

# LIDERAZGO DE INTERMEDIACIÓN EN ENTORNOS COMPLEJOS

## BROKERING LEADERSHIP IN COMPLEX ENVIRONMENTS

### INTERMEDIACÃO LIDERANÇA EM ENTORNOS COMPLEXOS

Peter M. MILLER  
University of Wisconsin-Madison

Fecha de recepción del artículo: 20.I.2016  
Fecha de revisión del artículo: 16.II.2016  
Fecha de aceptación final: 15.IV.2016

<p><b>KEYWORDS:</b> leadership organization environment homeless people</p>	<p><b>ABSTRACT:</b> This qualitative study, set in the United States, presents an in-depth analysis of leadership in schools and community-based organizations that helped connect students and families to vital education resources. Data were collected from 132 interviews with those who experienced the social and organizational complexities of homelessness. The findings suggest that brokering leadership supports learning, symbolism, identity development, and responsibility. The study indicates that brokering leadership has promise for cultivating opportunities for those who are traditionally disconnected from important resources and relationships.</p>
<p><b>PALABRAS CLAVE:</b> liderazgo organización entorno personas sin hogar</p>	<p><b>RESUMEN:</b> Este estudio cualitativo, localizado en Estados Unidos, presenta un análisis en profundidad sobre el liderazgo en escuelas y organizaciones comunitarias que ayudan a conectar a los alumnos y a sus familias con recursos educativos fundamentales. Los datos han sido recopilados a partir de 132 entrevistas con personas que han experimentado las complejidades sociales de la indigencia. Los resultados sugieren que el liderazgo de intermediación fomenta el aprendizaje, el simbolismo, el desarrollo de la identidad y la responsabilidad. El artículo indica que este tipo de liderazgo promete brindar oportunidades para los más desfavorecidos, con dificultades para acceder a recursos o relaciones significativas.</p>
<p><b>PALAVRAS-CHAVE:</b> liderança organização entornos complexos pessoas sem teto</p>	<p><b>RESUMO:</b> Este estudo qualitativo, localizado nos Estados Unidos, apresenta uma análise em profundidade sobre a liderança em escolas e organizações comunitárias que ajudam a conectar os alunos e suas famílias com recursos educativos fundamentais. Os dados foram recopilados a partir de 132 entrevistas com pessoas que experimentaram as complexidades sociais da indigência. Os resultados sugerem que a liderança participativa fomenta a aprendizagem, o simbolismo, o desenvolvimento da identidade e a responsabilidade. O artigo indica que este tipo de liderança promete brindar oportunidades para os desfavorecidos que não têm acesso a recursos ou relações de impotância.</p>

CONTACTAR CON LOS AUTORES: Peter M. Miller. 272 Education Building. 1000 Bascom Mall. Madison, WI 53706. USA.  
E-Mail: Pmmiller2@wisc.edu

## Introducción

En los últimos años se han publicado multitud de estudios sobre liderazgo tanto en educación, comercio y sector público. Esta amplia bibliografía incluye tanto análisis de los atributos del liderazgo como modelos estratégicos. Sin embargo, el progresivo incremento de las relaciones entre diversas organizaciones y culturas, aumentan la necesidad de saber más sobre liderazgo y su desarrollo en redes. Este estudio cualitativo del liderazgo en una comunidad urbana del medio oeste estadounidense surge desde el modelo contextualista para describir e investigar las implicaciones de este “liderazgo de intermediación” en un entorno complejo y dinámico.

### 1. Liderazgo de intermediación y oportunidades educativas

*Intermediación organizacional e infraestructura de oportunidad* son dos conceptos principales en el debate del liderazgo en red en el campo de la educación. Según el sociólogo Mario Small (2009), la *intermediación organizacional* es una práctica a través de la cual una organización conecta a individuos con otras personas, organizaciones y / o oportunidades. La práctica de la intermediación es vital para las escuelas, ya que estas son actores centrales –aunque no exclusivos- a la hora de ofrecer una *infraestructura de oportunidad educativa* más amplia a los estudiantes. En sintonía con la teoría ecológica (Bronfenbrenner, 1994), que postula que el desarrollo humano ocurre a través de múltiples sistemas, la investigación en el campo educativo claramente define que el aprendizaje y crecimiento de los estudiantes se moldea según un amplio rango de factores, entre los que se encuentran su vida familiar, las circunstancias de su comunidad, la calidad de su escuela e incluso su período histórico concreto (Miller, 2011). Los centros de enseñanza tienen un impacto directo en lo que los alumnos aprenden y en la manera en la que lo hacen, pero este impacto también *influye y esta influido* por otros factores. Mediante la intermediación en los sistemas de desarrollo, las escuelas pueden ampliar las oportunidades educativas además de una sociedad más justa para todos.

Más allá de una perspectiva de prestación de servicios en el liderazgo –una que investiga la manera en la que las escuelas y los líderes de la comunidad pueden mejorar acciones en la escuela y resultados-, recientes estudios señalan que los colegios y otras organizaciones educativas tienen un potencial de intermediación único (Hopson, Miller & Lovelace, 2016; Scanlan, 2013). Las organizaciones deberían de proveer de servicios sólidos a sus consumidores, lo que también puede conseguirse mediante la conciencia e integración de todos los factores que afectan la vida

de los consumidores. Los líderes pueden catalizar la oportunidad tanto dentro como fuera de sus organizaciones (Spillane, Hopkins & Sweet, 2015). Esta perspectiva de intermediación organizacional hunde sus raíces en la comprensión de que: 1) en la mayoría de sociedades contemporáneas, las oportunidades de los individuos y las relaciones instrumentales se basan y / o se llevan a cabo con mayor frecuencia mediante *organizaciones* (Small, 2009); 2) las capacidades de conexión de los líderes se aprovechan mejor en organizaciones estrechamente *involucradas* con aquellos a los que sirven (Miller *in press*); y 3) los *contextos locales* influyen en las organizaciones con mayor utilidad de intermediación (Sampson, 2012a).

Mientras más descubrimos que el liderazgo de intermediación –que conecta personas con organizaciones y recursos– es fundamental para el desarrollo del capital social en organizaciones y sociedades, más necesitamos saber acerca de los resultados específicos de tal práctica. Por ello, este estudio está regido por la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los resultados de las prácticas de liderazgo de intermediación en un entorno dinámico y complejo?

### 2. Marco conceptual

Este estudio está de acuerdo con el paradigma contextualista de la investigación en ciencias sociales ligado a la Escuela de Sociología de Chicago. Este enfoque sugiere que la vida social no puede desvincularse de un espacio, tiempo y relaciones particulares. Abbott (1997) diferenció entre la investigación contextualista y los paradigmas basados en variables que atribuyen significados causales de variables particulares “en red con otras variables” (p. 1152). Lo explica así:

*“La Escuela de Chicago pensaba –y piensa– que no se puede comprender la vida social sin la consiguiente interpretación de las relaciones de unos actores sociales particulares en un tiempo y lugar particulares. Otra manera de afirmarlo sería que Chicago siente que ningún hecho social tiene sentido si lo separamos de su contexto, tiempo social y espacio geográfico. Los hechos sociales están localizados”* (p. 1152).

En esta línea de pensamiento, en este estudio se investiga el liderazgo de intermediación no sólo a nivel individual o escolar, sino en una manera más holística, ya que afecta y está afectado por unas condiciones y factores en los niveles micro, meso y macro en interacción en un escenario particular. El objetivo es aprender cómo los individuos, las organizaciones, las políticas y las circunstancias educativas asociadas con el liderazgo en una ciudad ‘se interrelacionan’ (Sampson, 2012a, p. 23) más que intentar “controlarlas” o describirlas en función de una única variable independiente.

Algunas de estas indicaciones las obtenemos de Sampson (2012a; 2012b), cuyos estudios de barrios y ciudades impulsan la investigación de ciencias sociales en el paradigma contextual. Sampson (2012b) describe las comunidades y las vidas que tienen cabida en ellas como sistemas complejos de “amistad, parentesco y redes de conocidos, y como vínculos formales e informales arraigados en la vida familiar y en procesos de socialización continuos” (p. 14). Los barrios son representados como sitios donde las experiencias de los individuos tienen lugar, y como “indicadores importantes de la cantidad y calidad de conducta humana por derecho propio” (Sampson, 2012a, p. 22). En ese contexto, considero el liderazgo como una práctica de intermediación organizacional y de multinivel comunitario.

### 3. Contexto

Este estudio fue establecido en Jimdolan<sup>1</sup>, una ciudad de unos 500.000 habitantes en el medio oeste de Estados Unidos. Jimdolan dispone de una gran universidad, varios hospitales y sedes centrales de numerosas compañías de éxito. Esta ciudad es un contexto apropiado para el aprendizaje sobre liderazgo de intermediación por tres razones. En primer lugar, Jimdolan ha experimentado en los últimos años unos significativos aumentos en problemas relativos a la pobreza. Por ejemplo, los albergues para indigentes en Jimdolan daban cobijo a cerca de un 40% más de familias y de niños en edad escolar en 2013 de lo que lo hicieron cinco años antes, y el número de alumnos identificados como personas sin hogar en el distrito escolar de Jimdolan (JSD) se había duplicado. Factores de pobreza como la indigencia indican el complejo entorno social y educativo de Jimdolan. En segundo lugar, las escuelas y servicios sociales de esta ciudad han intentado desarrollar de forma activa infraestructuras de liderazgo organizativo para abordar la pobreza y los desafíos relacionados con la falta de recursos a los que se enfrenta la comunidad. Tanto formal como informalmente, la comunidad opera a través de una red de vínculos insertos de manera organizativa que facilita el intercambio eficiente de información y colaboración. Jimdolan ha sido objeto de numerosos premios por esta tendencia a la acción colectiva. En tercer lugar, Jimdolan está preparado para la investigación del liderazgo de intermediación porque presenta un extraordinariamente complejo entorno social y educativo. La comunidad ha acogido reformas progresivas en materia de políticas educativas, de vivienda y de empleo. Distintos líderes de estos sectores tan diversos están muy decididos a implementar cambios que den lugar a un acceso más igualitario a oportunidades para todo el mundo. Sin embargo, también luchan por comprender las implica-

ciones del solapamiento de las políticas a través de los sectores. Se requiere, como resultado, que los líderes en Jimdolan desarrollen servicios que crucen los límites entre ellos para efectuar un cambio real.

### 4. Diseño, recopilación de datos y análisis

Utilicé un diseño de estudio de caso porque quería adquirir una comprensión profunda sobre las prácticas de liderazgo de intermediación en un contexto acotado (Creswell, 2002). Los diseños de estudio de caso han sido empleados en otros estudios de liderazgo, escuelas y comunidades, incluyendo por una parte la descripción comparativa de Larson y Meehan (2011) sobre estudiantes sin hogar, estudiantes de movilidad y estudiantes no móviles en tres distritos escolares y por otra el análisis de Powers-Costello y Swick (2011) sobre los esfuerzos colaborativos de tres educadores para atender a estudiantes pobres. Estos estudios de caso parten de información múltiple y diversa para profundizar sobre nuevas perspectivas de liderazgo y escolarización.

Para saber más de las implicaciones de las prácticas de liderazgo de intermediación en Jimdolan me centré en el complejo contexto de pobreza e indigencia de la ciudad. Me propuse llegar a comprender los resultados de los esfuerzos de los líderes de las escuelas y servicios sociales por conectar familias y niños con oportunidades educativas. Dado que los indigentes tienden a identificar recursos y relaciones para mejorar sus circunstancias, las prácticas de liderazgo de intermediación les son muy útiles. Mi equipo de estudiantes de postgrado y yo realizamos 132 entrevistas semiestructuradas con líderes escolares y comunitarios de gran alcance y padres de niños sin hogar. Los padres que participaron fueron identificados y contactados a través de albergues locales en los que se hospedaban. Los coordinadores de casos y trabajadores sociales nos presentaron a los padres y nosotros les dimos una visión general acerca del propósito de nuestro estudio y de los procedimientos para las entrevistas. La mayoría de los padres aceptó participar en el estudio y no hubo consecuencias para los pocos que no quisieron participar.

Además de a los padres, también invitamos a participar en las entrevistas a los trabajadores sociales del distrito escolar de Jimdolan, conectores vitales y a los coordinadores de casos de los tres albergues más importantes de Jimdolan. Otros líderes comunitarios adicionales fueron identificados a través de estas entrevistas (“muestreo de bola de nieve”, Bryman, 2004) incluyendo trabajadores sociales insertos en la comunidad, especialistas de recursos bilingües y directores de escuelas. En el cuadro 1 se ofrece una visión general de los participantes en las entrevistas.

El lugar y momento de realización de las entrevistas quedaba a petición de los participantes. La mayoría de los líderes eligieron sus lugares de trabajo o, en el caso de los padres, los albergues en los que se encontraban. Las entrevistas seguían unos protocolos semiestructurados que habían sido diseñados a medida del rol particular de los participantes y / o de la experiencia relativa al liderazgo y / o indigencia en Jimdolan. Los protocolos fueron informados por literatura empírica sobre la teoría de intermediación. Así, las preguntas de las entrevistas se centraban en temas de relaciones, información y recursos. Las entrevistas cognitivas con varios colegas familiarizados con el campo de investigación sobre liderazgo e indigencia ayudaron a conducir la formación de los protocolos de las entrevistas. Algunos ejemplos de las preguntas en las entrevistas incluyen las siguientes:

- Desde que estás aquí, ¿quién o qué te ha sido de más ayuda para tu familia en problemas relacionados con la educación? (pregunta para padres en albergues)
- ¿Qué recursos ofrece tu organización para apoyar a los alumnos y padres con problemas relacionados con la educación durante periodos de indigencia? (pregunta para trabajadores escolares y comunitarios)
- ¿Con qué otras entidades trabaja tu organización de manera más estrecha? ¿Cómo ayudan estas conexiones a los estudiantes y familias con problemas relacionados con la educación? (pregunta para los líderes escolares y comunitarios)
- ¿Qué resultados son los más comunes y dignos de atención en relación con los vínculos que se han establecido dentro y fuera de tu organización? (pregunta para todos los líderes)

Cada entrevista fue grabada digitalmente y transcrita posteriormente por el equipo de investigación. Las entrevistas transcritas fueron subidas al programa NVivo 10. Un proceso de código abierto me ayudó a identificar temas en los datos. Utilicé codificación axial para determinar cómo los temas se organizaban en temas más amplios; más tarde consideré la relación de dichos temas con la teoría de intermediación (Small, 2009).

Cuadro 1: Total de participantes	
Roles de los participantes	Número de participantes entrevistados
Personal del distrito escolar	76
Empleados de agencia comunitaria	18
Padres	38

## 5. Resultados

Estudiamos los resultados asociados con el liderazgo de intermediación en Jimdolan. El contexto de estudio pronosticaba conexiones forjadas de muchas maneras por una variedad de propósitos en relación con la formación de oportunidades educativas para indigentes y familias pobres. Las familias sin hogar en Jimdolan vivían en albergues, moteles y en otros reducidos espacios temporales que compartían con otras personas. Los líderes que los apoyaban estaban inscritos en escuelas (directores, trabajadores sociales y profesores), en agencias de servicios sociales (coordinadores de casos, directores de programa) y agencias sin ánimo de lucro. Estos líderes conectaban a las familias con las oportunidades educativas (suministros, relaciones, programas, etc.) a través de la referencia y colaboración. Los participantes en el estudio describieron el trabajo de los líderes como realizado tanto dentro como fuera de los límites de su organización. De este modo, describieron perspectivas abiertas de liderazgo y servicio –aquellos que se llevan a cabo más allá de sectores o límites–. Reconocieron su liderazgo como dependiente de y fortalecido por los contextos que localizan y sus relaciones con los demás. Encontramos resultados asociados con este liderazgo de intermediación en numerosos niveles.

### 5.1. Liderazgo de intermediación y aprendizaje

Uno de los resultados más claros asociados a los esfuerzos de los líderes por conectar a individuos sin hogar y a familias con las oportunidades educativas fue el aprendizaje multinivel que se llevó a cabo. Las familias sin hogar, a través de sus interacciones, se enteraron de los programas educativos y de un amplio rango de oportunidades en su ciudad. La mayoría de los padres mencionó que nunca se habrían podido inscribir en programas extraescolares, por ejemplo, si sus trabajadores sociales no les hubiesen ayudado. Durante sus experiencias de indigencia, los padres estaban tan abrumados con los problemas de la supervivencia diaria como la consecución de techo y comida, que no encontraban ni el tiempo ni la energía para hacerlo por ellos mismos. Con respecto a esto, el aprendizaje facilitado por los líderes que los ayudaron fue vital. Uno de los trabajadores sociales que entrevistamos describió su trabajo como un “controlador de tráfico aéreo” que ayuda a la gente a llegar adonde lo necesita en momentos de confusión.

El aprendizaje ocurrido a través de la intermediación no solo se dio en los padres y familias sin hogar, sino que también tuvo su reflejo en los líderes. En su compromiso con la resolución de los problemas de la pobreza y de la indigencia, los trabajadores sociales,

directores, y profesores se esforzaron por comprender los problemas a los que se enfrentan las familias a los que se enfrentaban. Los líderes estudiados no se permanecían en sus despachos o clases, sino que salían a los pasillos, a las calles, y a los espacios habitados por las familias; se convirtieron en expertos en su contexto. Uno de los trabajadores, Dick, de 56 años, describió el conocimiento adquirido como resultado del tiempo que pasó en un barrio empobrecido:

*“Lo que está ocurriendo ahora mismo en Jimdolan ocurre debido a la ejecución hipotecaria a las que las familias se enfrentan y a que el número de apartamentos disponibles ha mermado. En consecuencia las personas con mejor nivel económico y social con un historial de crédito desfavorable o antecedentes penales están siendo desalojadas de sus hogares.”*

Dick afirmaba que no habría tenido oportunidad de comprender las complejidades de la vivienda en Jimdolan de no haber sido por ese tiempo que pasó involucrado con las familias y propietarios. La eficacia de las conversaciones, de hecho, fue lo que lo convenció de que necesitaba dedicar más tiempo a las prácticas de intermediación.

Además de Dick, hubo más profesionales que construyeron vínculos con estrategias similares. Una trabajadora social ocupó la mayoría de su tiempo en un complejo de apartamentos en lugar de en su despacho. Allí forjó relaciones que la llevaron a una comprensión profunda del entorno durante almuerzos con los residentes y charlas sobre oportunidades en su comunidad. Cuando posteriormente pregunté a una madre por este tipo de líder, el tipo que se centra en crear vínculos y desarrollar relaciones, me dijo que “ellos comprendían bien a las familias”.

### 5.2. Liderazgo de intermediación y simbolismo

El segundo resultado más importante en relación con las prácticas de intermediación hace referencia al simbolismo. Muchos de los indigentes en Jimdolan tienen malas experiencias con las escuelas y organizaciones de la comunidad. Algunos de ellos dejaron la escuela y posteriormente tuvieron pocas experiencias buenas con otras organizaciones a medida que sus vidas se veían afectadas por la pobreza y la inestabilidad residencial. Llegaron a ver a este tipo de organizaciones y a sus líderes como enemigos. Los líderes de intermediación, sin embargo cambiaron esa percepción en numerosos casos. Estaban presentes de manera regular en los espacios donde las familias vivían, jugaban y trabajaban; desarrollaron familiaridad y confianza con diversos grupos; hicieron más accesibles las organizaciones y se convirtieron en símbolos de bienvenida. Un residente en la comunidad me dijo que antes de conocer a Skippy, uno de los líderes que ha-

bíamos entrevistado, “*las escuelas eran un tipo de institución lejana e intimidante... a la que no se tenía acceso*”. Skippy sin embargo se convirtió en la cara amable y familiar del colegio. Conociéndolo, el residente sentía que conocía a la escuela y estaba más vinculado a ella. La escuela, desde su perspectiva, había pasado de ser una institución monstruosa a un lugar que existía para brindarle ayuda y ponerlo en contacto con los recursos de su comunidad.

Una de las trabajadoras sociales con los que hablamos, una mujer de 46 años llamada Tootie, dijo que sus prácticas de intermediación no tenían otro sentido ni objetivo que el de este tipo de transformación. Contaba: “*los líderes que actúan de este modo están realmente al tanto de sus alumnos y sus familias. Conocen a todos sus miembros y a los problemas a los que se enfrentan. La colaboración diaria con ellos es práctica*”. El simbolismo asociado con el liderazgo de intermediación, por consiguiente, tiene efectos prácticos. Brinda a quienes sufren circunstancias sociales y profesionales muy duras la imagen de que las escuelas y demás organizaciones no son burocracias rígidas, sino conjuntos de gente que se preocupa por ellos y está ahí para ayudarles.

### 5.3. Liderazgo de intermediación e identidad

El tercer resultado más llamativo es que a través de las prácticas de liderazgo de intermediación y de la inmersión diaria en la comunidad, *la identidad personal y profesional de los líderes se cristaliza y reafirma*. Los participantes en el estudio distinguieron entre prácticas de liderazgo de intermediación –caracterizado por la inmersión diaria en las principales líneas de acción y se funda en la creación y mantenimiento de las relaciones– y un liderazgo burocrático más tradicional, compuesto por la gestión organizativa y estrategias de eficacia. En los roles tradicionales, los líderes perdían el contacto con su propio sentido del propósito profesional. Contaron que el compromiso y la pasión por su trabajo, que previamente les alentaban, menguaron al conseguir ascensos. Básicamente, conforme promocionaban en la jerarquía se distanciaban de la gente y de los problemas que les habían motivado en un primer momento para elegir su profesión. Las prácticas de liderazgo de intermediación, al contrario, reavivaban estas pasiones y compromisos. De hecho algunos líderes cambiaron de puesto para volver a encontrarse junto a la gente por la que se preocupaba. Otros, como los directores de escuela, permanecieron en sus puestos de altura pero hicieron hueco en sus agendas para procurarse tiempo fuera de la oficina y encuentros cara a cara con las familias fuera de los muros de la organización. Esto fue un beneficio inesperado conseguido por las prácticas de lide-

razgo de intermediación. *Los líderes crearon estos vínculos para ayudar a las personas, pero en última instancia se ayudaron a sí mismos, puesto que recordaron sus compromisos más profundos.*

También surgió un segundo resultado en relación con la identidad. Según lo que comentamos anteriormente de que el liderazgo de intermediación convertía a los líderes en símbolos para las familias, este tipo de práctica permitió a las familias sin hogar de Jimdolan a comprender mejor las capacidades y propósitos de organizaciones específicas y de sus líderes. Una trabajadora social a la que entrevistamos llamada Pamela contaba cómo las familias inmigrantes con las que ella trabajaba no comprendían quién era o el papel que representaba hasta que la conexión personal se estableció:

*“Al principio no confiaban en mí, y me veían como a una entrometida. A veces decirles que trabajo en servicios sociales significaba que pensasen que pertenezco a los servicios de asistencia social del condado, y temían que les denunciase por negligencia o irresponsabilidad, porque ellos piensan que son mal padres y que les voy a quitar a sus hijos. Existen interpretaciones erróneas sobre el papel del trabajador social.”*

Pamela pasó muchos días con familias que finalmente comprendieron que su identidad como trabajador social no era una amenaza. Desarrollaron una relación de confianza mediante la cual Pamela pudo ofrecerles recursos y otras relaciones. Apoyó a los alumnos inscribiéndoles en programas extraescolares de calidad, aseguró oportunidades de empleo para los padres y los introdujo en las redes de otros padres de sus mismas escuelas y comunidades. Ninguno de estos resultados positivos podría haber sido posible si no hubiesen comprendido su identidad como persona y trabajador.

De manera similar, uno de los líderes más respetados, Ernesto, era un hombre tranquilo cuyas prácticas de intermediación eran famosas en Jimdolan y en sus instituciones. Un habitante lo describía así:

*“Ernesto es genial. Es la persona de contacto. Conoce a las familias, ha estado aquí durante años. Sabe hacer que las cosas se solucionen. Los servicios, que la gente vuelva a sus casas, los problemas con las adicciones. Conoce a los propietarios, conoce todo, a las familias, y hace que las cosas se solucionen. Es al primero al que llamo. Conoce a gente de las compañías energéticas, conoce a todo el mundo. Él investiga y se pone a ello.”*

Su identidad era bien conocida debido a los años de relación que mantenía con la comunidad y a sus prácticas de liderazgo de intermediación.

#### 5.4. Liderazgo de intermediación y responsabilidad

Los resultados finales que encontramos en relación con las prácticas de liderazgo de intermediación fueron que *intensificaron los sentidos de urgencia y de responsabilidad de los líderes* a la hora de ocuparse de la indigencia y de apoyar a las familias de Jimdolan. La cercanía de los líderes escolares y comunitarios a las familias y problemas relacionados con la pobreza y la indigencia procuró una urgencia continua a sus trabajos. Veían la pobreza y la indigencia como problemas personales que abrumaban a personas que ellos conocían. A través de la práctica diaria del liderazgo de intermediación, como visitas a albergues, conversaciones con las familias y provisión de servicios básicos como el reparto de comida o material escolar, comprendieron que su trabajo era esencial. Un líder escolar, Daniela, nos brindó un ejemplo de interacción que ella había experimentado justo antes de nuestra entrevista:

*“Acabo de hablar con una madre que no habla inglés. Era una víctima de la violencia de género y tenía todo tipo de necesidades. Se había convertido de repente en madre soltera de tres niños y tenía problemas económicos, de seguros de idioma... Necesitamos traductores. Ella realmente necesita alguien que la ayude a abrirse camino.”*

Daniela dijo que tener a esta madre en su despacho, hablando de sus problemas, fue duro, pero motivador. Al final del día, de hecho, las necesidades más inmediatas de esta joven madre se solucionaron gracias al trabajo de Daniela.

Sin embargo, este resultado relativo a la responsabilidad y a la urgencia también tenía un lado negativo. Algunos de los líderes con los que hablamos afirmaron sentirse incapaces de desconectarse del trabajo, y que sufrían daños emocionales significativos como resultado de su trabajo. A pesar de que su cercanía a las familias y a los problemas había incrementado su conocimiento acerca de cómo podían mejorar sus servicios y brindarles más ayuda, los líderes no estaban seguros de cómo esas experiencias iban a afectar a su propia salud mental o a su profesión. Muchos de ellos rompían a llorar en las entrevistas. Afir-maban haber aprendido mucho en estas condiciones y haberse transformado en líderes más estratégicos y en mediadores más efectivos. Al mismo tiempo, les asustaba el agotamiento y los efectos adversos de su trabajo en sus vidas personales.

#### 6. Debate y conclusión

En resumen, descubrí que las prácticas de liderazgo de intermediación tuvieron amplios resultados po-

sitivos en la ciudad de Jimdolan. Facilitó el intercambio de información y aprendizaje, fomentó la aparición de símbolos importantes de servicios y disponibilidad, reafirmó identidades profesionales y aumentó el sentido de la responsabilidad profesional. Las prácticas de liderazgo de intermediación destacan como esenciales en entornos complejos y dinámicos como los servicios para desamparados, cuyas políticas cambian regularmente y donde las familias dependen a la vez de numerosas organizaciones y líderes. Encontré a numerosos profesionales involucrados con este tipo de prácticas –incluyendo tanto a personalidades carismáticas y extrovertidas como a introvertidas y pensativas–, pero se descubrió que las características personales influyen menos en los resultados que las prácticas de intermediación y las rutinas.

El estudio tiene implicaciones para la práctica en entornos de servicios sociales y educativos complejos. En primer lugar, parece que la noción de inmersión es fundamental para las prácticas de intermediación. Esta inmersión puede considerarse de dos maneras. Por un lado, aquellos que se encuentran insertos en organizaciones que llevan a cabo iniciativas de intermediación pueden beneficiarse no sólo de los servicios ofrecidos por la organización, sino también de los recursos que ofrecen otras organizaciones dentro de la red de contactos de la misma. Al igual que concluyó Mario Small (2009) en sus estudios sobre centros infantiles, existen unos beneficios inesperados que pueden obtenerse de los lugares establecidos para la intermediación. Los alumnos de este tipo de escuelas se ponen en contacto con otras personas y programas ajenos a sus escuelas. Las familias en este tipo de albergues obtienen beneficios de los mismos, aunque también de otras instituciones similares como bibliotecas, centros de recreo y bancos de alimentos. Para que las organizaciones intermedien de manera efectiva entre las familias y los agentes, todos deben de estar inmersos estructuralmente en las comunidades. Los líderes que estudiamos no permanecían dentro en sus oficinas, sino que diseñaron maneras para pasar tiempo de manera regular fuera de los muros de la organización. La inmersión en apartamentos, centros comunitarios, parques y otros espacios públicos no era una opción secundaria, sino un

elemento fundamental del trabajo. Así los líderes deberían considerar la manera en la que las organizaciones pueden insertarse estructuralmente en sus propias comunidades.

Por otra parte, del estudio del liderazgo de intermediación surge una segunda implicación relativa a la preparación del liderazgo. Las escuelas y otras instituciones como albergues u centros infantiles quedan a menudo atascadas en la especialización. Los programas de preparación buscan desarrollar expertos en contenidos que puedan insertarse en estas escuelas y organizaciones. Sin embargo, desde la perspectiva de la intermediación, la preparación debería ser reconsiderada. El desarrollo del liderazgo puede y debería dirigirse hacia el conocimiento y la experiencia. Al mismo tiempo la fluidez en las relaciones debe ser vital. Los líderes deben de ser principalmente expertos y han de escuchar, aprender y estar con aquellos a los que sirven. Los líderes deben saber cómo fomentar la comprensión y la confianza en entornos profesionales a la vez que desarrollar estrategias para mantener un equilibrio entre la vida profesional y personal. Existen elementos comunes en este tipo de práctica, pero en definitiva acabará siendo moldeada por el contexto específico en el que tenga lugar. Por ejemplo, la experiencia relacional en una pequeña comunidad rural será probablemente muy distinta de la de una gran ciudad. Las experiencias prácticas ocurridas fuera de la universidad por ejemplo, pueden llevar a este tipo de desarrollo experiencial en etapas pre-profesionales. Y tras los años de universidad, los practicantes más veteranos pueden seguir estimulando su profesión con inmersiones en distintos entornos que pueden fomentar la conciencia y capacidad para el servicio social.

El liderazgo de intermediación aún necesita ser objeto de más investigaciones, resultando especialmente útiles los estudios que utilicen varios métodos tanto dentro como fuera del paradigma contextualista para investigar prácticas en diferentes sectores. ¿Cómo podrían las instituciones insertar las prácticas de intermediación? ¿Cómo pueden estas prácticas evaluarse? ¿Qué tipos de prácticas de intermediación son más necesarias entre los distintos tipos de entornos? Preguntas como estas deberían ser abordadas con el fin de promover nuestra comprensión de liderazgo en entornos complejos.

## Referencias

- Abbott, A. (1997). Of time and space: The contemporary relevance of the Chicago School. *Social Forces*, 75 (4), 1149-1182.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods* (2<sup>nd</sup> ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Creswell, J. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hopson, R., Miller, P., & Lovelace, T. S. (2016). University-School-Community Partnership as Vehicle for Leadership, Service, and Change: A Critical Brokerage Perspective. *Leadership and Policy in Schools*, 15(1), 26-44.

- Larson, A. M., & Meehan, D. M. (2011). Homeless and highly mobile students: A population-level description of the status of homeless students from three school districts. *Journal of Children and Poverty, 17*(2), 187-205.
- Miller, P. M. (2011). Homeless education and social capital: An examination of school and community leaders. *Teachers College Record, 113*, 1067-1104.
- Powers-Costello, B., & Swick, K. J. (2011). Transforming teacher constructs of children and families who are homeless. *Early Childhood Education Journal, 39*(3), 207-212.
- Sampson, R. J. (2012a). *Great American city: Chicago and the enduring neighborhood effect*. University of Chicago Press.
- Sampson, R.J. (2012b). Neighborhood inequality, violence, and the social infrastructure of the American city. *Research on Schools, Neighborhoods, and Communities, 3*(7), 11-28.
- Scanlan, M. (2013). A Learning Architecture How School Leaders Can Design for Learning Social Justice. *Educational Administration Quarterly, 49*(2), 348-391.
- Small, M.L. (2009). *Unanticipated gains: Origins of network inequality in everyday life*. New York: Oxford University Press.
- Spillane, J. P., Hopkins, M., & Sweet, T. (2015). Intra-and inter-school interactions about instruction: exploring the conditions for social capital development. *American Journal of Education, 122*(1), 71-110.

## Notas

<sup>1</sup> En este estudio se utilizan pseudónimos.

## CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Miller, P. (2016). Brokering leadership in complex environments. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria, 28* 17-24 DOI:10.7179/PSRI\_2016.28.02

## DIRECCIÓN DE LOS AUTORES

**Peter M. Miller.** 272 Education Building. 1000 Bascom Mall. Madison, WI 53706. USA.  
E-Mail: Pmmiller2@wisc.edu

## PERFIL ACADÉMICO

**Peter M. Miller.** Associate professor in Educational Leadership & Policy Analysis at the University of Wisconsin, Madison.