



Revista de Psicología

ISSN: 0716-8039

ISSN: 0719-0581

Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales

Vallejo-Correa, Valentina Andrea; Jaramillo-Solar, Karen Andrea; Reyes-Espejo, María Isabel;  
Almazán-Montenegro, Florencia; Flores-Ortiz, Catalina; Rodríguez-Tobar, Camila Sofía

Liderazgo comunitario en las políticas públicas chilenas:  
representaciones y significados desde la ciudadanía

Revista de Psicología, vol. 28, núm. 2, 2019, Julio-Diciembre, pp. 47-63

Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales

DOI: <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2020.55663>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26464301005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UNEM  
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## **Liderazgo comunitario en las políticas públicas chilenas: representaciones y significados desde la ciudadanía**

### **Community Leadership in Chilean Public Policies: Representations and Meanings from Citizenship**

Valentina Andrea Vallejo-Correa, Karen Andrea Jaramillo-Solar, María Isabel Reyes-Espejo,  
Flores Almazán-Montenegro, Catalina Flores-Ortiz, & Camila Sofía Rodríguez-Tobar

*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso, Chile*

La psicología comunitaria aborda el liderazgo desde una perspectiva crítica, relevando su potencial transformador de la realidad social, en el marco de los procesos de asociatividad e intercambio social. Con el objetivo de conocer la percepción ciudadana en torno a la inclusión del liderazgo en planes, programas y proyectos de políticas públicas en Chile, durante el año 2017, elaboramos y aplicamos un cuestionario a una muestra de 247 personas entre 20 y 75 años, residentes de las regiones Metropolitana y de Valparaíso. Su objetivo fue conocer la percepción con base en las representaciones, significados y valoración del liderazgo implementados en las políticas públicas actuales. El análisis de los datos cuantitativos incluyó uso de estadísticos descriptivos y, para los cualitativos, se trabajó con los lineamientos de la teoría del núcleo central de las representaciones sociales. Los resultados muestran un escaso reconocimiento de la inclusión del tema del liderazgo en la política pública. Se observaron significados y valoraciones asociadas a un liderazgo de tipo grupal y horizontal, mientras que sus representaciones son fundamentalmente de tipo individual. Se discute la posibilidad de construir nuevas miradas del liderazgo desde la política pública, potenciándolo como un proceso colectivo y transformador.

*Palabras clave:* liderazgo comunitario, políticas públicas, percepción ciudadana, representaciones sociales.

Community psychology approaches the study of leadership from a critical perspective, revealing its potential to transform social reality within the framework of the processes of associativity and social exchange. In order to know the public perception about leadership and public policies, during 2017, we developed and applied a questionnaire to a sample of 247 people between 20 and 75 years, residents of the Metropolitan and Valparaíso regions. The aim was to know the citizens' perception based on the representations, meanings and assessment of the leadership in current public policies. The analysis of the quantitative data included the use of descriptive statistics and for the qualitative data we worked with the guidelines of the theory of the central nucleus of social representations. The results show little recognition of the public policy of leadership. Meanings and assessments associated with group and horizontal leadership were observed, while their representations are fundamentally of an individual type. We discuss the possibility of constructing new views of the leadership from public policy, enhancing it as a collective and transformative process.

*Keywords:* community psychology, community leadership, public policies, citizen perception, social representations.

---

Proyecto financiado por la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, dependiente del Ministerio de Educación del Gobierno de Chile. Proyecto Fondecyt no. 11150443: Performatividad del liderazgo en contextos psicosociales y comunitarios: análisis multidimensional de discursos, narrativas y prácticas asociadas a programas sociales para el abordaje de la desigualdad en el Chile actual.

*Contacto:* M. I. Reyes-Espejo. Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Av. El Bosque N° 1290, Viña del Mar. Correo electrónico: maria.reyes@pucv.cl

*Cómo citar:* Vallejo-Correa, V. A., Jaramillo-Solar, K. A., Reyes-Espejo, M. I., Almazán-Montenegro, F., Flores-Ortiz, C., & Rodríguez-Tobar, C. S. (2019). Liderazgo comunitario en las políticas públicas chilenas: representaciones y significados desde la ciudadanía. *Revista de Psicología*, 28(2), 1-17.  
<http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2019.55663>

## Introducción

El liderazgo como tema de estudio ha sido abordado desde diversas disciplinas, enfocándose principalmente en las características individuales que poseen algunos sujetos pertenecientes a un grupo determinado. En el caso de la psicología, este abordaje ha sido principalmente desde los campos de la psicología social, de las organizaciones y del trabajo. Sin pretender hacer un recorrido exhaustivo por las teorías del liderazgo, ha sido importante constatar el predominio de conceptualizaciones que se centran en la figura del líder y sus seguidores, apuntando a sus características personales y/o cómo estos son evaluados de acuerdo con determinados factores situacionales (Reyes Espejo, 2013). Por una parte, entre las diferentes propuestas que se focalizan en el líder, se encuentran las teorías sobre el liderazgo carismático (Conger & Kanungo, 1987), de estilos de liderazgo (Lewin, Lippit, & White, 1939), la rejilla del liderazgo (Blake & Mouton, 1964), la escuela de los rasgos (Bryman, 1992) y la escuela de los grandes hombres (Ayerbe Echeverría, 2005), entre otras. Por otra parte, están las teorías que enfatizan el proceso de influencia entre el líder y los miembros de un mismo grupo, entre las que es posible citar el enfoque centrado en seguidores (Lord, Foti, & Phillips, 1982), el modelo de liderazgo contemporáneo (Bass, 1997) y el enfoque de liderazgo relacional (Avolio & Gardner, 2005). En su conjunto, estas aproximaciones sitúan el papel y la imagen de los líderes en el fundamento de su comprensión, evidenciando cómo el proceso de liderazgo tiende a ser visto como un fenómeno descentrado de las dinámicas sociales en que se gesta la organización comunitaria, para pasar a representarlos en un escenario individual o grupal, estrechamente vinculado con los grupos de poder, el mundo de la administración y/o las empresas (Collinson, 2011).

Algunas de estas teorías se han transferido a los escenarios formativos y de acción comunitaria en el campo de las políticas públicas, evidenciando cómo los dirigentes y líderes sociales reciben entrenamiento “experto” desde lógicas de competencia y productividad (Reyes Espejo, 2013). Al respecto, desde hace varias décadas los estudios críticos del liderazgo (critical leadership studies) han relevado las dimensiones ético-políticas implicadas en los procesos de liderazgo, visibilizando

cómo el tratamiento de los factores histórico-contextuales permiten acuñar teorías y conceptualizaciones menos reproductoras del sistema social, neutralizando la incidencia de los grupos de poder imperantes (Alvesson & Spicer, 2012; Collinson, 2011). Entre ellas, ha surgido la perspectiva del liderazgo autonómico que da cuenta de un ejercicio no jerárquico, informal y distribuido del liderazgo que se desarrolla en contextos de movimientos sociales alternativos que aspiran a la transformación social y se basan en principios de autonomía, espontaneidad, mutualismo, redes y afecto (Western, 2014).

Se pueden distinguir los aportes de la psicología comunitaria que, reconociendo el liderazgo comunitario en sus características de multidimensionalidad y complejidad, proponen estudiarlo en el marco en que este se actúa y se produce (Kelly et al., 2004). Así, se lo ha aceptado como un proceso que no puede ser estudiado independientemente de sus ámbitos específicos de interacción e institucionalización, a la vez que debe ser comprendido en torno a sus límites operativos (Kelly, 2008). Lo anterior permite reconocer que los discursos y definiciones del liderazgo son construcciones históricas, culturales y sociales, ancladas en una época y territorio, insertas en relaciones de poder que van limitando su definición (Reyes Espejo, 2013). El liderazgo comunitario ha sido planteado como un ideal conceptual, pero ha sido escasamente estudiado en la práctica (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes [CNCA], 2013; Reyes Espejo, 2013; Rojas Andrade, 2013). En este sentido, su indagación se considera una tarea pendiente que demanda acercarse a los contextos en que se desarrolla y promueve el liderazgo, reconociendo el papel de las organizaciones de base comunitarias y la participación ciudadana (Christens & Speer, 2011; Ospina Bozzi, 2012; Ospina & Foldy, 2010; Wituk, Ealy, Clark, Heiny & Meissen, 2005).

Con el fin de indagar, exploratoriamente, en la percepción ciudadana acerca del liderazgo, nos propusimos comprender exploratoriamente —y desde una mirada sociohistórica y contextual— sus representaciones y significados en el contexto de su implementación en las políticas públicas en el Chile actual.

## Políticas públicas y liderazgo

Desde hace algunas décadas, las agendas gu-

bernamentales de diversos países sostienen la necesidad de generar acciones que potencien un desarrollo humano sostenido. En la misma línea, en Chile, desde la vuelta a la democracia (1990), los discursos en torno a las políticas públicas han promovido la construcción de sociedades más democráticas, equitativas e inclusivas. En este marco, se han diseñado políticas públicas orientadas a disminuir la desigualdad social, mediante la incorporación de estrategias destinadas a activar y movilizar la asociatividad de los sectores con menos poder y recursos, con el fin de promover su autonomía, autogestión y empoderamiento (Alfaro, 2012; Elizalde, Delamaza, & Córdoba Rivera, 2013; Sánchez Vidal, 2017).

Dado lo anterior, los procesos de liderazgo en sus distintos niveles han capturado el interés del quehacer gubernamental, considerándolo como un ámbito de intervención intersectorial privilegiado en el que la actuación de líderes y lideresas podían configurarse como potenciales facilitadores del fortalecimiento a nivel comunitario (Reyes & Perinat M., 2011; Tenório & Monje-Reyes, 2010). En esta línea, el campo de la psicología educacional también se ha preocupado de estudiar el liderazgo, en particular el pedagógico, como un proceso de influencia y movilización a otros para lograr metas y objetivos planteados (Benavides-Moreno, Donoso-Díaz, Reyes Araya, & Neira Iturrieta, 2019; Rodríguez & Gairín, 2017). En este campo se ha intentado promover la construcción de políticas públicas que favorezcan el liderazgo democrático, pero manteniendo una mirada más vertical del proceso, en un contexto centrado en la dinámica del líder y subordinados (Fierro & Villalva, 2017).

Asimismo, algunas experiencias vinculadas con la potenciación del liderazgo comunitario en el marco de las teorías del capital social en el país han evidenciado los efectos no logrados en su implementación en la práctica (Aravena Castillo & Quiroga Lobos, 2018). Los resultados de estudios que abordan la relación de sectores marginales urbanos con el uso y validación de normas sociales y autoridades políticas obligan a cuestionar los grados de presencias de capital social comunitario en tales contextos. Así, y contrariamente a lo esperado, los resultados muestran la emergencia de comportamientos oportunistas y dañinos para la comunidad, advirtiéndose como espacios corroídos por procesos de individuación en los que las percepciones

de discriminación diversas han producido un malestar social evidente entre sus habitantes (Araujo cit. en CNCA, 2013). Y, específicamente frente a los temas de pobreza, los resultados muestran que la operatividad real de los programas requiere empoderar a las organizaciones comunitarias y populares, a la vez que se plantea la urgencia de regular las relaciones viciadas como las prácticas de clientelismo que han contribuido al fracaso de los programas para superar la desigualdad social (Durstont, 2005).

Lo anterior podría vincularse con el diseño de las políticas sociales desde lógicas neoliberales que, a lo largo de los años, han mostrado un fuerte acento en el desarrollo de intervenciones de tipo individual, relegando a las comunidades a un lugar secundario (Alfaro Inzunza, 2013; Ortiz, 2013; Ortiz Gómez, 2014). De la Maza (2004) subraya que las políticas sociales no han tenido entre sus objetivos principales el fortalecimiento de la sociedad civil, pues los espacios de participación que se han abierto a las organizaciones sociales se orientan desde una lógica de cofinanciamiento de los programas como modo de subsidiar los recursos insuficientes del sector público. Este es un factor relevante a la hora de considerar la implementación de una política pública basada en una modalidad de externalización de servicios y en una coparticipación ciudadana que se concreta en formas de capacitación laboral y fomento productivo. Por ello muchos de los programas y proyectos sociales que se implementan actualmente en Chile se traducen en acciones que instrumentalizan la participación de la ciudadanía, sin lograr la construcción de una asociatividad de tipo permanente, siendo más bien fragmentada y efímera (Reyes Espejo, 2013; Reyes Espejo, Olivares Espinoza, Berroeta Torres, Winkler Müller, 2015).

Entre los escasos estudios que hay en Chile sobre liderazgo, uno reciente, que se focalizó en los 23 ministerios del Estado, constató que solo el 2,8% de los 739 planes, programas o proyectos sociales (PPPS) revisados podrían considerarse programas comunitarios (Reyes-Espejo et al., 2019). Y al profundizar en sus contenidos y características, se constató que sus orientaciones programáticas presentaban planteamientos valóricos transversales, relacionados con el desarrollo individual de procesos de innovación y emprendimiento social, competencias para la inclusión social y laboral, y la participación en lógicas de ciudadanía activa

que contribuyeran a la eficacia institucional gubernamental (Reyes-Espejo et al., 2019).

Esta situación se muestra consistente con resultados de otras investigaciones que indagan en la producción de políticas en el campo comunitario, en tanto, se ha constatado que lo comunitario solo tiene espacio en lo declarativo, tal y como si se constituyera en una esperanza más que ofrecer a la ciudadanía. A partir de un análisis documental de la oferta pública en Chile con base en la revisión de diez ministerios, Reyes Espejo et al. (2015) reportaron que solo el 5% de los 101 PPPS revisados podían considerarse como comunitarios.

En este escenario, y como parte de una investigación de mayor alcance, nos propusimos indagar en las representaciones y significados sobre el liderazgo desarrollado en las políticas públicas en Chile a partir de la percepción ciudadana; específicamente desde sus espacios de participación a nivel comunitario. Con ello, pretendemos contribuir a la comprensión del liderazgo desde una mirada sociohistórica y contextual que lo reconoce como un proceso en constante transformación.

En este estudio, se reconoció el valor de la teoría del núcleo central como una estrategia teórico-metodológica que permitía acceder a una representación constituida que organiza los universos de opiniones en esquemas estructurados que permiten abordar la interacción entre el funcionamiento individual y los contextos sociales (Rateau & Lo Mónaco, 2013). Esta escuela se focaliza en los procesos y mecanismos que permiten acceder a las representaciones sociales, distinguiendo contenidos centrales y periféricos que dan cuenta de la jerarquización de los contenidos, sus funciones y dimensiones. El núcleo central “corresponde al elemento —o conjunto de elementos— que da a la representación social su coherencia y significación global” (Abric en Reyes Espejo, 2009. p. 31), encontrándose protegido por los contenidos que lo rodean. Tanto el núcleo central como los elementos periféricos cumplen una doble función. El núcleo central permite que los otros elementos del

campo de la representación adquieran una significación para los individuos y, además, organiza los elementos periféricos a su alrededor (Rateau & Lo Mónaco, 2013). Estos últimos, facilitan la adaptación de las representaciones al cambio y protegen su núcleo central de una eventual transformación, salvo los casos en los que la información que rodee la representación tenga mucha fuerza, impidiéndole la resistencia al cambio (Piña Osorio & Cuevas Cajiga, 2004).

Frente a una temática que ha sido escasamente estudiada en Chile y el extranjero, nos aproximamos a comprender los significados y valores transversales del concepto de liderazgo presentes en la opinión de usuarios de políticas públicas que abordan el tema. Este método ha permitido conocer los aspectos que circundan las representaciones del liderazgo y que nos puedan dar indicios de sus variaciones según el contexto, expresadas en la percepción de diversos tipos o estilos de liderazgo.

## Método

Recurrimos a un modelo mixto de investigación que combina, en una misma etapa de estudio, tanto métodos cuantitativos como cualitativos de manera concurrente (Onwuegbuzie & Leech, 2006), con el fin de triangular la información y complementar el análisis del fenómeno desde diferentes prismas. El método cuantitativo se organizó a partir de la construcción y aplicación de un cuestionario ad hoc para indagar en las representaciones y significados sobre el liderazgo en el campo de las políticas públicas. Por un lado, se utilizaron estadísticos descriptivos para analizar la distribución de las respuestas con un análisis cuantitativo de estas. Por otro, se realizó un análisis cualitativo a las respuestas abiertas de los encuestados, consistente en aplicar la teoría de núcleo central de las representaciones sociales<sup>1</sup> para analizar los datos de tipo cualitativo. Así la concurrencia y triangulación de ambas metodologías nos permitió aproximarnos complementariamente a un fenómeno escasamente estudiado en el país.

<sup>1</sup> La teoría del núcleo central que profundiza y se fundamenta en el proceso de objetivación, esclareciendo las lógicas sociocognitivas que subyacen a la organización general de las representaciones sociales (Rateau & Lo Mónaco, 2013). Esta teoría destaca los elementos cognitivos de las representaciones sociales, aludiendo a la idea de que una representación posee una estructura identificable que es

susceptible de conocer y cualificar. De esta manera, se enfatiza la identificación de los niveles en la estructura de la representación, planteando teóricamente la emergencia de una teoría o modelo de núcleo central que apela a desarrollar explicaciones acerca de las funciones de esa estructura (Jodelet, 2003).

## Instrumentos

Para la producción de información se utilizó un cuestionario ad hoc que indaga en la percepción ciudadana con base en sus representaciones, significados y valoración acerca del liderazgo, y de su inclusión en las políticas públicas chilenas actuales. En su elaboración se contempló: (1) la búsqueda y sistematización de antecedentes empíricos base, para la construcción de los ítems del cuestionario; (2) la construcción del cuestionario y posterior evaluación por nueve interjueces para su validación (los jueces fueron expertos en metodologías cuantitativas y cualitativas como también ejecutores de la política pública); y (3) aplicación y análisis.

El instrumento se divide en tres apartados: a) datos de identificación demográfica; b) escalas dicotómicas y policotómicas para evaluar las actitudes y valoración de la ciudadanía hacia la relación entre liderazgo y políticas públicas; y c) preguntas abiertas para indagar en las percepciones, representaciones y significados de las personas acerca de la inclusión de los temas del liderazgo en el marco de la política pública. Específicamente, se compone de 35 preguntas: en una primera parte (ítems 2-15) se hace referencia a la política pública. En particular, se indaga en el conocimiento de los PPPS sobre liderazgo, en la participación, y en la manera que esta permite desarrollar habilidades de liderazgo y competencias blandas. En una segunda parte (ítems 16-18), se indaga en las representaciones, significados y valoración que los usuarios atribuyen al fenómeno del liderazgo. En una tercera parte (ítems 19-29), se indaga en la participación en instancias que aborden el tema del liderazgo en contextos tales como: programas sociales, capacitaciones en el ámbito laboral y académico, etc. Finalmente, las últimas preguntas (ítems 30-35) recogen información de salida que refiere a datos de identificación relativos a experiencias de participación a nivel comunitario y ejercicio de liderazgo.

## Selección de imágenes

Bajo el supuesto de que los sujetos pueden organizar su pensamiento y experiencia en torno

imágenes visuales, se seleccionaron aquellas que relacionaban los aspectos cotidianos con los objetos; en este caso, las conceptualizaciones de liderazgo con las que los sujetos representan estos aspectos cotidianos. La selección de dichas imágenes se realizó en dos fases, siendo la primera un focus group con figuras que representaban distintos actores sociales (estudiantes, académicos, ciudadanos, ejecutores y usuarios de políticas públicas). En un segundo momento, se realizó una validación con jueces expertos, quienes confirmaron la selección final de imágenes.

En la tabla 1 se sistematizan una serie de imágenes que se utilizaron para elicitación la percepción de los usuarios de políticas públicas en temas de liderazgo. Estas imágenes están relacionadas con una determinada representación y teoría del liderazgo que alude a diferentes versiones y pone acento también en aspectos sociohistóricos y contextuales (ver tabla 1).

## Muestra

El cuestionario se aplicó en Chile, en población urbana y rural de las regiones Metropolitana y de Valparaíso. Se realizó un muestreo no probabilístico no aleatorio por conveniencia, relevando la facilidad de acceso, disponibilidad y tiempo de respuesta de los potenciales participantes, iniciando la invitación inclusiva hacia ejecutores y conocedores de la política pública en el campo de las ciencias sociales y salud mental, que pudieran compartir la invitación con usuarios de esta. Se constituyó así un total de 247 participantes.

La muestra se caracterizó por una mayor participación de mujeres, 68,3%, frente al 31,65% en el caso de los hombres. En cuanto a la escolaridad, predomina la educación superior completa representada por el 33,6% del total de la muestra, seguido por el 9,3% que posee educación superior incompleta. En relación con los ingresos per cápita, se observa que el 36,4% pertenece a la categoría de ingresos medios-bajos, percibiendo desde \$381.000 o más, mientras que tan solo el 6,8% pertenece a la categoría ingresos más bajos con un ingreso de \$146.000 o menos.

Tabla 1

*Imágenes y liderazgo*

1		La imagen alude a procesos de liderazgo compartidos y que apuntan a la transformación social. Se busca representar los procesos colectivos implicados en el liderazgo en una lógica de agenda común que apuesta por una visión compartida para avanzar en una transformación social (Ospina Bozzi, 2012). En esta perspectiva se apuesta por una comprensión construccionista, representada por ejemplo en el liderazgo para el cambio social (Ospina & Foldy, 2010).
2		Esta imagen representa la idea de un liderazgo centrado en la autoridad que posee poder basado en la institucionalidad, donde se enfatiza la dirección jerárquica y en el que el líder responde a los estereotipos de poder clásicos (hombre, blanco, de clase media-alta). Este caso se enmarca en las teorías clásicas de estilos de liderazgo (Lewin et al., 1939) y que se representan, más contemporáneamente, con la teoría del intercambio líder-miembro (Dansereau, Graen, & Haga, 1975).
3		Esta imagen representa la relación entre líderes y seguidores a la vez que proporciona la posibilidad de que el liderazgo pueda ser ejercido por una mujer en una lógica directiva. El contexto también es relevante, pues da cuenta de un escenario laboral vinculado con empresas. Entre las teorías encontramos: efectividad del liderazgo (Likert, 1961); sistema 4 (Likert, 1967); grid gerencial (Blake & Mouton, 1964); teoría del camino-meta (House, 1971).
4		La imagen alude a un liderazgo individual, centrado en el líder que es heredero de un poder que se asigna socialmente (institucionalidad). Entre las teorías que lo representan están: liderazgo neo carismático (Conger & Kanungo, 1988); rasgos principales (Lombardo & McCall, 1983); características comunes de los líderes (Kouzes & Posner, 2003).
5		Esta fotografía alude al liderazgo que se ejerce a nivel más colectivo y refiere a una postura más asambleísta, lo que se vincula con perspectivas más críticas del liderazgo en las que, por ejemplo, se argumenta una mirada libertaria —o anarquista— del liderazgo o se fundamenta desde una lectura democrática (Furman & Starratt, 2002).
6		Esta fotografía pone acento en la relación entre líderes y seguidores, intentando reflejar las perspectivas que enfatizan una doble influencia en el ejercicio del liderazgo (Collinson, 2006). En este contexto, si bien el líder tiene un papel central en los procesos de influencia social, también es influido por la relación y proceso que vive con los seguidores. Desde esta perspectiva se desarrollan, por ejemplo, las teorías de liderazgo transformacional.
7		Esta imagen suscita los contextos de liderazgo en que se hace un reconocimiento a la participación ciudadana y organizaciones comunitarias. Entre las teorías tenemos: liderazgo colectivo (Pearce & Conger, 2003) y liderazgo para el cambio social (Ospina Bozzi, 2012).

## Procedimiento

El cuestionario se aplicó durante los meses de julio de 2017 a marzo de 2018, de manera online mediante la plataforma virtual de Survey Monkey© (<http://www.surveymonkey.com>), un servicio especializado de encuestas por internet que permite crear y administrar instrumentos de consulta de tipo cuantitativos y cualitativos. La información recogida se almacenó en una base de datos y se analizó mediante: 1) análisis estadístico descriptivo a través del programa SPSS (versión 17.0 para Windows); 2) análisis de contenido: método inductivo de identificación de las unidades mínimas de significado y posterior agrupación en unidades más complejas o en categorías emergentes; y 3) análisis de las categorías mediante la teoría de representaciones sociales del núcleo central.

Para el análisis de la información, en primer lugar, se realizó el análisis estadístico descriptivo de las primeras cuatro preguntas cerradas del cuestionario ad hoc (1-4 ítems), que permitió entregar los datos de caracterización de la muestra, conocimiento que tenían los encuestados sobre los planes, programas y proyectos sociales de liderazgo de la política pública chilena actual. En segundo

lugar, se analizaron las respuestas de los ítems 5 al 15 del cuestionario, relativas al conocimiento que tenían los participantes de los programas que fueron catastrados en un periodo de investigación previo que correspondían a 11 programas<sup>2</sup> que resultan del análisis documental de la política pública sobre liderazgo en contextos comunitarios (Reyes et al., 2019). En tercer lugar, se analizaron las respuestas de los ítems 19 al 29, cuyo fin era conocer la participación en programas sociales, en capacitaciones en el ámbito laboral, académico, etc. que aborden el liderazgo. En cuarto lugar, se analizaron las últimas preguntas asociadas a los ítems 30 al 35, con el fin de consignar aquellas experiencias de participación a nivel comunitario y ejercicio de liderazgo que pudieran tener los participantes fuera de los programas elegidos. Finalmente, se analizaron cualitativamente las respuestas de los ítems 16 al 18 (ver tabla 2), que tenían como objetivo indagar en las representaciones, significados y valoración que los usuarios atribuyen al fenómeno del liderazgo. En este punto, se utilizó la teoría de núcleo central de las representaciones sociales, derivadas de la escuela estructural.

Tabla 2

*Preguntas 16, 17 y 18 del cuestionario*

N°	Pregunta	Contenido
16	Seleccione la(s) imagen(es) que mejor represente(n) lo que usted considera como liderazgo.	Representación
17	¿Por qué escogió esa(s) imagen(es)? ¿Qué representa para usted? (ingresar respuesta según número de imagen seleccionada).	Valoración
18	Escriba tres palabras o frases que usted considera que se relacionan con liderazgo.	Significado

Para acceder al núcleo central de representaciones en torno al liderazgo, se realizó una categorización abierta de las respuestas a la pregunta 18 registrando, por columna, las respuestas 1, 2, y 3, respectivamente. Para cada respuesta se calculó la frecuencia de respuesta a cada una de estas columnas y, luego, se le otorgó un valor de 3 a la columna número 1 (nombrada en primer lugar), un valor de 2 a la columna número 2 (nombrada en segundo lugar) y un valor de 1 a la tercera (nombrada en

tercer lugar). La multiplicación de cada categoría por los valores mencionados nos indicó el valor de la saliencia de cada contenido especificado, es decir, se ponderó el resultado de cada categoría considerando su frecuencia y el lugar en que esta fue mencionada.

Posteriormente, los resultados fueron comparados con la frecuencia que correspondía a su columna, para, luego, reunir aquellas categorías coin-

<sup>2</sup> Oficinas de Protección de Derechos de niños, niñas y adolescentes, Escuelas de Ciudadanía (Instituto Nacional de la Juventud, Injuv); Fondo Participa (Injuv); Fondo de desarrollo indígena (Corporación Nacional de Desarrollo Indígena); Escuela de líderes para la gestión territorial; Plan comunal de

Seguridad pública; Forjadores Ambientales; Política de Fortalecimiento de Liderazgo Escolar; Escuela de Gestión pública para dirigentes sociales; Programa Mujer Asociatividad y Emprendimiento; y Programa de capacitación Liderazgo orientado a las mujeres 2016.



cidentes (referidas al mismo contenido) en distintas columnas. Las categorías que se encontraban por sobre el promedio de la frecuencia total se agruparon para dar contenido al núcleo central de la representación en torno a liderazgo. Luego, las categorías que se encontraban en el promedio se agruparon como los atributos primarios de esta misma, mientras que los que no superaron el promedio conformaron los atributos secundarios, es decir, los elementos periféricos de la representación.

Por último, mediante un proceso de triangulación entre la información cuantitativa, el análisis cualitativo y el análisis documental de los programas consultados, se establecieron los atributos que, de manera central o nuclear, aportaban a la construcción de la percepción de los sujetos que participaron del estudio por medio de indicadores cuantitativos de frecuencia y saliencia.

### Consideraciones éticas

Para la aplicación del cuestionario se resguardó la participación voluntaria de manera individual y previa autorización mediante un consentimiento informado —visado por el comité de ética de la universidad que patrocinó el estudio— que fue incorporado como paso previo a responder el cuestionario (ítem 1) vía online. Allí se explicitaba el mantenimiento de los criterios éticos de confidencialidad y cuidado de todos los/as informantes que participaron en el proceso de investigación.

### Resultados

Para facilitar la comprensión de los resultados del estudio, estos se organizaron en torno a dos dimensiones comprensivas: (1) conocimiento y referencia al tema del liderazgo de los informantes en relación con el campo de las políticas públicas y (2) representaciones y significados sobre el liderazgo. Cada una de estas dimensiones sirvió de base para configurar los apartados temáticos en los que a continuación se exponen, profundizan y relacionan los diferentes hallazgos.

#### Conocimiento y referencia al liderazgo en las políticas públicas

En una primera parte, las respuestas a las preguntas dos, tres y cuatro del cuestionario —2. ¿Ha

escuchado hablar sobre programas de liderazgo pertenecientes a algún organismo público (por ejemplo: municipalidad, ministerio, secretaría, gobierno, etc.)?; 3. ¿Cuándo fue la última vez que escuchó sobre estos programas?; y 4. ¿Cuáles programas de liderazgo ha escuchado?— nos permitieron acceder al conocimiento que tenían los encuestados sobre los planes, programas y proyectos sociales de liderazgo de la política pública chilena actual. Los resultados muestran un escaso conocimiento sobre las políticas públicas que abordan y/o se focalizan en el tema del liderazgo, lo que se evidencia, primero, en las respuestas al ítem 2: ¿Ha escuchado hablar sobre programas de liderazgo pertenecientes a algún organismo público (por ejemplo: municipalidad, ministerio, secretaría, gobierno, etc.)? Específicamente, el 47,4 % del total de los encuestados dice no haber escuchado o conocer programas de liderazgo pertenecientes a algún organismo público, mientras que el 44,9% afirma que sí lo ha hecho.

En una segunda parte, las respuestas a las preguntas cinco a quince del cuestionario nos permitieron acceder al conocimiento que tenían los participantes de los programas de manera inducida, es decir, que hacen referencia específica a los programas que fueron catastrados en un periodo de investigación previo y que correspondían a 11 programas que resultan del análisis documental de la política pública sobre liderazgo en contextos comunitarios (Reyes et al., 2019). Sobre esto, los resultados muestran un escaso conocimiento de los programas catastrados lo que se muestra, por ejemplo, en las respuestas al ítem 5 —De los planes, programas y proyectos públicos que se nombran a continuación ¿cuáles conoce? (Marque todos los que conoce)—, el que fue respondido por solo el 38% del total de los encuestados. Con base en los participantes que respondieron esta pregunta, en general, predomina un desconocimiento de ocho de los programas presentados, mientras que solo manifiestan el conocimiento de tres de ellos. En cuanto a los programas más conocidos, el 19% de las respuestas afirmativas corresponden a la Oficina de Protección de Derechos de infancia, el 15% al Fondo de Desarrollo Indígena, y el 14% al Plan Comunal de Seguridad Pública (ver figura 1).

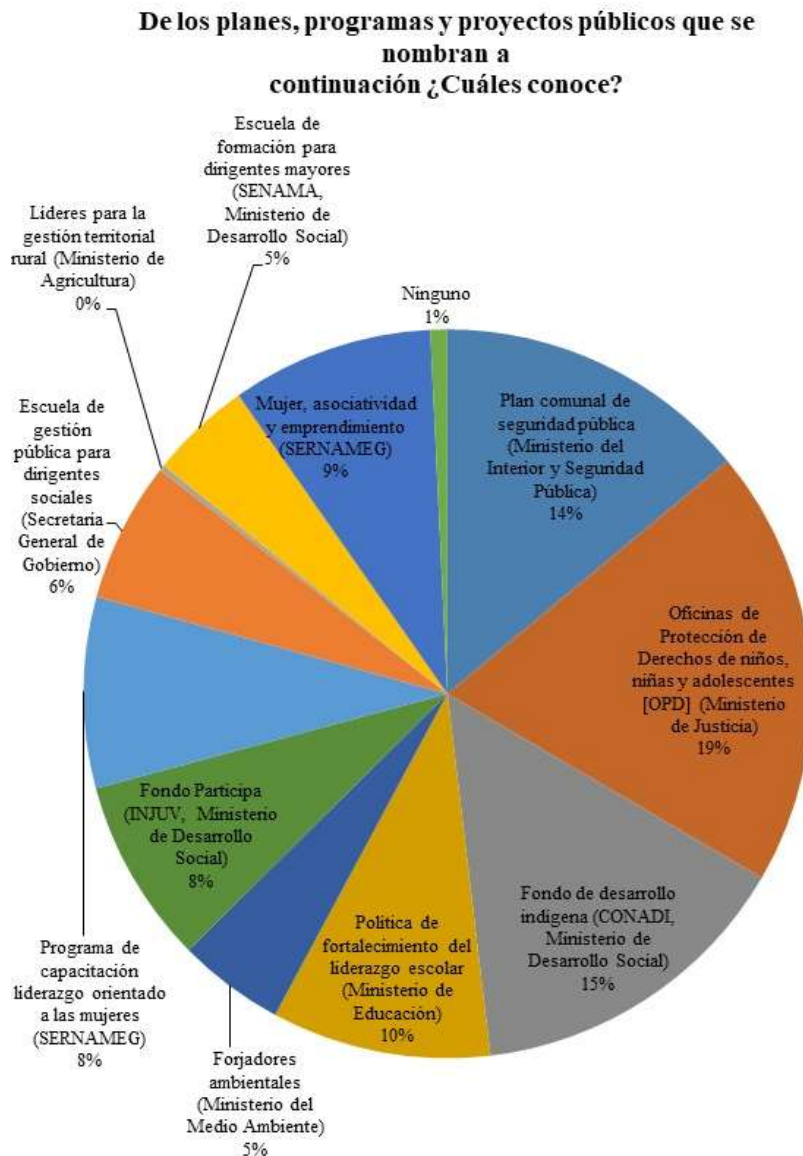


Figura 1. Muestra los resultados de la pregunta “De los planes, programas y proyectos públicos que se nombran a continuación ¿cuáles conoce? (Marque todos los que conoce)”.

Este desconocimiento de los PPPS sobre liderazgo es especialmente significativo si consideramos los resultados del ítem 9 —¿Ha sido usuario/a, beneficiario/a o participante del programa seleccionado?—, el que fue respondido solo por el 34% de la muestra. En particular, del total de los encuestados solo el 8% afirma que ha tenido alguna experiencia directa como usuario, beneficiario o participante, mientras que el 26% señala no haber participado directamente en ninguno de los programas. Estos resultados contrastan con la participa-

ción que reportan los encuestados al ser consultados en el ítem 29 —¿Ha participado en algún tipo de capacitación sobre liderazgo?—, ya que el 22% indica una o más experiencias de formación académica, laboral (privada y/o empresarial) o en otros programas sociales, lo que sugiere un mayor conocimiento y experiencia acerca del liderazgo en otros contextos privados o públicos que se alejan de los programas desarrollados en contextos comunitarios dentro de la política pública de liderazgo (ver figura 2).

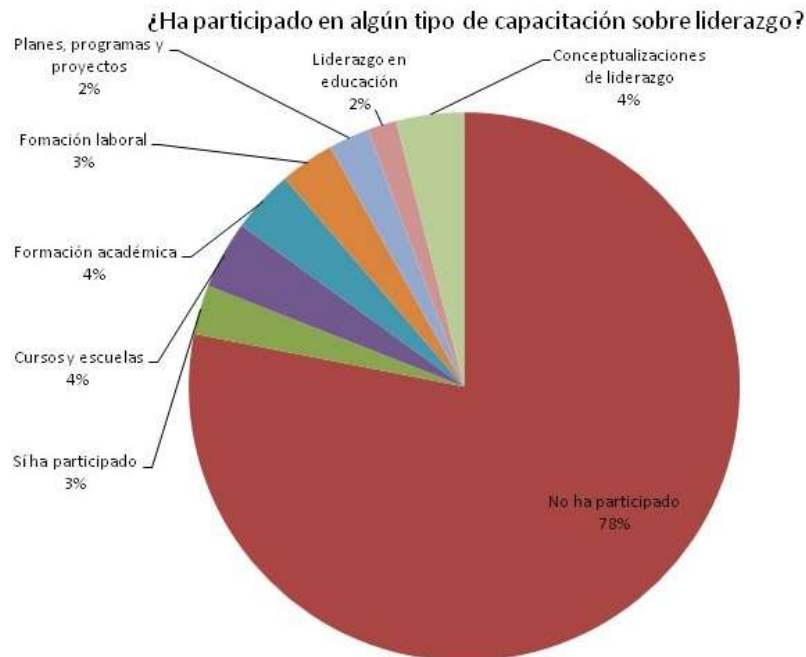


Figura 2. Muestra los resultados ante la pregunta “¿Ha participado en algún tipo de capacitación sobre liderazgo?”.

En consecuencia, se desprende un escaso reconocimiento ciudadano de la política pública sobre el liderazgo, lo cual puede estar relacionado con la baja participación en los PPPS. Estos antecedentes revelan el escaso impacto que ha tenido la política

pública focalizada en temas de liderazgo, evidenciando que el cumplimiento de sus objetivos, por ahora, no se proyecta en el conocimiento y experiencia directa reportada por sus usuarios y/o potenciales beneficiarios.

**¿Qué aspectos del programa le ayudaron a desarrollar habilidades de liderazgo?**

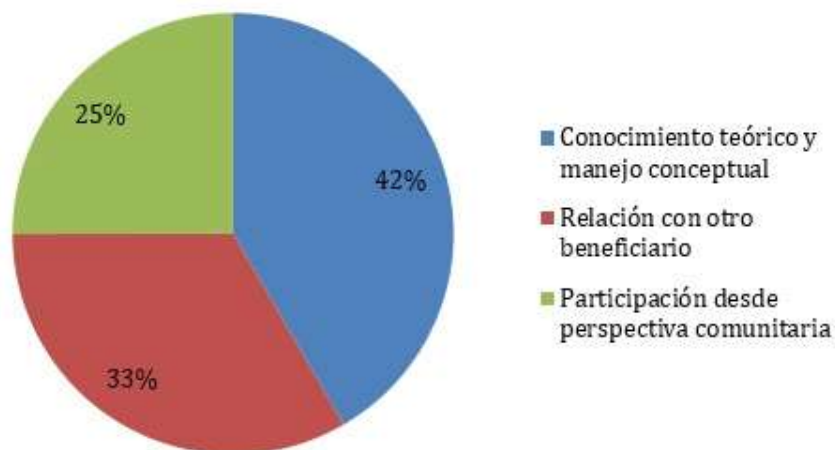


Figura 3. Muestra los resultados ante la pregunta “¿Qué aspectos del programa le ayudaron a desarrollar habilidades de liderazgo?”.

Al preguntar qué aspectos del programa ayudaron a desarrollar habilidades de liderazgo (tabla 3), el 41,6% de las respuestas aludían al conocimiento teórico y manejo conceptual relacionado, por

ejemplo, con el diseño y coordinación de proyectos. El 33,3% de las respuestas referían a la forma de relacionarse con un otro que es beneficiario. Y el 25% de las respuestas lo hacían a la participación desde una perspectiva comunitaria.

Tabla 3

*Pregunta 14: ¿Qué aspectos del programa le ayudaron a desarrollar habilidades de liderazgo?*

Respuestas representativas	
Conocimiento teórico y manejo conceptual	<p>“El conocimiento”.</p> <p>“El conocer teóricamente la práctica que diariamente realizo en las cuales participo, ordenamiento de ideas; formulación de proyectos; conocimiento de las entidades que benefician a las organizaciones sociales”.</p> <p>“Manejar conceptos nuevos”.</p>
Participación desde la perspectiva comunitaria	<p>“Las fortalezas adquiridas en temas ambientales de cambio climático, reciclaje, sustentabilidad, descontaminación, otros, que favorecen el poder crear conciencia y promover la participación ciudadana”.</p> <p>“Liderazgo participativo, empatía, retroalimentación”.</p> <p>“Ejecución de talleres, actividades comunitarias, etc.”.</p>
Relación con otro beneficiario	<p>“Aprender a trabajar con personas que desconocían los beneficios de implementar una imagen corporativa a la empresa y hacerme cargo de las decisiones finales”.</p> <p>“El aprender a confiar en mis capacidades y ponerlas al servicio de los demás en especial del más necesitado”.</p> <p>“En la forma de relacionarme con niños en situación vulnerable desde los 7 a 17 años de edad”.</p>

### Representaciones y significados sobre del liderazgo

En cuanto a las representaciones del liderazgo, estas fueron exploradas mediante la elección entre siete imágenes visuales predeterminadas (ítem 16). Encontramos que la imagen más seleccionada fue la no. 7, con el 24,3% de las respuestas. Esta fotografía alude a un liderazgo colectivo, con reconocimiento a la participación ciudadana y organizaciones comunitarias, más orientado al cambio social mediante procesos grupales. Lo anterior es concordante con las siguientes tres preferencias, correspondientes a las imágenes 6 (19%), 5 (16,6%) y 1 (15,8%), que apuntan a estilos de liderazgo transformacionales, de influencia social y orientados al cambio social. La imagen menos escogida, con el 8,1 % de las preferencias, correspondió a la no. 4, que aludía al liderazgo de tipo individual, específicamente centrado en la figura del líder como heredero de un poder asignado socialmente (institucionalidad) (ver tabla 4).

Para ahondar en la comprensión de la percepción ciudadana en torno al liderazgo, se analizaron los significados asociados a las representaciones

elegidas. Por lo cual se les consultó: “¿Por qué escogió esa(s) imagen(es)? ¿Qué representa para usted?”. A partir de esto, se pudo observar que las imágenes más seleccionadas que representaban un liderazgo colectivo y dirigido al cambio social, se asocian a las categorías de convocatoria masiva (11,3%) y participación horizontal (10,5%). Mientras que la imagen menos seleccionada apuntaba a un tipo de liderazgo más individual, que es explicado según el rol del líder, en este caso como coordinador de un grupo (3,2%) (ver tabla 5).

Al analizar las representaciones y significados que los participantes le otorgan al liderazgo, nos cabe preguntar ¿qué concepciones le otorgan a este? Para ello incorporamos la pregunta 18 que solicitaba “Escriba tres palabras o frases que usted considera que se relacionan con liderazgo”. Para estudiar lo anterior, las respuestas se organizaron utilizando la teoría del núcleo central, es decir, identificando aquellos elementos más inamovibles y protegidos de la representación social. En primer lugar, los resultados arrojaron las siguientes categorías dentro núcleo central: “comunidad, unión y trabajo en equipo”, “conducción y organización” y “principios y valores como atributos personales”

(ver tabla 6a). En este sentido, se identifica que solo la primera categoría resulta coherente con una mirada de un liderazgo más colectivo, mientras que las otras dos hacen referencia al liderazgo

desde una mirada individual, lo que se vincula con el abordaje que se tiene del liderazgo en el mundo managerial.

Tabla 4

*Pregunta 16: Seleccione la(s) imagen(es) que mejor represente(n) lo que usted considera como liderazgo*

	Imagen	Características del liderazgo	Orden de respuesta	Porcentaje
7		Liderazgo colectivo y para el cambio social. Reconocimiento a la participación ciudadana y organizaciones comunitarias.	1	24,3
6		Liderazgo transformacional Relación entre líderes y seguidores, procesos de influencia social.	2	19
3		Relación entre líderes y seguidores Centrado en una lógica directiva y más inclusiva de género.	3	16,6
1		Liderazgo para el cambio social Procesos de liderazgo compartidos y colectivos.	4	15,8
5		Ejercicio del liderazgo más colectivo- asambleísta Miradas críticas del liderazgo.	5	14,6
2		Centrado en la autoridad (institucionalidad). Líder responde a los estereotipos de poder clásicos.	6	8,9
4		Liderazgo individual: carismático y neocarismático. Herederio de un poder asignado socialmente.	7	8,1

Tabla 5

*Pregunta 17: ¿Por qué escogió esa(s) imagen(es)? ¿Qué representa para usted?*

Nº	Respuesta significativa (%)	Categoría
Imagen 1	11,3	Convocatoria masiva/colectivo
Imagen 2	4,9	Liderazgo tradicional, guía o representación
Imagen 3	6,1	Liderazgo tradicional
Imagen 4	3,2	Líder como coordinador de un grupo
Imagen 5	3,2	Liderazgo colectivo/social
Imagen 6	9,7	Liderazgo en equipo/horizontal/democrático
Imagen 7	10,5	Participación horizontal

Tabla 6a

*Resultados categorizados Columna 1 de análisis atribuibles al núcleo central del concepto liderazgo*

	Comunidad, unión y trabajo en equipo	Principios y valores en la relación con los otros	Liderazgo individual	Conducción y organización	Principios y valores como atributos personales
Frecuencia	178	145	112	106	102

Al continuar el análisis, se observa que los atributos primarios que rodean los términos agrupados en el núcleo central pertenecen a las categorías: “democracia: acción y cambio” e “información y conocimiento” (ver tabla 6b). Ambas categorías se podrían asociar a dos tipos de liderazgo; la primera apunta más hacia un liderazgo al cambio desde un movimiento social, mientras la segunda categoría mencionada correspondería a teorías de la corriente más clásica del liderazgo. De esta forma se observa que existen dos líneas de atributos primarios que conforman los de la representación, lo que

indica que hay elementos emergentes que van ingresando al núcleo central de representaciones.

Finalmente, al analizar los atributos secundarios en torno al núcleo central, que corresponden a los elementos periféricos del mismo y que, por ende, poseen más movimiento dentro de la representación del concepto, se encuentran las categorías: “motivación”, “gestión y administración”, “creencias y deseos”, “situado”, “caudillo” y “fuerza” (ver tabla 6c).

Tabla 6b

*Resultados categorizados Columna 2 de análisis atribuibles a los atributos primarios del concepto liderazgo*

	Democracia: acción y cambio	Información y conocimiento
Frecuencia	50	46

Tabla 6c

*Resultados categorizados Columna 3 de análisis atribuibles a los atributos secundarios del concepto liderazgo*

	Motivación	Gestión y administración	Creencias y deseos	Situado	Caudillo	Fuerza
Frecuencia	84	15	13	3	3	2

La primera categoría que emerge corresponde a la de “Motivación”, la que correspondería a una competencia blanda individual pero orientada al grupo, concibiendo al liderazgo como un proceso de influencia. La segunda categoría “Gestión y administración”, trae consigo conceptos asociados a relaciones jerarquizadas en las que suele darse una

lógica directiva, aquella que generalmente se presenta en relaciones del ámbito empresarial. La tercera categoría es la de “creencias y deseos”, que incluye conceptos como “ideas”, “convicción” y “visión”, y se podría asociar a un liderazgo que enfatiza la relación entre líder y seguidor, lo que posula el enfoque centrado en seguidores. Por último,

aparecen elementos más ligados a una concepción de liderazgo individual basada en rasgos del líder, tales como “Situado”, “Caudillo” y “Fuerza” (ver tabla 6c).

### Discusión y conclusiones

Los resultados muestran que existe un escaso conocimiento desde la ciudadanía acerca de los PPPS de liderazgo ofertados por la política pública, y una baja participación en los mismos. De aquellos PPPS identificados documentalmente que incorporaron el liderazgo dentro de sus lineamientos, menos de la mitad se desarrollan en contextos comunitarios y si bien, en estos casos, el liderazgo es concebido como una herramienta de desarrollo comunitario, nada garantiza que se constituya en un elemento de transformación social desde la colectividad que esté basado en un liderazgo compartido.

Además, observamos que la escasa oferta programática unida al liderazgo promueve el desarrollo de competencias individuales mediante la participación en instancias de formación y capacitación, dirigidas al empoderamiento de los sujetos para el desarrollo de una ciudadanía activa fuertemente ligada a la eficacia institucional. Esto es concordante con la caracterización de los participantes del estudio, dado que la mitad de los encuestados señaló haber participado en capacitaciones sobre liderazgo en otros contextos, ajenos a las acciones realizadas desde la política pública. Ejemplo de ello son las actividades de formación académica sobre liderazgo, en contextos universitarios y laborales. Cabe señalar que el liderazgo es ampliamente abordado en el contexto empresarial, en el cual se busca aumentar la eficacia y el logro de los objetivos grupales mediante la identificación y potenciación de alguno de sus miembros para que pueda conducir al grupo (Landis, Hill, & Harvey, 2014). Esto es consistente con el predominio de la participación en contextos privados de capacitación. En consecuencia, la política pública concibe el liderazgo como una herramienta de desarrollo social, pero replicando una versión individualizada del mismo proveniente de la tradición del management. En este sentido, el desarrollo del liderazgo se presenta con el propósito secundario de que los líderes sean capaces de vincular la política pública con las bases y gerenciar-administrar procesos de participación y organización social

(Reyes et al., 2019).

Observamos también que, si bien el liderazgo a nivel declarativo se define y valora en términos de proceso grupales, se priorizan características individuales del líder por sobre las colectivas. Sin embargo, se observa que la imagen menos seleccionada alude a un liderazgo institucional, en el cual el poder radica en un individuo específico. Este contraste es visible en el análisis de los resultados sobre representatividad, en el que surgen con fuerza dos tipos diferentes de liderazgo. Por una parte, aparece la idea de un liderazgo que apunta a procesos colectivos enfocados al desarrollo de la participación social. Por otra parte, se presenta fuertemente la idea de un liderazgo asociado a las teorías clásicas que apuntan a relaciones de tipo managerial en contextos institucionales.

Lo anterior sería reflejo de PPPS híbridas, con propuestas definidas como comunitarias, pero que incorporan el liderazgo como una herramienta individualizante tendiente a la eficacia y productividad de los grupos, y no como un proceso colectivo que permita mayor cohesión social. Esto es consistente con los resultados de otras investigaciones sobre liderazgo en Chile, en las que se revela una concepción predominante del liderazgo en sus formas clásicas (o mainstream) por sobre expresiones críticas (Astete Cereceda & Vaccari Jiménez, 2017; Contreras Tablo, Navarro Almarza, Pastén Cruz, Saéz Soto, & Rivera Aguilera, 2018). De este modo se enfatiza el proceso de influencia entre el líder y los miembros de un mismo grupo, evidenciando cómo el proceso de liderazgo tiende a ser visto como un fenómeno descentrado de las dinámicas sociales en que se gesta la organización comunitaria, para pasar a representarlos en un escenario individual o grupal, estrechamente vinculado con los grupos de poder, el mundo de la administración y/o las empresas (Collinson, 2011).

Este grupo de resultados es particularmente interesante, pues, al estudiar la valoración del liderazgo desde la ciudadanía, existe una mayor frecuencia de respuestas asociadas a una concepción horizontal, lo cual está relacionado con una representación del liderazgo orientado a un contexto de participación grupal. Al respecto también observamos que, en torno a los significados otorgados al liderazgo, se releva una mirada colectiva, donde se reconoce la participación ciudadana y las organizaciones comunitarias como conceptos esenciales relacionados con el liderazgo. Sin embargo, dichos

significados del liderazgo vinculados con lo grupal, por sobre su carácter individual, no se logran cristalizar a nivel representacional. Esta protección representacional permitiría explicar la resistencia al cambio en relación con la inclusión de un liderazgo comunitario, lo que resulta concordante con los estudios que han mostrado los efectos no logrados en su implementación en la práctica, generando así un alto grado de malestar social, dado que no se ha logrado potenciar las organizaciones comunitarias ni populares (Reyes Espejo, 2013). Lo anterior, como se planteaba previamente, podría vincularse con el diseño de las políticas sociales desde lógicas neoliberales y de corte individual que ha relegado a las comunidades a un lugar secundario.

Al profundizar en la percepción ciudadana, se observa que a nivel declarativo se identifican ideas asociadas a un liderazgo comunitario, cuya valoración se relaciona con principios sobre la relación con otros. Así, por ejemplo, se identifican valores como empatía, confianza, respeto, compromiso, apoyo y tolerancia. Asimismo, se reconocen las habilidades comunicacionales, igualdad, justicia y reconocimiento de otros como principios centrales en el liderazgo. Lo anterior, contrasta con las representaciones que los participantes asocian a este constructo, las que estarían caracterizadas por valores individuales por sobre los grupales. Frente a esto, la visión de la psicología comunitaria en torno al liderazgo brinda la posibilidad de cuestionar la mirada individual del líder como encargado de administrar y gerenciar procesos de participación y organización social. En este sentido, podríamos construir nuevas miradas del liderazgo desde la política pública, es decir, como un acto político de emancipación conceptual, valórica, y de principios frente a la perspectiva del management empresarial con primacía individual.

En cuanto a las limitaciones del estudio, pudimos identificar que, si bien la plataforma virtual utilizada para aplicar el cuestionario facilita el acceso a los participantes, la muestra final correspondió principalmente a jóvenes con formación académica profesional, residentes en comunas urbanas e, incluso, en algunos casos, a ejecutores de los PPPS, limitando así la heterogeneidad de la muestra. De este modo, se hace patente la necesidad de ampliar el perfil demográfico de los encuestados, ya sea mejorando las herramientas y medios de di-

fusión y aplicación del instrumento, o estableciendo criterios y medidas metodológicas que resguarden la heterogeneidad de los participantes y la diversidad en la información producida. Asimismo, observamos como una limitante del estudio que las imágenes utilizadas no dan cuenta en un amplio espectro de la realidad del contexto sociohistórico que remite a la vida cotidiana de los participantes del estudio, aspecto que no fue considerado por los interjueces que participaron en la evaluación del instrumento. Por ello, consideramos que, en estudios futuros, se debería contemplar la incorporación de figuras que no reproduzcan estándares y/o modelos homogeneizadores sobre el liderazgo. No obstante lo anterior, consideramos el valor de estos resultados, entendiendo que este estudio puede ser considerado un acercamiento exploratorio en el tema en Chile.

### Referencias

- Alfaro, J. (2012). Posibilidades y tensiones en la relación entre psicología comunitaria y políticas sociales. En J. Alfaro, A. Sánchez, & A. Zambrano, (Comp.), *Psicología comunitaria y políticas sociales. Reflexiones y experiencias* (pp. 45-75). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Alfaro Inzunza, J. (2013). Psicología comunitaria y políticas sociales: institucionalidad y dinámicas de actores. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 4(2), 1-10.  
Recuperado de <https://bit.ly/2ZEJIBe>
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390.  
<https://doi.org/10.1177/0018726711430555>
- Aravena Castillo, F. & Quiroga Lobos, M. (2018). Autoetnografía y directivos docentes: una aproximación experiencial a las reformas educativas en Chile. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(2), 113-125.  
<http://dx.doi.org/10.24320/redie.2018.20.2.1600>
- Astete Cereceda, M. & Vaccari Jiménez, P. (2017). Políticas públicas y subjetividades: lógicas en disputa en la implementación de programas sociales en la comuna de Lota, Chile. *Psicoperspectivas*, 16(1), 31-41.  
Recuperado de <https://bit.ly/37mHk4J>
- Ayerbe Echeverría, M. (2005). Liderazgo y capital social individual: factores clave en la competitividad. *Ekonomiaz. Revista vasca de economía*, 59(2), 160-185.  
Recuperado de <https://bit.ly/2EYp1GS>



- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Benavides-Moreno, N., Donoso-Díaz, S., Reyes Araya, D., & Neira Iturrieta, T. (2019). La gestión de los centros de educación parvularia en la región del Maule (Chile): visiones desde la práctica educativa. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 27(105).  
<http://doi.org/dhpb>
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in organizations*. London, United Kingdom: Sage.
- Christens, B. D. & Speer, P. W. (2011). Contextual influences on participation in community organizing: A multinivel longitudinal study. *American Journal of Community Psychology*, 47(3-4), 253-263.  
<https://doi.org/10.1007/s10464-010-9393-y>
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 179-189.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.005>
- Collinson, D. (2011) Critical leadership studies. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Ulh-Bien (Eds.), *The Sage handbook of leadership* (181-194). London, United Kingdom: Sage.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2013). *Estudio de buenas prácticas de capital social y liderazgo culturales en comités culturales barriales*. Santiago, Chile: CNCA.
- Contreras Tablo, N., Navarro Almarza, P., Pastén Cruz, C., Sáez Soto, J., & Rivera Aguilera, G. (2018). Liderazgo autonómico en el Movimiento Valparaíso Ciudadano. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 6(2), 58-78.  
Recuperado de <https://revistaepe.utem.cl/?p=859>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46-78.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- De la Maza, G. (2004). Políticas públicas y sociedad civil en Chile: el caso de las políticas sociales (1990-2004). *Política*, 43, 105-148.  
Recuperado de <https://bit.ly/2Q4uFxx>
- Durston, J. (2005). Superación de la pobreza, capital social y clientelismos locales. En I. Arriagada (Ed.). *Aprender de la experiencia. El capital social en la superación de la pobreza* (pp. 47-57). Santiago, Chile: Cepal.
- Elizalde, A., Delamaza, G., & Córdoba Rivera, M. G. (2013). Sociedad civil y democracia en América Latina: desafíos de participación y representación. *Polis. Revista Latinoamericana*, 36, 7-12.  
Recuperado de <https://bit.ly/2Q3yWkE>
- Fierro, I. & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Furman, G. C. & Starratt, R. J. (2002). Leadership for democratic community in schools. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 101(1), 105-133.  
<http://doi.org/dwbx9b>
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.  
<https://doi.org/10.2307/2391905>
- Jodelet, D. (octubre, 2003). *Conferencia Inaugural*. Trabajo presentado en las Primeras Jornadas Sobre Representaciones Sociales. Investigación y Prácticas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Kelly, J. G., Azelton, L. S., Lardon, C., Mock, L. O., Tandon, S. D., & Thomas, M. (2004). On community leadership: Stories about collaboration in action research. *American Journal of Community Psychology*, 33(3-4), 205-216.  
<http://doi.org/b59jgv>
- Kelly, J. (2008). *Community psychology in practice*. New York, New York: Haworth Press
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *Exemplary leadership*. San Francisco: California: Jossey-Bass Publishers.
- Landis, E. A., Hill, D., & Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. *Journal of Management Policy & Practice*, 15(2), 97-100.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimental created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.  
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York, New York: McGraw-Hill.

- Lombardo, M. M. & McCall, M. W. (1983). Great truths that may not be. *Leadership in Action*, 3(1), 1-4.  
<https://doi.org/10.1002/lia.4070030101>
- Lord, R. G., Foti, R. J., & Phillips, J. S. (1982). A theory of leadership categorization. In J. G. Hunt, U. Sekaran, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale, Illinois: Southern Illinois University Press.
- Onwuegbuzie A. J. & Leech, N. L. (2006). Linking research questions to mixed methods data analysis procedures 1. *The Qualitative Report*, 11(3), 474-498.  
Recuperado de <https://bit.ly/2u0o8vc>
- Ospina Bozzi, S. M. (2012). Liderazgo para el cambio social: contribuciones para la teoría contemporánea sobre el liderazgo como construcción social. En M. Barreda & A. Cerrillo i Martínez (Eds.), *Gobernanza, instituciones y desarrollo: homenaje a Joan Prats* (pp. 325-346). Valencia, España: Editorial Tirant lo Blanch.  
Recuperado de <https://bit.ly/2SyQXZR>
- Ospina, S. & Foldy, E. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 292-307.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.008>
- Ortiz, G. (2013). ¿Neoliberalismo autogestivo? La cultura de autogestión para el desarrollo como una herramienta analítica. *Contextualizaciones Latinoamericanas*, 9, 1-12.
- Ortiz Gómez, M. G. (2014). El perfil del ciudadano neoliberal: la ciudadanía de la autogestión neoliberal. *Sociológica*, 29(83), 165-200.  
Recuperado de <https://bit.ly/2QqCkFq>
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (Eds.). (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Piña Osorio, J. M. & Cuevas Cajiga, Y. (2004). La teoría de las representaciones sociales. Su uso en la investigación educativa en México. *Perfiles Educativos*, 26(105-106), 102-124.
- Rateau, P. & Lo Monaco, G. (2013). La teoría de las representaciones sociales: orientaciones conceptuales, campos de aplicaciones y métodos. *Revista CES Psicología*, 6(1), 22-42.  
Recuperado de <https://bit.ly/3664GLH>
- Reyes Espejo, M. I. (2009). *La imagen de los/as psicólogos/as en los medios de comunicación: representaciones sociales del ejercicio y la conducta ética profesional en el contexto chileno*. (Tesis de magister no publicada). Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.
- Reyes Espejo, M. I., (2013). *Liderazgo comunitario y capital social: una mirada desde el campo biográfico*. Santiago, Chile: Editorial UST.
- Reyes, M. I. & Perinat M., 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.  
Recuperado de <https://bit.ly/2t9Z6Jx>
- Reyes Espejo, M. I., Olivares Espinoza, B., Berroeta Torres, H., & Winkler Müller, M. I. (2015). Del discurso a las prácticas: políticas sociales y psicología comunitaria en Chile. *Polis, Revista Latinoamericana*, 14(42), 387-413.  
<http://doi.org/dhpc>
- Reyes-Espejo, M. I., Jaramillo, K., Pizarro, P., Vergara, L., Navarrete, T. & Yáñez-Urbina, C. (2019). *La performatividad del Liderazgo Comunitario en las políticas públicas en el Chile: análisis de la oferta gubernamental y la percepción ciudadana*. Manuscrito enviado para publicación.
- Rodríguez, G. A. & Gairín, J. (2017). Influencia de las prácticas de liderazgo pedagógico en las prácticas pedagógicas docentes: caso en Chile de las unidades técnicas pedagógicas. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 6-29.  
<http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2017.2469>
- Rojas Andrade, R. (2013) El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología para América Latina*, 25, 57-76.  
Recuperado de <https://bit.ly/39pfXIV>
- Sánchez Vidal, A. (2017). Empoderamiento, liberación y desarrollo humano. *Psychosocial Intervention*, 26(3), 155-163.  
<https://doi.org/10.1016/j.psi.2017.05.001>
- Tenório, F. G. & Monje-Reyes, P. (2010). *Ciudadanía, participación y desarrollo local*. Santiago, Chile: Universidad Arcis.
- Western, S. (2014). Autonomist leaderships in leaderless movements: anarchists leading the way. *Ephemera. Theory and Politics in Organization*, 14(4), 673-698  
Recuperado de <https://bit.ly/2rC09Sd>
- Wituk, S., Ealey, S., Clark, M. J., Heiny, P., & Meissen, G. (2005). Community development through community leadership programs: Insights from a statewide community leadership initiative. *Community Development*, 36(2), 89-101.  
<https://doi.org/10.1080/15575330509490177>

Fecha de recepción: 27 de noviembre de 2018

Fecha de aceptación: 17 de junio de 2019