

SOBRE EL LIDERAZGO COLECTIVO



Más que la suma de las partes: Revisión conceptual del liderazgo colectivo

Luisa Ramírez, Nathalie Méndez y Daniela Mariette Romero

Introducción

El liderazgo ha sido un tema central en la investigación académica y la práctica organizacional y social, su desarrollo teórico ha ido evolucionando desde enfoques centrados en la figura de un líder individual hacia visiones más complejas que reconocen la naturaleza relacional y sistémica del liderazgo. En el contexto actual del siglo XXI, caracterizado por la globalización, el avance tecnológico y los retos complejos sobre la democracia y las instituciones, la práctica del liderazgo debe trascender de la visión tradicional del líder carismático o transformacional, y expandirse a reconocer en la colectividad y sus interacciones una fuente potente de movilización y transformación social.

El presente capítulo busca brindar elementos que permitan reflexionar sobre el rol y relevancia del liderazgo colectivo en nuestra sociedad actual. Para ello, el documento proporciona elementos que permitan ampliar la comprensión del liderazgo colectivo en cuanto a su definición, importancia, elementos constitutivos, escenarios habilitadores, competencias críticas y desafíos para su implementación y consolidación.

Respecto a la metodología de investigación, se hizo una revisión documental de fuentes secundarias (literatura académica) relacionadas con el tema de liderazgo colectivo en los buscadores Google Scholar y i-RUS¹. Se consultaron más de 20 documentos académicos nacionales e internacionales, que incluyeron libros y artículos de investigación publicados en revistas indexadas (en su mayoría en inglés). Se incluyeron estudios con abordajes desde diversas disciplinas y áreas del conocimiento, entre estas: sociología, ciencia política, psicología, administración y negocios y administración pública. Para el análisis, se procedió a encontrar puntos en común y de divergencia que permitieran brindar un panorama general pero no completo de las nociones básicas de liderazgo colectivo.

El presente capítulo está dividido en varias secciones que exploran el liderazgo colectivo desde diferentes ángulos. Comienza con una aproximación a la definición del concepto de liderazgo colectivo y lo diferencia de modelos de liderazgo tradicionales. Posteriormente, se analizan las características esenciales y beneficios del liderazgo colectivo, seguido de un examen de las

¹ i-RUS es la plataforma de Servicios Bibliotecarios de la Universidad de los Andes, que permite a los usuarios de la comunidad Uniandina acceder de forma centralizada a más de 170 millones de contenidos físicos, electrónicos y digitales que adquiere y produce la Universidad, para de esta manera, fortalecer y apoyar actividades académicas, investigativas y de creación.



competencias requeridas para su práctica efectiva. También se discuten los desafíos que enfrentan estos enfoques y los habilitadores que facilitan su implementación. Finalmente, se ofrecen recomendaciones y conclusiones que destacan la importancia de este tipo de liderazgo en diversos contextos organizacionales y sociales.

1. Entendimiento del liderazgo colectivo

La discusión que se desarrolla sobre liderazgo y liderazgo colectivo se extiende a varias disciplinas y áreas del conocimiento, incluyendo sociología, ciencia política, psicología, administración y negocios y administración pública. Cada una de estas disciplinas aportan visiones del liderazgo. Por ejemplo, desde la psicología se analizan rasgos de comportamiento de los líderes y su relación con el liderazgo colectivo, desde la administración y específicamente la gestión organizacional se relaciona el liderazgo colectivo con la gestión del talento humano, la satisfacción laboral y el desempeño organizacional, desde la sociología se analizan los factores relacionales y contextuales vinculados con el fenómeno, desde la ciencia política las dinámicas de poder subyacentes en los procesos de colaboración y desde la administración pública se conectan aspectos como la gobernanza y la democracia en la acción colectiva. A continuación, buscamos poner a dialogar las diferentes visiones teóricas relacionadas con el concepto de liderazgo colectivo.

En primer lugar, entendemos el liderazgo como la práctica de movilizar personas para que afronten desafíos difíciles y alcancen objetivos comunes (Heifetz et al, 2012). Si bien el concepto alude a movilizar (directa o indirectamente) a grupos o individuos, no se logra captar el carácter diferencial y particular del liderazgo colectivo. Este concepto ha tenido múltiples aproximaciones teóricas y prácticas ancladas en literatura de distintas disciplinas. Abordaremos algunas a continuación para construir una propuesta propia que logre integrar distintos elementos.

La literatura plantea con frecuencia que el liderazgo colectivo trasciende la figura de líder visible y desafía los modelos verticales y jerárquicos tradicionales. Propone el ejercicio del liderazgo desde la **cohesión de varios actores y a partir de relaciones horizontales, dimensiones colectivas y sistémicas, lógicas de colaboración y distribución de roles y responsabilidades**. Igualmente, plantea entender el liderazgo como un **fenómeno dinámico y no estático** que se va configurando a partir del contexto, las relaciones e interacciones, por lo tanto, requiere de adaptabilidad, creatividad y aprendizaje continuo (Forero, 2023; Friedrich et al. 2009; Uhl-Bien, Marion y McKelvey, 2007; Hiller et al (2006); Dalakoura, 2010; Cullen-Lester y Yammarino, 2016; Benito, 2015; Labourdette et al ,2010; Raelin (2018), Edwards (2023); Ospina 2017). En este sentido, el enfoque del liderazgo colectivo rompe con lógicas autoritarias, jerárquicas y burocráticas y reconoce la diversidad, heterogeneidad y complejidad como base para la creatividad y transformación (Benito, 2015)

Para autores como Friedrich et al. (2009) el liderazgo colectivo **es un proceso dinámico** que surge **dentro de los equipos**, se fundamenta en la **distribución del rol de liderazgo en múltiples individuos (en función de sus habilidades y experiencia dentro de la red)**, y se **orienta a la solución de problemas**. En este sentido, los equipos pueden llegar a ser más



efectivos cuando aprovechan la experiencia distribuida de sus miembros en lugar de depender de un único líder. Según el autor, el liderazgo colectivo incluye elementos fundamentales como la **diversidad, la comunicación, el intercambio de información, la colaboración y el análisis de red** (Friedrich et al. 2009), lo anterior, posibilita generar mayor innovación y hacer más efectiva la consecución de objetivos. A partir del autor podríamos afirmar entonces que en el liderazgo colectivo el foco no está en la persona que ejerce el liderazgo, sino que en el problema o desafío, es así que la distribución de roles no es estática sino dinámica y compleja según la necesidades identificadas (Ver modelo en el anexo 1).

Ahora bien, Cullen-Lester y Yammarino (2016) plantean que el liderazgo colectivo surge de las **interacciones sociales dentro de redes complejas**. Este enfoque se basa en teorías de la complejidad y destaca la importancia de los líderes informales en la **facilitación de la comunicación y el intercambio de información dentro de la red**. Asimismo, plantea la importancia de reconocer las **relaciones informales y formales** dentro de una organización para alcanzar un liderazgo efectivo en donde todos los individuos puedan contribuir al liderazgo en algún momento, dependiendo de la situación y el contexto.

Forero et al (2023) plantean varios aspectos sobre el liderazgo colectivo (1) La importancia de analizar **el contexto como elemento que determina el liderazgo** pero que a la vez es configurado por el liderazgo (2) **la diferenciación entre el líder como figura visible y el liderazgo como proceso** (3) **la identidad del grupo como factor de influencia social** (Forero et al, 2023). Los autores logran plantear que este tipo de liderazgo se desvincula de los roles organizativos formales y las jerarquías organizativas formales e implica la existencia de un **discurso común sobre problemas, acciones y objetivos**, el cual debe ser reconocido por todos los miembros del colectivo.

Benito (2015) también habla de la superación del líder personal y el paso al reconocimiento de la capacidad colectiva para orientar la acción y el cambio, es así que, entiende el liderazgo colectivo como **suma de potencialidades y capacidades colectivas**. El autor vincula el liderazgo colectivo con la acción ciudadana y procesos de movimientos sociales en donde **se configuran identidades colectivas**. Al igual que otros autores destaca la importancia del **intercambio de conocimiento y el desarrollo de un pensamiento crítico y creativo**. Por último, plantea el liderazgo colectivo como **plural, cambiante y dependiente del contexto**.

Ni et al (2018) reitera que el liderazgo colectivo **es relacional**, se centra en el grupo y no en la persona, es **dinámico y no estático** ya que surge y se ajusta según los desafíos. En este , múltiples individuos representan múltiples roles a lo largo del tiempo, por lo que es un **liderazgo rotativo**. El liderazgo colectivo puede ser entendido como **configuraciones particulares de redes de la sociedad**, por ello para analizarlo se debe partir por entender los **múltiples miembros de la red, roles y relaciones de influencia existentes**. Hiller et al (2006) también reitera la concepción del liderazgo colectivo como un proceso relacional.

Según Contractor et al (2012) la revisión de literatura sostiene que el liderazgo colectivo también puede ser entendido como un **proceso de influencia, que es dinámico, que puede ser formal e informal**, que se camina hacia el **logro de objetivos comunes, puede ser compartido y distribuido**, pero no centralizado en un solo individuo, también **es la acción concertada del**



grupo. El liderazgo colectivo se entiende como **propiedad de un grupo y su epicentro es la interacción de los miembros.** En este tipo de liderazgo el primer aspecto central es que múltiples individuos ejercen liderazgo e influyen de manera distinta (funciones y roles) dependiendo de la necesidad temporal y atendiendo a la red en que se encuentran. Se destaca el cambio de roles y la interdependencia de los equipos a lo largo del tiempo.

Autores como Raelin (2018) plantean tesis más amplias sobre el liderazgo colectivo, entendiéndolo más allá de la asignación de roles entre personas, como un **fenómeno plural.** A su vez, Ospina (2017) plantea su entendimiento a partir de sistemas, procesos organizacionales, prácticas y narrativas que producen resultados en torno a un **propósito compartido y se experimentan como logros colectivos a lo largo del tiempo**

Uhl-Bien y Ospina (2012) presentan un enfoque dialógico y relacional sobre el liderazgo que, aunque distinto, está alineado con los principios del liderazgo colectivo. Según los autores, el liderazgo relacional no es un concepto monolítico, sino que se **compone de múltiples paradigmas que ofrecen perspectivas diversas y complementarias.** A través del "interjuego paradigmático", proponen una interacción respetuosa entre enfoques de investigación que, aunque mantienen sus distinciones, reconocen sus conexiones (Uhl-Bien & Ospina, 2012). Esta visión rechaza la idea de una fusión o compromiso entre paradigmas y, en su lugar, promueve un diálogo constructivo que enriquece el conocimiento sobre el liderazgo. Este enfoque resalta cómo las dinámicas relacionales y las interacciones sociales co-construyen el liderazgo, lo cual es un punto clave en el liderazgo colectivo. En ambos enfoques, **el liderazgo no reside en un individuo, sino que surge a través de la colaboración entre los miembros de un grupo,** lo que subraya la naturaleza compartida y contextual del liderazgo.

Ospina et al (2017) entienden que la fuente del liderazgo colectivo **es el contexto específico,** pues este determina cómo, cuándo y quién o quiénes asumen el liderazgo. La fuente no es exclusivamente el líder, la relación o los roles cambiantes, sino que puede emerger de **redes de relaciones interdependientes (Sistema).** El objetivo del liderazgo colectivo es amplio, incluye seguidores y miembros del grupo, pero también incluye el trabajo de crear entornos que apoyen el liderazgo y el resultado del liderazgo es la **capacidad de colaborar y alcanzar logros colectivos.** Ospina et al (2017) realiza un análisis de elementos desde el liderazgo transformacional hacia el liderazgo colectivo, diferenciando en fuente, objeto y resultado (Anexo 2)

Friedrich et al (2016) plantea **efectos del contexto** en el uso de comportamientos de liderazgo colectivo. Por un lado, **las redes determinan y moldean los comportamientos de liderazgo colectivo,** por ejemplo, el tamaño de la red puede implicar más desafíos de comunicación y desarrollo de red, igualmente la conexión y cohesión de la red puede definir relaciones de confianza e intercambio diversas. Por otro lado, **las características de la situación problema y el enfoque del problema** determinan el liderazgo colectivo, por ejemplo, en contextos de cambio organizacional y de retos de innovación es más fácil que emerja el liderazgo colectivo.

Según el autor, el liderazgo colectivo es un enfoque eficaz para gestionar **equipos** efectivos, especialmente en contextos complejos como la innovación o el cambio estratégico. La



comprensión de las redes y el intercambio son elementos esenciales para comprender este tipo de liderazgo.

Robinson (2019) plantea que el liderazgo colectivo facilita el intercambio creativo de múltiples perspectivas fomentando el compromiso y empoderamiento mutuo. Desde una experiencia con mujeres el autor explica que el liderazgo surge de la **dinámica relacional y se vincula con distintas dimensiones: contextuales, personales, interpersonales y temporales** (Anexo 3)

En cuanto a la clasificación del liderazgo colectivo, Fairhurst et al (2020) señala que, si hay **diversidad de configuraciones del liderazgo colectivo** y por ello para entenderlo, definirlo y estudiarlo se requiere identificar dinámicas de poder existentes, características de liderazgos individuales, el contexto colectivo y las identidades dentro de dicho contexto. Por tanto, si bien hay características que comparten los liderazgos colectivos, no se puede caer en la generalización ya que se debe tener presente también un **enfoque crítico, interpretativo y contextual para identificar las particularidades de cada estilo de liderazgo colectivo**. Según Fairhurst et al (2020) las formas más estudiadas de liderazgo colectivo han sido el liderazgo compartido y distribuido.

Ospina & Foldy (2015) hablan de que la idea de liderazgo colectivo ha cobrado fuerza bajo muchas perspectivas (liderazgo compartido, distribuido, relacional, etc) y se ha entendido desde la **dimensión relacional**. A diferencia del liderazgo heroico el liderazgo colectivo tiene **múltiples fuentes (el líder, el grupo, las redes sistémicas, las relaciones y proceso)**, se centra no en el seguidor sino en el proceso y trabajo para crear un ambiente que permita la colaboración y distribución de roles, y se centra en lograr la **capacidad de colaborar para alcanzar logros colectivos** (Ver mayor detalle de las diferencias entre liderazgo tradicional y colectivo en el Anexo 4).

Para las autoras el liderazgo colectivo incluye procesos de **influencia recíproca para promover objetivos compartidos**, parte de formas distribuidas de roles entre diversos individuos y trasciende a otros enfoques que entienden el liderazgo como propiedad del grupo y de la red, en donde hay grupos empoderados y sobre todo **procesos relacionales y contextuales** que crean significados y compromisos compartidos. El liderazgo es producto no solo de los individuos de un grupo sino del trabajo en grupo (Ospina & Foldy, 2015).

Ospina et al (2017) menciona que dentro del liderazgo colectivo se han incluido corrientes como el liderazgo en red, liderazgo complejo, liderazgo discursivo y liderazgo constructorista. Todas comparten una visión del liderazgo como un proceso emergente e interactivo destinado a cultivar la capacidad y la adaptabilidad de los miembros del grupo para navegar en la complejidad.

Posteriormente, Ospina et al (2020) plantea que el liderazgo colectivo surge de la **interacción social y adopta múltiples formas** (liderazgo compartido, distribuido, discursivo, etc.), por lo que es un fenómeno dinámico y complejo que requiere enfoques de investigación integradores y multidimensionales. Para facilitar el análisis del liderazgo colectivo la autora plantea un análisis que incluye dos aspectos: el lugar en que reside el liderazgo (grupo, sistema) y la visión de la colectividad que se orienta a cómo conceptualizar el liderazgo (como un lente para investigar o un tipo de liderazgo).



Analizando el locus del liderazgo colectivo, los autores plantean que puede ubicarse el liderazgo en: (1) **Grupos**, al residir en las relaciones interpersonales entre los miembros de equipos o grupos sociales (2) En **sistemas**, que involucran relaciones y dinámicas entre equipos, organizaciones, comunidades, etc. Entonces, el liderazgo es propiedad del sistema y no surge sólo de interacciones entre personas, por ello puede ser incorpóreo. Ahora bien, en cuanto a la visión de colectividad el liderazgo colectivo puede ser visto como: (1) Tipo, cuando se usa el término para nombrar la realidad empírica que se puede observar- desde la epistemología. En este caso hay una realidad empírica que se diferencia de otros tipos de liderazgo en el mundo y por tanto el liderazgo es plural (2) Lente, cuando se usa para aplicar una perspectiva teórica a la realidad - desde la ontología. En este sentido, el concepto de colectividad es un marco teórico para estudiar el liderazgo plural e individual. Los investigadores se basan en el lenguaje, las acciones no discursivas y los procesos y prácticas organizacionales para explicarlo.

Los autores mezclan ambas variables y crean el siguiente mapa de enfoques colectivos de liderazgo con sus respectivas teorías:

Tabla 2. Un mapa de los enfoques colectivos del liderazgo.

	Visión de Colectividad	
Lugar del liderazgo	Liderazgo colectivo como tipo	Liderazgo colectivo como lente
Liderazgo que reside en el grupo	Celda 1: 'Colectivo' se refiere a formas plurales de liderazgo y el liderazgo reside en las relaciones interpersonales - Liderazgo dual/co-liderazgo - Liderazgo compartido - Liderazgo en redes sociales - Liderazgo en equipos	Celda 3: 'Colectivo' se refiere a una lente teórica y el liderazgo reside en las relaciones interpersonales - Estudios de la teoría de la práctica (incluyendo liderazgo como práctica) - Liderazgo relacional
Liderazgo que reside en el sistema	Celda 2: 'Colectivo' se refiere a formas plurales de liderazgo y el liderazgo reside en las dinámicas sistémicas - Liderazgo en sistemas multiequipo - Liderazgo distribuido - Liderazgo en redes - Prácticas de liderazgo	Celda 4: 'Colectivo' se refiere a una lente teórica y el liderazgo reside en las dinámicas sistémicas - Liderazgo constructivista colectivo - Liderazgo discursivo/comunicativo - (Algunos) estudios críticos del liderazgo



	colectivo - Liderazgo en la complejidad	
--	---	--

Fuente: Traducido de Ospina et al (2012).

Edwards & Bolden (2023) sostienen que el liderazgo colectivo **es un proceso y no una propiedad de los individuos, y se relaciona con el contexto**. Es algo más allá de una colección de personas e interacciones y se entiende como un epifenómeno que determina nuestra experiencia con la realidad y con nosotros mismos. El liderazgo colectivo es mucho más amplio y puede quedar por fuera del marco propuesto por Ospina et al (2020) pues es un concepto meta nivel que no encaja y sobrepasa esas categorías planteadas. **Ya que la realidad supera las formas**. El autor plantea también que el liderazgo colectivo es **socialmente construido** y tiene orientación al bien común. Destaca que el concepto per se tiene **efectos performativos** lo que significa que no solo describe realidades, sino que crea y da forma a la realidad, lo que lleva a generar un efecto autocumplido generando cambios en la práctica del liderazgo.

Ahora bien, a partir de la revisión de literatura entendemos el liderazgo colectivo como:

El liderazgo colectivo se entiende como un proceso y práctica dinámica, relacional, formal o informal, desarrollada por grupos, equipos y colectivos; orientados a movilizarse y movilizar a otros para alcanzar objetivos compartidos, solucionar problemas complejos e influir sobre su entorno. Este liderazgo emerge y se consolida a partir de la identidad, conocimientos, experiencia, interacciones y redes sistémicas de los actores involucrados en un contexto determinado.

Esta definición si bien no busca unificar genera un entendimiento común de los principales elementos constitutivos. El liderazgo colectivo es más que la suma de los miembros y sus competencias, surge y se configura del propio sistema y de la interacción entre el potencial colectivo² con el entorno y el problema. Es un liderazgo que configura el contexto y se configura del contexto. Su centro no es el líder visible sino el objetivo de lograr responder a un desafío colectivo complejo desde lógicas de colaboración.

Asimismo, destacamos algunos atributos destacados de la literatura sobre el liderazgo colectivo. Primero, este tipo de liderazgo se basa en la capacidad de movilizar a varios individuos, fomentando la cohesión y el trabajo en equipo para abordar desafíos complejos. Segundo, se enfatiza la importancia de relaciones horizontales y colaborativas en lugar de estructuras verticales, lo que permite un mayor intercambio de ideas y experiencias. Tercero, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo son también esenciales para ajustarse a los cambios en el contexto. Cuarto, la diversidad de habilidades, perspectivas y experiencias es un elemento diferenciador que permite enriquecer el proceso de toma de decisiones y fomentar la creatividad e innovación.

² Hace referencia a la suma e interacción de los potenciales individuales (conocimientos, capacidades, experiencias)



Quinto, las interacciones sociales en redes complejas, donde tanto líderes formales como informales desempeñan roles clave. Sexto, la existencia de un discurso compartido sobre los problemas y objetivos, y que éste sea reconocido y sostenido por todos los miembros del colectivo. Séptimo, el liderazgo no es estático; los roles pueden cambiar dependiendo de las necesidades del momento y la situación, promoviendo así un liderazgo rotativo. Octavo, este liderazgo implica procesos de influencia recíproca e interdependencia donde múltiples individuos contribuyen a la dirección y objetivos del grupo, en lugar de depender de un solo líder, por lo que fomenta la corresponsabilidad. Por último, es un proceso orientado hacia el bien común y la creación de valor para todos los miembros de la comunidad o grupo. Estos atributos no solo reflejan la naturaleza del liderazgo colectivo, sino que también pueden servir como base para su aplicación práctica en diversas organizaciones y contextos, promoviendo un enfoque más inclusivo y dinámico en el ejercicio del liderazgo. En las siguientes secciones se profundiza sobre estos elementos.

Por último, exponemos que el análisis de fuentes permite entender que aún el término de liderazgo colectivo se encuentra en construcción y sobre todo hay debates académicos sobre desde donde se entiende el término, su contenido y la forma de estudiarlo. Autores como Ospina (2015, 2017 y 2020) han propuesto marcos para entenderlo, vincularlo o diferenciarlo de otras teorías de liderazgo. Sin embargo, autores como Edwards & Bolden (2023) señalan, desde un análisis constructivista, que el liderazgo colectivo no se puede encasillar en categorías creadas pues al ser un fenómeno social supera los marcos propuestos y se transforma constantemente. Lo anterior, demuestra la necesidad de seguir estudiando el fenómeno complejo del liderazgo colectivo.

2. El rol del liderazgo individual en el liderazgo colectivo

En primer lugar, los liderazgos individuales tienen componentes colectivos. Según Labourdette et al (2010), los liderazgos individuales ya tienen impresos un componente colectivo toda vez que el líder representa las expresiones colectivas y es el colectivo quien define las características para que responda a determinado rol. Desde una perspectiva constructivista, el liderazgo individual se define por el contexto y las circunstancias en que surge, y funge como factor de referencia y punto de unidad. La colectividad permite que exista y construya el puesto de ese líder, si la colectividad abandona al líder este muere simbólicamente. **Entonces el líder es producto de lo colectivo.**

Labourdette et al (2010) también sostiene que el liderazgo es fruto de una construcción llevada a cabo por un colectivo, y es un proceso que se reconstruye a partir de la identidad grupal, la proyección del líder, los objetivos compartidos y necesidades. El líder solo es agente de la construcción social. El líder encarna los valores, objetivos, expectativas e intereses colectivos en un momento determinado. El proceso colectivo supera la figura de liderazgo, el agrupamiento social tiene mayor fuerza que el líder. **El líder es un instrumento de la construcción social colectiva.**

En segundo lugar, los liderazgos individuales pueden cumplir un rol importante en la **promoción y facilitación del liderazgo colectivo.** Hiller et al (2006) menciona que poseer rasgos,



habilidades y comportamientos de líder sigue siendo potencialmente importante para el liderazgo colectivo. Por su parte, Ni et al (2018) señalan que la presencia de individuos con altas competencias de liderazgo puede generar estabilidad al liderazgo colectivo.

Por otro lado, también se plantea que hay una percepción de tensión entre lo individual y colectivo en donde se entiende que lo colectivo trae consigo el riesgo de anulación del individuo. Sin embargo, en cada colectivo se pueden identificar **individuos con capacidad de influencia en las decisiones** (Benito, 2015).

El liderazgo colectivo también implica que los líderes deben ser **facilitadores y entrenadores**, más que simplemente jefes, un cambio que ha sido fundamental debido a la evolución de los valores organizacionales y los cambios en las expectativas de los empleados (Conger, 1993; Cacioppe, 1998; citados en Dalakoura, 2010).

Según Friedrich et al (2009 y 2016) los líderes focales individuales juegan un papel importante en la consolidación del liderazgo colectivo toda vez que **contribuyen al surgimiento del liderazgo colectivo a través de sus conocimientos, habilidades y pericia** específicos que facilitan el proceso de liderazgo colectivo, su desarrollo y uso de la red que los rodea, y sus acciones para compartir el rol de liderazgo, ya sea explícitamente con individuos o de manera generalizada, con todo el equipo. Los autores afirman que las características del líder, como la inteligencia, la experiencia y la personalidad, determinarán su capacidad para construir la red y las condiciones de comunicación que faciliten el surgimiento del liderazgo colectivo. Las competencias del líder le permiten reconocer la oportunidad y las ventajas de intercambiar elementos del rol de liderazgo con los miembros del equipo. En este sentido, las características personales de un líder pueden estar relacionadas con el uso del liderazgo colectivo (Friedrich et al, 2016)

Complementariamente Friedrich et al. (2009) plantea que el liderazgo colectivo no obvia el liderazgo en el sentido más formal. Ya que una o varias personas deben cumplir con aspectos como la rendición de cuentas, por lo tanto, la distribución del rol de liderazgo no puede ser completamente emergente sin que ninguna persona o entidad colectiva sea responsable del funcionamiento del grupo. De esta forma, se supone que **habrá un individuo o un conjunto de individuos actuando en una capacidad de liderazgo** definida que facilite las condiciones para el proceso de liderazgo colectivo.

En esencia, el líder es fundamental para promover y facilitar el intercambio como actor que fomenta las relaciones, crea expectativas de colaboración, garantiza participación de cada persona y transmite el sentido del actuar colectivo (Friedrich et al. ,2009)

Friedrich et al (2016) plantea que hay estudios que evidencian cómo las características individuales y de los equipos determinan que surja o no el liderazgo colectivo, y, es más, las diferentes características del líder pueden llevar a diferentes formas del liderazgo colectivo. En primer lugar, la **capacidad cognitiva** del líder individual es clave para el surgimiento del liderazgo colectivo pues la inteligencia permite mayor comprensión de la red, las conexiones, relaciones y el uso de la información para desarrollar dicha red, igualmente posibilita mejores niveles de intercambio y empoderamiento al permitir mejor conocimiento de las habilidades de las personas. En segundo lugar, **la experiencia** del líder también puede ser determinante en liderazgo



colectivo, esto pues los líderes más expertos pueden identificar mejor a quien transferir el liderazgo y tener la confianza de delegar o empoderar a otros (efecto positivo), sin embargo, la acumulación de experiencia también puede llevar la poca comunicación del líder entendiéndolo que ya posee la información y no necesita de otros. Por último, **la personalidad**, existe evidencia de que este factor influye pues la confianza en sí mismo, la regulación y estabilidad emocional, la sociabilidad, amabilidad y apertura a experiencias, entre otras características inciden en la comunicación y el liderazgo colectivo.

Según los resultados del estudio propuesto por Friedrich et al (2016) se corrobora que la capacidad cognitiva individual tiene efectos positivos en el liderazgo colectivo al permitirle al líder entender la red y evaluar las habilidades e intercambios posibles, la experiencia organizacional previa tiene efectos positivos sobre comportamientos de comunicación y desarrollo de red, pero la experiencia negativa toda vez que el líder con experiencia previa y acumulada puede sentirse seguro de sí mismo y no tener apertura a generar interacciones con otros, la personalidad también se encontró como un factor influyente toda vez que aspectos como la amabilidad del líder pueden ser predictores de comunicación.

Ospina et al (2017) también plantea que, con sus propias fortalezas y debilidades, **las teorías del liderazgo colectivo no restan legitimidad a otras teorías. Tampoco niegan la relevancia del líder formal**, pero invitan a considerar la variedad de fuentes alternativas de las que surge el liderazgo en el sistema. De este modo permiten entender el liderazgo contextualizado y plenamente integrado en un sistema de relaciones que refleja lo colectivo.

En conclusión, podemos afirmar que el liderazgo individual no debe ser satanizado y eliminado de la discusión sobre liderazgo colectivo, sino que debe comprenderse a mayor profundidad su relación con el liderazgo colectivo, ya que ambos coexisten. No se trata de una elección dicotómica entre uno y otro, sino de entender cómo podríamos integrar ambos según la necesidad que surge del contexto y en pro de generar mayor bienestar social. La invitación es a encontrar formas para nutrir el liderazgo colectivo a partir del liderazgo individual, entendiéndolo que uno y otro son importantes y se encuentran conectados. Como lo evidencia la literatura, líderes con mejores competencias pueden llevar a consolidar mejores procesos de liderazgo colectivo. Por ello, se requieren líderes individuales con apertura y conciencia del valor que tiene practicar y potenciar el liderazgo colectivo.

3. Elementos constitutivos del liderazgo colectivo

La literatura relacionada con el liderazgo colectivo ha abordado una amplia gama de elementos; a continuación, destacamos algunos de los que consideramos más importantes, sin que esto implique que sean los únicos.

El liderazgo colectivo busca la **inclusión** de las voces de las personas y el **diálogo en la pluralidad de perspectivas** como herramienta para la construcción de ciudadanía. Reconoce **“la diversidad, la heterogeneidad y la complejidad como base necesaria de la creatividad y la transformación social”** (Benito, 2015, pág. 120). Asimismo, se fundamenta en la **intencionalidad colectiva** vinculada con deseos y creencias compartidas, cree en el poder de



todas las personas para generar el cambio y requiere **comunicación, gestión del conocimiento y trabajo en red** pues: *“Para construirse y manifestarse, estos liderazgos precisan de un entorno comunicativo en el que la información, los saberes y las experiencias se compartan y circulen fluidamente en toda la red”* (Benito, 2015, pág. 120).

Este liderazgo se fundamenta en la acción colectiva vinculada a **procesos de interdependencia y abandono de la experiencia previa**. Igualmente, requiere de **escucha generativa** para que surjan ideas e innovaciones, pensar y reflexionar en el pasado para definir el futuro. Es importante hablar de la disonancia de las opiniones para avanzar en la resonancia de lo construido en colectivo. Por último, la importancia **de crear estructuras y contextos organizacionales que apoyen la toma de decisiones colectivas** que permitan distribuir el poder, el riesgo y la responsabilidad (Robinson, 2019).

Contractor et al (2012) plantea que hay 3 aspectos estructurales del liderazgo colectivo: las **personas** (los líderes, los seguidores y sus relaciones), **los roles** (es decir, las funciones de liderazgo) y **el tiempo** (es decir, la dinámica). Y todo ello se conecta con las redes propias de este liderazgo.

Friedrich et al (2009) resalta la importancia de **la comunicación y el intercambio de información** en el proceso de liderazgo colectivo. Señala que no es suficiente contar con múltiples líderes, sino que se requiere que los líderes y el equipo comparta información, colaboren y tomen decisiones en conjunto. Así mismo resalta el papel del empoderamiento mutuo, la responsabilidad compartida, la delegación, rendición de cuentas, toma de decisiones autodirigida, intercambio de información y desarrollo de habilidades (Friedrich et al, 2009 & Friedrich et al.,2016).

Respecto **al intercambio** se puede transmitir **información y experiencia** para la comprensión de la realidad y resolución de problemas, de allí se deriva asignación de roles según habilidades y capacidades. También pueden generarse **intercambios relacionales** vinculados con la capacidad del líder de establecer interacciones con los miembros y entre los miembros, las cuales deben ser percibidas justas para que no produzcan efectos negativos, este tipo de intercambios beneficia los procesos de equipo y fomenta el liderazgo colectivo (Friedrich et al, 2009). Autores como Raelin (2018) también resaltan **la interacción y el intercambio** entre individuos como elemento central del liderazgo colectivo.

La comunicación es el elemento que posibilita (1) el intercambio de experiencia e información entre las personas y la red, (2) identificar y utilizar de mejor manera habilidades (3) crear un clima de relacionamiento justo y empatía (4) establecer parámetros grupales (instrucciones) y significados colectivos (valores y cultura). La comunicación es vital para que surja y se consolide el liderazgo colectivo, y para que pueda alcanzar resultados positivos (Friedrich et al. 2009). La comunicación transmite contenido, pero a la vez define la configuración de las relaciones (Fairhurst et al, 2020). La comunicación permite la participación, el intercambio, la distribución y el proceso de toma de decisiones (Friedrich et al, 2016).

Las redes son el canal para el acceso e intercambio de información. El tamaño, la variedad y la estabilidad de la red influyen en el éxito del liderazgo colectivo. La comprensión de la red es



esencial para aprovechar de manera efectiva la información y experiencias disponibles, definir las formas de comunicación y crear un clima que fomente el intercambio de información. (Friedrich et al. 2009). Igualmente, el **clima del equipo** y **los parámetros de desempeño** son elementos importantes para definir el compromiso de los miembros del grupo, la resolución de problemas desde un enfoque colaborativo, promover la autogestión colectiva, lograr la cohesión e incentivar la diversidad del grupo (Friedrich et al. 2009).

Autores como Ospina & Foldy (2015) explican que las prácticas de liderazgo colectivo se caracterizan por: **(1) Conexión:** interacción desde la diversidad que permite el aprendizaje grupal **(2) cognición:** enmarcar el discurso para que se entienda el trabajo y se pueda visualizar el grupo **(3) Capacidad como proceso de empoderamiento** **(4) la autoconciencia** individual del relacionamiento de los miembros del equipo.

Por otro lado, también es clave identificar que en el liderazgo colectivo pueden existir colaboraciones que varían en su grado de cooperación y dependencia, desde interacciones transaccionales simples hasta equipos completamente integrados que requieren un enfoque de liderazgo más cercano. De este modo, para gestionar eficazmente esta diversidad de relaciones, los líderes deben ajustar sus esfuerzos de acuerdo con el espectro de colaboración; que ayuda a identificar las similitudes, diferencias y consecuencias de los diversos **niveles de interdependencia** (Archer y Cameron, 2013).

En la revisión de los elementos clave para construir relaciones colaborativas estables a largo plazo, emergen tres componentes críticos: **gobernanza, operaciones y comportamientos**. La literatura subraya que un liderazgo colaborativo efectivo depende de la integración de estos tres elementos para establecer relaciones duraderas y productivas (Archer y Cameron, 2013).

La gobernanza, se refiere a las **estructuras formales e informales que rigen los acuerdos colaborativos**, como la claridad de propósito, la toma de decisiones y las responsabilidades compartidas. Las relaciones colaborativas exitosas requieren un **propósito claro y compartido** entre las partes, lo que asegura que cada una entienda los objetivos y las expectativas del otro, evitando así conflictos de interés a largo plazo. Por otro lado, las operaciones se centran en los **procesos que permiten que la colaboración** funcione de manera fluida, como la alineación de sistemas y procesos, la comunicación efectiva y la mejora continua de capacidades. Finalmente, **los comportamientos** son fundamentales para mantener la relación colaborativa, ya que definen cómo los líderes y empleados de las organizaciones interactúan, resuelven problemas y actúan con transparencia.

La analogía de la "banca de tres patas", introducida por Archer y Cameron (2013), subraya que una colaboración sólida depende de un **equilibrio adecuado entre la gobernanza, las operaciones y los comportamientos**. La literatura advierte que, si uno de estos elementos se debilita, la relación puede volverse vulnerable a fallos en momentos de crisis o cambios significativos. Este modelo se presenta como una herramienta valiosa para que los líderes colaborativos prioricen sus esfuerzos, ajustando su enfoque según el tipo de relación y su posición en el espectro de colaboración.



Analizando todo lo anterior, es posible afirmar que el liderazgo colectivo se fundamenta en una serie de elementos esenciales que garantizan su efectividad y adaptabilidad en distintos contextos. Uno de los principales es la diversidad de las **personas** involucradas, quienes aportan activos individuales diversos, lo que enriquece las dinámicas del grupo y fomenta la innovación. La **intencionalidad colectiva**, que conecta deseos y creencias compartidas, se posiciona como un elemento clave al establecer un propósito común y unificado que moviliza al colectivo. Otro elemento central es el **intercambio**, ya sea en forma de colaboración o distribución de roles, que permite a los miembros aportar según sus capacidades y adaptarse a las necesidades del grupo, promoviendo una toma de decisiones más equitativa y eficiente. Además, las **redes sistémicas** juegan un papel crucial al permitir la circulación de información y conocimientos, lo que facilita la comprensión mutua y el fortalecimiento de los lazos entre los integrantes. Estos elementos esenciales, como lo destacan autores como Friedrich et al. (2009), no son suficientes por sí solos, sino que deben acompañarse de una adecuada **comunicación** que posibilite el intercambio de experiencias, la identificación de habilidades, y la creación de un clima de justicia y empatía dentro del grupo.

Por último, se subraya la importancia de estructuras organizacionales que permitan la **autogestión** y la **descentralización del poder**, lo cual es vital para que el liderazgo colectivo prospere. Prácticas como la **conexión**, la **cognición** y la **autoconciencia** son esenciales para generar entornos de confianza y colaboración (Ospina y Foldy, 2015). Asimismo, contar con un **equilibrio adecuado entre la gobernanza, las operaciones y los comportamientos** es crítico para los procesos de colaboración, construcción colectiva y alineación de objetivos (Archer y Cameron, 2013).

4. Los beneficios del liderazgo colectivo

El liderazgo colectivo tiene múltiples beneficios. Se puede destacar su importancia para solucionar retos complejos, responder a contextos de adaptación y cambio, promover prácticas de liderazgo más incluyentes, promover la corresponsabilidad, desarrollar pensamiento crítico y mejorar el rendimiento y efectividad de los equipos. A continuación, se profundiza en cada aspecto:

- **Mejorar el rendimiento y la efectividad de los equipos.** Compartir roles proporciona mayor capacidad de hacer las cosas (Hiller et al, 2006). El intercambio de información, la descentralización y la colaboración en la toma de decisiones permite el uso óptimo de las diversas habilidades y conocimientos de los miembros del equipo (Friedrich et al., 2009). El liderazgo colectivo mejora la cohesión, confianza, compromiso, lealtad, toma de decisiones y logro de objetivos organizacionales (Raelin, 2018 & Friedrich et al., 2009)

En los entornos donde hay mayor apoyo al liderazgo centrado en lo colectivo³ se genera un clima laboral más ameno, mayor compromiso con la organización, más sentido de

³ En el liderazgo centrado en lo colectivo se prioriza la comprensión compartida, la identificación grupal y mejora en resultados colectivos. Los líderes articulan la visión y fomentan objetivos compartidos y trabajo colaborativo.



pertenencia, mejores niveles de OCB⁴ y de eficacia organizacional. En contraste, cuando se privilegia el liderazgo centrado en el individuo⁵, hay dificultades con la percepción de justicia (desigualdad) y el compromiso organizacional, pues este modelo beneficia la relación y compromiso entre líder y seguidor en detrimento del grupo y se promueve el desempeño individual y la competencia debilitando el apoyo organizacional e intercambio social (Kunze, 2016).

- **Solucionar retos complejos:** El liderazgo colectivo permite abordar problemas complejos en contextos complejos (Edwards & Bolden, 2023; Ospina 2015; Ospina et al, 2017). Se vincula con la capacidad de un equipo para adaptarse e innovar (Friedrich et al.,2009).
- **Cambios sociales positivos:** el liderazgo colectivo se orienta al producir resultados colectivos que se orientan al bien común y a generar cambios sociales positivos (Benito, 2015; Ospina et al 2017 & Edwards & Bolden,2023)
- **Promover liderazgos diversos e incluyentes:** el liderazgo colectivo fomenta formas más inclusivas de liderazgo (Edwards & Bolden,2023) ya que facilita el intercambio creativo de múltiples perspectivas fomentando el compromiso y empoderamiento mutuo (Robinson, 2019). Igualmente, la evidencia señala que la diversidad en el liderazgo colectivo puede ser beneficiosa para alcanzar resultados positivos e innovar (Friedrich et al. 2009 & Benito, 2015; Edwards & Bolden, 2023)

La diversidad de perspectivas permite discusiones más ricas y mejora la toma de decisiones, igualmente contribuye a la consolidación de pensamientos más reflexivos y a la misma democracia (Raelin, 2018). En este sentido, el liderazgo colectivo se relaciona con procesos incluyentes y críticos que involucran el disenso como punto de partida para construir acuerdos.

- **Menos dependencia y más corresponsabilidad:** el liderazgo colectivo desarraiga la visión paternalista, jerárquica y romantizada de cuidado de un líder con características destacadas y fomenta lógicas de codesarrollo, igualmente contrarresta la mentalidad individualista perpetuada en múltiples organizaciones y desafía dinámicas de poderes hegemónicos (Raelin, 2018). En este sentido, ya no hay una transmisión vertical de instrucciones sino una red de conexiones e individuos interconectados que permite la corresponsabilidad.

⁴ OCB" se refiere al **clima de comportamiento de ciudadanía organizacional** (Organizational Citizenship Behavior Climate, en inglés). Este término se utiliza para describir el nivel colectivo de comportamientos extra-rol que los empleados muestran dentro de una organización. Estos comportamientos van más allá de las obligaciones formales de trabajo y son voluntarios, como ayudar a compañeros o contribuir al bienestar organizacional en general. Un clima organizacional que promueve el comportamiento de ciudadanía organizacional genera una atmósfera en la cual los empleados sienten un compromiso y lealtad adicionales hacia su organización, lo que fomenta una mayor colaboración y rendimiento colectivo.

⁵ En el liderazgo centrado en el individuo se busca el desarrollo de competencias y resultados de las personas del equipo independientemente (seguidores). Es decir se privilegia la relación líder- seguidor y la recompensa. Los líderes ajustan su comportamiento en función de factores contextuales y características individuales de cada empleado, y por ello generan entrenamiento diferencial a sus seguidores. Los líderes tan estímulos de manera individual.



5. Habilitadores del liderazgo colectivo

A continuación, se presentan de manera no exhaustiva algunos de los habilitadores encontrados en la literatura para el surgimiento, consolidación y sostenibilidad del liderazgo colectivo.

- 1. Competencias de líderes individuales.** Las habilidades y capacidades individuales pueden facilitar las condiciones para que se dé el proceso de liderazgo colectivo. En primer lugar, las capacidades conceptuales son importantes para la identificación de problemas, estructuración del trabajo y clarificación de objetivos. Entre estas se destaca: la inteligencia, la creatividad, la previsión, la intuición, la sabiduría, la planificación, priorización de tareas, anticipación a obstáculos y resultados. En segundo lugar, las habilidades interpersonales se relacionarán positivamente con la distribución efectiva de las responsabilidades de liderazgo, facilitan el intercambio de información, la motivación de los seguidores y el mantenimiento de un clima afectivo positivo; entre estas: el conocimiento de la red, la adopción de perspectivas, la habilidad política, la regulación de las emociones y la comunicación. Por último, las habilidades técnicas relacionadas con la experiencia y pericia en algún tema son importantes porque permiten la identificación de problemas, la estructuración de las tareas laborales y la distribución adecuada de los roles de liderazgo. (Friedrich et al. 2009) En general la experiencia del líder se relaciona positivamente con la consolidación de las redes, los intercambios y la motivación y la distribución propia del mismo liderazgo. (Friedrich et al. 2009).

Profundizando en competencias, Ospina & Foldy (2015) citando diferente literatura hablan de la importancia de habilidades como autoconciencia, humildad, empatía, apertura al aprendizaje., búsqueda de sentido (información), la comunicación, la capacidad de definir una visión y de implementarla como importantes para el liderazgo colectivo en contextos organizacionales. Además en entornos complejos de poder compartido, destacan la capacidad de reformular el discurso, superar las diferencias promoviendo el diálogo y aprovechar las diferencias de las partes interesadas logrando aprendizaje mediante la práctica. Igualmente, la necesidad de comprender los factores contextuales que influyen en el problema, resolver conflictos, tomar decisiones y coordinar tareas. Asimismo, Archer y Cameron (2013) destacan competencias clave como compartir el control, manejar conflictos y construir relaciones.

El liderazgo colectivo es posible cuando el líder adopta conductas como articular visión y objetivos conjuntos por medio del diálogo y la comunicación; la retroalimentación y brindar información (Kunze, 2016). Por ello, son beneficiosos los enfoques directivos colaborativos en donde los líderes formales de las organizaciones puedan convertirse en facilitadores, compartir el liderazgo y promover relaciones colectivas. Además, aspectos como la humildad, la vulnerabilidad y el compromiso con el aprendizaje continuo y la creación de experiencias para construir en las diferencia (Ospina & Foldy, 2015).

Los comportamientos son fundamentales para mantener la relación colaborativa, ya que definen cómo los líderes y empleados de las organizaciones interactúan, resuelven problemas y actúan con transparencia. La literatura recalca la importancia de los líderes como modelos a seguir en relaciones colaborativas, promoviendo comportamientos que



fomenten la confianza, la resolución conjunta de problemas y la conciencia intercultural (Archer y Cameron, 2013)

En suma, el líder individual puede facilitar el proceso colaborativo aportando a administrar escenarios colaborativos, creando significados compartidos, promoviendo comportamientos y competencias que habiliten la acción colaborativa. Los líderes pueden ser modelos inspiradores y catalizadores de una nueva forma de entender los problemas desde el pensamiento sistémico y a través de procesos de colaboración e innovación.

2. **Competencias de los miembros del equipo:** para que el liderazgo colectivo emerja se requiere que los individuos tengan una actitud abierta a los distintos puntos de vista, experiencias y al diálogo constructivo, ello permite generar confianza y cohesión. Se requiere la revisión de los modelos mentales propios y el desarrollo de competencias como la colaboración, la apertura al aprendizaje colectivo, el uso del diálogo y la escucha (Raelin, 2018 & Friedrich et al, 2016)
3. **La construcción de confianza:** es un elemento habilitante del liderazgo colectivo toda vez que permite que el líder individual pueda delegar (distribuir roles) y empoderar a otros compartiendo el liderazgo. Además, facilita dinámicas de intercambio de información entre los miembros del equipo y dentro de la red. (Friedrich et al 2016, Friedrich et al 2009 y Benito 2015). En este sentido, la confianza es clave para la acción colectiva y la acción misma de liderazgo.
4. **Propósitos compartidos.** La definición de una misión y objetivos compartidos puede generar motivación y mejorar el trabajo en equipo. (Friedrich et al. 2009). Las relaciones colaborativas exitosas requieren un **propósito claro y compartido** entre las partes, lo que asegura que cada una entienda los objetivos y las expectativas del otro, evitando así conflictos de interés a largo plazo (Archer y Cameron, 2013). A nivel interpersonal se requiere que los individuos puedan ajustar su voluntad individual a la voluntad colectiva con base a aspiraciones comunes, aprendan del intercambio y desarrollen un sentido compartido de cuidado, compromiso y responsabilidad mutua (Raelin, 2018).
5. **Las relaciones interdependencia:** es un habilitante que juega un papel crucial en las relaciones colaborativas. Según Archer y Cameron (2013), definir y gestionar adecuadamente estos puntos de interdependencia es esencial para evitar conflictos y maximizar el valor de la colaboración. Un manejo eficaz de estos puntos requiere que los líderes compartan la responsabilidad y confíen en las habilidades de sus socios (p. 42).
6. **La comunicación** es determinante para que se pueda intercambiar información dentro de un grupo, red o redes y emerja el liderazgo colectivo, es el alma del liderazgo colectivo. (Cullen & Yammarino 2016; Friedrich et al. 2009 & Friedrich et al, 2016)
7. **Entornos organizacionales habilitadores:** hay condiciones internas en las organizaciones que pueden facilitar o restringir el surgimiento del liderazgo colectivo, entre estas: estructuras, valores, normas, procesos y parámetros definidos en los equipos de trabajo. En este sentido se facilita el surgimiento del liderazgo colectivo cuando:



- Cuando en un equipo se privilegian **valores** como el colectivismo sobre el individualismo. Entendiendo el colectivismo como relaciones de interdependencia, en donde se favorece los objetivos y necesidades grupales sobre los individuales (Hiller et al, 2006). En general, la cultura organizacional que fomenta o no valores y creencias compartidas sobre el liderazgo colectivo. (Friedrich et al. 2009)
- Tratar de dejar de establecer demasiados objetivos centrados en lo individual y promover más **objetivos orientados al liderazgo colectivo** dentro de la organización (Kunze, 2016)
- Se crean **estructuras organizacionales** que apoyan formas de relacionamiento más colaborativo y la toma de decisiones colectivas en donde se distribuye el poder, el riesgo y la responsabilidad. (Robinson, 2019 & Ospina y Foldy, 2015 & Archer y Cameron, 2013). Por ejemplo, reducir la distancia de poder entre el líder formal (autoridad) y el equipo de trabajo puede permitir que los miembros del equipo asuman conjuntamente el rol de liderazgo y no de seguidor (Bochner y Hesketh, 1994 & Clugston et al., 2000).

Las estructuras pueden ser formales e informales y se relacionan con el concepto de gobernanza (Archer y Cameron, 2013). Por eso es importante que se creen mecanismos de gobernanza equitativos y estructuras de colaboración que permitan empoderar a los distintos actores a cumplir los objetivos colectivos (Ospina & Foldy , 2015)

- Se crean **operaciones (procesos)** orientadas a la articulación, comunicación efectiva y aprendizaje continuo (Archer y Cameron, 2013). Un ejemplo de procesos habilitadores puede ser
- Se establecen **parámetros de desempeño** orientados a colaboración y no a la competencia, condiciones para generar confianza, compromiso y cohesión entre los miembros del grupo (Friedrich et al. 2009)
- Algunas **normas** que pueden funcionar para promover el liderazgo colectivo serían la valoración de las diferencias, la apertura, la participación, el intercambio, la escucha y no juicio, el diálogo como elementos de construcción colectiva (Raelin, 2018)
- **Estrategias y actividades que promuevan el trabajo colectivo.** El liderazgo colectivo no se centra en la transferencia de conocimientos sobre buenas prácticas, sino que requiere de aprendizaje basado en la práctica que permita la creación del propio capital social del grupo (Raelin et al ,2018).

Por ello es importante implementar estrategias y actividades como:

1. Enfoques directivos colaborativos (Ospina & Foldy, 2015)
2. Espacios para la reflexión y escucha grupal, intercambio de experiencias, aprendizaje en acción, espacios para la resolución de problemas desde la colaboración, espacios de coaching y mentorías entre pares (Raelin et al ,2018 & Hiller et al, 2006)



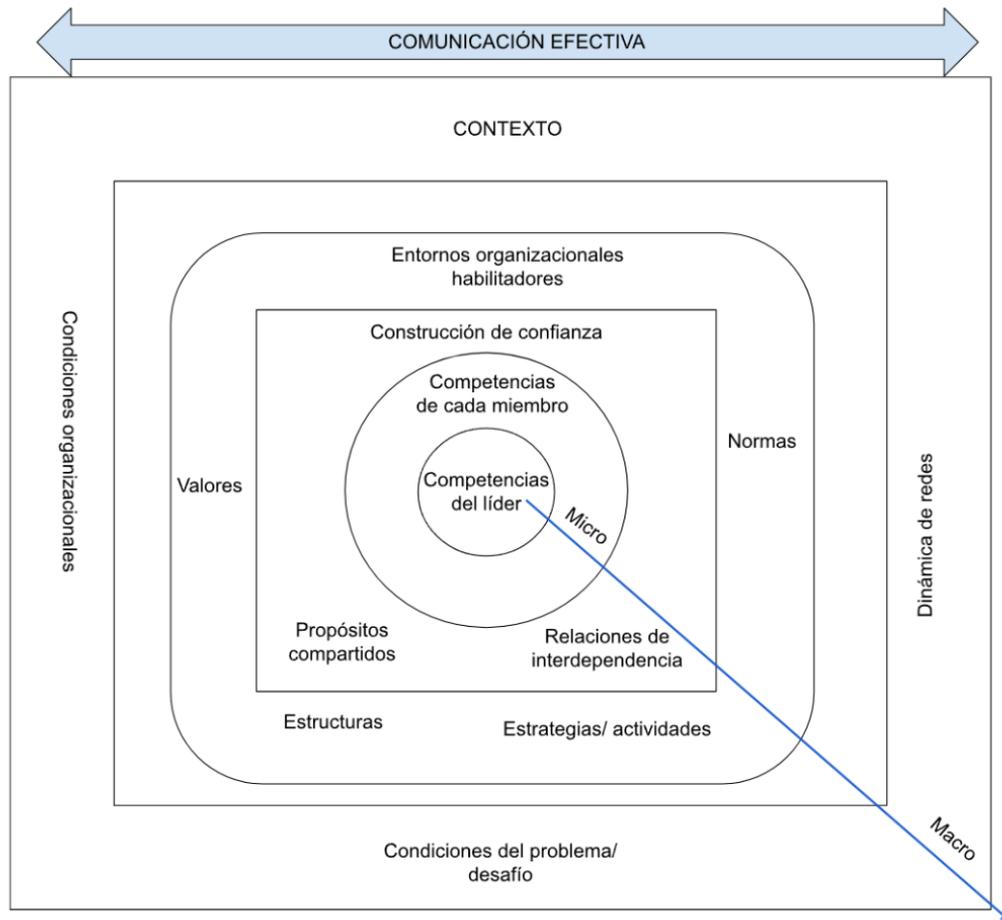
3. Espacios de interacción para construir y nutrir relaciones personales (Ospina & Foldy, 2015; Kunze 2016 & Raelin et al 2018)
 4. Mecanismos de socialización de recién llegados (Kunze, 2016)
 5. Evaluar competencias de liderazgo colectivo en procesos de selección y promover en los líderes de alta gerencia competencias de liderazgo colectivo, especialmente para impulsar a los líderes de los niveles inferiores (Kunze, 2016).
- 8. Condiciones del contexto:** Esto incluye elementos del entorno en donde surge el problema, las redes, y también factores organizacionales, sociales y culturales que pueden determinar el ejercicio del liderazgo. (Friedrich et al. 2009; Friedrich et al, 2016; Farihurst 2020; Edwards & Bolden, 2023; Ospina et al 2017, Forero et al 2023). Por ejemplo, las características del entorno en que surge el problema como la novedad, ambigüedad o complejidad del problema, la disponibilidad de información sobre el problema, la urgencia del problema y el apoyo social para resolver el problema. Asimismo, las condiciones dentro del contexto organizacional como la disponibilidad de recursos para colaborar (económicos y de tiempo) y la capacidad interna para hacer frente al problema (Friedrich et al. 2009). Entornos de cambio y problemas complejos facilitan el surgimiento del liderazgo colectivo.

Dentro del contexto las redes en que se encuentran los individuos y el equipo son determinantes ya que posibilitan el intercambio de información (Benito 2015; Contractor et al 2012 & Ni et al 2018). Una red bien desarrollada facilita el conocimiento de la experiencia, la distribución del rol, el intercambio y las relaciones de confianza que permiten comunicación y apoyo colectivo. (Friedrich et al. 2009 & Friedrich et al, 2016).

De acuerdo con lo anterior es importante para que surja el liderazgo colectivo que los líderes de equipos puedan analizar el entorno en que se encuentran, identificar y utilizar los activos colectivos (competencias, redes, información y experiencia que reside en sus equipos) y entender las redes en que se encuentran. Lo anterior, les permitirá asumir retos y alcanzar objetivos. Es primordial capacitar a los líderes individuales para que entiendan el contexto sistémico de redes, la necesidad de distribuir responsabilidades, el poder de la comunicación y del liderazgo colectivo en determinados contextos.

Desde un análisis sistémico se podría decir que a nivel individual son habilitadores las competencias de los líderes individuales, especialmente de quienes ejercen roles de autoridad; igualmente las competencias que desarrollan los miembros de un equipo son vitales para que pueda emerger el liderazgo colectivo. A nivel interpersonal (mesosistema), las relaciones de confianza y los propósitos compartidos. A nivel organizacional, la existencia de entornos organizacionales habilitadores, es decir de reglas, estructuras, valores, objetivos y estrategias que permitan dentro de la organización el liderazgo colectivo. Por último, a nivel sistémico el contexto relacionado con el problema, el entorno en que surge el problema y las condiciones del contexto organizacional.

Gráfico 1. Habilitadores liderazgos colectivos



Fuente: Elaboración propia

6. Competencias relacionadas con liderazgo colectivo

En los diversos documentos y con un análisis integral se lograron develar algunas de las competencias individuales. La aproximación actual no busca ser un punto de consenso sino por el contrario ser un punto de partida para nuevos análisis sobre competencias relacionadas con liderazgo colectivo.

Para el análisis se tomó de referencia el modelo creado por Forero et al. 2023 en donde se referencian 32 competencias cognitivas, del ser e integradoras⁶ (Ver Anexo 5). Se procedió a analizar los distintos documentos consultados y a realizar un cruce para verificar puntos de

⁶ Las competencias cognitivas abarcan la dimensión del conocimiento técnico y algunas habilidades. Las competencias socioemocionales y relacionales abarcan dimensiones humanas orientadas a facilitar el autoconocimiento y la interacción efectiva con otras personas, de modo que estas son necesarias para aplicar y potencializar las habilidades y conocimientos técnicos. Las competencias integradoras combinan elementos de las anteriores y los integran para facilitar el ejercicio del liderazgo público (Forero et al, 2023).



encuentro sobre las que podrían ser competencias críticas relacionadas con liderazgo colectivo. Se definieron 13 competencias clave que presentamos a continuación:

1. **Trabajo colaborativo y en equipo:** en el ejercicio del liderazgo colectivo se requiere que los individuos y en especial el líder individual tenga la capacidad de colaborar, promover la colaboración entre distintas personas y compartir el control. Eso puede implicar distribución, rotación y compartir roles según la tarea o desafío definido. Es muy importante que el líder individual y los miembros del equipo prioricen la noción colectivista sobre la individualista para trabajar colaborativamente. Hay interdependencia e interacciones que permiten el logro de objetivos conjuntos, se usan las fortalezas de capacidades y experiencia de cada uno para lograr los objetivos, es decir se aprovechan los activos y potencial colectivo. (Ospina & Foldy 2015; Hiller et al , 2006; Ospina 2017; Robinson et al 2019; Kunze 2016; Raelin 2018; Contractor et al 2012; Friedrich et al 2016; Friedrich et al 2009 y Archer y Cameron, 2013)
2. **Planeación estratégica y pensamiento prospectivo:** hace referencia a definir una misión objetivos y visión conjunta. (Ospina & Foldy 2015; Hiller et al, 2006; Ospina 2017; Kunze 2016; Raelin 2018; Contractor et al 2012; Friedrich et al 2009; Benito 2015)
3. **Generación de redes y gestión de alianzas:** el liderazgo colectivo emerge en redes de relaciones interdependientes. Es necesario que el líder individual y el equipo puedan identificar, entender y gestionar las redes para aprovechar el capital de las mismas (experiencia y conocimiento) y contribuir a apoyar la comunicación y el intercambio. (Ospina 2017; Ni et al 2018; Contractor et al 2012; Friedrich et al 2016; Friedrich et al 2009; Benito 2015 y Forero et al 2023).
4. **Pensamiento sistémico y lectura del contexto:** como el contexto es un factor que configura el liderazgo colectivo es importante que el individuo y el colectivo tenga competencias para identificar y entender actores, relaciones, redes, dinámicas de poder, intereses y factores contextuales (sociales, políticos, económicos, culturales, etc) (Ospina & Foldy 2015; Ospina 2017; Friedrich et al 2016; Friedrich et al 2009; Fairhurst et al 2020; Forero et al 2023 y Edwards & Bolden, 2023). Similarmente, Archer y Cameron (2013) destacan que la **conciencia intercultural**, es decir, la capacidad de comprender las diferencias entre culturas organizacionales y adaptarse para colaborar eficazmente con distintas formas de operar, es fundamental para alcanzar objetivos colectivos.
5. **Construcción de confianza y relaciones:** es importante que el líder individual pueda construir confianza para promover escenarios de liderazgo colectivo, especialmente el apoyo y colaboración con los miembros del equipo para fomentar la escucha y la motivación son vitales. Igualmente se requiere que los miembros del equipo o grupo desarrollen confianza entre ellos. La confianza se construye a través de procesos interpersonales (construir relaciones) y permite generar mayor cohesión y compromiso. La confianza es importante para compartir el liderazgo desde la delegación o el empoderamiento y es vital para generar unas condiciones que permitan que se dé el intercambio de información. La confianza también permite la creación de un lugar seguro para el intercambio de perspectivas diversas. (Hiller et al , 2006; Robinson et al 2019; Raelin 2018; Friedrich et al 2016; Friedrich et al 2009; Archer y Cameron, 2013 y Benito 2015)



6. **Gestión del conocimiento:** se refiere a la competencia de buscar y gestionar información para lograr aprendizaje a través del intercambio en la red. Cuando hay gestión de conocimiento se posibilita el intercambio de experiencia y perspectivas. El buen uso de información y conocimiento permite la mejor distribución de roles y del liderazgo según el desafío a enfrentar. Asimismo, gestionar esa información permite desplegar las habilidades correctas en los momentos adecuados y asegurar que todas las partes inviertan en el desarrollo de capacidades futuras (Ospina & Foldy 2015; Hiller et al, 2006 Robinson et al 2019; Raelin 2018; Friedrich et al 2009; Benito 2015, Archer y Cameron, 2013).
7. **Involucramiento de otras personas:** se relaciona con la capacidad del líder y del colectivo de incluir las distintas perspectivas y diversos grupos dentro de la red. Permite que exista diversidad (Ospina & Foldy 2015; Edwards y Bolden 2023; Robinson et al 2019; Raelin 2018; Friedrich et al 2009; Benito 2015).
8. **Influencia:** el liderazgo colectivo se entiende como un proceso de influencia donde hay múltiples relaciones de influencia dentro del sistema. La influencia puede surgir del líder hacia el equipo, pero también entre pares y hacia el contexto (Ospina 2017; Robinson et al 2019; Contractor et al 2012; Ni et al 2018; Friedrich et al 2009; Forero et al 2023; Benito 2015).
9. **Resolución de problemas:** en el liderazgo colectivo se basa y centra en la resolución de problemas a partir de elementos de colaboración y distribución de roles. Es clave el entendimiento del problema para que el líder individual pueda movilizarse a instancias más colaborativas. Igualmente, la intención de resolver el problema o responder a una necesidad hace que el grupo o equipo tengan objetivos comunes (Hiller et al, 2006; Kunze 2016; Raelin 2018; Friedrich et al 2016; Friedrich et al 2009; Archer y Cameron, 2013).
10. **Empoderamiento mutuo:** se refiere que en el liderazgo colectivo es necesario que cada uno pueda funcionar sin dependencia del líder sino a partir de la corresponsabilidad. Ello implica compartir el liderazgo. (Ospina & Foldy 2015;; Robinson et al 2019; Raelin 2018; Friedrich et al 2016; Friedrich et al 2009)
11. **Mentalidad de aprendizaje:** se refiere a la capacidad de tener apertura al conocimiento, aceptar nuevos puntos de vista y cambiar modelos mentales. Incluye el abandono de la propia experiencia previa y la disposición a corregir el propio punto de vista. Se conecta con la humildad y la curiosidad como elementos que permiten el aprendizaje mutuo y la transformación de creencias. Es necesaria esta competencia para aprovechar la diversidad. (Ospina & Foldy 2015; Robinson et al 2019; Raelin 2018; Friedrich et al 2016)
12. **Habilidades de comunicación:** es una competencia transversal que permite el ejercicio del liderazgo colectivo. Posibilita el intercambio de conocimiento, la construcción de confianza, la toma de decisiones y la gestión de la red. La comunicación es importante para dar instrucciones, crear significados compartidos, mostrar comprensión al grupo; crear discursos sobre el problema, generar debate. El líder individual si desea promover el liderazgo colectivo debe tener habilidades comunicativas. (Ospina & Foldy 2015; Friedrich et al 2016; Friedrich et al 2009 y Benito 2015)
13. **Delegación y seguimiento:** para la distribución de roles en el liderazgo colectivo es importante la delegación (no siempre es empoderamiento mutuo), en este sentido es



importante aspectos como la retroalimentación y la rendición de cuentas. (Friedrich et al 2009; Contractor et al 2012; Friedrich et al 2016; Kunze 2016)

Otras competencias secundarias identificados fueron la empatía que beneficia aspectos como la comunicación (Friedrich et al 2009; Ospina & Foldy 2015; Friedrich et al 2016); la motivación sigue siendo también una competencia importante en el liderazgo colectivo ya que permite el intercambio y la transformación (Robinson et al, 2019 & Friedrich et al 2009); la tolerancia a la incertidumbre- ambigüedad (Friedrich et al 2016); la autoconciencia del líder y de cada individuo para asumir la responsabilidad compartida (Ospina & Foldy 2015); la regulación emocional (Friedrich et al 2016; Friedrich et al 2009) y la negociación y mediación vinculada con el manejo y resolución de conflictos (Ospina & Foldy 2015 ; Friedrich et al 2009; Archer y Cameron, 2013) el diálogo y escucha como elementos importantes para aprovechar la diversidad y llegar a consensos (Raelin 2018; Robinson 2019) capacidad de acción (Ospina & Foldy 2015 & Edwards y Bolden 2023) el pensamiento analítico vinculado con el diálogo y la diversidad (Raelin 2018; Benito 2015); toma de decisiones conjuntas y descentralizadas (Ospina & Foldy 2015 ; Robinson et al 2019; Friedrich et al 2009) y rendición de cuentas (Ospina 2017 & Friedrich et al 2009).

Si bien esta interpretación y análisis permite identificar esas competencias más estrechamente relacionadas con el liderazgo colectivo, no busca desestimar el potencial de contribución de las otras competencias que se dan más a nivel individual.

7. Desafíos del liderazgo colectivo

De la revisión de literatura se destacan los siguientes ocho desafíos:

1. **Proteger el liderazgo de ser cooptado:** el liderazgo colectivo ha adquirido mucha relevancia, pero cada vez más, corre el riesgo de volverse más ambiguo debido a sus múltiples interpretaciones y marcos ideológicos, lo que lleva a que en ocasiones se convierta en un término vacío en sí mismo (Fairhurst et al, 2020 & Edward & Bolden, 2023). Esto es un riesgo porque se podría distorsionar su significado y ser usado como vehículo para perpetuar, en vez de desafiar y transformar, estructuras de poder existentes (Edward & Bolden, 2023). En este sentido, es importante, desde un enfoque crítico, definir elementos esenciales y límites de lo que entendemos por liderazgo colectivo.
2. **Garantizar realmente la inclusión y diversidad:** en las prácticas de liderazgo colectivo se debe analizar más a fondo los criterios de inclusión y diversidad, para evitar que ciertos grupos queden excluidos (Edward & Bolden, 2023). Es importante garantizar que realmente la acción colectiva se convierta en espacios pueda nutrirse de la diversidad de perspectivas, experiencias y competencias.
3. **Implementar el liderazgo en las organizaciones actuales:** hace referencia al reto que existe de implementar el liderazgo colectivo en contextos organizacionales que cuentan con estructuras rígidas y sistemas organizacionales jerárquicos (Ospina & Foldy, 2015). Actualmente, la mayoría de las organizaciones conserva estructuras jerárquicas, pero tienen demandas de coordinación y colaboración ¿Cómo podemos comenzar a promover el liderazgo colectivo en entornos de estructuras rígidas?



4. **Equilibrar cambio y estabilidad:** esto implica promover la innovación y adaptación a través del liderazgo colectivo, pero a la vez conservar cierto control y estabilidad (Uhl-Bien et al., 2007 & Ospina & Foldy, 2015). Algunos autores plantean la importancia de mantener valores fundamentales para la democracia, por ejemplo, en lo que respecta al sector público implica el reto de generar nuevas relaciones de colaboración entre políticos, funcionarios públicos y sociedad civil (innovación) sin salirse de límites legales definidos (Ospina & Foldy, 2015).
5. **Análisis contextual:** importancia de analizar la configuración del liderazgo colectivo atendiendo a que es un proceso que depende del contexto, dinámico, en constante cambio, y evolutivo (Fairhurst et al, 2020). Ello permite identificar las particularidades de cada ejercicio de liderazgo colectivo y potencializar el mismo.
6. **Rendición de cuentas colectiva:** cuando se comparte la responsabilidad es importantes definir estrategias de rendición de cuentas claras por parte de todos los miembros y por el equipo (Raelin ,2018)
7. **Superar el dilema de la acción colectiva:** Uno de los retos centrales del liderazgo colectivo es poder superar el dilema propio de la acción colectiva. En esta situación los individuos de un grupo podrían llegar a tener un mayor nivel de beneficio si establecieran alianzas cooperativas, pero no lo logran debido a la presión que ejerce la búsqueda de su propio interés personal. Al no poder alcanzar el logro colectivo, las sociedades tienden a caer en lo que Mancur Olson (1965) denomina “un resultado subóptimo”.

Un ejemplo clásico del dilema de acción colectiva podría presentarse en un esquema de liderazgo colectivo con la aparición de “polizón” o “freerider”. Este personaje es problemático porque a pesar de que los beneficios de la acción colectiva son compartidos por todos, independientemente de su contribución, los costos son asumidos individualmente. Si un actor no contribuye al logro común, esto podría desincentivar la participación activa en futuras ocasiones, ya que los individuos podrían asumir que pueden conseguir beneficios de la acción grupal aún sin contribuir. Otros desafíos a la coordinación y cooperación podrían presentarse también al incrementarse el tamaño del grupo.

8. **Toma de decisiones eficiente:** con el liderazgo colectivo el proceso de toma de decisión puede ser más lento y menos eficiente cuando los miembros quieren imponer sus preferencias y no llegan a consenso. Contrariamente otro riesgo es que el colectivo busque el consenso rápidamente para evitar el conflicto, con ello se termina perdiendo la riqueza de tener puntos de vista alternativos y diversos (Raelin, 2018). En este sentido es importante que los equipos puedan valorar el disenso y usarlo como punto de partida para llegar a mejores consensos.

Principales conclusiones y recomendaciones

El liderazgo colectivo representa un cambio de paradigma, alejándose de los modelos tradicionales basados en la figura del líder único y carismático, hacia enfoques más relacionales, colaborativos y distribuidos. Este tipo de liderazgo reconoce que los problemas complejos, tanto



en el ámbito organizacional como en el social, económico y político, requieren soluciones que solo pueden surgir de la participación e interacción activa de múltiples actores, cada uno aportando su experiencia y habilidades para alcanzar un objetivo común.

Nos aproximamos a dar una definición del liderazgo colectivo como punto de partida para nuevas construcciones teóricas:

El liderazgo colectivo se entiende como un proceso y práctica dinámica, relacional, formal o informal, desarrollada por grupos, equipos y colectivos; orientados a movilizarse y movilizar a otros para alcanzar objetivos compartidos, solucionar problemas complejos e influir sobre su entorno. Este liderazgo emerge y se consolida a partir de la identidad, conocimientos, experiencia, interacciones y redes sistémicas en un contexto determinado.

El liderazgo colectivo es más que la suma de individuos y sus competencias, surge y se configura del propio sistema y de la interacción entre el potencial colectivo⁷ con el entorno y el problema. Es un liderazgo que configura el contexto y se configura del contexto. Su centro no es el líder visible sino el lograr responder a un desafío colectivo desde lógicas colectivas. Dentro de los elementos más importantes del liderazgo colectivo se encuentran personas con sus activos individuales diversos, la intencionalidad colectiva, el intercambio (colaboración o distribución de roles) las relaciones de interdependencia y las redes sistémicas. Con estos elementos se configura el liderazgo colectivo.

En cuanto a beneficios el liderazgo colectivo permite la solución de problemas complejos, el aprendizaje continuo y la adaptabilidad, igualmente permite una movilización más eficiente de recursos, conocimientos y capacidades incidiendo en la eficacia de los equipos. Por otro lado, permite mayor inclusión de perspectivas y por tanto mayor diversidad en las discusiones y toma de decisiones, lo que aporta a la consolidación de pensamientos más críticos y a la misma democracia. Además, este liderazgo logra romper las lógicas romantizadas y jerárquicas donde hay dependencia hacia la figura del líder y logra movilizar a los individuos a procesos de corresponsabilidad e interdependencia. Por último, el enfoque no solo mejora la cohesión dentro de los equipos, sino que también aumenta el compromiso y la eficacia organizacional, ya que los miembros del grupo se sienten más implicados en la toma de decisiones y en el logro de los objetivos comunes.

Al analizar los habilitadores del liderazgo colectivo encontramos: (1) las habilidades y capacidades del líder individual que le permiten reconocer el potencial de lo colectivo y movilizar al grupo a nuevos escenarios de colaboración, (2) las competencias de cada persona que posibilitan el relacionamiento colectivo (3) la existencia de propósitos compartidos (4) La generación de confianza (5) Las relaciones de interdependencia (6) Los entornos organizacionales habilitadores: Las normas, estructuras y valores organizacionales que permitan este tipo de liderazgo (7) El contexto: tipo de problema, redes existentes y condiciones organizacionales, sociales, económicas etc. Si hay problemas complejos y contextos de cambio se facilita emerja este liderazgo y (8) Comunicación como pilar transversal para el liderazgo

⁷ Hace referencia a la suma e interacción de los potenciales individuales (conocimientos, capacidades, experiencias)



colectivo. Se destacan prácticas como espacios de generación de confianza y trabajo colectivo, formación de competencias en liderazgo colectivo, oportunidades de intercambio de aprendizajes y reflexión grupal, mentorías entre pares, etc.

Profundizando en las competencias se evidencia que hay varias competencias integradas con el ejercicio del liderazgo colectivo. Sin embargo, se destaca que el trabajo colaborativo y en equipo, la planeación estratégica vinculada a establecer objetivos y metas compartidas; la gestión de redes y alianzas, el pensamiento sistémico para entender el contexto y la generación de confianza son elementos claves.

Es importante destacar que el liderazgo colectivo coexiste con el liderazgo individual. Ninguno debe ser satanizado, sino que deben verse de manera integral y complementaria, el uso de un enfoque u otro o de ambos, depende del contexto y problema al que se busca responder. Además, el liderazgo individual puede facilitar el surgimiento del liderazgo colectivo cuando las competencias del líder individual movilizan al grupo a nuevos escenarios de liderazgo compartido para generar mejor valor a la sociedad.

Ahora bien, este enfoque de liderazgo enfrenta importantes desafíos. Uno de los principales es la lentitud en la toma de decisiones, que puede surgir cuando se busca consenso entre todos los miembros. Este proceso, aunque inclusivo, puede resultar en retrasos y en la dificultad para actuar con agilidad en situaciones de crisis. Además, la ausencia de roles jerárquicos claros puede generar una dilución de la responsabilidad, lo que puede llevar a problemas en la rendición de cuentas y en la ejecución eficaz de tareas. Esto se relaciona con superar el dilema de la acción colectiva.

Otro desafío del liderazgo colectivo es la gestión de la diversidad dentro de los equipos. Aunque la diversidad es uno de los puntos fuertes de este enfoque, también puede ser una fuente de conflicto si no se gestiona adecuadamente. La integración de diferentes perspectivas, culturas y formas de trabajo requiere un esfuerzo deliberado para crear un entorno inclusivo en el que todos los miembros se sientan valorados y escuchados. Asimismo, hay retos en cuanto a garantizar que el liderazgo colectivo no sea cooptado por estructuras de poder hegemónico y lleve a perpetuarlas, y respecto a cómo el liderazgo colectivo puede equilibrar la necesidad de cambio con garantizar una estabilidad a los equipos. Por último, es un reto actualmente implementar el liderazgo colectivo teniendo en cuenta un análisis de contexto y reconociendo que las organizaciones actuales siguen con estructuras jerárquicas.

Tabla 3. Resumen liderazgo colectivo

Liderazgo colectivo
<i>El liderazgo colectivo se entiende como un proceso y práctica dinámica, relacional, formal o informal, desarrollada por grupos, equipos y colectivos; orientados a movilizarse y movilizar</i>



a otros para alcanzar objetivos compartidos, solucionar problemas complejos e influir en su entorno. Este liderazgo emerge y se consolida a partir de la identidad, conocimientos, experiencia, interacciones y redes sistémicas en un contexto determinado.

Elementos esenciales	Habilitadores
<ul style="list-style-type: none">● Personas (Activos individuales diversos)● Intencionalidad colectiva● Relaciones de interdependencia● Intercambio (colaboración o distribución de roles)● Redes sistémicas	<ul style="list-style-type: none">● Competencias de los líderes individuales y de los miembros del equipo● Construcción de confianza● Propósitos compartidos● Comunicación● Relaciones de interdependencia● Entornos organizacionales habilitadores (Estructuras, objetivos, normas y valores y estrategias)● Condiciones del contexto: Problemas complejos, entornos de cambio y redes existentes.
Beneficios	Desafíos
<ul style="list-style-type: none">● Solución de problemas complejos● Adaptación y cambio● Inclusión y diversidad de perspectivas● Desarrollo de pensamiento crítico, reflexión ciudadana y democracia● Corresponsabilidad y menos dependencia al líder.	<ul style="list-style-type: none">● Proteger el liderazgo de ser cooptado● Garantizar verdadera inclusión y diversidad● Implementar el liderazgo en las organizaciones actuales (aún verticales)● Rendición de cuentas colectiva● Equilibrar cambio vs. estabilidad● Toma de decisiones eficiente● Análisis contextual● Superar el dilema de acción colectiva

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan algunas recomendaciones identificadas para promover y facilitar los liderazgos colectivos.

Para las organizaciones

- Revisar que las estructuras, las normas, y los valores organizacionales posibiliten la generación de este tipo de liderazgo. Creando ambientes más colectivistas que individualistas.



- Es importante fomentar la diversidad y la inclusión, no sólo en términos de género y etnia, sino también en cuanto a experiencias y perspectivas. Esto permitirá que los equipos aprovechen al máximo las diferentes habilidades y conocimientos de sus miembros.
- Promover procesos de formación a los líderes de la alta gerencia en competencias de liderazgo colectivo para que ellos puedan facilitar en sus equipos el intercambio, el aprendizaje continuo y nuevas formas de colaboración y distribución de roles.
- Realizar buenas prácticas como la mentoría entre pares y la creación de espacios de intercambio y reflexión colectiva dentro de la organización.
- Al implementar modelos de liderazgo colectivo es importante fomentar estructuras claras de rendición de cuentas.
- Entre las recomendaciones que se hacen a organizaciones que promueven procesos de liderazgo o que buscan incorporar prácticas de liderazgo para incrementar su eficacia estarían integrar los elementos constitutivos del liderazgo colectivo en su dinámica de trabajo. Si bien, es poco probable lograr alterar en el corto plazo los atributos jerárquicos de las organizaciones si se puede diseñar esquemas de trabajo más horizontales y colaborativos. Las discusiones abiertas, la comunicación y confianza son factores primordiales de esta tarea.

Para los líderes individuales que quieren movilizarse al liderazgo colectivo

- Tomar consciencia individual de la necesidad del liderazgo colectivo para afrontar algunos retos complejos. Teniendo en cuenta el contexto específico en que emerge.
- Trabajar competencias que les permitan trascender al liderazgo colectivo cuando se requiere. Empezando por la apertura al aprendizaje, la generación de confianza y las habilidades de comunicación, la delegación y empoderamiento mutuo como elementos iniciales. Posteriormente pasando al análisis sistémico, trabajo en equipo, colaboración y gestión de redes.
- Comenzar a actuar. El liderazgo colectivo se configura y aprende desde la práctica, por ello los líderes deben dar al paso e iniciar con procesos de liderazgo colectivo.
- Estar dispuesto a perder poder para ganar bienestar. Es necesario que los líderes individuales puedan tomar consciencia de lo que implica compartir el liderazgo y el desapego al poder. De esta forma pueden pasar de procesos de dependencia con sus seguidores a desarrollar la corresponsabilidad e interdependencia. Ello permitirá que los líderes individuales no se apalanquen en el poder y permitan la rotación

Para la sociedad en general

- Es importante que como sociedad trabajemos por romper estructuras mentales donde vinculamos y priorizamos el liderazgo tradicional de tipo heroico y podamos trascender a entender un nuevo paradigma centrado en el proceso y el problema, con relaciones de corresponsabilidad.
- Se debe promover la valoración de la diversidad y la inclusión en los procesos sociales.



- Promover la creación y participación de entornos ciudadanos donde se pueda construir democráticamente desde el diálogo y el respeto de las diferencias.
- Promover un cambio en la mentalidad hacia un liderazgo más inclusivo y democrático desde los entornos familiares y educativos.

Para los formadores en liderazgo y academia

- Desarrollar procesos de formación con líderes en donde se vincule la formación del líder individual (desde el autoliderazgo o enfoques de liderazgo carismático) con la transición a procesos de liderazgo colectivo.
- Formar en competencias de liderazgo colectivo a líderes individuales y equipos.
- Entendiendo que el liderazgo colectivo responde y se configura de acuerdo con el contexto. Se requiere comenzar a estudiar, sistematizar experiencias y buenas prácticas de liderazgo colectivo en el contexto. Por ello es importante comenzar a desarrollar estudios de caso en el contexto latinoamericano y colombiano.

Bibliografía

Archer, D., & Cameron, A. (2013). Collaborative leadership: building relationships, handling conflict and sharing control (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203067505>

Bao, G., Wang, X., Larsen, G., & Morgan, D. (2012). Beyond New Public Governance: A ValueBased Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership. *Administration & Society*, 45(4), 443-467. <https://doi.org/10.1177/0095399712464952>

Benito, P. M. (2015). "DOS OJOS O MÁŠ". LIDERAZGOS COLECTIVOS EN EL MARCO DE LA ACCIÓN DE UNA CIUDADANÍA TRANSFORMADORA/"TWO OR MORE EYES". COLLECTIVE LEADERSHIPS IN THE FRAMEWORK OF A TRANSFORMATIVE CITIZENSHIP'S PERFORMANCE. *Diálogo Andino*, (47), 115-121. <https://ezproxy.uniandes.edu.co:8443/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/dos-ojos-o-más-liderazgos-colectivos-en-el-marco/docview/1711218517/se-2>

Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 233–257.

Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 994–1011. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.010>

Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5–30.



Cullen-Lester, K. L., & Yammarino, F. J. (2016). Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 173–180. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.001>

Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development. *The Journal of Management Development*, 29(5), 432–441. <https://doi.org/10.1108/02621711011039204>

Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809–837. <https://doi.org/10.5465/3069417>

Edwards, G., & Bolden, R. (2023). Why is collective leadership so elusive? *Leadership* (London, England), 19(2), 167–182. <https://doi.org/10.1177/17427150221128357>

Fairhurst, Gail T et al. “Studying Collective Leadership: The Road Ahead.” *Human relations* (New York) 73.4 (2020): 598–614. Web.

Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20, 933–958. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008> .

Friedrich, Tamara L, Jennifer A Griffith, and Michael D Mumford. “Collective Leadership Behaviors: Evaluating the Leader, Team Network, and Problem Situation Characteristics That Influence Their Use.” *The Leadership quarterly* 27.2 (2016): 312–333. Web.

Forero, P, Mendez, N y Recio, C(2023). Documento de Trabajo No. 101. Escuela de Gobierno Uniandes. <https://gobierno.uniandes.edu.co/es/publicaciones/documentos-de-trabajo/documento-de-trabajo-no-101>

Jackson, B., & Parry, K. (2018). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership (3rd ed.). SAGE.

Hart, P., & Uhr, J. (2008). *Public Leadership Perspectives and Practices*. ANU Press

Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387–397. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.004>

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Kunze, F., de Jong, S. B., & Bruch, H. (2016). Consequences of Collective-Focused Leadership and Differentiated Individual-Focused Leadership: Development and Testing of an



Organizational-Level Model. *Journal of Management*, 42(4), 886–914.
<https://doi.org/10.1177/0149206313498903>

Labourdette, Sergio, & Scaricabarozzi, Rossana. (2010). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. *Orientación y sociedad*, 10, 00. Recuperado en 16 de septiembre de 2024, de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-88932010000100001&lng=es&tlng=es.

Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations (New York)*, 73(4), 441–463.
<https://doi.org/10.1177/0018726719899714>

Ospina, S.M. & Foldy E. G. (2015). Enacting Collective Leadership in a Shared-Power World en *Handbook of Public Administration*, 3rd Edition (3rd edition) chapter 27. Jossey-Bass.

Ospina, S. M. (2017). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287.
<https://doi.org/10.1111/puar.12706>

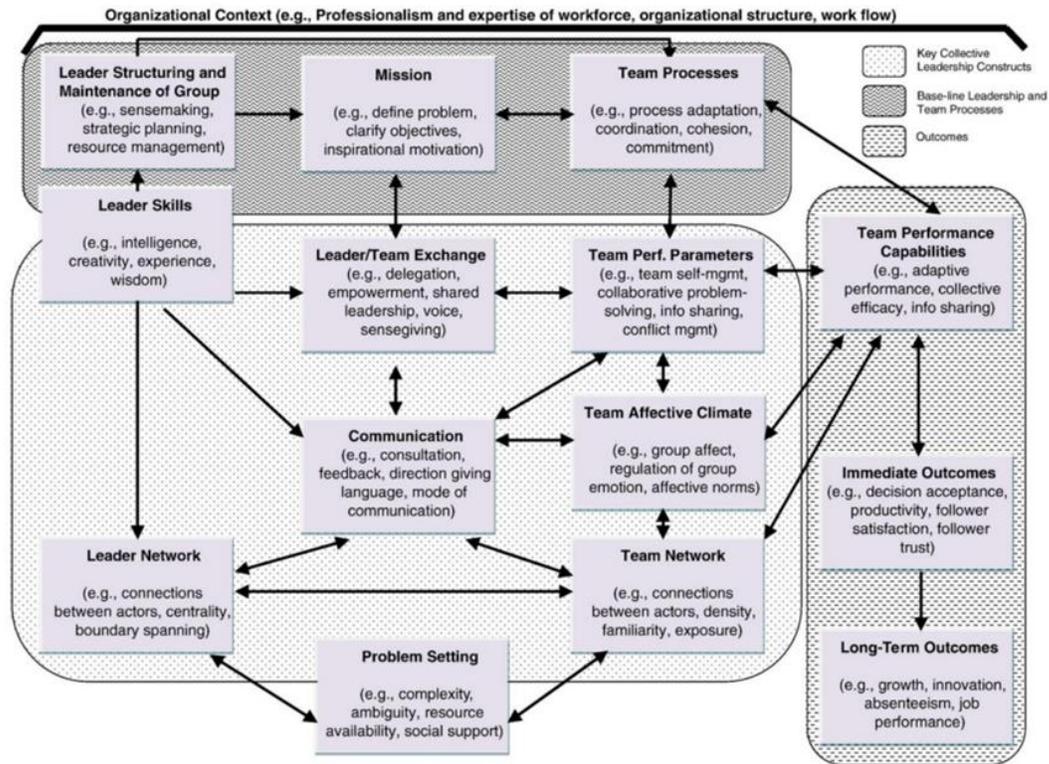
Ni, Y., Yan, R., & Pounder, D. (2018). Collective Leadership: Principals' Decision Influence and the Supportive or Inhibiting Decision Influence of Other Stakeholders. *Educational Administration Quarterly*, 54(2), 216–248. <https://doi.org/10.1177/0013161X17723427>

Robinson, T. A., & Le Ber, M. J. (2019). Collective Leadership Practices: Creating Responsive, Inclusive, Participatory and Representative Decision-Making. *Journal of Leadership Studies (Hoboken, N.J.)*, 13(3), 50–55. <https://doi.org/10.1002/jls.21660>

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>



ANEXO 1. Modelo de liderazgo colectivo de Friedrich et al. 2009



Fuente: tomado de Friedrich et al, 2009

ANEXO 2. Del liderazgo transformacional al colectivo

Table 1 From Transformational to Collective Leadership: Toward a Relational Approach

Three Questions		Four Schools			
		Transformational	LMX	Shared/distributed	Collective
What is the "source" of leadership?	The leader	The leader-member dyad relationship	The leadership role	Many, context specific	
What is the "object" of the work of leadership?	The follower	The quality of the relationship	The group (individuals taking up roles)	The work to create a <i>leaderful</i> environment	
What is the end result of the work of leadership?	Influence that yields engagement	Mutual reciprocation and access to partner's benefits	Shared responsibility for joint work	Capacity to collaborate and produce collective achievements	

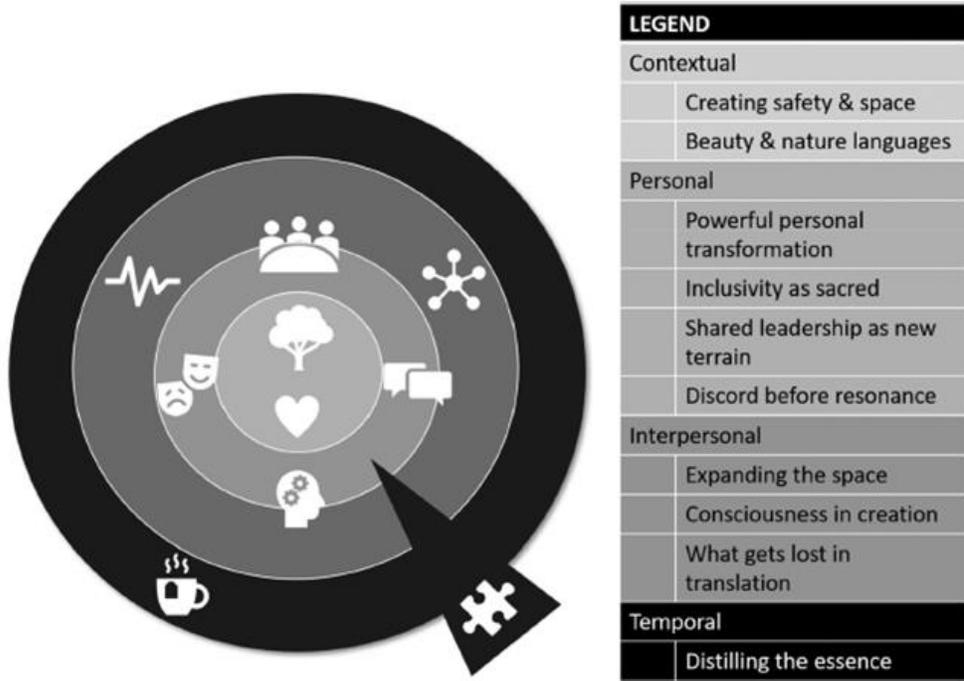
Source: Author's elaboration.

Fuente: tomado de Ospina, 2017



ANEXO 3. Modelo de liderazgo colectivo de Robinson y Le Ber 2019

Figure 1. The Circle Model of Collective Leadership Practices





ANEXO 4. Diferencias entre Liderazgo tradicional vs. liderazgo colectivo

Table 27.1 Contrasting Traditional and Collective Views of Leadership

	Traditional Views: Heroic Leadership	Collective Views: Postheroic Leadership
Key focus	Individual dimensions of leadership	Collective dimensions of leadership
Examples of leadership theories	Transformational leadership Servant leadership Charismatic leadership Leader-member exchange theory	Complexity leadership Relational leadership Shared or distributed leadership Collective leadership
Source of leadership	The leader (formal or informal)	The leader, the group, systemic networks of relationships and processes
Object of leadership	The follower	The work to create an environment that is full of leadership
Results of leadership	Influence that yields follower motivation and engagement	Capacity to collaborate and produce collective achievements

Fuente: Tomado de Ospina y Foldy 2015



ANEXO 5. Modelo Integrador de Competencias en Liderazgo Público

Figura 1. Diagrama de competencias del liderazgo



Figura 6. Competencias en liderazgo público

Dimensión	Competencias
Socioemocional	1. Resiliencia
	2. Tolerancia a la incertidumbre
	3. Empatía
	4. Motivación y pasión
	5. Empoderamiento
	6. Mentalidad de aprendizaje
	7. Autoconsciencia y autocuidado
	8. Regulación emocional
Relacionamiento interpersonal	9. Negociación y mediación
	10. Generación de confianza
	11. Apertura al diálogo y a la escucha
	12. Involucramiento de otras personas
	13. Influencia
Integradora	14. Trabajo colaborativo y en equipo
	15. Resolución de problemas
	16. Innovación y creatividad
	17. Habilidades de comunicación (Escritas y Orales)
	18. Generación de redes y gestión de alianzas
	19. Orientación ética y vocación de servicio
	20. Capacidad de acción
Cognitiva	21. Reconocimiento territorial
	22. Pensamiento prospectivo
	23. Pensamiento reflexivo, analítico y conceptual
	24. Pensamiento sistémico
	25. Planeación estratégica y logro de resultados
	26. Apropiación tecnológica
	27. Toma de decisión basada en evidencia
	28. Gestión de proyectos
	29. Delegación y seguimiento
	30. Rendición de cuentas
	31. Gestión del conocimiento
	32. Estructura del Estado, gestión pública y mecanismos de participación ciudadana.

Fuente: elaboración propia

Fuente: tomado de Forero et al (2023)