



Exploración de las perspectivas teóricas de organización comunal, talento social y liderazgo: puntos de partida desde dónde impulsar el cambio social

Exploration of the theoretical perspectives of community organization, social talent and leadership: starting points from which to promote social change

Diana Irasema Cervantes Arreola¹, Juan Andrés Elías Hernández², Beatriz Anguiano Escobar³

¹ Educación y Docencia desde la Inter y transdisciplinariedad, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Chih., México, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2353-1309>, Email: diana.cervantes@uacj.mx

² Educación y Docencia desde la Inter y transdisciplinariedad, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Chih., México, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0876-3542>, Email: andres.elias@uacj.mx

³ Educación y Docencia desde la Inter y transdisciplinariedad, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Chih., México, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3533-5607>, Email: Beatriz.anguiano@uacj.mx

Cómo citar: Cervantes Arreola, D. I., Elías Hernández, J. A., & Anguiano Escobar, B. (2025). Exploración de las perspectivas teóricas de organización comunal, talento social y liderazgo: puntos de partida desde dónde impulsar el cambio social. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 22(22), 44–54. <https://doi.org/10.22463/24221783.4752>

Recibido: 19 de agosto de 2024 / **Aprobado:** 11 de noviembre de 2024

Resumen

Se presenta una exploración de las perspectivas teóricas de la organización comunal, talento social y liderazgo y cómo se impulsa el cambio social desde éstas. Este documento permite integrar una reflexión que se asuma como una base con distintas perspectivas teóricas, para las cuestiones del cambio social. Este último, resulta imperante actualmente, por lo que la exploración desde los distintos posicionamientos, ayuda a visualizar la mejor manera para propiciarlo. La organización comunal es un constructo de pensamiento en comunidad, para construir un horizonte colectivo; por otro lado, el talento social permite la cohesión de las personas, donde a través de diversos elementos personales y socioculturales, puede vincularse con experiencias de otros para la transformación de espacios sociales, por último, el liderazgo tiene que ver con aquellas capacidades que posibilitan mover grupos de personas, en búsqueda de un fin común, con determinadas acciones que quien lidera puede proponer para su seguimiento. Se abre un panorama desde la visión de las tres perspectivas teóricas, con una reflexión en torno a los aspectos relacionados al cambio social y sus entramados, permitiendo tomarlos como puntos de partida para quienes están interesados en los cambios sociales y se interrogan sobre las diferentes perspectivas.

Palabras claves: cambio social, liderazgo, organización comunal, talento social

Abstract

An exploration of the theoretical perspectives of communal organization, social talent and leadership is presented and how from these perspectives, social change can be promoted. This document integrate the visions from which to reflect on this topic, with the view that it is assumed as the best starting point for issues of social change. The latter is prevailing in our times, so exploration from different positions helps to visualize the best way to promote it. The communal organization represents a construct of community thinking, to build a collective horizon; On the other hand, social talent allows the cohesion of people, where through various personal and sociocultural elements, it can be linked with the experiences of others for the transformation of social spaces. Finally, leadership has to do with those capabilities that enable move people, in search of a common goal, with certain actions that the person leading propose for follow-up. With this, a panorama opens from the vision



*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: diana.cervantes@uacj.mx

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Artículo bajo licencia CC BY-NC (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

of the three theoretical perspectives, generate a reflection on the aspects related to social change and its frameworks, allowing them to be taken as starting points for those who are interested in social changes and those who wonder about the different perspectives.

Key words: social change, leadership, community organization, social talent

1. Introducción

1.1 El cambio social como un entramado de diversas perspectivas teóricas

El cambio social, concebido como modificaciones en las estructuras sociales, dado su carácter dinámico y contextualizado, demanda para su estudio un enfoque complejo y, por tanto, multidimensional (Canaval, 2000), en tanto se enmarca en formas de vida particulares y constituye transiciones en la historia y tiempo de una sociedad. Si además este cambio busca mejores escenarios inspirados en principios como la libertad y la justicia, implicaría el involucramiento de diversos y amplios sectores de la sociedad, que pasen “de la concientización a la problematización y de ésta a la acción colectiva” (p. 40).

En la búsqueda de esta sinergia, distintos actores sociales, como asociaciones, instituciones y gobiernos, desarrollan estrategias para impulsar dicho cambio social, cada uno desde una base teórica explícita o implícita que posibilita o impide observar y actuar sobre diversos aspectos y fenómenos de la sociedad. En este sentido, el presente estudio busca aportar a la reflexión sobre diversas herramientas conceptuales desde las cuales se concibe e incide sobre el cambio social, a saber, la comunalidad, el talento social y el liderazgo, ya que, desde estos aspectos, se pueden tener perspectivas desde cómo los agentes de cambio social se conducen para llevar acciones.

El cambio social —y cómo impulsarlo—, ha sido un objeto de estudio recurrente desde múltiples disciplinas, ámbitos sociales y posicionamientos de diversa índole; derivado de su particular espacio de enunciación, cada esfuerzo investigativo tiene en su base teórico-conceptual y próxima sus alcances y sus límites.

Así, estudiar el cambio social desde la lente del liderazgo o del talento social, como cualquier perspectiva teórica, permite observar ciertas realidades y ocultar otras, favorece la interpretación de fenómenos en un sentido e invisibiliza otros tantos. No obstante, y para efectos de nuestro objeto de estudio, tal interpretación no se limita al mundo de las ideas, tiene consecuencias para nuestras realidades, ya que puede no sólo paralizar el movimiento volviendo inútiles nuestros esfuerzos, sino llevarnos a escenarios perniciosos en los que las “soluciones” que implementemos, conduzcan a problemáticas de mayor envergadura.

Las palabras y los discursos que utilizamos para nombrar la realidad tienen más implicaciones de las que el sentido común puede prever, “el discurso se vuelve herramienta de poder sobre la existencia real de los seres habitantes del planeta” (Martínez, 2022: párr. 11). Por tanto, resulta necesario desplegar un esfuerzo reflexivo: mirar hacia nosotros y hacia las herramientas que utilizamos para conceptualizar nuestro mundo.

A partir de este ensayo tenemos como objetivo, explorar la posibilidad de pensar el cambio social desde el análisis que suscitan los conceptos de comunalidad, talento social y liderazgo en sus diferentes perspectivas teóricas. Como primer momento, se genera una reflexión desde la experiencia de las comunidades que le han dado vida y sentido a este cuerpo de ideas y prácticas, esto como un primer elemento de las tres perspectivas teóricas que se analizan, posteriormente se aborda la perspectiva teórica del talento social y se cierra con la de liderazgo.

2. Reflexión

2.1 El cambio social desde la perspectiva teórica de la organización comunal

La comunalidad, como categoría teórica, surge en el contexto de los pueblos originarios de la Sierra norte de Oaxaca, a partir de un grupo de activistas y académicos, entre los que destacan las figuras de Jaime Martínez Luna y Floriberto Díaz. Constituye un poderoso constructo que da cuenta del pensamiento y la acción en las comunidades originarias, en su lucha por la autodeterminación y la construcción de un horizonte colectivo (Aquino, 2013; Maldonado, 2013).

Los elementos constitutivos de la comunalidad, como ideología emanada de la acción, son: a) una comunidad, b) una forma de organización social y c) una mentalidad (Maldonado, 2013). La comunidad, más allá de la diversidad inherente a los individuos que la conforman, posee un núcleo de creencias compartidas —que no homogéneas—; su forma de organización social es el resultado del devenir histórico de los pueblos, y se puede observar en las dinámicas de poder, en su concepción y ejercicio del trabajo, y en sus celebraciones y fiestas —en el caso de las comunidades de Oaxaca en este elemento sobresalen las tradiciones de asamblea, tequio y sistema de cargos—; finalmente, su mentalidad, en armonía con su compromiso con la vida comunitaria, se caracteriza por un fuerte colectivismo y un sentido de corresponsabilidad social.

Para efectos del presente análisis, la comunalidad tendría elementos característicos: a) un núcleo de creencias compartidas (cosmovisión); b) un sentido de responsabilidad con el devenir de la comunidad, en todos sus aspectos y dimensiones, manifestado en el pensamiento, la palabra y la acción; c) un fuerte compromiso de sus miembros con una vida comunitaria —territorio, trabajo y fiesta— y un horizonte compartido; d) formas de organización, toma de decisiones y ejercicio de la autoridad, desde una perspectiva participativa, incluyente, orientada por la justicia, la emancipación y el bien común, así como el servicio a la comunidad; y, e) una actitud de fortalecimiento y privilegio de los factores endógenos, sin que esto implique balcanización o asilamiento en relación con otras comunidades (Aquino, 2013; Maldonado, 2013; Guerrero, 2013).

Es evidente que en el ámbito urbano es difícil, si no imposible, llegar a la comunalidad, en especial por la incompatibilidad entre la ideología política que subyace a este constructo, y la ideología hegemónica de las sociedades económicas regidas por el derecho positivo (Guerrero, 2013) —estado nacional o estado de derecho (Maldonado, 2013) —, que se caracterizan por el individualismo y la fragmentación de la vida comunitaria. No obstante, como recurso heurístico, es posible explorar la configuración de una forma específica de comunitarismo urbano, un concepto cuya delimitación teórica sigue siendo objeto de debate y que, para algunos autores, carece de una definición precisa, más allá de su oposición al individualismo (Castellano, 2008). En esta forma de comunitarismo el núcleo de

creencias compartidas no se concebiría como algo esencial y permanente, sino como una construcción colectiva y en constante movimiento, derivada del diálogo y el consenso.

En este sentido, las comunidades urbanas inspiradas por la comunalidad pueden iniciar un proceso de conformación colectiva y cambio social que tome distancia de la perspectiva individualista. De esta forma, el cambio se plantea desde y para la propia comunidad; es asumido como una responsabilidad compartida por todos los miembros de esta, y no como el deber contratado o el privilegio de unos cuantos; y surge en el contexto de organizaciones horizontales y solidarias (Calvillo, 2023). Algunos ejemplos concretos que dan cuenta del uso de este constructo teórico-experiencial en contextos urbanos los tenemos en movimientos sociales, feministas, ecologistas y de economías solidarias (Calvillo, 2023).

2.2 El cambio social desde la perspectiva teórica del talento social

El talento generalmente ha tenido una mirada más fuerte hacia las cuestiones artísticas y mayor relación con ello, sin embargo, este puede concebirse desde distintas áreas, en las cuales el desarrollo de diferentes competencias, permite ver en qué área o áreas destaca.

El talento se puede definir desde una perspectiva constructiva en lo contextual y las competencias que se desarrollan, definiéndose como aquel

Dominio excepcional de competencias desarrolladas sistemáticamente (conocimientos y capacidades) en al menos un campo de la actividad humana, en un grado que coloca al individuo, por lo menos, entre el 10% superior de “compañeros” (aquellos que han acumulado una cantidad similar de aprendizaje en el mismo tiempo). (Gagné, 2015. p. 16)

Los campos del talento pueden ser variados, entre ellos se encuentra situado el talento en servicio social, el cual engloba el trabajo con comunidad (Gagné, 2015), por lo cual puede denominarse talento social (dada la traducción del trabajo del autor). Dentro de los elementos importantes en el talento social, se encuentra que existen una cantidad muy grande de recursos que permiten la toma de decisiones y la codificación de la información social y su procesamiento. Desde la mirada sociocultural, las habilidades más destacadas tienen que ver con el poder interactuar fácilmente con las personas, en donde se pueden enunciar dos talentos sociales: el intrapersonal, que incluye habilidades como la autorreflexión y autopercepción (incluye el hecho de que la persona tenga esa capacidad de conocerse a sí misma), así como el interpersonal, que permite tener la capacidad de que una persona se relacione con los demás (Gardner, 1993).

El talento social permite cohesión entre las personas, así como el poder desarrollar comunicación efectiva y clara entre los miembros de un determinado grupo. Gardner (1993) refiere que existen diversos indicadores en cuanto al talento social que lo hacen notorio, tales como la consciencia de las emociones propias, la expresión adecuado de sus sentimientos y sus pensamientos, motivación intrínseca, trazo de objetivos y su cumplimiento, vive los valores, manifiesta constantemente interrogantes de la vida y sus complejidades. De la misma manera manifiesta una capacidad de responder a su estado emocional, reconoce las emociones en otras personas, favorece las relaciones sociales y le es fácil participar en tareas de índole cooperativo, generalmente lidera un grupo, puede tener una percepción amplia de las

situaciones o problemas, son buenos mediadores sociales y mayormente son personas que tienen interés en actividades de contacto humano.

A su vez Gagné (2015) menciona que las competencias y aptitudes son importantes, a la par de los elementos ambientales como el medio, los individuos y los servicios; así como los rasgos y el manejo de objetivos como elementos intrapersonales que juegan un papel relevante para el desarrollo del talento. Todo esto siempre en un proceso de desarrollo, pues si no se trabaja y no se le invierte tiempo, es más difícil desarrollarse dicho talento.

Es pues, que, a través de un conjunto de competencias, las personas que van desarrollando dicho talento, pueden trabajar con otras e ir permeando en el cambio de una sociedad, es decir, generando vías que permiten que el cambio social pueda darse y a su vez modificar aspectos imperantes para el crecimiento en y desde la colectividad. Estas personas son transformadoras de los espacios donde convergen y a través de este talento permiten el impulso para los cambios sociales, pues abre paso a las distintas voces de quienes integran un determinado contexto y su capacidad de comprensión de los otros, ayuda a avanzar en pro de lo deseado o establecido como objetivo común.

Aunado a estos elementos anteriormente mencionados, el talento social se abre paso desde la horizontalidad, es transversal, se basa en la calidad humana, para llegar a los propósitos y objetivos comunes, por lo cual busca en esa colectividad edificar y recoger los frutos del camino andado por todos los miembros que trabajan para ello.

2.3 El cambio social desde la perspectiva teórica del liderazgo

El liderazgo ha sido un elemento vinculado con la organización y la dirección de grupos humanos en diversas sociedades y contextos. Algunos planteamientos sitúan prácticas identificadas con el liderazgo en grupos nómadas y en civilizaciones antiguas, en las que se menciona el papel de figuras que influyeron de forma destacada en esas colectividades, y las guiaron en la organización de su protección, así como en la realización de diversas tareas; en este sentido se aluden a personajes militares, religiosos y políticos, por ejemplo.

En el entorno contemporáneo, se generalizó el concepto de liderazgo en el siglo XX, destacando su uso en áreas como Administración, la Gestión y la Psicología organizacional; cabe mencionar que los estudios sobre liderazgo se han realizado desde campos como la Filosofía, la Sociología, la Historia y la teoría organizacional; a partir de ello, se han construido diversos conceptos de liderazgo, los cuales encarnan las perspectivas de los fundamentos epistémicos que les subyacen.

La corriente ortodoxa que ha estudiado el liderazgo se denomina *Leaderships Studies*. Saavedra, Sanabria y Smida (2013), aportan que el liderazgo ha surgido de la matriz en que se intersectan las ciencias humanas (Petit, 2009) y la sociología de la dominación de Weber (1964), incorporando el carácter multidisciplinario de estas y “a la vez, el enfoque pragmático y funcionalista de la mayor parte de la investigación en teoría organizacional” (p. 3). Agregan que, en este sentido, los estudios de liderazgo y su práctica en las organizaciones, se han caracterizado por un interés técnico, instrumental (Habermas, 1979) que se sustenta en el método hipotético-deductivo y hace uso de técnicas cuantitativas de investigación.

Desde esta perspectiva se han generado definiciones de liderazgo, en donde se han abordado puntos tales como si este es un rasgo con el que las personas nacen o si se puede cultivar; también se han propuesto tipologías de liderazgo; y se ha estudiado el liderazgo de forma individual, así como también en el marco de las diversas organizaciones sociales.

Northouse (2016), en una de las definiciones más tradicionales, expresa que el liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para que alcance metas y objetivos” (p. 5). Kouzes y Posner (2017, citados en Franco, 2019) aluden al liderazgo como “una relación entre aquellos que aspiran a liderar y aquellos que eligen seguir” (p. 26); otras aportaciones similares identifican al liderazgo como capacidad de cambiar la opinión, la actitud o el comportamiento de las personas, o como la habilidad de guiar a otros o como un proceso para movilizar personas (Bennis, 1984, Yukl, 2010 y Likert, 1961). Por su parte Adams y Yoder (1985) y Maxwell (2011), aluden al liderazgo como la acción de inspirar a otras personas para: aprender, soñar, o ser más.

Con base en estas definiciones de liderazgo, se han propuesto características que han de tener las personas identificadas como líderes; de forma que se les atribuyen capacidades para desarrollar las acciones necesarias para tomar la iniciativa de influir en el pensamiento y la conducta de las personas, así como de guiarlas, movilizarlas o inspirarlas. En tal sentido, se entrelazan las características identificadas con la persona denominada como líder y las atribuidas a los tipos de liderazgo.

Desde los diversos matices en que esto puede ser posible, se han planteado clasificaciones o tipologías del liderazgo que en ocasiones traslapan algunos de sus rasgos, por lo que la breve descripción que se presenta a continuación intenta presentar un panorama somero que permita situar el análisis acerca del abordaje del liderazgo desde algunos de los bloques de ideas que aportan a su sistematización y análisis y cómo este se cruza con elementos importantes para el cambio social.

Las aportaciones iniciales sobre liderazgo se centran en destacar los rasgos de una persona a quien se identifica como “Gran hombre” (Eagly y Carli, 2003; Woods, 1913), que cuenta de forma innata con capacidades para influir en personas y grupos, de forma que se le atribuye que puede impulsarles a realizar acciones en concordancia con los intereses del líder, a pesar de las adversidades y obstáculos que puedan presentarse. Posteriormente surgió la perspectiva de los rasgos, incorporando un enfoque de sistemas, de forma que se plantea que ciertos rasgos y características individuales pueden afectar las dinámicas organizacionales; de forma complementaria a esta postura, se presenta la perspectiva del comportamiento, en la cual, se distinguen estilos de interacción que están orientados a generar ciertos comportamientos en otras personas, estilo de liderazgo autocrático, en el que se genera un comportamiento de subordinación; y el democrático, que impulsa colaboración, libertad y respeto.

En la perspectiva de la contingencia se destacan las relaciones entre líder, seguidores y situación, pero además se introduce el análisis del poder en los vínculos entre los primeros tres elementos (Acosta, 2018), agregando las denominaciones de influencia positiva o negativa en los seguidores. Por su parte, la perspectiva de la influencia incorpora la inteligencia emocional como un componente relevante para abordar la concepción y las acciones de liderazgo, de forma que se destaca el carisma del líder, así como su capacidad para valorar a las personas y buscar su bienestar.

Una aportación más se presenta en la perspectiva de las relaciones, en la cual se incluye el estilo de liderazgo transformacional y el transaccional. El primero está orientado al empoderamiento de quienes son seguidores, para que se transformen en líderes, alcanzando su máximo potencial mediante cambios en sí mismos y en los entornos en que se desarrollan. Los líderes que ejercen este tipo de liderazgo también consideran aspectos de inteligencia emocional, de carisma; se observan como ejemplos de desarrollo personal y la motivación que se impulsa es intrínseca.

Por su parte el transaccional está vinculado a estímulos, castigos y recompensas, del líder hacia los seguidores; hace uso de un control más evidente y de una autoridad más rígida, pues la jerarquía es más definida y la motivación es extrínseca.

En contraparte a la corriente de *Leaderships Studies* han surgido los *Critical Management Studies*, cuyas aportaciones proponen que los estudios sobre liderazgo incorporen los intereses práctico y emancipatorio (Habermas, 1979), en lugar del técnico que ha imperado en las perspectivas previamente analizadas, de forma que se pase de la predicción de comportamientos a la interpretación, desde un enfoque reflexivo; esto implicaría analizar críticamente los elementos políticos de las prácticas y los discursos que sustentan los estudios del liderazgo, incluyendo las relaciones de poder entre los individuos (Saavedra et al., 2013).

Estos estudios incorporan la teoría crítica para analizar las organizaciones, la gestión y el trabajo en las mismas, usando elementos transversales como el poder y el género; por tanto, intentan trascender la visión descriptiva y prescriptiva al incorporar el componente político que subyace a las relaciones humanas en un entorno situado social, cultural e históricamente, con la intención de develar la potencialidad transformadora de las personas y las colectividades y con esto derivan cambios sociales. Por ello, los estudios críticos de la gestión y el liderazgo examinan la perspectiva técnica, así como el uso del poder para la subordinación y la explotación de las personas, o el exterminio de la naturaleza; de modo que cuestionan los ideales tradicionales de las organizaciones y la perspectiva ética limitada desde la que se desarrollan.

Esta perspectiva incorpora la visibilidad de las tensiones entre los intereses y las dinámicas empresariales y organizacionales, y las personas que participan en esas relaciones y contextos; cuestionan las visiones homogeneizadoras de la ética y de las realidades sociales, empresariales y organizacionales para introducir la construcción situada de sujetos morales.

El liderazgo es un concepto que surgió desde una visión epistemológica centrada en el pragmatismo, la cual se concretó en el área de la práctica organizacional que se orienta por un interés técnico-instrumental, su concepción y uso se ha extendido a múltiples áreas de investigación y acción. Las ideas ortodoxas de liderazgo y de líder, aluden a capacidades para influir en otras personas, así como de dirigir las a la consecución de objetivos, en lo que subyace un ejercicio de subordinación, de jerarquía y de mayor capacidad por parte de quienes ejercen el liderazgo; el cual puede ejercerse desde una tipología diversa con base en los rasgos del ejercicio del poder que desarrolla la persona líder o desde las acciones que realiza o que impulsa a realizar en sus “seguidores”.

Como contraparte a estas aportaciones, han surgido los estudios críticos de la gestión y el liderazgo, mismos que critican el uso del poder como herramienta para la subordinación y la explotación de las

personas, lo cual no comparte una visión holística que se gesten de manera armónica para un cambio social positivo. Las aportaciones de estas dos corrientes generan puntos de conflicto que permiten analizar con mayor profundidad los elementos identificados con la concepción de liderazgo, así como de los rasgos identificados con él.

Desde las miradas de estos tipos de liderazgo, se puede ver que el cambio social se impulsa transformando los espacios, que, desde un líder, genera movimientos y abre la oportunidad para transitar nuevos caminos y acciones, de tal manera que con esta transformación los entornos sociales tengan nuevas formas de trabajarse o vivirse.

Para la investigación, así como para la práctica, resulta de relevancia contar con un marco holístico de reflexión en cuanto a elementos que se han naturalizado en los entornos que abordan el liderazgo en la sociedad, puesto que esto contribuye a generar nuevos estudios, así como evaluaciones e intervenciones más comprensivas y pertinentes para el impulso del cambio social en nuestra actualidad, pues de ello dependerá cómo es que los distintos actores sociales pueden impulsar cambios en diferentes entornos.

3. Conclusiones

Tabla 1. Comparación de enfoques en torno al cambio social

| Dimensión | Liderazgo | Talento social | Comunalidad |
|-----------------------------------|--|--|--|
| Enfoque principal | Movilización de los grupos hacia objetivos comunes. | Gestión de las relaciones con objeto de fortalecer la cohesión social | Promoción de la organización comunitaria basada en el sentido de pertenencia. |
| Agente impulsor del cambio | Agente clave que guía e impulsa las acciones de las agrupaciones | Facilitador que coadyuva a la colaboración y la atención de las necesidades sentidas. | Integrante activo de la comunidad que impulsa el cambio desde la colectividad y la participación horizontal |
| Tipo de acción | Estratégica a partir de la influencia del agente impulsor. | Colaborativa y centrada en la configuración de redes. | Colectiva, solidaria, horizontal y participativa |
| Relaciones de poder | Implica una relación de liderazgo, ya sea jerárquico o participativo | No necesariamente conlleva una relación jerárquica o de autoridad. Busca el desarrollo de interacciones positivas. | Horizontales con distribución rotativa del poder. Se busca el consenso y la toma de decisiones en colectivo. |
| Impacto en la comunidad | Desarrollo de experiencias de cambio y movilización. | Mejora los procesos de comunicación, interacción y colaboración. | Fortalece la comunidad e impulsa su autodeterminación. |

Las perspectivas teóricas abordadas tienen como fin el poner a posicionar desde distintas miradas al cambio social, ello como un punto de referencia para la construcción analítica de dicho fenómeno. No obstante, esto significa que no haya más referentes teóricos desde donde abordarlo, pero sí genera líneas finas de reflexión hacia dónde se puede encaminar un proceso en colectivo, desde una mirada amplia, no individualizada, como por mucho tiempo pudo haberse concebido.

Desde los aspectos de las implicaciones prácticas para el cambio social, este debe surgir no desde aspectos del poder, sino desde la necesidad de un cambio social verdadero, donde distintos actores sociales sumen fuerzas para un verdadero cambio, desde la transformación social para crecer y sobre todo desde la consciencia social de que se requiere un cambio.

Cada vez tenemos muchos más avances sin distintos ámbitos (tecnológico, científico, médico, educativo, etc.), sin embargo, pareciera que esto obedece a que unos cuantos puedan caminar en ese sendero y no hay permisividad de transformar desde la colectividad, donde un objetivo puede ser perseguido desde varios frentes y con un lazo que permita unirnos para lograr grandes cosas. La comunalidad impulsa el diálogo en las comunidades, además de favorecer la constitución de las mismas; una toma de decisiones conjuntas, desde la construcción de una dialéctica con un proceso amplio, una estructura que permita interacción entre individuos y que todo ello permita crear. El talento, desde su otra óptica, no dista de estos elementos, mientras se visualice desde la mirada solidaria, de comunicación activa con cada miembro que integra al grupo, siempre con una adecuada autopercepción y autorreflexión, la toma de decisiones conjunta y la firme convicción de que los cambios sociales pueden darse desde el trabajo en colectivo. Por ello, esta reflexión conduce a que las condiciones prácticas en relación al cambio social, tengan elementos que converjan entre el trabajo colectivo, aporte de cada miembro y objetivos conjuntos.

Por su parte, desde la perspectiva del liderazgo, se puede referir que este, desde su concepción clásica, no puede generar aspectos en colectividad, sin embargo, puede desde la parte crítica, gestar apoyos solidarios que puedan cambiar a una sociedad, es decir, desde otra arista que no solo vea en el individualismo el mover masas, sino desde un conjunto de personas que puedan aspirar a realizar verdaderos cambios sociales, donde entretejan objetivos conjuntos.

7. Agradecimientos

Agradecemos a la Asociación Civil de la frontera de Ciudad Juárez, que abrió sus puertas para el proyecto que originó esta reflexión.

8. Referencias

Acosta, J. (2018). *El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes*. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1582

Adams, J. y Yoder, J. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood, NJ: Ablex.

Aquino, A. (2013). La comunalidad como epistemología del sur. Aportes y retos. *Cuadernos del sur. Revista de Ciencias Sociales*, 18(34), 7-20. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>

Bennis, W. (1984). The Four Competencies of Leadership. *Training and Development Journal*, 15, 144-149. <https://eric.ed.gov/?id=EJ306198>

- Calvillo, M. (2023). La comunalidad como praxis de resistencia y autonomía. Espacios transnacionales. [En línea], 11(21), 30-42. https://espaciostransnacionales.xoc.uam.mx/wp-content/uploads/2024/03/ET_21_Calvillo.pdf
- Canaval, G. (2000). El cambio social: análisis del concepto y aplicación en la investigación, educación y práctica de los profesionales de la salud. *Colombia médica*, 31(1), 37-42. <https://colombiamedica.univalle.edu.co/index.php/comedica/article/view/150>
- Castellano, D. (2008). De la comunidad al comunitarismo. Verbo. *Revista de formación cívica y de acción cultural, según el derecho natural y cristiano* (465-466), 489-494. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4858928>
- Eagly, A., y Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Franco, J. (2019). *Capítulo 2: Competencias de liderazgo de maestros y directivos a la luz del enfoque de Kouzes y Posner*. <http://memoriascimted.com/wp-content/uploads/2019/07/Libro-Congreso-CIEBC2019.pdf>
- Gagné, F. (2015). De los genes al talento: la perspectiva DMGT/CMTD. *Revista de Educación*, 368, 12-39. doi: 10.4438/1988-592X-RE-2015-368-289
- Gardner, H. (1993). *La estructura de la mente*. Nueva York: Basic Books.
- Guerrero, A. (2013). La comunalidad como herramienta: una metáfora espiral. *Cuadernos del sur. Revista de ciencia sociales*, 18(34), 39-56. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>
- Habermas, J. (1979). *Conocimientos e interés*. Paris: Gallimard.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York, McGraw-Hill, ASIN: B0018CIIYY, p7
- Maldonado, B. (2013). Comunalidad y responsabilidad autogestiva. Cuadernos del sur. Revista de Ciencias Sociales, 18(34), 21-28. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>
- Martínez, J. (2022). Se hace camino al andar. Comunalidad como apertura a nuevos caminos. En P. Medina (Eds.), *Pedagogías del sur en movimiento, nuevos caminos en investigación* (pp. 29-50). Veracruz: Biblioteca digital de investigación educativa.
- Maxwell, J. (2011). Liderazgo Carismático. *Executive Excellence*, 86, 22-23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6481484>
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and practice*. 7ª ed. Los Angeles: SAGE.

- Petit, V. (2009). Los nuevos ropajes del poder. Miradas críticas sobre el liderazgo. En D. Golsorkhi, I. Huault & B. Leca (Eds.), *Estudios críticos en gestión*. (pp. 281-303). Québec: Les Presses de l'Université de Laval.
- Saavedra, J., Sanabria, M., y Smida, A. (2013). De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaultiana al liderazgo. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(50), 17-33. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81828692003.pdf>
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Woods, F. (1913). *The Influence of Monarchs. Steps in a New Science of History*. New York. The MacMillan Company
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (5 ed.). New Jersey: Prentice Hall.