Delhi, Oxford University Press, 1987.

<sup>8</sup> Análisis de las transformaciones provocadas por la globalización a nivel local en el capítulo 2 de Juan-Luis Klein y Frédéric Lasserre, *Le monde dans tous ses États – Une approche géographique*, Quebec, Presses de l'Université du Québec, coll. "Géographie contemporaine", 2ª edición, 2011.

<sup>9</sup> Para una presentación de la noción de *empowerment* y su utilización en el desarrollo de las comunidades locales, ver William A. Ninacs, *Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Quebec, Presses de l'Université Laval, 2008.

<sup>10</sup> Sobre la noción de desarrollo territorial integrado, ver Frank Moulaert y Jacques Nussbaumer, *La logique sociale du développement territorial*, Quebec, Presses de l'Université du Québec, coll. "Géographie contemporaine", 2008.

<sup>11</sup> Ver la conclusión de Juan-Luis Klein y Christine Champagne (dirs), op. cit.

<sup>12</sup> Ver Juan-Luis Klein, "Territoire et régulation", en *Cahiers de recherche sociologique*, n° 45, 2008, p. 41-58

<sup>13</sup> Ver Jocelyne Béique, *Saint-Camille, le pari de la convivialité*, Montreal, Écosociété, 2011. Ver también Bernard Cassen, "Un village-monde au Québec: longue vie à Saint Camille!", en *Le Monde diplomatique*, agosto 2006, p. 11.

<sup>14</sup> Christine Champagne, "Développement écovillageois et renouvellement de l'habiter rural: le cas de Saint-Camille au Québec", memoria de maestría (geografía), Université du Québec à Montréal, 2008.