

LIDERAZGO SOCIAL

Alejandro Natal
Daniel Rojas
(coordinadores)



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Lerma
Unidad Ixtapalapa



GERNIKA

LIDERAZGO SOCIAL

Alejandro Natal
Daniel Rojas
Coordinadores

LIDERAZGO SOCIAL

Alejandro Natal
Daniel Rojas
Coordinadores

Liderazgo Social/ Alejandro Natal y Daniel Rojas, coordinación. – México:
Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa/Unidad Lerma:
Gernika, 2014
ISBN: 978-607-28-0310-7 Universidad Autónoma Metropolitana
ISBN 978-607-9083-63-2 Ediciones Gernika, S.A.
1ª edición
p. 296
T. 1. Liderazgo T. 2. Ciudadanía-México T. 3. Participación política-México

Primera Edición, 2014
Liderazgo Social
Alejandro Natal y Daniel Rojas (Coordinadores)
Cuidado de la edición: María de los Ángeles González de Ramos
Diseño gráfico y composición tipográfica: Pilar Fandiño Ugalde

D.R. © 2014, Universidad Autónoma Metropolitana
Prolongación Canal de Miramontes 3855
Ex Hacienda San Juan de Dios
Delegación Tlapan, 14387, México D.F.
Unidad Iztapalapa/División Ciencias Sociales y Humanidades/
Departamento de Antropología
Tel. (55) 5804 4763, (55) 5804 4767 y fax (55) 5804 4767
antro@xauam.mx
Unidad Lerma/División de Ciencias sociales y Humanidades
/Departamento de Procesos Sociales
Av. Miguel Hidalgo Poniente 46, Col. La Estación
Municipio Lerma, 52006, México, Estado de México
ISBN: 978-607-28-0310-7

D.R. © 2014 Ediciones Gernika, S.A.
Latacunga 801, Colonia Lindavista
07300 México, D.F. México
☎ y Fax: 5586 5262 y 5586 8324
gernika_gernika@yahoo.com.mx
ISBN: 978-607-9083-63-2

Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada o transmitida, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma y por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo y por escrito de los editores. Esta investigación, arbitrada por pares académicos, se privilegia con el aval de la institución coeditora.

Impreso y encuadernado en México / Printed and bound in Mexico

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Rector general

Salvador Vega y León

Secretario general

Norberto Manjarrez Álvarez

Coordinador General de Difusión

Walterio Francisco Beller Taboada

Director de Publicaciones y Promoción Editorial

Bernardo Ruiz López

Subdirectora Editorial

Laura González Durán

Subdirector de Distribución y Promoción Editorial

Marco A. Moctezuma Zamarrón

UNIDAD IZTAPALAPA

Rector

J. Octavio Nateras Domínguez

Secretario

Miguel Ángel Gómez Fonseca

Directora de la División de Ciencias Sociales y Humanidades

Juana Juárez Romero

Jefe del Departamento de Antropología

Pablo Castro Domingo

Responsable Editorial

Norma Jaramillo Puebla

UNIDAD LERMA

Rector de Unidad

Emilio Sordo Zabay

Secretaría de Unidad

Darío Guaycochea Guglielmi

Secretario Académico de la División de Ciencias Sociales y Humanidades

Carlos García Villanueva

Jefe del Departamento de Procesos Sociales

Alejandro Natal

Índice

Presentación	9
<i>Alejandro Natal, Daniel Rojas y Carlos Chávez</i>	
Capítulo I	
Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva	21
<i>Sara Gordon</i>	
Capítulo II	
Propuesta analítica del concepto de liderazgo social	63
<i>Daniel Rojas y Alejandro Natal</i>	
Capítulo III	
El liderazgo de los pueblos originarios de México	87
<i>Lidia Ivonne Blásquez Martínez y Mindahi Bastida</i>	
Capítulo IV	
Liderazgo y formas de empoderamiento en la sociedad civil: los casos de Sicilia, la UCIRI y Marcos	107
<i>Carlos Chávez</i>	
Capítulo V	
Liderazgo social en México, una visión desde el intercambio político. El caso de Javier Sicilia	141
<i>Carlos Aguilar</i>	
Capítulo VI	
Las hijas de la democracia chilena. Paradojas de la emergencia del liderazgo de las mujeres en Chile	165
<i>Javiera Donoso y Mónica Salinero</i>	

Capítulo VII Protagonistas de nuestra historia. Acción colectiva, liderazgo y género en Colima <i>Claudia M. Prado-Meza, Aimé Tapia y Cristina Tapia</i>	179
Capítulo VIII Liderazgo comunitario como mecanismo para la reducción de costos de información <i>Alejandro Natal</i>	207
Capítulo IX El presupuesto participativo del Distrito Federal, ¿Liderazgo social o problema de acción colectiva? <i>Manuel Lara Caballero y Celia Hernández Diego</i>	233
Capítulo X El capital social como precondition en la construcción de la ciudadanía participativa y liderazgo social <i>Raúl Figueroa y Abigail Martínez</i>	257
Comentarios finales <i>Alejandro Natal, Carlos Chávez y Daniel Rojas</i>	279
Sobre los autores	293

PRESENTACIÓN

ALEJANDRO NATAL

DANIEL ROJAS

CARLOS CHÁVEZ

El presente volumen es resultado de diversas reflexiones y discusiones sostenidas por profesores-investigadores del Departamento de Procesos Sociales, de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Lerma, en su Seminario de Investigación Departamental durante el 2013, en torno a la figura del *liderazgo social*.

Nuestras discusiones dieron cuenta de la enorme necesidad que había en México y en América Latina, en general, de estudiar de manera sistemática y desde diversas miradas teórico-conceptuales la figura del líder social. Con esta idea nos dimos a la tarea de analizar algunos casos de líderes y explorar sus características e impacto en la incidencia en políticas públicas, empoderamiento de la sociedad civil y generación de acción colectiva. Nos preguntábamos también hasta qué punto el liderazgo en México había evolucionado durante la transición a la democracia y qué tanto había ganado o no en representación social.

En nuestras reflexiones estaba, además, la inquietud de saber hasta dónde los liderazgos eran resultado de las características particulares del líder o producto del control social, o de ambas; o si la emergencia del liderazgo dependía de factores contextuales o meramente del empuje personal del líder. Con estas ideas en mente, nos propusimos seguir algunos casos de líderes o formas de liderazgo a fin de explorar estas ideas en casos concretos que nos permitieran tener evidencia empírica para contrastar nuestras reflexiones.

Un tema que se discutió ampliamente fue el de si emplear o no el concepto de *liderazgo* en el contexto de nuestro trabajo. Como se leerá en las páginas a seguir, estábamos claros que el concepto ha sido utilizado por las ciencias de la administración de organizaciones, con un tinte instrumentalista y jerárquico, algo que en buena medida contraviene lo observado en los casos aquí estudiados. También sabíamos que una parte de la literatura utiliza el concepto de “emprendedor social” o *social entrepreneur* haciendo referencia a la agencia que realizan ciertos individuos al interior de un grupo social. No obstante, decidimos utilizar el concepto de liderazgo, porque tal como esperamos probar en el volumen, consideramos que puede ser particularmente útil ya que nos permite observar al líder, no sólo en su dimensión social, sino también en la personal.

Este libro es un esfuerzo por aportar información fresca sobre un tema que a la fecha ha recibido relativamente poca atención por parte de la literatura sobre acción colectiva. Esperamos que nuestro trabajo contribuya a ampliar el conocimiento sobre la figura del líder en el ámbito de lo social organizado y ayude a impulsar la discusión sobre esta figura clave para la generación de acción colectiva. En este sentido, los trabajos que presentamos buscan aportar elementos al incipiente debate sobre el tema. Por tanto, no pretenden ser exhaustivos, sino sólo contribuir a visibilizar y presentar ideas exploratorias que deben leerse como tales. En todo caso, lo que sí intentamos, es poner en relieve distintos tipos de líderes y el contexto en el que se desarrollan, así como algunos de los rendimientos sociales que su acción produce, esperando con ello nutrir la discusión e impulsar futuras investigaciones sobre este tema.

¿Viejos o nuevos liderazgos sociales en México?

Sin duda, cualquier estudio sobre liderazgo en México tiene que comenzar con un análisis del impacto que ha tenido el régimen corporativista en la sociedad civil. La visión del Estado fuerte que Lázaro

Cárdenas articuló a través del corporativismo, y que funcionó para reducir los conflictos entre los diversos y numerosos grupos que luchaban por el poder en las secuelas de la Revolución Mexicana, tuvo sin embargo, efectos catastróficos en la organización social y muy particularmente con la forma en que se daban los procesos de liderazgo. Esta comprensión orgánica del Estado, limitaba la ciudadanía a la membresía a determinado sector,¹ y el liderazgo a una garantía de fidelidad y obediencia. En otras palabras, a la operación del control social. Los líderes estaban a cargo de mantener las identidades corporativas y de asegurar la lealtad al régimen. A cambio, el régimen pagaba su lealtad dándoles un espacio a las demandas de su grupo en la agenda pública (clientelismo), otorgándoles control sobre ciertos recursos preciados que podían utilizar como su propio patrimonio (patrimonialismo). Por ejemplo, los sindicatos, recibían “conquistas laborales” a cambio de la reducción de la conflictividad laboral y la subordinación de los trabajadores a los intereses de la élite política; el sector privado se beneficiaba de la contención de conflictos con los sindicatos y se le subvencionaban recursos o se le otorgaban créditos y apoyos fiscales discrecionalmente. Lo mismo sucedía con los campesinos quienes a través de la CNC recibían tierras y recursos subsidiados de manera limitada. La regla de oro de este juego político era el reconocimiento del Estado como director de las fuerzas sociales, económicas y políticas (Natal, 2010).

Ahora bien, para garantizar la subsistencia de este sistema, el Estado también asumió la responsabilidad de la integración social y monopolizó prácticamente todos los aspectos de la vida pública. Más aún, en la medida en que el Estado controlaba los medios y

1 Recordemos que el Partido de la Revolución Mexicana (PRM), fundado en 1938 y antecedente directo del Partido Revolucionario Institucional (PRI), fue conformado por cuatro sectores principales, además de la estructura territorial propia del partido político: el sector obrero, agrupado en la Confederación de Trabajadores de México (CTM), el sector campesino organizado en la Confederación Nacional Campesina (CNC), el sector popular (que quedó) y el sector militar. El sector popular, quedó organizado formalmente en febrero de 1943 y de inmediato se integró al partido oficial.

los canales de opinión pública, era éste quien decidía los temas de discusión, lo que limitaba el ejercicio de la voz de los ciudadanos. El Estado validaba, además, los espacios y ámbitos para la acción pública; y la participación ciudadana era fuertemente desincentivada, al punto que —con el tiempo— fue vista como algo ajeno por los propios ciudadanos que percibían que los asuntos públicos se encontraban fuera de su ámbito de interés y de actuación. Esto fue acompañado de un amplio proyecto cultural y educativo controlado por el Estado, cuya función era la creación de una identidad nacional (el nacionalismo revolucionario) que reforzaba la pertenencia a sectores y el papel del Estado como garante de la paz social y el bien, el proyecto del nacionalismo revolucionario común (Natal, 2010).

En este marco contextual, los líderes eran fácilmente cooptados políticamente, asegurándoles un lugar en la jerarquía corporativista, la burocracia o escaños en el Congreso. A otros se les mantenía permanentemente sobornados o se les daba el control o usufructo sobre determinados recursos de la nación de los que libremente podrían extraer renta. Si estas dos opciones no eran aceptadas, los líderes eran reprimidos, encarcelados, o incluso en algunos casos, desaparecidos.

Lo más importante para efectos del presente libro es que la piedra angular en el funcionamiento de este intrincado y complejo, pero efectivo, mecanismo de control social y político, eran los líderes sociales. Eran ellos quienes resolvían la paradójica situación de, por un lado, tener masas organizadas y que no hacía mucho tiempo habían demostrado su enorme capacidad de disrupción (particularmente durante los años de la Revolución Mexicana) y, por el otro, limitar su capacidad y aspiraciones “dentro de las posibilidades” (Córdova, 1979: 59). Eran estos líderes los encargados de guardar un equilibrio, que aunque precario, dio estabilidad política y social al país durante décadas. No por nada el Estado puso particular atención en limitar cualquier tipo de pretensión autonomizante en las organizaciones campesinas, obreras o populares. Los líderes corpo-

rativos y leales al régimen recibieron sistemáticamente el apoyo oficial para mantenerse al frente de sus organizaciones, en ocasiones, aún a pesar del repudio generalizado de sus miembros.

Esta tendencia trajo consecuencias funestas para la innovación social y el liderazgo en particular. Poco importaba que los líderes fueran corruptos, que fueran poco eficaces en términos de rendimientos sociales y/o que no tuvieran ningún ascendiente con sus representados. Lo determinante era que garantizaran el control de las masas que conformaban su organización y que mantuvieran en un nivel manejable el encono social. En pocas palabras, el liderazgo social durante una buena parte del siglo xx en México fue visto como un aparato de contención del cambio societal y no como una fuerza de transformación, crecimiento e impulso de la sociedad. El liderazgo fue utilizado, políticamente hablando, como el mecanismo clave de gobernabilidad no democrática durante el régimen hegemocratizado por el Partido Revolucionario Institucional (PRI).

Por su parte, los ciudadanos se entendían a sí mismos como meros beneficiarios de las políticas públicas, lo que pre-vaciaba la capacidad de propuesta e innovación de la sociedad civil. De tal suerte que no sólo la emergencia de liderazgo quedaba asfixiada, sino que también una buena parte de la acción social quedaba secuestrada (Natal y González, 2002).

Esta omnipresente lógica se mantuvo hasta ya iniciada la década de los años ochenta del siglo pasado en México, imprimiendo un particular sello a la sociedad mexicana, y sin duda a sus liderazgos. Es innegable que la transición democrática iniciada en el 2000 alteró en alguna medida la estructura y cultura corporativista,² pero sería ingenuo asumir que terminó con ella. No por nada se han emplea-

2 En este punto se abre un interesante debate en torno a la respuesta a la siguiente pregunta: ¿fueron los nuevos liderazgos sociales los detonantes de la transición democrática o fue ésta la causante de la emergencia de liderazgos sociales no corporativizados? Por supuesto nos inclinamos a comprender este proceso como uno dialéctico y efectivamente determinado recíprocamente. En todo caso lo interesante, tal como se afirma a lo largo del volumen, es que ambos procesos no pueden ser comprendidos de manera aislada.

do o acuñado términos como el de neocorporativismo (Carton de Grammont, 2008: 45) o semiclientelismo (Fridell, 2007: 182) para describir una situación ciertamente ambigua. Con todo, en el mejor de los casos, en muchos casos se re-articularon algunas de las estructuras corporativistas a nuevos y diversos centros de control y clientelismo, como partidos políticos, grupos de presión y poderes facticos, contingentemente convenientes.³

No obstante, es importante reconocer la existencia de notorias excepciones (de líderes y organizaciones) que desde el movimiento estudiantil de 1968 trataron de mantenerse al margen del control autoritario con una lógica distinta a la corporativista. El quid de la cuestión es saber cuántos de estos líderes no corporativizados lograron llegar a los tiempos de la transición y contribuyeron a transformar la cultura del liderazgo social en México. Éste es un tema del mayor interés que requiere un análisis más profundo que trasciende los alcances del presente volumen.

Con todo, lo importante para nuestras reflexiones, es repensar qué elementos del pasado corporativo se mantienen y cuáles no; cómo el nuevo entorno ha transformado o no el papel que desempeña el líder al interior de su grupo social; entender si los cambios en el liderazgo —de existir— han permeado distintos ámbitos y sectores, como el entorno rural; conocer de qué nuevos elementos se han apropiado los líderes para ser más efectivos en términos de incidencia; qué estrategias de impulso de la acción colectiva han emprendido en estos tiempos y, finalmente, si los líderes actuales están empoderando a la sociedad civil en su conjunto o sólo a algunos sectores o capas sociales.

3 Y con el regreso del PRI a la Presidencia de México en 2012 nada garantiza que no se buscará echar a andar un proyecto de restauración del control totalizante del sector organizado de la sociedad, aunque esta pretensión hoy parezca más lejana y difícil que décadas atrás.

Estructura del volumen

El presente libro pretende aportar elementos para dar respuesta a algunas de estas preguntas, enfatizando el ejercicio del liderazgo en su dimensión social. Para hacer esta discusión, la primera parte de este volumen presenta dos capítulos teóricos que recogen reflexiones conceptuales en el manejo tradicional del término *liderazgo* y que hasta cierto punto sirven como soporte conceptual de toda la obra. La segunda parte, se conforma por estudios de caso que exploran desde distintos ángulos, niveles y perspectivas teóricas, el papel del líder en su grupo social.

En el primer capítulo, Sara Gordon, desde una perspectiva weberiana, ofrece un marco analítico que delimita al liderazgo dentro de una lógica relacional que incluye tanto los rasgos o atributos del líder como el contexto y los mecanismos que lo llevan a consolidar o no un liderazgo eficaz, eficiente y pertinente. El segundo capítulo, escrito por Daniel Rojas y Alejandro Natal, también de índole teórico, consideran al liderazgo social como parte de las prácticas democráticas, insertas en un campo de concertación que sobrepasa los marcos institucionales de las formas de representación política. Con esto los autores pretenden abonar a la explicación de una forma de representación que surge como respuesta a la “crisis” o metamorfosis (Manin, 1998) contemporánea de la representación política.

En la segunda parte del libro se ofrecen ocho estudios de caso con una variedad importante de ámbitos, sectores y niveles en los que se ejerce el liderazgo, tales como los casos del liderazgo en los pueblos originarios, el liderazgo femenino, los movimientos encabezados por Javier Sicilia, el Subcomandante Marcos u otros líderes, el liderazgo comunitario y el liderazgo como eje articulador de la acción colectiva.

El primer estudio de caso, “El liderazgo de los pueblos originarios de México”, tercer capítulo del volumen, escrito por Lidia Blásquez y Mindahi Bastida, tiene por objetivo plantear que el lide-

razgo en los pueblos originarios no necesariamente corresponde al tipo weberiano de liderazgo tradicional. A partir de un breve recorrido del tipo de rebeliones y luchas que han protagonizado desde la época de la Conquista algunos pueblos originarios, se pretende mostrar que éste es un liderazgo centrado en objetivos y metas. En particular aquéllos que tienen que ver con la defensa de la tierra, los recursos naturales y el ejercicio de una ciudadanía plena. Con base en dicha perspectiva, se ofrece un análisis de la manera en que se configuran y diversifican los objetivos actuales del liderazgo de los pueblos originarios

La colaboración de Carlos Chávez aborda la relación teórica que existe entre el liderazgo y el empoderamiento de las organizaciones de la sociedad civil. Este análisis teórico se refuerza a través de la exploración de tres liderazgos sociales que recientemente emergieron en México y que mostraron características, valores y prácticas poco usuales en el sector social organizado. Se plantea que la apertura democrática, la progresiva participación de la sociedad civil y otros actores en el espacio público, así como la creciente potenciación de una cultura ciudadana, han aportado elementos para la emergencia de nuevos liderazgos sociales como los que ejercieron Sicilia y Marcos o los que se han promovido al interior de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) y que han permitido un proceso de empoderamiento en sus propias organizaciones.

En el siguiente capítulo, Carlos Astorga, explica diversos elementos en relación al intercambio político que tuvo el liderazgo social ejercido por Javier Sicilia. Sus resultados muestran las capacidades decisorias de Sicilia dentro del Movimiento Por la Paz con Justicia y Dignidad bajo una modalidad de autoridad carismática que la gente le reconocía no por su rango social o intelectual, sino por lo excepcionalidad de sus cualidades personales. De acuerdo con el autor, en términos del intercambio político, el poeta ofrecía una manera “innovadora” para enmarcar el dolor y el objetivo del

movimiento para obtener justicia a partir de la poesía. El capítulo coincide con lo señalado en el capítulo anterior, con respecto a la novedosa estrategia empleada por este líder social; pero encuentra, desde la lógica del intercambio político, una justificación diferente para explicar los alcances y limitaciones del movimiento que encabeza Sicilia.

En el sexto capítulo, titulado “Las hijas de la democracia chilena. Paradojas de la emergencia de las mujeres en Chile”, nos sirve como caso de excepción al liderazgo en México y nos permite hacer contrastaciones interesantes. En este capítulo, sus autoras, Javiera Donoso y Mónica Salinero, ofrecen un análisis descriptivo bajo el cual se da cuenta del actual ascenso de las mujeres chilenas a las cúpulas del poder político. De acuerdo con su análisis, existen al menos dos factores que han hecho posible la emergencia de importantes liderazgos de mujeres en espacios que tradicionalmente habían sido nicho exclusivo de poder de los varones: El primero está vinculado a las posibilidades que el liderazgo ejercido en organizaciones civiles o grupos de acción colectiva permite a las mujeres para empoderarse y adquirir un capital político. El segundo factor es que, como consecuencia del empoderamiento de las mujeres, los partidos políticos ofrecen espacios de representación a mujeres que se han ganado la confianza de sectores de la población que se encontraban fuera del umbral de los discursos representables del espectro político-ideológico chileno.

En el capítulo siete, Claudia Prado-Meza, Aimé Tapia y Cristina Tapia, ofrecen tres casos de estudio a través de los cuales se exploran los liderazgos de mujeres surgidos en diferentes movimientos sociales en el estado de Colima. Con base en el marco analítico del pensamiento feminista latinoamericano, se da cuenta de la experiencia de las activistas, identificando como factores que favorecieron el surgimiento de su liderazgo los siguientes: la presencia de memoria feminista y el inicio de un proceso de empoderamiento especialmente a partir de la adquisición de conocimientos y el desarrollo de

capacidades. Así, las autoras identifican el proceso de empoderamiento como el elemento clave para entender las características de estos nuevos liderazgos femeninos.

Por su parte, el trabajo de Alejandro Natal se enfoca en el análisis del papel que juega el liderazgo comunitario como mecanismo para la reducción de los costos de información. En particular, el autor, a través del estudio del proceso de construcción de los arreglos institucionales, identifica la participación de los líderes sociales en comunidades en donde se han emprendido procesos de desarrollo autogestivo. El planteamiento fundamental del capítulo es que, en especial en el medio rural, la información está imperfectamente difundida, lo que dificulta procesos de desarrollo local. En este caso, a través del análisis de liderazgos en tres comunidades rurales del Estado de México, Natal plantea que, por lo general, los líderes comunitarios efectivamente contribuyen a disminuir los costos de información y que sin su participación sería altamente probable que la acción colectiva se extinguiera.

El último capítulo, elaborado por Raúl Figueroa y Abigail Martínez, describe la relevancia del capital social en el marco de la participación ciudadana y su relación con el liderazgo social. Se exponen casos de éxito donde el capital social ha sido clave para el impulso de la participación ciudadana y el liderazgo social, así como su impacto en el desarrollo social y económico. Se pone el énfasis en el capital social como condición previa al liderazgo social que efectúa el interés de la asociación ciudadana.

Estamos seguros que, por lo menos, la discusión que presentamos en estos capítulos despertará muchas dudas y reflexiones en el lector, tal y como hizo con nosotros.

Referencias

CARTON DE GRAMMONT, Hubert (2008), "Fortalezas y debilidades de la organización campesina en el contexto de la transición política", en *El*

- Cotidiano*, año xxiii, número 147, enero-febrero, UAM-Azcapotzalco, México, pp. 43-50.
- CÓRDOVA, Arnaldo (1979), *La política de masas y el futuro de la izquierda en México*, Colección Serie Popular, Ediciones Era, México, 131 pp.
- FRIDELL, Gavin (2007), *Fair Trade Coffee. The prospects and Pitfalls of Market-Driven Social Justice*, University of Toronto Press, Toronto, 347 pp.
- HIRSCHMAN, A. (1977), *Salida, voz y lealtad: respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y estados*, Fondo de Cultura Económica, México, 191 pp.
- MANIN, Bernard (1998), “Metamorfosis del gobierno representativo”, *Los principios del gobierno representativo*, Alianza Editorial, Madrid, pp. 237-287.
- NATAL, Alejandro y GONZÁLEZ, Tonatiuh (2003), “La participación de la sociedad civil en procesos de integración comercial: el caso del alca en México”, en *Foro Internacional*, año xliii, número 4, El Colegio de México, México, pp. 852-892.
- NATAL, Alejandro (2010), “La sociedad civil como espacio de conflicto: el caso de Valle de Bravo”, en *Participación y ciudadanía en México*, UAM, México, pp. 229-262.

CAPÍTULO I

Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva¹

SARA GORDON²

El análisis del liderazgo ha sido abordado por diferentes disciplinas sociales en problemas y ámbitos tan diversos como pueden ser su papel en el cambio social, sobre todo en el estudio de las revoluciones y las luchas sociales; la conducción en las organizaciones de la empresa privada; y la dirección política de los gobiernos, por no mencionar sino los más conocidos. Sin embargo, el análisis del papel que juega el liderazgo en el desempeño de organizaciones de acción colectiva es mucho menos frecuente, a pesar de la importancia que se le reconoce. En los asuntos centrales que determinan el éxito en los objetivos fijados, tales como el diseño de estrategias, la participación coordinada de los miembros en las tareas definidas, la reducción de las divergencias entre los participantes, el reforzamiento de la cohesión interna, la construcción de redes de relación con el entorno, etc., se constata la presencia o ausencia de una labor de liderazgo.

-
- 1 Este texto fue originalmente publicado como “Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva”, en la obra *Nuevas Perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinada por Matilde Luna y Cristina Puga, editada por el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México y Anthropos, Barcelona, en el año 2010. Este texto sirvió de base para una buena parte de la discusión aquí presentada y por eso consideramos importante su inclusión. Agradecemos a la unam su permiso para reproducirlo.
 - 2 Sara Gordon es investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

En el ámbito de la política, se ha destacado el papel del liderazgo en el estudio del cambio revolucionario y de los movimientos sociales, en el que se ha subrayado el rol del dirigente como iniciador de la acción política, y se han analizado las situaciones que favorecen la emergencia de líderes, las relaciones de éstos con sus seguidores, así como la dinámica de movilización y de activación de redes. En general, los estudios consideran a los líderes como actores independientes cuyas decisiones y acciones influyen fuertemente en el curso y los resultados de los movimientos (Aminzale, *et al.*, 2001: 127), así como en el afianzamiento de regímenes sustentados en instituciones democráticas o de corte autoritario (Burns, [1978] 1992; Mughan y Patterson, 1992). La influencia de los líderes en el desenlace de los movimientos no ha sido considerada positiva por la mayoría de los autores clásicos de la Sociología. Pareto argumentaba que los líderes revolucionarios sólo buscaban reemplazar a una elite por otra, ya que una vez que ocupaban el poder, perdían el horizonte de sus objetivos iniciales, y mantenían intactos los privilegios y las estructuras de poder. Michels, por su parte, atribuyó a la lógica organizativa de la posición de liderazgo –con sus prerrogativas y su poder–, la conversión de los líderes de los movimientos en guardianes de su propio poder, más que de la causa inicial del movimiento.³ En los enfoques clásicos de la Teoría Política, el liderazgo ha sido abordado en el marco del objetivo de encontrar la mejor forma de buen gobierno, de ahí que, con la excepción de Maquiavelo⁴ varios autores –Platón, Locke, Montesquieu, Rousseau–, hayan reflexionado en torno a la

3 Michels sostenía que dado que la colectividad no puede intervenir en la resolución de todas las posibles controversias, las masas se vuelven incapaces de adoptar las medidas más necesarias: “la evolución democrática tiene un curso parabólico, con el avance de la organización, la democracia tiende a declinar, a medida que la influencia de los líderes aumenta” (Michels, 1983).

4 A diferencia de otros clásicos de la Teoría Política, que reflexionaban acerca de cómo el líder podía contribuir a lograr una mejor sociedad, el planteamiento de Maquiavelo se centraba en cómo el gobernante llega y se mantiene en el poder y, en ese sentido, cómo la sociedad podía contribuir con él (Blondel, 1997: 43-44).

necesidad de limitar la discrecionalidad del gobernante, reduciendo sus poderes y sus áreas de influencia (Blondel, 1997: 44-45).

En el estudio de las organizaciones aplicado a la empresa privada, ha proliferado una amplia y diversa gama de estudios orientados a lograr buenos resultados de las empresas. En estos estudios se destacan los rasgos de personalidad del líder y sus efectos, como por ejemplo, los efectos de un estilo particular de liderazgo –democrático o autoritario– en la conducta de los subordinados y, por ende, en la consecución de un determinado resultado organizacional.⁵ Proponen una pedagogía de la dirección y conducción de las empresas y orientar el desarrollo de habilidades pertinentes, bajo el supuesto de que un líder puede aplicar a voluntad unos estilos de conducción que mejor se adapten al personal que dirige y a la situación que se enfrenta (Ellis, 1991: 309; Vaill, 2000), y que las conductas de los líderes se pueden constituir en patrones universales.

En otro plano, se ha investigado el quehacer del liderazgo en una diversidad de tareas en el marco de la vida asociativa y de acción conjunta, tanto en la creación de organizaciones, como en el impulso de la acción colectiva y en el cambio organizacional. Se ha señalado que proporciona motivación, coadyuva a construir coaliciones y compromisos, y cumple un rol esencial en la definición de metas claras, en el diseño de una estrategia orientada al logro de los objetivos fijados y, por ello, en el desempeño general de las organizaciones. Y, sobre todo, en la acción orientada a articular a diversos actores en torno a una visión de futuro.

En el análisis de la contribución a la democracia por parte de las organizaciones sustentadas en normas, se atribuye al liderazgo un papel primordial en la obtención de buenos resultados, tales como el desarrollo de la lealtad a la organización, o el logro de un propósito, ya sea debido a la toma de decisiones estratégicas correctas por parte del líder, al uso eficiente de los recursos o a la exitosa motivación de los miembros de una asociación a colaborar (Warren, 2001).

5 Las teorías formuladas sobre el liderazgo en organizaciones provienen de perspectivas de psicología social. Entre ellas, se encuentran la teoría de los rasgos y la de la trayectoria meta.

El nudo problemático del liderazgo consistente en que las características individuales que despliega el líder emergen y se desarrollan en el marco de una estructura de relaciones, ha llevado a varios autores a considerarlo como un factor contingente en la dinámica de las organizaciones, cuya generalización presenta grandes dificultades (Warren, 2001: 94). Sin embargo, pensamos que se pueden fijar algunas líneas que permitan establecer regularidades.

El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre el papel del liderazgo en el desempeño de las organizaciones de acción colectiva, a fin de identificar las dimensiones más pertinentes y acercarnos a formular indicadores de evaluación apropiados. Contemplamos dos criterios de desempeño fundamentales: la eficacia, concerniente a los resultados logrados en los objetivos que la asociación se propone y la legitimidad, referida a la aceptación interna y externa de las decisiones y objetivos de la organización.

Nos interesa explorar las condiciones que favorecen el surgimiento y desarrollo del liderazgo, concebido como componente de la dinámica de las organizaciones más que como técnica de gestión de grupos; asimismo, planteamos inquirir sobre determinadas variables que lo modulan, tales como la estructura de la organización o la incertidumbre del entorno. Proponemos explorar la relación entre posición de autoridad y liderazgo en dos modalidades de estructura organizativa: jerárquica u horizontal y, en ese marco, reflexionar respecto de qué cualidades de liderazgo favorecen más el desempeño de las organizaciones. Esto implica reflexionar tanto sobre las condiciones que abren oportunidades a la emergencia de liderazgos, como sobre qué modalidad de liderazgo favorece el desempeño de un determinado tipo de organización.

Con este fin, llevaremos a cabo una breve revisión de la problemática analítica fundamental del concepto de liderazgo, fuertemente imbricada con los conceptos de autoridad, poder e influencia. De esta manera, podremos contar con un marco de referencia para reflexionar sobre los vínculos y diferencias del liderazgo con esos

conceptos y con mecanismos que el ejercicio del liderazgo activa, como la confianza.⁶

Nuestra reflexión se orienta por la bibliografía sobre teoría social, teoría política, teoría de la organización y, en menor medida, sobre psicología de las organizaciones. Recurrimos a las aportaciones de varias perspectivas de análisis, entre ellas la de la elección racional, la ecológica y la que hace énfasis en las restricciones que imponen los contextos, las situaciones y las estructuras externas (Pfeffer, 1992; Donaldson, 1996), así como por reflexiones a partir de los estudios de caso sobre evaluación de las organizaciones de la sociedad civil.⁷

Aunque en la mayor parte del documento nos referimos a organizaciones y, en menor medida, a organizaciones de acción colectiva o asociaciones, conviene precisar que no consideramos estos dos conceptos como intercambiables. Entendemos por *organización* el conjunto de esfuerzos dirigidos a coordinar, influenciar y controlar la conducta humana con miras a alcanzar un determinado resultado. Supone límites más o menos claros, una dirección con algún grado de centralización, una identidad colectiva propia y una cierta diferenciación interna según roles, y externa, es decir entre el personal y los recursos que pertenecen a la organización y los que no (Brunson y Olsen, 1998). Entendemos por *asociación* al grupo de personas autónomas que coordinan sus esfuerzos de manera fundamentalmente voluntaria para alcanzar determinados objetivos durante un cierto tiempo, para lo cual se fijan unas reglas, se distribuyen tareas y se diferencian internamente y hacia el exterior (Cadena y Puga, 2005: 31). Además del carácter voluntario, el rasgo distintivo de la asociación es que su medio de intercambio social dominante son las

6 Conviene señalar que no es propósito de este trabajo efectuar una revisión exhaustiva del estado del arte de los estudios sobre liderazgo en los distintos campos en que ha sido desarrollado.

7 En su mayoría, elaborados en el marco del proyecto de investigación “Análisis de desempeño de las asociaciones de acción colectiva”, coordinado por Cristina Puga, bajo financiamiento del PAPIIT de la UNAM.

normas, la solidaridad, que opera sobre todo mediante el convencimiento, sin que medie un pago monetario o una amenaza de sanción (Warren, 2001: 54-57).

Como se desprende de las definiciones arriba anotadas, lo que distingue a la asociación de la organización, es su carácter esencial aunque no exclusivamente voluntario y el medio de intercambio predominante, que en el caso de la asociación son las normas y la solidaridad, de ahí que se pueda afirmar que la asociación es un tipo especial de organización. Por esa razón, cuando nos refiramos a ciertas características que son comunes a ambas, hablaremos de organizaciones en general, y cuando consideremos importante marcar la diferencia, nos referiremos a asociaciones u organizaciones de acción colectiva.

El núcleo problemático del liderazgo

Dos campos fundamentales de problemas caracterizan el debate y la investigación sobre liderazgo, vinculados con los enfoques por medio de los cuales ha sido abordado, tanto en teoría política como en estudios organizacionales en la empresa privada y/o en la administración pública. El primero concierne a la forma en que ha sido abordado el análisis del liderazgo, en la que destacan dos ángulos; por una parte, el que fija la atención en rasgos de personalidad y lo considera como un atributo o conjunto de atributos que reúne una persona, en virtud de los cuales ejerce influencia en otros y, por la otra, el que lo considera sobre todo una relación y dirige la atención hacia las condiciones sociales u organizacionales que facilitan la emergencia y mantenimiento del liderazgo. Estos dos ángulos contienen las principales corrientes de análisis y enfoques⁸ bajo los que se ha definido el concepto de liderazgo y precisado sus componentes.

8 Bryman (1997: 277-280) señala que la investigación y teorización sobre liderazgo en organizaciones en Estados Unidos, puede ordenarse en cuatro enfoques, cada uno de los cuales se ha aplicado en un período distinto. Son los siguientes: el

En términos generales, quienes privilegian el análisis de los rasgos, definen al *líder* “como alguien que moviliza a otros hacia una meta compartida por líderes y seguidores” (Wills 1994, citado en Barker, 2001: 478), o bien al *liderazgo* “como un proceso o un acto de influir en las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos para establecer y lograr objetivos” (Stogdill, 1950: 3, citado en Bryman, 1997: 276) (traducción propia), mientras que quienes centran su interés en la cualidad relacional, lo definen como “un proceso de interacción humana en el que algunos individuos ejercen o intentan ejercer una determinada influencia sobre otros” (Tucker, 1992: 35). Tanto los atributos personales como el proceso de interacción son componentes a considerar en el concepto de *liderazgo*, el cual definimos como una actividad socialmente construida en distintos niveles que modela y es modelada por el contexto en un proceso de interacción, en el que la acción se orienta a influir en otras personas para lograr determinados objetivos buscados, con base en unos atributos personales de quien ejerce la influencia. Los procesos del liderazgo se inscriben en un patrón complejo de relaciones contextuales en el que la identidad y los significados se negocian.

Ligado a este primer conjunto problemático, la consideración del liderazgo como un proceso de influencia o como fenómeno de po-

enfoque de rasgos –que predominó hasta fines de la década de 1940– trataba de establecer las cualidades personales y las características de los líderes, tanto de tipo físico (la psique, la altura y la apariencia), como las habilidades (la inteligencia y la facilidad de palabra) y las características de personalidad (introversión-extroversión, confianza en sí mismo, conservadurismo). La perspectiva de estilo de liderazgo, que empezó a fines de los años cuarenta del siglo xx, y que en los años noventa todavía se aplicaba, ha centrado la atención en el comportamiento de los líderes, y ha propuesto, entre otros, dos principales componentes: la consideración y la estructura de iniciación. El tercer enfoque, iniciado en los años sesenta del siglo pasado y vigente en la actualidad, centra su atención en los factores situacionales para comprender el liderazgo, y busca especificar las variables que modulan la efectividad de distintos enfoques de liderazgo. Por último, bajo el enfoque de nuevo liderazgo (Bryman) agrupa a varios enfoques que surgieron en los años ochenta, y que han abordado temas similares, aunque con diferencias entre ellos y que en conjunto indican una nueva manera de conceptualizar e investigar el liderazgo.

der, no está resuelta. En términos generales, aunque hay excepciones, el optar por una u otro está ligado al campo disciplinario en el marco del cual se investiga, al medio sistémico que se analiza –sea el mercado, la política o la solidaridad– y/o al enfoque que se utiliza; los estudios ligados a la teoría política, tienden a definir el liderazgo como un fenómeno de poder,⁹ en tanto que los vinculados a la teoría de la organización –sociológicos o de psicología social– optan por la influencia. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, además de las preferencias disciplinarias, esto se debe a la multiplicidad de contenidos y de significados posibles que caracteriza a los procesos involucrados en el fenómeno de liderazgo.

Un segundo nudo de problemas se puede formular en términos de la dicotomía líder-administrador, en la que se sintetiza la preocupación por establecer lo más claramente posible las características de la acción del liderazgo en el marco organizacional. ¿Hay diferencia –y si la hay– cómo distinguir a un líder de un mero administrador en una empresa, o a un líder de una persona que ocupa el más alto cargo de gobierno? O, planteado en términos de conducta, ¿cómo distinguir el hecho de ocupar una posición de dirección del de comportarse como líder? Estas interrogantes dan cuenta de la imbricación del liderazgo con la autoridad, de ahí la importancia de abordar el análisis de esta última.

El liderazgo en tanto capacidad de conducción y/o de dirección, constituye un componente fundamental de las asociaciones. Diversos autores lo consideran como una condición central para la existencia de las organizaciones con orientación instrumental, ya sea que ésta se base en valores o en intereses individuales. Para Weber, “que una organización exista o no, depende completamente de la presencia o ausencia de una persona con autoridad, con o sin un apa-

9 Por ejemplo, Blondel, quien analiza el medio sistémico de la política, lo define como “un fenómeno de poder... porque consiste en la habilidad de uno o de pocos que están en los cargos más altos, de hacer que otros hagan una cantidad de cosas (positiva o negativamente) que no hubieran hecho, o que al menos podrían no haber hecho” (1987: 2).

rato administrativo". Se está en presencia de una "acción de la asociación" ante "la conducta legítima del cuadro administrativo mismo que, en méritos de los poderes de gobierno o de representación, se dirige a la realización del orden de la misma" y también ante "la conducta de los partícipes en la asociación en cuanto dirigida por las ordenanzas de ese cuadro administrativo" (Weber, [1944] 2002: 39).

Conviene tener presente que el liderazgo surge y se desenvuelve en el marco de la organización y está estrechamente imbricado con ésta. Este marco está constituido por una determinada estructura de toma de decisiones, por objetivos y metas que el líder comparte y contribuye a definir, por normas y por reglas formales relacionadas con la toma de decisiones. También integran el marco en que se desenvuelve el liderazgo las responsabilidades asignadas a los cuadros dirigentes, la división del trabajo, así como los procedimientos, los recursos materiales y técnicos de que dispone la asociación, sea que los posea o los pueda movilizar, al igual que aquéllos que los afiliados pueden aportar, sobre todo los concernientes a la formación profesional, a las habilidades personales y a las redes de relaciones. El marco organizativo también incluye las relaciones informales que los participantes o miembros de la organización desarrollan entre sí, las cuales son a menudo tan importantes como las reglas formales para orientar su conducta, así como las constricciones y oportunidades planteadas por los entornos externos en los que las organizaciones operan (Scott, 2003:28). Varios autores han señalado que, en general, los ambientes estables son propicios para la acción de organizaciones centralizadas, verticales y rutinarias, en tanto que los ambientes inestables e inciertos favorecen el desarrollo de diseños organizacionales descentralizados y flexibles, que de ese modo facilitan la supervivencia de las organizaciones. Planteado en términos de liderazgo, esto implica que los ambientes estables favorecen la permanencia de quienes dirigen la organización centralizada, en tanto que los ambientes inestables no lo hacen.

Por otra parte, la precisión con que se define el objetivo de una organización influye en el grado de libertad de movimiento de quien la dirige. Cuanto más general y menos preciso sea el objetivo, ma-

yor posibilidad de influencia tendrá la persona facultada para tomar decisiones, tanto sobre su propio comportamiento como sobre la formulación de objetivos específicos y concretos de la organización, aunque también cabe la posibilidad de que los objetivos imprecisos sean fuente de desacuerdo entre los participantes.

Como punto de partida para la identificación de indicadores de evaluación del liderazgo en el desempeño de las organizaciones, utilizaremos los tipos ideales formulados por Weber sobre las fuentes de legitimidad de la dominación, dado que estas fuentes constituyen una parte esencial de la problemática con la que se relaciona el liderazgo y, dada su importancia en la reflexión sociológica y de la teoría política, constituyen una base de discusión importante. Como se recordará, Weber establece tres formas de dominación, ligadas a las fuentes de obediencia y a sus fundamentos de legitimidad: la legal, la tradicional-patriarcal y la carismática. La racional-legal descansa en la creencia en la legitimidad del poder basado en un conjunto de reglas abstractas que puede ser estatuido de modo racional, y que quien gobierna u ordena obedece a su vez a la ley o al reglamento por el que orienta sus acciones. Así, la obediencia al gobernante no es a la persona sino a un orden impersonal y tiene un contenido abstracto, ya que se obedece a las personas en virtud de que fueron designadas por ordenamientos objetivos legalmente establecidos (Weber, [1944] 2002: 707).

A diferencia de la fuente racional-legal, la fuente tradicional no se basa en la obediencia a disposiciones estatuidas, sino a la persona llamada por la tradición, y descansa en la creencia en la santidad de las tradiciones vigentes y en la legitimidad de quienes han sido señalados por esa tradición para ejercer la autoridad. Es decir, se basa en la sumisión en virtud de una devoción personal, la cual –junto con la creencia en el carácter inquebrantable de lo que ha sido siempre de una manera determinada– también da sustento a las normas. Así, es la sumisión personal al señor la que garantiza la legitimidad de éstas.

Al igual que la dominación tradicional, la carismática implica obediencia a una persona, aunque en este caso “se da en virtud de devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales... y en particular a las facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual y oratorio” (*Ibid.*: 711). Este planteamiento implica varios elementos relevantes: el reconocimiento por parte de los dominados de la validez del carisma, de la cualidad extraordinaria de una personalidad, “por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas” (*Ibid.*: 193), es lo que garantiza el vínculo con el personaje carismático. Aunque este reconocimiento no es lo que define la legitimidad de esta forma de dominación, sino la cualidad extraordinaria de ese personaje, sí define su continuidad, ya que la dominación se mantiene por corroboración de las cualidades carismáticas. Si estas cualidades dejan de manifestarse o abandonan de modo permanente al dirigente, si su jefatura no aporta ningún bienestar a los dominados, entonces hay la probabilidad de que su autoridad se disipe.

De la propuesta de Weber sobre las fuentes de legitimidad de la dominación, destacan dos asuntos: en primer lugar, el planteamiento mismo de dominación implica una oposición entre dominante y dominado,¹⁰ es decir, una lógica de contrarios, en la que cada parte ocupa un lugar fijo, sea de uno u otro lado; en segundo lugar, independientemente de la forma que revista la dominación, lo importante es que la obediencia se da en virtud de la creencia de quienes obedecen en la legitimidad de la autoridad, sea esta racional-legal, carismática o tradicional. Ambos puntos han sido cuestionados por perspectivas sociológicas y políticas centradas en el individuo, las cuales han identificado una forma adicional de legitimidad, que deja de lado la oposición dominante dominado, a la vez que mantiene la idea de creencia como base de la obediencia (Knoke, 1990). En estas

10 Nos referimos a la lógica que subyace en el razonamiento de Weber, sin implicar por ello que el planteamiento weberiano se limita a una oposición binaria dominante-dominado. De hecho, la idea de un tercero que media la relación entre estos dos está presente en el cuadro administrativo.

perspectivas, la legitimidad descansa en el consenso sobre normas y creencias sostenidas por los miembros de una determinada organización de que la distribución de poder y su ejercicio por personas designadas para ello son aceptables y apropiadas (Scott, 2003: 286).

Por otra parte, los dos asuntos señalados están ligados a la manera en que se definen otros conceptos relacionados con el liderazgo, como los de autoridad, poder, influencia y legitimidad. A continuación abordamos estos conceptos.

Liderazgo, autoridad y poder

Aunque el liderazgo y la autoridad pueden manifestarse en una misma figura, como en el caso de ciertos líderes políticos que ocupan altos cargos de gobierno, no debe confundirse uno y otra. Weber consideraba al liderazgo estrechamente ligado a la política, pues definía a esta última como “el liderazgo o la influencia del liderazgo o de una asociación política”, es decir el Estado, y definió la autoridad como dominación legitimada. Siguiendo a Weber, Parsons define a la autoridad como “el derecho legítimo a adoptar ciertas categorías de decisiones y a obligar para con ellas a la colectividad” ([1974] 2001: 120). Dado que la autoridad tiene sus fundamentos en factores institucionales, se relaciona estrechamente con la legitimidad y con una estructura jerárquica que conlleva reglas y ordenamientos. En general, la autoridad supone que quienes ocupan esta posición “hacen cumplir, confirman o sancionan una línea de acción o de pensamiento”, atributo que constituye la base de un comportamiento (Sartori, 1989: 230).

Se pueden identificar dos ángulos en la autoridad: uno de carácter político, que se refiere a la posición del cargo en una jerarquía en la toma de decisiones, y otro de carácter funcional, que concierne a las áreas de funciones en las cuales opera la autoridad. Este último implica una posición en una escala de jerarquía que permite a algunas personas tomar decisiones sobre medidas específicas en

determinadas áreas de funciones, de ahí que Parsons sostenga que el principio de jerarquía está atravesado por el principio de diferenciación funcional ([1974] 2001: 120-121). En línea con este planteamiento, Peabody (1962: 465-466) distingue autoridad formal de autoridad funcional, e identifica como bases de la autoridad formal a la legitimidad, la posición y las sanciones, y como fuentes de la autoridad funcional, la competencia profesional (cualidad de experto), la experiencia y la capacidad para entablar relaciones humanas, las cuales, como veremos más adelante, constituyen fuentes informales a partir de las cuales se pueden desarrollar liderazgos. Podemos sintetizar los planteos anteriores señalando que la autoridad formal se ha definido como el atributo de una persona, cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes e implica que una orden se cumpla; en general supone una relación entre los cargos de superior y subordinado. A diferencia de la autoridad, el liderazgo puede ser ejercido no solo en forma vertical hacia abajo, sino puede influir a quienes se encuentran en posiciones superiores.

Por otra parte, la segunda perspectiva expuesta, que plantea que la autoridad en las relaciones sociales presupone normas compartidas que prescriben obediencia a instrucciones dentro de unos límites, permite que la obediencia hacia una autoridad pueda ser vista como un caso especial de conformidad normativa en que se acepta la distribución de poder y su ejercicio por personas específicamente designadas para ello, y que no necesariamente responde a la jerarquía y puede darse en agrupaciones de carácter horizontal. Este enfoque permite abordar la autoridad en un marco en que predominan las relaciones asociativas, cuyo medio de intercambio fundamental es la influencia normativa, en virtud de la cual prevalecen la discusión y el convencimiento como medios para la toma de decisiones, para distribuir tareas y lograr el cumplimiento de los compromisos.

Podemos ahora sistematizar las fuentes de legitimidad de la autoridad, en las que contemplamos tanto las planteadas por Weber, como otros factores identificados por la teoría política. Retomamos estas fuentes dada su importancia en la aceptación del liderazgo.

- Legitimidad basada en el consenso y acuerdo de normas compartidas. Se reconoce a la autoridad y se está dispuesto a obedecer.
- Legitimidad sustentada en la ocupación de una posición, deriva de la ley, y de los estatutos o reglamentos.
- Legitimidad derivada del carisma, construida sobre la base de habilidades que posee un individuo, que le son reconocidas por sus seguidores.
- Legitimidad fundada en la autoridad que da el conocimiento especializado, experto. Surge del conocimiento e información que se tiene en campos o ámbitos determinados.
- Legitimidad personal basada tanto en la confianza que se inspira, sea sobre bases de identificación o de familiaridad (Luhmann), como en el respeto basado en la conducta moral y/o en la habilidad para las relaciones humanas.

A partir de los planteamientos de Weber sobre la dominación burocrática, la teoría de la organización sostiene que la jerarquía refleja la distribución de autoridad entre las posiciones de la organización. Como se recordará, en ese tipo de dominación rige el principio de las atribuciones fijas, basadas en disposiciones administrativas, por medio de las cuales se distribuyen de manera sistemática las actividades necesarias para cumplir con los fines de la organización; los poderes de mando se determinan de un modo fijo, y supone el nombramiento de personas con formación profesional y aptitudes bien especificadas ([1944] 2002: 716-717). Además, rige el principio de la jerarquía funcional que implica un sistema de mando y subordinación mutua de las autoridades mediante una inspección de las inferiores por las superiores; la autoridad otorga a quien tiene la posición determinados derechos que incluyen el de dar instrucciones a otros y el de recompensar y castigar (Hatch, 1997: 164). Estos derechos pertenecen a la posición más que a la persona que la ocupa. Quien obedece, lo hace no a la persona, sino a la regla (Weber, [1944] 2002: 706-708). En las organizaciones jerárquicas tradicio-

nales, en las que cada posición se subordina a otra, se establece un sistema de unidad de mando, en el que la autoridad y la organización vertical se combinan para permitir a los individuos en posiciones elevadas reunir información y dirigir, controlar y estimular un buen desempeño de los individuos ubicados en los niveles bajos de la organización. Esta estructura, que conserva y garantiza la toma de decisiones como atribución de un individuo o de un reducido grupo de individuos, se ubica en la modalidad autoritaria e implica una forma de liderazgo, por lo menos, de carácter administrativo.

La distribución de autoridad que implica la jerarquía, en el plano de la división del trabajo se extiende a la distribución de responsabilidades, la definición y asignación de tareas (Hatch, 1997: 165). En términos generales, en una organización jerárquica la estructura de toma de decisiones se lleva a cabo en tres niveles: las decisiones estratégicas, es decir, aquellas que afectan a la orientación general de la organización, son atribución de los niveles directivos; las operativas o tácticas, es decir, aquellas que se ocupan de la puesta en práctica de las estratégicas, son responsabilidad de los mandos medios y las técnicas, de carácter rutinario, relacionadas con el control de tareas específicas, corresponden a los jefes en los niveles más bajos (Davis, 2001: 5-6). Asimismo, se establecen mecanismos de coordinación, tales como reglas y procedimientos acerca de cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las tareas, al igual que la fijación de los horarios y la comunicación horizontal.

En condiciones de funcionamiento regular, la estructura jerárquica, basada en tareas establecidas, rutinarias, no abre espacio para el liderazgo y, en ese sentido, no se “precisa” de un liderazgo fuerte o directivo, en términos de House, para la acción de la organización. La investigación en organizaciones ha indicado que cuando un grupo trabaja en una tarea altamente estructurada, y opera bajo un sistema muy formal de autoridad, el liderazgo directivo es redundante y puede resultar contraproducente (House, 1971). Dado el nivel de estructuración de tareas, cargos y funciones en las organizaciones

jerárquicas, no se genera un ambiente propicio para que se desarrolle un liderazgo fuerte que se haga cargo de la conducción durante largos períodos; sin embargo, pueden surgir liderazgos acotados en áreas específicas, en torno a determinadas tareas que requieren conocimientos y experiencia especializados.

Estrechamente ligado al concepto de autoridad se halla el de poder, el cual también se vincula y distingue del liderazgo. Se pueden establecer dos amplios conjuntos de perspectivas sobre la concepción del poder: la primera, emanada de una lógica de oposición, parte de los planteamientos de Weber, en tanto que la segunda privilegia una visión del poder como relación entre iguales, como señalamos en la fuente de legitimidad basada en la creencia en las normas. Weber concibe el poder como “la probabilidad de que un actor en una relación social esté en una posición de lograr su propia voluntad, a pesar de la resistencia e independientemente de la base en que descansa esta probabilidad (Weber, [1944] 2002), en tanto que Parsons hace hincapié en el carácter del poder como “medio simbólico generalizado que circula de modo muy parecido al dinero, cuya posesión y uso permiten desempeñar más eficazmente el cometido de un cargo con autoridad en una colectividad” (Parsons, [1969] 2001: 124). Por ello, el poder constituye un instrumento fundamental para el desempeño eficaz en una posición de autoridad. En la medida en que se relaciona con la validez de las obligaciones, el uso de poder debe relacionarse con la imposición de sanciones coercitivas legitimadas (*Ibid.*: 126).

La perspectiva que sostiene que el poder no necesariamente refiere a la jerarquía ni implica relaciones de oposición de contrarios (Knoke, 1990; Dahl, 1968), lo define como la capacidad de algunas personas de producir efectos buscados en otros (Wrong, 1979, citado en Knoke, 1990), lo cual implica reconocer que en muchas circunstancias los efectos buscados surgen de mecanismos distintos a la dominación coercitiva, como el consentimiento y la cooperación de quienes son dirigidos y coordinados por otros. En esta pers-

pectiva del poder destaca su carácter de relación de reciprocidad y la posibilidad de su dispersión y, consiguientemente, el hecho de que no está establecido en una posición fija. Concibe a la autoridad como una forma de poder basada en el consentimiento mutuo de los participantes, que implica el reconocimiento explícito de la propiedad del arreglo en la que quien tiene el poder posee un derecho reconocido de mandar y el sujeto de poder una obligación reconocida de obedecer (Wrong, 1979: 49, citado Knoke, 1990). Esta definición coincide con la de Weber en que la base de la autoridad es la creencia, pero difiere de ella en que considera a la reciprocidad y al consentimiento mutuo como base de la autoridad, en tanto que Weber acentúa la asimetría.

Bajo esta concepción, se reconocen varias características por medio de las cuales puede ser descrito el poder: *a.* La distribución, referida a la concentración y dispersión de poder entre personas con distinta influencia en diversas locaciones y/o ámbitos, ya sean áreas geográficas, clases sociales, posiciones de status o grupos profesionales; *b.* El alcance o extensión, concerniente al grado en que el poder es general y se extiende sobre un amplio rango de personas y asuntos, o es especializado y limitado a un tipo de actividad, lo cual implica que puede haber personas o grupos que cuenten con mucho poder en un tipo de actividad, y muy poco en otra; *c.* El dominio, referido al número y características de las personas sobre las que se ejerce el poder (Dahl, 1968: 407-408). Asimismo, se pueden establecer varios atributos o propiedades, vinculados con el carácter relacional del poder, como la reciprocidad, la cual se da en virtud de que hay intercambio de recursos materiales y simbólicos entre actores, aunque este intercambio es de carácter desequilibrado. El carácter intransferible del poder, que implica que no se traslada de manera automática a terceros, es una propiedad, entre otras, que favorece la posibilidad de acción del liderazgo, pues el que una persona pueda lograr que una segunda lleve a cabo una determinada acción, y que ésta a su vez pueda obtener esta misma acción de una tercera, no

quiere decir que la primera pueda lograr que la tercera lleve a cabo esa acción. El poder es también inseparable de las acciones demandadas: cada acción constituye un intercambio específico en torno al cual se puede establecer una relación de poder particular (Crozier y Friedberg, 1977: 57-58). Las propiedades de la relación de poder expuestas, indican a la vez posibles oportunidades de emergencia del o los liderazgos.

Las dos acepciones del poder, tanto como atributo de una posición de autoridad en un marco jerárquico y como relación entre individuos autónomos, con capacidad de ejercer su libertad de acción y elección, pueden desarrollarse en el marco organizacional. La primera acepción, en tanto atributo de la autoridad, emana de reglas formales de tipo impersonal adscritas a un cargo o posición y es característica de las organizaciones burocráticas de estructura jerárquica, mientras que la segunda puede emanar del consentimiento de los participantes, en virtud de que comparten normas, o de la capacidad de influencia sobre los pares. La primera modalidad no se da en asociaciones complejas de carácter horizontal, donde los actores son autónomos, las reglas flexibles y la base de diferenciación no es funcional. La segunda acepción de poder, que destaca la relación entre individuos, abre oportunidad al surgimiento de liderazgos, en virtud de determinadas circunstancias que enfrenta la organización, en las que quienes poseen unas cualidades personales –por ejemplo, conocimiento experto o capacidad de conciliar intereses– valoradas por otros en el marco organizacional, pueden responder a expectativas de los participantes. En esta acepción, la posibilidad de ser obedecido puede darse en relaciones informales y, en la medida en que no necesariamente está adscrita a un cargo, su duración y alcance no están establecidos de antemano. Estas características indican que esta acepción de poder también puede darse en las relaciones informales de las organizaciones jerárquicas o burocráticas.

Liderazgo e influencia

Al igual que el poder, el liderazgo tiene un carácter relacional, colectivo y dirigido a lograr determinados propósitos. Pero a diferencia del poder ejercido, en el que las motivaciones y objetivos de quienes obedecen no son tomados en cuenta, sino solo los de quien ejerce (maneja) el poder, en el liderazgo sí importan las motivaciones y metas de los seguidores, aunque no todas sean estimuladas por el líder (Burns, 1992: 24). El liderazgo se ubica en la órbita de la influencia; la posibilidad de su eficacia está en los vínculos que se establecen en virtud de procesos diversos, que podemos agrupar bajo los términos genéricos de identitarios y cognitivos, sean éstos de identificación, o de atribución de cualidades. Pero la obediencia que deriva de la influencia no está dada por la posición que se ocupa, ni en todos los casos por la función que se ejerce, aunque liderazgo y autoridad, es decir, influencia y jerarquía, puedan coincidir en una misma posición.

Un rasgo característico del liderazgo es una cierta ambigüedad entre la racionalidad y la emotividad, ya que a la vez que el liderazgo está inserto en una racionalidad con arreglo a fines, involucra un componente de cualidad ejemplar; al tiempo que apela a la decisión racional, recurre a la emotividad y a la subjetividad. A la vez que persuade por medio de argumentos, logra influir con base en la identificación. Esta característica responde a cualidades y atributos personales que sólo se expresan en la relación con los otros.

Los procesos que están en la base de la influencia han sido explorados fundamentalmente por autores cercanos a las corrientes del cognitivismo y de la identidad social en Psicología Social, quienes han hecho énfasis en el carácter interactivo y de proceso social del liderazgo, al cual se considera como "...un proceso de influencia social en que el líder dirige los talentos y esfuerzos de otros miembros del grupo, es decir, de los seguidores, para lograr la tarea que el grupo se fijó" (Chemers, 2003: 6). Una vertiente pone el acento

en que la influencia se explica a partir de la percepción social del liderazgo, dado que las personas cuentan con esquemas mentales sobre el líder y desde ese repertorio interpretan comportamientos específicos en situaciones generales y particulares. Así, el esquema asociado al tipo de líder genera la información adicional sobre esa persona, lo cual estimula a sus seguidores a acompañarlo eficazmente o a dejarlo.

Una segunda perspectiva, basada en la teoría de la identidad social del liderazgo, atribuye explícitamente un papel central a la identidad del grupo en los procesos de liderazgo. Las características del líder están acordes con las características representativas del grupo. Por ello, los líderes son los individuos más prototípicos, que tienen la mayor conformidad con los rasgos esenciales del grupo (Chemers, 2003: 8). En la medida en que los miembros de un grupo están orientados internamente, esta conformidad será suficiente para la satisfacción y evaluación positiva del líder (Hogg, Martin y Weeden, 2003: 23). En los grupos con fuerte identidad, tiende a desarrollarse el —así llamado— pensamiento grupal, que se refiere a la unanimidad de formas de abordar y enfocar los problemas y sus soluciones, características de grupos con alta cohesión, en los que no se expresan opiniones contrarias y en los que el líder expone abiertamente sus deseos.

El liderazgo carismático se ubica en el marco de los procesos identitarios y cognitivos, sea como producto de la atribución de cualidades, o en virtud de ser portador de características representativas del grupo, y puede producir altos niveles de identidad colectiva entre los seguidores, arraigo personal muy fuerte hacia el líder y muy buen desempeño de tareas por parte de los seguidores. Esto es así en virtud de que el líder muestra dotes retóricas sobresalientes, una alta capacidad de expresar asuntos complejos de manera simplificada, independientemente de su veracidad, y de expresar una visión de la problemática que se enfrenta, en la que se reconocen los seguidores, así como una conducta enérgica y poco convencional que constitu-

ye un ejemplo a seguir. Por estas razones, el liderazgo carismático favorece altos niveles de obediencia. Diversos autores señalan que este tipo de liderazgo es útil en épocas y condiciones difíciles, como crisis económica, o de revuelta de organización. Sobre todo por la capacidad de enfrentar las crisis.¹¹

La dimensión extraordinaria contenida en la acepción carismática del liderazgo ha sido cuestionada por diversos estudiosos, tanto en el campo de la administración de empresas, como en el político. En el primer campo, donde implícitamente se entiende el liderazgo como técnica de manejo de los subordinados, se señala que el liderazgo no implica una cualidad extraordinaria innata, sino habilidades que pueden ser aprendidas y llevadas a la práctica. Es cierto que no toda identificación personal expresa la sumisión al carisma; algunos autores hablan de una identificación con la persona del líder que no descansa en el carisma, sino en otros elementos, como la capacidad de activar mecanismos de integración de las organizaciones, tales como la confianza. En el campo de la política, se ha indicado que esta dimensión extraordinaria valora un atributo personal por encima del carácter relacional, y hace pasar a este a segundo plano, desapareciéndolo virtualmente, como indica Ellis (1991). Otras definiciones de carisma tienen en cuenta esta preocupación por el carácter relacional del liderazgo. Así, entienden el *carisma* como la “habilidad de un actor de ejercer influencia difusa e intensa sobre la orientación normativa de otros actores” (Etzioni, 1975: 305). A pesar de que ha sido sumamente cuestionada, la condición carismática de ciertos liderazgos es útil para caracterizar el estilo de conducción que desarrollan los dirigentes de algunas organizaciones de acción colectiva, sobre todo, pero no sólo, en algunos movimientos sociales.

11 A partir de las percepciones de los seguidores, Conger, Kanungo y Menon (2000) identificaron cinco cualidades de un líder: capacidad de visión y articulación, sensibilidad al entorno, sensibilidad a las necesidades de los miembros, capacidad de enfrentar el riesgo de manera personal, y de desarrollar un comportamiento poco convencional y de carácter ejemplar. También establecieron las desventajas de este tipo de liderazgo: tendencia a agrupar a “asentidores débiles”, limitada delegación de atribuciones, tendencia al narcisismo y a ignorar la realidad, y carencia de sentido de responsabilidad.

Por otro lado, a partir de la interacción entre el líder y sus seguidores, se estableció una distinción entre dos formas de liderazgo, una de las cuales evoca el carisma. Para Burns (1992), la esencia de la relación líder seguidor es la interacción de personas con diferentes niveles de motivaciones, de poder potencial y de habilidades, en busca de un propósito común. Esta interacción toma dos formas distintas. La primera ocurre cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otros a fin de intercambiar cosas valoradas, sean estas de naturaleza política o psicológica. En este intercambio, de carácter transaccional, los propósitos de las personas están relacionados, pero no son los mismos. En cambio, en la forma de intercambio transformador, las personas se comprometen unas con otras en torno a objetivos comunes y el líder eleva las aspiraciones de sus seguidores y logra fundir las aspiraciones de estos con las suyas en una búsqueda continua de un propósito más elevado (Burns, 1992: 25-26).

Esta distinción favoreció el desarrollo de una acepción de liderazgo con orientación instrumental, que se pretende extender entre los cuadros dirigentes de organizaciones jerárquicas funcionalmente diferenciadas, sea en el ámbito de la empresa privada o de la política; pretende estimular la orientación transformadora de los cuadros dirigentes y su capacidad de influencia sobre sus subordinados o seguidores, con base en las necesidades materiales y psicológicas no satisfechas de aquellos. Esta tesis considera que los líderes transformacionales son aquellos que a través de las transacciones e intercambios, influyen en el comportamiento e ideas de sus seguidores, los inspiran intelectualmente a fin de que trabajen en las metas grupales, y trasciendan los propios intereses. Las transacciones de estos líderes con sus seguidores se caracterizan por la conducta idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, que se espera motive a los subordinados a trabajar por metas de grupo y trascender los intereses propios (Graeme y Currie, 2007:

343; Conger, *et al.*, 2000: 749).¹² Se considera que una cualidad central del liderazgo transformacional es la capacidad de articular una visión y de comunicarla y hacerla inteligible a los seguidores (Bryman, 1997: 281).

Liderazgo y organización

En términos generales, podemos considerar a las organizaciones como conjuntos de esfuerzos orientados a coordinar, influir y controlar la conducta humana con miras a alcanzar algún resultado preferido. A la vez que las organizaciones reflejan aspiraciones y racionalidad, eficacia y eficiencia en el control de la vida social y de la naturaleza (Brunsson y Olsen, 1998: 14), también son colectividades cuyos participantes persiguen intereses diversos, comunes y divergentes. En ellas, las reglas formales e informales se articulan de tal modo que hacen de la organización un escenario de confusión, de dificultades y conflictos, en el que las acciones no siempre son congruentes con los objetivos que se proponen.

Aunque en principio las organizaciones y asociaciones de acción colectiva son escenario de relaciones de igualdad entre sus miembros, diferentes características de éstos (educación, ingreso, acceso a la información, redes de relaciones) estimulan asimetrías que pueden desembocar en relaciones de dependencia, es decir, una de las partes depende de la otra y es por ello posible que se subordine a ella. Esto favorece el desarrollo de rasgos informales de verticalidad, aunque formalmente la organización o asociación tenga una estructura de toma de decisiones horizontal. En cambio, cuando las relaciones se dan entre individuos características semejantes con capacidad de autonomía, se desarrollan relaciones de interdepen-

¹² Este tipo de liderazgo tiene cuatro componentes: carisma, inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual. Como se desprende de estos componentes, dos de ellos aluden a características relacionales (carisma e inspiración), y los otros dos constituyen estrategias de relación por parte del dirigente (consideración individualizada y estimulación intelectual).

dencia, en las que ambas partes reconocen su dependencia respecto de la otra y que la obtención de resultados positivos requiere de la colaboración mutua. Esta característica favorece la cooperación.

Una diversidad de características de las organizaciones incide en el surgimiento de liderazgos y constituye el marco en que se desarrollan; asimismo, varias condiciones modulan su desarrollo. Entre las más importantes se encuentran la estructura de la toma de decisiones: jerárquica u horizontal; el nivel de formalización de las reglas, el grado de rutinización de las tareas y el grado de centralización. En lo que se refiere a las condiciones que influyen en la posibilidad de emergencia del liderazgo, destacan la incertidumbre en el entorno y la etapa que atraviesa la organización.

A continuación exponemos algunas reflexiones sobre las características de las organizaciones y asociaciones, que configuran el marco en que se da la posibilidad de emergencia y acción del liderazgo, así como los requerimientos de conducción para un buen desempeño. Respecto de la estructura de toma de decisiones, podemos distinguir dos modelos polares (extremos) de procesos de toma de decisiones: el vertical y el horizontal. El primero está basado en una autoridad de carácter jerárquico y concentrado, proclive a decidir de modo unilateral, en el que toda influencia y autoridad reside en una sola persona o en un pequeño grupo. Quienes dirigen la organización hacen caso omiso de los intereses y preferencias de la mayoría de los miembros, quienes solo pueden optar entre la lealtad o la salida, en términos de Hirschman (1977). El segundo modelo está basado en la dispersión de la autoridad, en el que la toma de decisiones se comparte entre los actores de la asociación y en el que las reglas de distribución de la autoridad, así como la influencia efectiva sobre la formulación y aplicación de políticas, descansan en la participación unánime de los miembros, que participan de modo voluntario, sobre bases de cálculo racional, pero también de solidaridad y reciprocidad. Los líderes de las asociaciones democráticas actúan como agentes de la colectividad, desarrollando acciones decididas directamente por la membresía.

Conviene tomar en cuenta que se trata de modelos típicos ideales, no de descripciones empíricas de determinadas organizaciones o asociaciones. Así, entre ambos extremos se pueden identificar formas de decisión que pueden ser ubicadas en algún punto entre la jerarquía y la horizontalidad.

La modalidad jerárquica correspondería sobre todo pero no únicamente, a organizaciones ubicadas en los ámbitos del mercado (dinero) o de la política (poder), tales como empresas lucrativas con alto grado de diferenciación, u organizaciones de la administración pública, sumamente burocratizadas, estructuradas con base en lógicas funcionales, cercanas al tipo ideal racional formulado por Weber. Estas empresas se caracterizan por un alto grado de formalización, que expresa la medida en que las actividades y relaciones en una organización están previstas de manera explícita por medio de reglas, de regulaciones, de procedimientos, de comunicaciones, de políticas (Hatch, 1997: 169). Las atribuciones sobre las decisiones que se toman se distinguen y asignan jerárquicamente según su carácter, ya sea estratégico, táctico o rutinario. Las reglas formalizadas contribuyen al sentido de control de la administración y reducen las conductas discrecionales. Aunque hay diferencias en las empresas según la modalidad de estructura de organigrama que adopten (funcional, de matriz, de múltiples divisiones, entre otras), en general tienen un alto grado de centralización de la toma de decisiones en los altos mandos, en quienes se concentra la autoridad (Hatch, 1997: 168). Cuando el liderazgo no coincide con la autoridad que confiere la ley, la regla, la jerarquía, el líder carece de los elementos formales (en el sentido descrito por Hatch) para ejercer su influencia, y descansa en sus atributos personales y en mecanismos informales de relación.

Otra posibilidad de toma de decisiones autoritaria se da en organizaciones o asociaciones simples, poco formalizadas y diferenciadas, no burocratizadas, cuya toma de decisiones está centralizada en la práctica, aunque formalmente esté dispersa entre los participantes. No se construyen consensos, sino que se comunican decisiones.

Se trata en general de asociaciones en las que predominan relaciones de asimetría, en virtud de la heterogeneidad social y educativa de la membresía. En ese caso, sí hay espacio para el surgimiento de liderazgos fuertes, sea en posiciones de autoridad, o entre miembros opositores.

La modalidad horizontal corresponde en general, pero no sólo, a asociaciones que, como hemos visto, se ubican en el ámbito de las normas y la solidaridad. En esta categoría se encuentran las asociaciones complejas de acción colectiva, cuyos miembros se reúnen en torno a objetivos comunes, de manera predominantemente voluntaria, lo que implica que sus recursos principales de organización social son el consenso y las normas y metas compartidas. Están estructuradas según el modelo democrático, en el que los miembros deciden en común y los dirigentes son elegidos. La participación de los miembros contribuye a lograr procesos sustantivos a favor de la organización, por ello se requiere un buen grado de autocontrol y autonomía por parte de los miembros. La dirección de la asociación solo tiene un poder de disposición limitado sobre los miembros, excepción hecha de los funcionarios y expertos con empleo fijo. La toma de decisiones está descentralizada, es decir, dispersa en la membresía, lo cual modela un patrón de “influencia total”, es decir, todos los participantes están sujetos a la influencia de otros.

Estos dos modelos extremos se modifican y presentan diferencias en virtud de dos amplios conjuntos de modos de toma de decisiones, que aquí solo esbozamos: por una parte, aquellos que emanan de la aplicación de rutinas y reglas, sean producto de la costumbre, de la aplicación de reglas abstractas a casos específicos (March, 1997: 28) o de estándares generalizados no obligatorios (“reglas suaves”) (Ahrne y Brunsson, 2005: 442), pero que indican objetivos de participación, pertenencia o identificación con organizaciones más amplias; por otra parte, modos de decisión que evocan los procedimientos propios del ámbito político, como la negociación –que se basa en concesiones recíprocas–, o los propiamente democráticos,

tales como la deliberación –que implica argumentación, convencimiento y formación de consensos– y la votación, que remite a la decisión por mayoría.

Condiciones que favorecen el surgimiento de liderazgos

En la reflexión sobre las condiciones que favorecen el surgimiento de liderazgos, partimos de las variables identificadas por la teoría de la racionalidad limitada sobre la toma de decisiones formulada por Simon,¹³ sobre la base de la idea de la información imperfecta. La primera se refiere a la incertidumbre, producto tanto de las dificultades relacionadas con la complejidad y el cambio, como con la falta de información.¹⁴ La segunda deriva de la falta de coincidencia en las metas de la organización. Cuando no existe acuerdo sobre las metas y valores entre quienes toman las decisiones, el problema de la toma de decisiones es ambiguo porque quienes toman la decisión pueden evaluar (Hatch, 1997: 274) alternativas distintas, que pueden ser contrapuestas.

Estas dos situaciones generan dos tipos principales de desacuerdo: 1. Desacuerdos sobre las metas que se buscan o problemas a resolver y 2. Desacuerdos sobre qué conocimiento producir sobre el proceso de toma de decisiones, en otras palabras, sobre cómo se deberían alcanzar las metas. La primera forma de desacuerdo implica

13 La crítica de Simon al modelo racionalista plantea los siguientes argumentos, a saber: *a.* Información es incompleta e imperfecta; *b.* Los problemas tienen un alto nivel de complejidad; *c.* La capacidad humana de procesar información es limitada; *d.* El tiempo disponible para el proceso de toma de decisiones es reducido *e.* Quienes toman las decisiones tienen preferencias distintas respecto de las metas organizacionales (Hatch, 1997: 274).

14 Estas dificultades son menores cuando los entornos son simples y estables, pues las organizaciones no enfrentan la necesidad de tomar tantas decisiones y las decisiones a las que tienen que hacer frente generalmente son menos complicadas que las que confrontan las organizaciones en entornos complejos, rápidamente cambiantes.

ambigüedad, mientras que la segunda es generalmente un problema de incertidumbre.

Ambigüedad en las metas o en la definición de problemas e incertidumbre en el ambiente inciden, junto con otras variables, en las condiciones de desarrollo de liderazgos, ya que no todos los ambientes organizativos son propicios para el desarrollo de liderazgos personales o el surgimiento de un líder. Según lo sugiere la teoría de las contingencias estratégicas, en un marco de limitaciones y de escasez de recursos críticos, el poder deriva de la habilidad de proporcionar algo que la organización valora y que solo puede ser obtenido por medio de un actor social particular. En especial, se ha señalado que la habilidad para reducir la incertidumbre proporciona poder a los actores en su relación con los miembros de las organizaciones. Algunos estudios incluso han indicado que no es la incertidumbre en sí lo que aporta poder a determinados actores, sino la habilidad para tratar con las fuentes de la incertidumbre que de otra manera afectarían negativamente a la organización.¹⁵

Las oportunidades de emergencia de liderazgos están ligadas a distintos tipos de fuentes de incertidumbre en una organización y a diversas circunstancias que abren espacio a la influencia del liderazgo. Para desarrollarlas, retomamos los planteamientos de Crozier y Friedberg, quienes señalan que las capacidades de acción de los individuos o de los grupos en una organización dependen del control que puedan ejercer sobre una fuente de incertidumbre que afecta la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos y de la importancia y la pertinencia de esta fuente de incertidumbre respecto de otras que también condicionan esta capacidad. Así, entre más la zona de incertidumbre, controlada por un individuo o un grupo, sea crucial para el éxito de la organización, más este dispondrá de poder (Crozier y Friedberg 1977, 67).

15 Se mencionan tres estrategias: la prevención, el proporcionar información y la absorción, referida a la adopción de acciones para evitar consecuencias negativas Hickson *et al.*, citado en Hatch, 1997: 288).

Las fuentes de incertidumbres organizacionales en el caso de las organizaciones situadas en el ámbito del mercado —empresas—, pero también, aunque en menor medida, en las que se ubican en las esferas del poder y de las normas, descansan en requerimientos de determinadas tecnologías o de ciertos procesos de producción y también en las características y particularidades de la estructura formal de una determinada organización. Destacan dos grandes tipos de fuentes de incertidumbres, que pueden abrir oportunidad a la emergencia de liderazgos: las que derivan del manejo de una competencia particular (*expertise*) y de la especialización funcional, y las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su entorno.

Respecto de la primera, el experto dispone de las competencias técnicas, del saber hacer, de los conocimientos y de la experiencia que le permiten resolver determinados problemas cruciales para la organización. Esta cualidad de experto lo coloca en una posición de influencia (Crozier y Friedberg, 1977: 72).

La segunda fuente de poder está ligada a las incertidumbres que se desarrollan alrededor de las relaciones de la organización con su entorno. Los entornos pertinentes de una organización, es decir, los segmentos de la sociedad con los que se relaciona, constituyen una fuente de perturbación potencial de su funcionamiento interno, y una zona de incertidumbre. El líder puede ser intermediario e intérprete entre lógicas de acción diferentes (Crozier y Friedberg, 1977: 73). Asimismo, un liderazgo puede emerger a partir de la capacidad de prever la manera en que determinados cambios en el entorno pueden afectar a la organización.

Las funciones del liderazgo

Las funciones que desempeña el liderazgo están estrechamente relacionadas con la dinámica interna de la organización, así como con la acción de ésta en un determinado entorno, es decir en su relación con el exterior. En términos generales, la función más importante

del liderazgo en una organización es la dirección; “un líder es alguien que da dirección a las actividades de una colectividad” (Tucker, 1992: 37). Esta función orientadora adquiere una gran importancia en diversas circunstancias y momentos de las organizaciones. Las fases de fundación de las organizaciones son cruciales y requieren por ello de una orientación y de diseñar estrategias, que supone la capacidad del líder de fijar metas de largo plazo, de apreciar una situación de conjunto y de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que este brinda a la organización que dirige. Cuando este proceso se da de manera acertada, el fundador le imprime una identidad específica a la organización. La función de proporcionar dirección a las organizaciones y fijar líneas estratégicas, involucra tanto el diagnóstico como la prescripción de cursos de acción y la movilización o búsqueda de apoyos. El diagnóstico implica capacidad para detectar posibles problemas o demandas significativas del entorno, definir la situación, comunicarla y hacerla inteligible a los participantes. Asimismo, conlleva la capacidad para solventar eventuales discrepancias entre los afiliados sobre aspectos relacionados con la definición de un problema. Respecto de la función de movilización, el líder influye en la movilización de recursos y apoyos, necesarios para poner en práctica las decisiones o proyectos, lo cual implica construir y mantener una red de apoyo (Natera, 2003; Tucker, 1992) y de un capital de relaciones,¹⁶ así como tender puentes con otras organizaciones y con el gobierno. Esta función permite a la vez ampliar la influencia social de la organización.

Esta función de impulso político adquiere mayor importancia en situaciones críticas, caracterizadas por su alto grado de incertidumbre, en los que la capacidad de conducción y de tomar decisiones delicadas, es crucial. En efecto, las situaciones de incertidumbre

16 Utilizamos el concepto de capital de relaciones como equivalente al de capital social en la definición de Bourdieu, quien lo define como: “la agregación de los recursos actuales o potenciales ligados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo... que proporciona a sus miembros el apoyo (respaldo) del capital poseído colectivamente” (1980).

constituyen oportunidades de emergencia de liderazgos o momentos de prueba del liderazgo activo: la incertidumbre respecto de los cursos de acción a seguir en una determinada organización es una razón central que explica la necesidad de liderazgo en los grupos (Tucker, 1992: 37).¹⁷

En lo que se refiere al funcionamiento cotidiano de la asociación –el día a día– en varios procesos relacionados con el desempeño de esta última es clave la acción del liderazgo: la coordinación de las acciones de los miembros de la asociación; preservar la autonomía de la organización, fomentar su adaptabilidad, contribuir a su flexibilidad. En estos procesos, la activación o impulso de mecanismos de coordinación tales como la confianza es fundamental para la obtención de resultados. Este último mecanismo implica por lo menos tres tipos o niveles en los que el comportamiento del líder tiene efectos: la confianza que se basa en valores o normas compartidos y en marcos de significación comunes, en la que se apoya el prestigio del líder en virtud de su conducta previa (Lane, 1998), la que descansa en la competencia técnica, en el conocimiento experto, y la confianza por cálculo. En la medida en que la confianza es un proceso que se genera y fortalece por medio de iteraciones, implica dar respuesta positiva a las expectativas que se han planteado en el grupo y reafirmar los motivos de la confianza. Por ello, a la vez que el líder debe facilitar “reintroducir lo no familiar a lo familiar” (Luhmann, 1988: 95) y afianzar la confianza que se le ha depositado en los distintos niveles, debe facilitar extenderla al conjunto de la asociación, creando un clima de confianza.

Por otra parte, particularmente en las asociaciones, son funciones del liderazgo fortalecer la cohesión, sostener la motivación, contribuir a construir consensos, acordar y coordinar la acción y

¹⁷ Tucker llega a proponer que solo se considere como liderazgo a la dirección asumida en momentos de cambio en que se requiere tomar decisiones clave que deben ser puestas en marcha, en tanto que la dirección rutinaria de una organización sólo se debe llamar administración (1992: 37). Un punto de vista semejante expresa Natera, quien señala que el liderazgo tiende a confundirse con la mera gestión directiva en situaciones no problemáticas o “de normalidad política” (2003).

enmarcarla en esquemas de sentido compartidos, que aseguren el compromiso de los afiliados, y eviten o atenúen posibles conflictos que conduzcan a la ruptura o desmembramiento de la asociación. En el caso de asociaciones en que la participación de los miembros es muy reducida, además de guiar el rumbo de la asociación, el líder tiene como tarea central estimular la participación de la mayoría de los miembros. Por ello, debe lograr convencerlos de que su contribución es importante.

Estudios recientes han identificado una función muy importante del liderazgo, en términos de desarrollar la capacidad de autonomía de los participantes de una organización, especialmente las de acción colectiva: fomentar la capacidad de liderazgo en otros a fin de que no dependan de líderes formales, es decir, estimular a los seguidores a convertirse en líderes ellos mismos (Bryman, 1997: 283).¹⁸ En el caso de equipos integrados por un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un objetivo común de buen desempeño, esta función implica construir compromiso y confianza entre los participantes, a la vez que el líder, como parte del equipo, elimina obstáculos y crea oportunidades (*Ibid.*).

Modalidades de liderazgo y desempeño

A partir de las formas de legitimidad de la autoridad arriba anotadas, de algunas conjeturas a partir del marco analítico sobre liderazgo, de las condiciones que favorecen el surgimiento de liderazgos y de la observación de algunas asociaciones, reflexionaremos en las modalidades de liderazgo que pueden favorecer el desempeño de algunos tipos de organización de acción colectiva. Como se recordará, identificamos las siguientes formas de legitimidad: la basada en el consenso y acuerdo de normas compartidas; la sustentada en

18 Estas funciones han sido analizadas por investigadores de una perspectiva conocida como de "liderazgo disperso". En los análisis se abandona la figura heroica del líder como centro de interés, al igual que el análisis exclusivo de los individuos que ocupan los cargos más altos de una organización (Bryman, 1997: 283).

la ocupación de una posición; la derivada del carisma; la fundada en el conocimiento experto y, por último, la personal, basada tanto en la confianza que se inspira, como en el respeto en virtud de la conducta moral y/o la habilidad para las relaciones humanas. Si bien, como hemos señalado, en las asociaciones predomina la legitimidad basada en el consenso y el acuerdo en normas compartidas, esto no excluye la presencia (activación) de otras formas de legitimidad, según las características de las organizaciones.

Por otra parte, identificamos dos modalidades extremas de liderazgo: el “suave”, referido a una forma poco directiva de ejercicio del liderazgo, que supone participantes con capacidad de autonomía y autocontrol. El liderazgo en este caso es equiparable al de carácter administrativo en las organizaciones jerárquicas, que coordina y da seguimiento a actividades bien especificadas. En cambio, el liderazgo fuerte implica ejercer un gran control sobre los participantes, aunque formalmente se trate de una organización horizontal, con procedimientos democráticos. En general se da en asociaciones caracterizadas por la asimetría. Se debe tener presente que no se trata de una propuesta exhaustiva, sino de una reflexión de carácter indicativo, dirigida a trazar algunas líneas de análisis.

La primera modalidad se da en organizaciones de acción colectiva en las que hay reglas que todos comparten, los objetivos son claros, así como los métodos y formas de acción; se dan características de homogeneidad social (nivel socioeconómico), las relaciones entre los miembros son de igualdad, y la mayoría participa; el entorno es estable y no presenta rasgos de incertidumbre. En circunstancias regulares, para este tipo de organizaciones el mejor liderazgo es aquel que Tucker considera de carácter administrativo, es decir, rutinario. El dirigente está constreñido por normas claramente estipuladas. Y ese es el tipo de dirigente que más favorece el desempeño de la organización.

Una segunda modalidad se presenta en asociaciones donde la legitimidad también descansa en el consenso y el acuerdo en normas

compartidas, hay homogeneidad social entre sus miembros, y prevalecen relaciones de igualdad entre ellos, pero los objetivos no están claramente establecidos, y/o cuando lo están, tienen que ajustarse y en ocasiones cambiar; los métodos y estrategias no siempre son nítidos. Tanto la ambigüedad como el entorno de incertidumbre son factores que favorecen el surgimiento y afianzamiento de liderazgos. El tipo de liderazgo que favorece el desempeño de esta asociación, es el personal, tanto por la confianza que inspira, como por el respeto que concita su ética de trabajo.

A diferencia de las organizaciones anteriores, aquellas que tienen una estructura heterogénea y grandes disparidades sociales y educativas, que influyen en que el acceso a las fuentes de información esté concentrado en muy pocas personas y para las que el entorno presenta un alto nivel de incertidumbre, condensa fuertes asimetrías. Alta incertidumbre y concentración de habilidad técnica y acceso a información, en un ambiente de carencia de conocimientos especializados y un horizonte de redes limitado para la mayoría de los miembros, favorecen prácticas verticales, aunque formalmente se trate de asociaciones horizontales. En estas organizaciones surgen liderazgos fuertes, directivos, en virtud de que controlan habilidades difícilmente sustituibles. Las relaciones de dependencia son propiciadas por la gran disparidad de recursos que caracteriza a la organización. En estas organizaciones los líderes desempeñan un papel orientador, en el sentido de que conducen y orientan a la organización, a la vez que llevan a cabo una labor de formación de los integrantes de la organización.

El desempeño de organizaciones horizontales con estructura de red, en las que predominan relaciones de interdependencia entre los miembros y en las que la información fluye a todos los miembros y la interpretación de la información es producto de la participación de los integrantes, se ve favorecido por un liderazgo que es cambiante, según el tema, según la problemática o los asuntos que se tratan en un momento determinado. La confianza personal que

inspira, a la vez que el conocimiento experto, juegan un papel muy importante en el desempeño de la organización.

En organizaciones de movimiento social, el líder condensa, expresa y representa –de manera en ocasiones simbólica– objetivos e ideales compartidos de determinados grupos o sectores sociales, en torno a los cuales moviliza a sus seguidores, lo cual supone capacidad para comunicar de manera clara, atractiva e incluso luminosa, los objetivos que encarna y con los que se compromete, sin importar riesgo y costos, según la percepción de los seguidores. En virtud de que se les considera como personas que tienen conductas fuera de lo normal, sea por anteponer el interés de otros al propio, por tomar riesgos o por otras razones, incluso contrarias a las normas y convenciones, como ser agentes de cambios radicales, despiertan asombro y admiración que evoca el carácter extraordinario al que se refiere Weber. Favorecen el desempeño de los movimientos sobre todo en etapas iniciales de conformación. Cuando reúnen capacidades de percibir, interpretar y comunicar correctamente indicios de problemas o de circunstancias favorables del entorno, y de actuar en consecuencia, negociando o presionando, pueden influir en el desenlace positivo del movimiento. El desempeño de la asociación o movimiento será mejor si el liderazgo contribuye a ofrecer una guía práctica para la elaboración colectiva de las metas y la estrategia.

Reflexiones finales

Cuatro dimensiones fundamentales constituyen el marco que influye en el surgimiento y desarrollo o afianzamiento de un determinado tipo de liderazgo y sus efectos en el buen desempeño de la organización, por lo cual pueden constituir una base de evaluación:

1. La forma de legitimidad predominante en una determinada organización de acción colectiva.
2. El nivel de incertidumbre del entorno y de ambigüedad de objetivos.
3. La etapa que atraviesa la organización.

4. El grado de homogeneidad o heterogeneidad social de los miembros de la organización.

Respecto de la legitimidad, se debe tener en cuenta que las dos primeras formas –la basada en el consenso y el acuerdo de normas compartidas, y la sustentada en la ocupación de una posición– atañen al nivel de la organización, en tanto que las tres restantes –la derivada del carisma, la fundada en el conocimiento experto y la de carácter personal, basada en la confianza y respeto que se inspira– aluden a un nivel individual; por ello, se deben considerar los dos niveles –el organizacional y el individual– para establecer cuál de las formas predomina en cada uno de los niveles.

Las circunstancias relacionadas con las fuentes de incertidumbre del entorno y la ambigüedad en los objetivos y métodos para resolver problemas, generan situaciones de poder para ciertas personas, pero sólo se convierten en líderes quienes tienen los atributos personales, sea de capacidad de conducción, de enfrentar riesgos que plantea el entorno, de resolver asuntos, de visión de futuro, u otras cualidades. Ello confirma la característica del liderazgo de ser una actividad socialmente construida que modela y es modelada por el contexto en un proceso de interacción, en el que la acción se orienta a influir en otras personas para lograr determinados objetivos buscados, con base en determinados atributos personales de quien ejerce la influencia.

La etapa que atraviesa la organización constituye una dimensión que debe tomarse en cuenta para ser contrastada con las otras. Como punto de partida, consideramos tres etapas: fundación o creación, funcionamiento regular o cotidiano, y crisis o cambio, que están relacionadas con la dimensión de nivel de incertidumbre del entorno y de ambigüedad en los objetivos y métodos.

Aunque el carácter de las asociaciones –de ser organizaciones de acción colectiva en las que prevalece el consenso y cuyo medio de intercambio fundamental es la solidaridad– haría pensar que el grado de homogeneidad o heterogeneidad social no debe ser una di-

mención a considerar en la evaluación, sus efectos en la asimetría de las relaciones entre los participantes y en la capacidad de autonomía de estos y, por ende, en el desarrollo de relaciones de dependencia que afectan las bases de esta autonomía, indican que debe tomarse en cuenta en la evaluación.

Respecto de las modalidades de liderazgo formuladas en la dicotomía *suave-fuerte*, que deben tratarse como dos extremos, la idea es que estas formas o modalidades, que indican características personales desarrolladas en estrecha relación con el marco organizacional pueden tener efectos positivos o negativos en la asociación, es decir, si son favorables o desfavorables para su desempeño en un momento o etapa determinados.

Las cuatro dimensiones enunciadas permiten un acercamiento inicial a la evaluación del liderazgo en las asociaciones, aunque requieren mayor especificación, que deberá abordarse en un trabajo posterior.

Bibliografía

- AMINZALE, Ron; GOLSTONE, Jack y Perry, Elizabeth (2001), "Leadership Dynamics and Dynamics of Contention", en AMINZALE, Ron *et al.*, *Silence and Voice in the Study of Contention Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 126-154.
- AHRNE, Göran y BRUNSSON, Nils (2005), "Organizations and Meta-organizations", *Scandinavian Journal of Management*, 21, pp. 429-449.
- BARKER, Richard A. (2001), "The nature of leadership", en *Human Relations*, Vol. LIV, No. 4 The Tavistock Institute, Londres-Thousand Oaks, CA-Nueva Delhi, Sage Publications.
- BLONDEL, Jean (1987), *Political Leadership. Towards a General Analysis* Londres, Beverly Hills-Newbury Park-Nueva Delhi, Sage Publications.
- BROWNE, C. G., y Cohn, Thomas. (1958), *El estudio del liderazgo*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- BRUNSSON, Nills. (1982), "The Irrationality of Action and Action Rationality", *Journal of Management Studies*, Vol. xix, No.1, pp. 29-44.

- BRUNSSON, Nills y OLSEN, Johan P. (1998), "Organization Theory: Thirty years of Dismantling and then?", en BRUNSSON, Nills y OLSEN, Johan P. (editores) *Organizing Organizations*, Bergen, Fagbokforlaget, pp. 13-43.
- BRYMAN, Alan (1997), "Leadership in Organizations", en CLEGG, Stewart; Hardy, Cynthia y NORD, Walter R. (coordinadores), *Handbook of Organization Studies*, Londres-Thousand Oaks, CA-Nueva Delhi, Sage Publications.
- BURNS McGregor, James (1992), "The Power of Leadership", en MUGHAN, Anthony y PATTERSON, Samuel (editores), *Political Leadership in Democratic Societies*, Nelson-Hall Series in Political Science, Chicago, Nelson-Hall Publishers.
- CADENA, Jorge y Puga, Cristina (2005), "Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Vol. XLVII, No. 193, enero marzo, México, UNAM.
- CASARES, David (1996), *Liderazgo. Capacidades para dirigir*, México, Fondo de Cultura Económica.
- CONGER, Jay; KANUNGO, Rabindra y Menon, Sanjay T. (2000), "Charismatic Leadership and follower effects", en *Journal of Organizational Behavior*, Vol. XXI, No. 7, pp. 747-767.
- CROZIER, Michel y FRIEDBERG, Erhard (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, París, Éditions du Seuil.
- CHEMERS, Martin. (2003), "Leadership Effectiveness': Functional, Constructivist and Empirical Perspectives", en KNIPPENBERG van Daan y Hogg, Michael (coordinadores), *Leadership and Power*, Londres, Sage Publications, pp. 5-17.
- DAHL, Robert (1968), "Power", en SILLS, David L. (editor), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Nueva York, Macmillan and Free Press, Vol. xii.
- DONALDSON, Lex (1997) "The Normal Science of Structural Contingency theory", en CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia y Nord, Walter R. (coordinadores), *Handbook of Organization Studies*, Londres-Thousand Oaks, CA-Nueva Delhi, Sage Publications.
- DAVIS, Duane (2001), *Investigación en administración para la toma de decisiones*, Colección Soluciones Empresariales, México, International Thomson Publishing.
- ELLIS, Richard J. (1991), "Explaining the Occurrence of Charismatic Leadership in Organizations", *Journal of Theoretical Politics*, Vol. iii, No. 3, pp. 305-319.

- ETZIONI, Amitai (1975), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Nueva York, The Free Press.
- GIOVAGNOLI, Melissa y STOVER, David. (2004), "How Leadership Networks Strengthen People and Organizations"? en *Leadership*, Vol. xxxii, primavera, pp. 56-62.
- GRAEME Currie y Lockett, Andy (2007), "A critique of Transformational Leadership: Moral, Professional and Contingent Dimensions of Leadership within Public Services Organizations", en *Human Relations*, Vol. 60.
- HATCH, Mary (1997), *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Post-modern Perspectives*, Oxford-Nueva York, Oxford University Press.
- HEIMOVICS, Richard; HERNAN, Robert y JURKIEWICZ, Carole (1993), "Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations: a Frame Analysis", en *Public Administration Review*, septiembre-octubre, Vol. LIII, No. 5; ABI/INFORM Global, pp. 419-429.
- HIRSCHMAN, Albert (1977), *Salida, voz y lealtad: Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y estados*, México, FCE.
- HOGG, Michael; MARTIN, Robin y WEEDEN, Karen (2003), "Leader-member and Social Identity", en KNIPPENBERG van Daan y Hogg, Michael (coordinadores), *Leadership and Power*, Londres, Sage Publications, pp. 19-33.
- HOUSE, Robert (1971), "A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. xvi, pp. 321-338.
- KERR, Jeffrey L. (2004), "The Limits of Organizational Democracy", en *Academy of Management Executive*, Vol. xviii, Núm. 3, agosto, pp. 84-106
- KILLE, Kent y SCULLY, Roger. (2003), "Executive heads and the Role of Intergovernmental Organizations: Expansionist leadership in the United Nations and the European Union", en *Political Psychology Review*, Vol. xxiv, No. 1, pp. 175-199.
- KNIPPENBERG van Daan y Hogg, Michael (2003), *Identity, Leadership, and Power. Preface and Introduction*, en KNIPPENBERG van Daan y HOGG, Michael (coordinadores), *Leadership and Power*, Londres, Sage Publications pp. 1-4.
- KNOKE, David (1990), *Organizing for Collective Action*, Nueva York, Aldine de Gruyter.

- LANE, Christel (1998) "Introduction. Theories and Issues", *Trust within and between organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford.
- LORD, Robert y HALL, Rosalie (2003), "Identity, Leadership, Categorization, and Leadership Schema", en KNIPPENBERG van Daan y Hogg, Michael (coordinadores), *Leadership and Power*, Londres, Sage Publications pp. 48-64.
- LUHMANN, Niklas (1988), "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives", en GAMBETTA, Diego (editor) (1990), *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*, Nueva York, Basil Blackwell Ltd.
- MARCH, James G. (1997). "Understanding how Decisions Happen in organizations", en SHAPIRA, Zur (editor), *Organizational Decision-making*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 9-32.
- MARCH, James G. (1988), *Decisions and Organizations*, Oxford, Basil Blackwell.
- MAYNTZ, Renate (1982), *Sociología de la organización*, Colección Alianza Universidad, No. 26, Madrid, Alianza Editorial.
- MESSNER, Dirk. (1999), "Del estado céntrico a la sociedad de redes. Nuevas exigencias a la coordinación social." En N. LECHNER, R. Millán, y F. Valdés (comps.), *Reforma del estado y coordinación social*. México: Plaza y Valdés.
- MICHELS, Robert. (1983), *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Buenos Aires, Amorrortu Editores.
- PARSONS, Talcott (2001), "El aspecto político de la estructura y proceso sociales", en EASTON, David (compilador), *Enfoques de Teoría Política*, Buenos Aires, Amorrortu Editores, pp. 113-174.
- PEABODY, Robert L. (1962), "Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. vi, No. 4, pp.463-482.
- PFEFFER, Jeffrey (1992), *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México, Fondo de Cultura Económica.
- SARTORI, Giovanni (1989), *Teoría de la democracia*, Madrid, Alianza Editorial.
- SCHMITTER, Philippe C. (1992), *Teoría del neocorporativismo*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara.

- SCOTT, W. Richard (2003), *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, Nueva Jersey, Upper Saddle River.
- SMITH, Peter (2005), "Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies", en *Journal of Cross-Cultural Psychology*, pp. 628-630, disponible en <http://jcc.sage pub.com>
- TUCKER, Robert C. (1992), "Politics as Leadership", en Mughan, Anthony y PATTERSON, Samuel (editores), *Political Leadership in Democratic Societies*, Nelson-Hall Series in Political Science, Chicago, Nelson-Hall Publishers.
- VAILL, Peter A. (1989), *Managing as a Performing Art*, San Francisco, California, Jossey-Bass Publishers.
- WALLIS, Joseph y Dollery, Brian (2005), "Leadership and Economic Theories of Nonprofit Organizations", en *Review of Policy Research*, Vol. xxii, No. 4, pp. 483-499.
- WEBER, Max (2002), *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, México, FCE.

CAPÍTULO II

Propuesta analítica del concepto de liderazgo social

DANIEL ROJAS¹

ALEJANDRO NATAL²

Introducción

El propósito central de este capítulo es ofrecer un marco analítico del liderazgo social, considerándolo como una práctica de la vida democrática en un campo de concertación de intereses que sobrepasa los marcos institucionales de las formas de representación política. De esta manera pretendemos abonar a la explicación de una forma de representación que surge como respuesta a la “crisis” de representación política. Para cumplir con nuestro cometido se exponen de forma breve las teorías generales en las que emerge el concepto de liderazgo, los usos del mismo y finalmente se presentan sus componentes y funciones como parte de nuestra propuesta analítica del fenómeno.

1 Profesor-investigador del Departamento de Procesos Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Lerma. Correo electrónico: d.rojas@correo.ier.uam.mx

2 Profesor-investigador del Departamento de Procesos Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Lerma. Correo electrónico: a.natal@correo.ier.uam.mx

El problema de los imperativos de la representación política y su vinculación con el liderazgo social

El punto de partida en el cual enmarcamos nuestra discusión sobre el liderazgo social son los límites de la democracia representativa como forma de gobierno del Estado Liberal Democrático. Asumimos que los gobiernos democráticos enfrentan dificultades en sus imperativos constitucionales, lo cual afecta la legitimidad de la autoridad al no poder vincular y procesar de manera adecuada las demandas de los ciudadanos y el poder político (Pizzorno, 1985:29-30).

Bajo dicho argumento, suponemos que la representación política es deficiente debido a un diseño institucional que no permite un procesamiento adecuado de las demandas de una sociedad pluralista en donde los recursos de poder político y económico se encuentran distribuidos inequitativamente. Por lo tanto, consideramos que la eficiencia de la representación política se encuentra mediada por la capacidad de los actores sociales para articular sus demandas y negociar con la autoridad una agenda y su implementación para responder a demandas específicas.

Ante el mencionado déficit de representación por parte de la autoridad política para articular y consensuar acciones que permitan mitigar los problemas públicos de la sociedad, existe una zona en la esfera socio-política que constituye el área de acción de un líder social o de grupos de interés tales como el *lobbyin*, (en algunos casos institucionalizados).

Así, postulamos que las formas de la representación política corresponden a modelos diferentes de participación, en las que distintos actores intentan incidir en el proceso de toma de decisiones, sin que por ello pongan en entre dicho la viabilidad de la democracia y sus autoridades para hacer validas sus demandas y su eventual procesamiento.

Para propósitos analíticos se considera al ejercicio del liderazgo social como una práctica que forma parte de la vida democrática. No obstante, a diferencia de la dicotomía tradicional: sociedad civil-sociedad política, nosotros consideramos un campo de concertación que sobrepasa los marcos institucionales de las formas de representación política, dando lugar a una modalidad de representación social en donde los miembros de un grupo social participan y deliberan cursos de acción para alcanzar objetivos o intereses comunes.³

De esta manera pretendemos abonar a la explicación de una forma de representación que emerge como respuesta a una “crisis” asociada por lo menos a tres factores: la crisis de los actores sociales representables, el debilitamiento y las funciones de agregación de los partidos, y el deterioro de la unidad jurídica y política de los Estados (Novaro, 2000).

A pesar de los límites del modelo de representación política bajo una forma de gobierno democrática es necesario considerar que la dinámica de participación política entre los actores sociales es posible en un sistema democrático si se cuenta con un sistema político que permita el juego pacífico del poder mediante un conjunto de reglas primarias o fundamentales que establezca quién está autorizado para tomar decisiones colectivas y bajo qué procedimientos (Bobbio, 1986; Lipset, 2001).

Resulta pertinente aclarar que nuestro eje de discusión sobre la existencia de un campo de concertación que sobrepasa los mecanismos formales de la representación es en parte contradictorio con el principio en el que se basa la representación política, en la medida que un representante debe velar por los intereses generales de los ciudadanos, y no privilegiar intereses particulares. Sin embargo, en la práctica la representación de los intereses particulares sobre la representación política es el tipo de relación que se ha instaurado en la mayor parte de los Estados democráticos, entre grandes grupos de

3 La idea de un espacio socio-político de concertación de intereses está inspirada en el concepto de zona gris de Javier Auyero (2007) quien lo utiliza para explicar la violencia colectiva y la política partidaria en Argentina.

intereses contrapuestos y el Parlamento, una relación que ha dado lugar a un nuevo tipo de sistema social que ha sido denominado, bien o mal neocorporativo (Bobbio, 1986:32).

En consecuencia, los límites del concepto de la democracia nos permiten poner a prueba el desarrollo del concepto de liderazgo social, al considerar lo que Bobbio (1986) llamó las seis falsas promesas de la democracia: 1. Un Estado sin cuerpos intermedios; 2. Prohibición del mandato imperativo; 3. La derrota del poder oligárquico; 4. Ocupar todos los espacios en los que se ejerce un poder que toma decisiones obligatorias; 5. La eliminación del poder invisible; y 6. La educación del ciudadano.

La discusión sobre dichos puntos suele ser amplia y no es el objetivo de este capítulo, lo relevante para nuestra discusión es que estas discusiones nos permiten esbozar la idea de que en una democracia, caracterizada por la inequidad de los recursos de poder, se hace inevitable la dominación de una minoría, lo que, no imposibilita que grupos organizados busquen objetivos en común. En cuanto a dichas desigualdades significativas de poder, éstas han sido un rasgo universal de las relaciones humanas en toda la historia de la que se guarda registro, lo cual incluye todos los sistemas democráticos, y quizá sean inevitables en cualquier organización con más de una veintena de miembros (Dahl, 1992:326).

En este sentido, consideramos que el liderazgo forma parte de un proceso de creación de agencia, al permitir la concertación de intereses en un espacio sociopolítico con una compleja estructura de la cual es fundamental dar cuenta en la medida que coadyuva en los imperativos constitucionales y de representación política del gobierno.

Las teorías generales en donde se enmarca el liderazgo

El principal propósito de este apartado consiste en superar el sesgo analítico bajo el cual se confunde el fenómeno general de la repre-

sentación de la sociedad con el fenómeno particular que representa un liderazgo social en el espacio socio-político de concertación de intereses. Para cumplir con el objetivo se exponen las teorías generales en las que emerge el concepto, los usos del mismo, algunos de los enfoques analíticos que se han desarrollado a partir de los hallazgos de investigación, y finalmente se presentan los componentes y funciones del liderazgo como parte de nuestra propuesta analítica del fenómeno.

Las primeras sistematizaciones de conocimiento sobre el ejercicio de liderazgo se inspiraron en las teorías del gran hombre y la teoría de los rasgos. En cuanto a las primeras, encontramos que el concepto se asocia a los requisitos de un buen gobernante, ejemplo de ello son los argumentos de Platón en *La República*, para quien los requisitos del líder en el Estado ideal es el elemento más importante de un buen gobierno, dado que el líder debe ser educado para gobernar con el orden y la razón. En este mismo sentido, Aristóteles en su obra *La política* enfatiza que un líder tiene como una de sus principales virtudes su educación. Un modelo analítico similar fue desarrollado por Maquiavelo quien sistematizó en su obra *El Príncipe*, los atributos y acciones a emprender por un soberano, entre los propósitos de dicho autor se encontraba ofrecer una descripción de los riesgos de tomar la iniciativa en la introducción de eventuales cambios en el modelo de autoridad establecido, por lo tanto su análisis privilegia la estabilidad, firmeza, y la preocupación por el mantenimiento de la autoridad. Para lograrlo, el príncipe podía recurrir al arte del engaño, las amenazas, la traición y la violencia en caso de requerirse (Bernard, 2007:4).

Con base en dichos trabajos surgieron una serie de estudios orientados a la formación de líderes capaces de introducir cambios en los ámbitos privados con el propósito de incrementar la eficiencia de las organizaciones productivas. Así germinó la teoría de los rasgos, la cual obtuvo en las ciencias administrativas un uso generalizado. Bajo dicha teoría, el uso del concepto tuvo un carácter intencional

o instrumental, al considerar al liderazgo como una relación de influencia entre líderes y colaboradores que intentan cambios bajo una lógica en la cual se comparten objetivos comunes.

En este sentido, los estudios se concentran en las habilidades de negociación del líder para persuadir a los miembros de una organización, y con ello cumplir con determinadas tareas. Lo que significa analizar la capacidad de movilización mediante la creación de incentivos que logran una identificación de aspiraciones para alcanzar los propósitos de una empresa, es decir, suponer que las relaciones generadas de forma individual y las acciones entre miembros de una organización se encuentran orientadas para promover el aprendizaje organizacional y lograr cambios positivos que beneficien el “bien común” (Love y Estanek, 2004).

Por otra parte, en la Ciencia Política y Sociología existen varios esfuerzos por ofrecer un marco general distinto al que se le dio inicialmente en las ciencias administrativas. A diferencia del enfoque empresarial u organizacional se identifican los límites del uso instrumental del concepto y las restricciones que implica ofertar rasgos generales que sirven como modelos analíticos para estudiar el fenómeno del liderazgo.

Dentro de las áreas del conocimiento de ciencias sociales, el uso instrumental del concepto se identifica en las funciones directivas asociadas con las posiciones de nivel superior, por lo tanto se privilegia el análisis de las cualidades de un líder en particular las que deben estar presentes en quien asuma un puesto directivo o desee introducir cambios en alguna organización o lugar. Dado lo anterior el alcance de la explicación se sitúa en las cualidades distintivas y al contexto, es decir, a la capacidad del líder para adaptarse a diversas circunstancias. Sin embargo, no se considera el alcance del éxito en el ejercicio del liderazgo teniendo en cuenta el aspecto relacional, sobre todo en lo concerniente en la formación de preferencias de los seguidores. Por esta razón, bajo la perspectiva del liderazgo político se profundiza en la dinámica política que implica el proceso de

negociación entre el líder y sus seguidores. Lo anterior implicó considerar al liderazgo como un proceso en el que es necesario estudiar factores como la biografía del líder, las características en común del grupo de seguidores, el pensamiento o marco ideológico, la agenda, la acción política, el carácter contingente del liderazgo, la red o redes en que se encuentran insertos el líder y sus seguidores, y el contexto que favorece o no su desarrollo (Delgado, 2004:9).

Asimismo, en algunos estudios sociológicos se advierte que el liderazgo político entendido como el ejercicio del poder o de influencia en colectividades sociales debe considerar el nivel de agregación, es decir, si se trata de grupos, organizaciones, comunidades o naciones. Además, se recurre con frecuencia a la influencia weberiana de la definición de poder, en particular al que se encuentra mediatizado por el carisma personal, bajo el cual le imputan tres funciones básicas a un líder: fijar los fines, metas u objetivos de la colectividad; crear las estructuras necesarias para alcanzar los fines de ésta; y mantener o reforzar esas estructuras (Jiménez, 2008:190).

Bajo dichos argumentos, podemos observar que los primeros avances en el estudio del liderazgo fue superar el reduccionismo instrumental del enfoque de *management* provenientes de las ciencias administrativas. Así, sociólogos y politólogos avanzaron en la explicación del ejercicio del liderazgo al considerar a un líder como un agente de cambio, que tiene entre sus principales funciones definir, articular y comunicar eficazmente una visión en el seno de su organización. Asimismo, se asume que el fenómeno del liderazgo es posible en función de las relaciones de influencia mutua entre líder y seguidores, así como en función de las relaciones entre el líder y otras instancias o agentes del ámbito político-social, entre los que podemos encontrar actores institucionales, otras organizaciones, medios de comunicación entre otros. Por lo cual el liderazgo comenzó a ser entendido como un proceso que equivale a una variedad de vínculos del líder. Además, se debe considerar que en el ámbito de liderazgo político la interacción entre distintos actores constituye la estructura de oportunidades para la acción del líder (Natera, 2001:50).

Si bien el avance analítico del liderazgo dentro de las ciencias sociales superó el reduccionismo del *management*, al definirlo como un proceso ya sea como una cuestión de inducir al cumplimiento, como el ejercicio de influencia, como comportamientos particulares, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un instrumento para alcanzar objetivos, como un efecto de interacción, como una función diferenciada, como la iniciación de la estructura, y como muchas combinaciones de estas definiciones, no se da cuenta de manera amplia del proceso relacional que existe entre líderes y seguidores dentro de un contexto específico ni tampoco de los componentes esenciales del concepto y las funciones del líder (Bernard, 2007:16).

En general, los avances hacia un consenso de los aspectos teóricos no se han concretado, al no existir una definición específica y ampliamente aceptada respecto al liderazgo. Sin embargo, existen algunos denominadores comunes o grandes acuerdos tales como:

- a. El liderazgo es un proceso de influencia mutua que ocurre entre una persona –el líder– y sus seguidores.
- b. La influencia del líder puede ser explicada a partir de determinadas características y conductas, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso.
- c. La percepción social de los seguidores es una construcción que tiene referentes contextuales o situacionales. Es decir, el líder no existe aislado del contexto, sino que desde el contexto crea y construye.
- d. El liderazgo implica necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. En tanto permite resolver problemas de coordinación, cooperación y organización.
- e. El liderazgo no implica una imposición sino influencia (Lupano y Castro: 2005: 108-112).

Con base en dichos acuerdos sostenemos que los componentes del concepto de liderazgo son: líder, influencia y seguidores. A partir de ellos se han desarrollado definiciones y enfoques que dan cuenta de algunos hallazgos de investigación. En su mayoría las definiciones que incorporan dichos elementos ven al liderazgo como un proceso donde el líder cumple con algunas funciones básicas, principalmente la coordinación de actividades, fijación de objetivos, crear estructuras organizativas, comunicar o procesar adecuadamente la información disponible.

A continuación analizaremos los componentes del concepto, para ello recurrimos a algunas definiciones, advirtiendo sus particularidades. En este sentido, con el fin de aprovechar el conocimiento disponible del estudio del liderazgo, discutiremos brevemente en torno a las definiciones sus alcances y pondremos especial atención a los elementos y variables que consideramos deben ser tomadas en cuenta en el estudio del liderazgo social al considerar que él mismo se ejerce en un campo de concertación que sobrepasa los marcos institucionales de las formas de representación política tradicional.

Componentes del liderazgo

El punto central de nuestro argumento al tratar el liderazgo como un proceso busca contribuir a dar una mejor explicación de la complejidad de las estructuras socio-políticas en el que se ejerce él mismo, evitando los sesgos inherentes al uso instrumental del concepto tales como la formación de líderes para introducir cambios en una organización determinada.

El líder

Aunque las definiciones de liderazgo de la primera mitad del siglo xx se concentran en los rasgos, consideramos pertinente su uso para identificar las características especiales de líderes y seguidores (es-

tos últimos con énfasis en aspectos socio demográficos). No obstante, asumimos que los rasgos no son innatos o cualidades que hace de los hombres líderes. En su lugar, pensamos que dentro del proceso relacional del liderazgo, las interacciones entre líderes y seguidores hacen que él mismo sea disponible para varios miembros de un grupo social (Northouse, 2010:5).

Como ya hemos advertido, a partir de la segunda mitad del siglo xx, los estudiosos del liderazgo comenzaron a estudiarlo como un proceso de influencia orientado hacia alcanzar propósitos compartidos. Siguiendo a Burns (1978) los líderes son considerados como agentes de cambio, al considerar que el líder busca transformar el *status quo* mediante un proceso de movilización, por personas con ciertas motivaciones y valores, con varios recursos económicos, políticos entre otros, en un contexto de competencia y conflicto, en orden para realizar metas independientemente o mutuamente en manos de líderes y seguidores (Rost, 2008:94).

Bajo la lógica del proceso, los esfuerzos por sistematizar el ejercicio del liderazgo bajo las teorías del gran hombre o de rasgos se concentran en la identidad y cualidades y características por grandes líderes, sociales, políticos o militares. Pese a que dicho enfoque de los rasgos fue desafiado por la investigación que cuestionaba la universalidad de los rasgos del liderazgo. Existen estudios que nos brindan información valiosa en torno a los factores personales relacionados al liderazgo, aunque éstos no necesariamente sean considerados en los requerimientos relativos a la situación (Northouse, 2010:15).

En este sentido, Stogdill (1948,1975) realizó una amplia investigación sobre los estudios del liderazgo, en el primero analizó más de 124 estudios realizados entre 1904 y 1947, en su segundo estudio amplió su muestra a 163 estudios entre 1948 y 1970. De su primera investigación identificó un grupo importante de rasgos de liderazgo que fueron identificados para observar cómo los individuos llegaron a ser líderes. Sus resultados mostraron que el papel de liderazgo es diferente, en promedio, con respecto a los siguientes

ocho rasgos: inteligencia, vigilancia, perspicacia, responsabilidad, iniciativa, persistencia, confianza en sí mismos y sociabilidad. En el segundo estudio, al comparar los resultados con sus anteriores hallazgos señala que mientras en la primera encuesta los líderes se encontraban determinados principalmente por factores situacionales y no por factores personales, el segundo estudio discute de manera más moderada ambos factores como determinantes. En esencia, se mostró que las características personales son efectivamente una parte fundamental del proceso del liderazgo (Northouse, 2010:16-17). Por su parte, Stogdill (1975) identificó como principales rasgos los siguientes:

1. Conducir responsablemente las tareas para que se cumplan.
2. Vigor y persistencia en el seguimiento de las metas.
3. Tomar riesgos y soluciones originales a los problemas.
4. Conducir el ejercicio de la iniciativa en situaciones sociales.
5. Autoconfianza y sentido de identidad personal.
6. Disposición para aceptar consecuencias de decisión y acción.
7. Disposición para absorber estrés interpersonal.
8. Disposición para tolerar la frustración y el retraso.
9. Capacidad para influir en el comportamiento de otras personas.
10. Capacidad para estructurar el sistema de interacción social para cumplir el propósito en cuestión.

En nuestra perspectiva, los rasgos identificados combinan funciones, actitudes y capacidades cognitivas. En cuanto a las primeras, la conducción de tareas, seguimiento de las mismas, toma de decisiones y conducir las iniciativas son elementos al rol social del líder. Mientras que las actitudes corresponden a la disposición y confianza del líder para enfrentar los eventuales conflictos derivados de las relaciones interpersonales. Finalmente, las capacidades se asocian a las habilidades y conocimientos que posee el líder.

Por su parte, Mann (1959) realizó un estudio en el que examinó más de 1,400 conclusiones relativas a la personalidad y liderazgo en

grupos pequeños, pero él puso menos énfasis en cómo los factores situacionales influyen en el liderazgo. Sus resultados le permitieron identificar las siguientes seis características generales: inteligencia, masculinidad, adaptación, de dominancia, extroversión y conservadurismo (Northouse, 2010:17).

En sus hallazgos observamos que se excluyen las funciones y se privilegian las actitudes y capacidades cognitivas. Las conclusiones de ambos autores son útiles para reflexionar en el carácter transformacional del liderazgo. Lo que nos lleva al análisis del segundo componente.

La influencia

La idea de transformación fue introducida por Burns (1978) posteriormente Bass (1985) amplió la reflexión del liderazgo en relación a su capacidad de cambio y creó el enfoque de liderazgo transformacional. Dentro de dicha perspectiva, el liderazgo comenzó a ser descrito como una interacción entre dos o más miembros de un grupo que involucra una estructuración o reestructuración de la situación y la percepción y expectativas de los miembros. Los líderes son concebidos como agentes de cambio, personas que actúan y afectan a otras, así el liderazgo ocurre cuando un grupo de miembros modifica la motivación o competencias de otros en el grupo. Parte fundamental de dicha concepción es que cualquier miembro de un grupo puede exhibir una cierta cantidad de liderazgo (Lyne, 2009: 4).

Bajo dicha definición general, la influencia aparece como el componente fundamental en la relación entre líder y seguidores, aunque no se precisa el cómo se ejerce o los mecanismos para influir en los demás. De acuerdo con Jago (1982) la característica central de la influencia en el liderazgo es el uso no coercitivo para coordinar actividades de los miembros de una organización hacia los objetivos del grupo.

Por lo tanto, una primera distinción del ejercicio del liderazgo social es que no involucra el uso de fuerza, coerción o dominación y no necesariamente implica el título de gerente, supervisor, o supe-

rior. En este respecto, se incluye una distinción conceptual entre el proceso de liderazgo y el proceso motivacional, lo que implica distinguir entre liderazgo a la supervisión o lo que podría denominarse la jefatura (Lyne, 2009:8).

En nuestra concepción, el liderazgo implica una afectación mutua entre el líder y seguidores, por lo tanto no la podemos reducir al uso instrumental costo-beneficio, o a un liderazgo transaccional que se explica como una relación de intercambio entre líderes y seguidores, en donde la transacción involucra algunos beneficios que puede proveer el líder o controlar y que los seguidores quieren a cambio de sus servicios (Tavanti, 2008:166). La importancia de nuestro argumento se encuentra en torno a la afirmación de la influencia como condición fundamental en la relación líder-seguidores, sin la cual no podemos hablar de liderazgo (Northouse, 2010:3).

Resulta necesario precisar porqué la influencia se distingue de los mecanismos de coerción o de autoridad. Para ello se considera que la autoridad es una relación entre humanos en la que uno o más personas son autorizadas para mandar a otras, que reconocen áreas de legitimidad de la interacción social. Así, la autoridad involucra: Una línea de mando de una persona sobre otras. La autorización proviene de una fuente distinta a la del líder mismo. La capacidad de mando significa que otras personas requieren obediencia en orden a la relación de autoridad. Las áreas de legitimidad son aquellas que autorizan las líneas de mando. Estas áreas están especificadas en un contrato o en un puesto de trabajo con responsabilidades. Mientras que la influencia al no ser coercitiva, significa que el mando no puede ser utilizado con mecanismos de recompensas o castigos. Asimismo, la influencia es multidireccional, es decir las personas en diversas situaciones sociales pueden influir desde abajo hacia arriba, de lado, diagonalmente, circularmente y de arriba hacia abajo (Rost, 2008:87-90).

Por otra parte, la definición de carisma es uno de los recursos conceptuales más utilizados para explicar cómo influye una persona sobre las demás sin recurrir a elementos coercitivos. En este sentido, se entiende que:

[...] el carisma es la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas o por lo menos específicamente extra cotidianas y no asequibles a cualquier otro, o como enviados del dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder. El modo como habría de valorarse objetivamente la cualidad en cuestión, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa es cómo se valora por los dominados carismáticos, por los adeptos (Weber, 2005:193).

En lo concerniente a la relación entre liderazgo y el carisma, consideramos la importancia de los rasgos personales como parte de los mecanismos de influencia. De esta manera resulta útil considerar al carisma en cuanto relación social de suma importancia en la medida que los seguidores afirman el carisma, lo trascendente de dicha relación entre el líder con carisma y seguidores es cuando encuentran un propósito, lo cual deja de lado la idea de que el carisma es una sola atribución al convertirse en un mecanismo de construcción de una relación que eventualmente puede orientarse a objetivos comunes (Bryman, 1992:69).

En relación a la distinción entre la influencia y los mecanismos de coerción consideramos en términos descriptivos que la gente tiene poder cuando ellos poseen la capacidad para afectar a otros en sus creencias, actitudes y cursos de acción. Así, los ministros, médicos, entrenadores y profesores son ejemplos de personas que tienen un potencial de influencia en nosotros. Sin embargo, hay que precisar las fuentes de empoderamiento para poder identificar cuando hablamos estrictamente de influencia. Así, el poder personal se deriva por lo menos de cinco bases. 1. El *poder referente*, sobre la base de la identificación seguidores y gusto por el líder. Un maestro que es adorado por los estudiantes tiene el poder referente; 2. *Poder de experto*, se basa en la percepción de las competencias del líder.

Un guía de turistas, por ejemplo, que tiene conocimiento acerca de un país extranjero tiene ese tipo de poder; 3. *Poder legítimo*, asociado con tener un estatus o una autoridad formal. Un juez que administra sentencias en la Corte exhibe un poder legítimo; 4. *Poder recompensa*, derivado desde la capacidad de proveer reconocimiento a otros. Un supervisor quien da reconocimiento a los empleados quienes trabajan duro utiliza dicho tipo de poder; 5. *Poder coercitivo*, derivado desde la capacidad para penalizar o castigar a otros (Northouse, 2010:8).

Bajo dichas fuentes podemos ubicar que el poder también se asocia a la posición en cuanto se reconoce como una autoridad formal, un cargo de reconocimiento y cuando se cuenta con mecanismos de coerción. Asimismo, el poder deriva de aspectos personales cuando se es un referente para un grupo o se posee una capacidad cognoscitiva que le da un estatus de experto. De éste último podemos inferir que no necesariamente un líder es aquél que se encuentra al frente de una multitud, sino el que puede llegar a influir a varias personas a través de sus conocimientos. Lo anterior nos permite considerar dos formas comunes de influencia o empoderamiento, la primera asignada, es decir, por la posición que se ocupa en una organización, la segunda es emergente asociada a las capacidades cognoscitivas de una persona.

Para precisar sobre la coerción y su distinción de la influencia de un líder. El poder político bajo la definición de Weber significa: el monopolio del poder de la fuerza. Entonces, el poder ordena, manda e impone. No obstante, para explicar un orden social son necesarios otros ingredientes y, entre éstos, el de autoridad entendida como un poder aceptado, respetado, reconocido, legítimo. Por dichas razones la autoridad no manda: influye; y no pertenece a la esfera de la legalidad, sino a la de la legitimidad (Sartori, 2000:178-180).

Ahora bien, como ya hemos señalado las fuentes de empoderamiento son distintas en la medida en que se encuentran asociadas a posiciones en una organización y un rasgo, también se incluye el elemento de autoridad legítima, es decir, cuando los seguidores afirman el liderazgo.

Dicho proceso de afirmación requiere en algún grado de representación en la cual la gente actúe a su propio favor. La influencia en este sentido es la internalización de valores (Burns, 1978), inspiran a la gente a través de una visión o ideas (Bass, 1985), y construyen confianza (Bass, 1999; Lapidor and Shamir, 2001) éstos son los asuntos que están dentro de nuestra perspectiva analítica (Popper, 2002:3).

Seguidores

El liderazgo ocurre en grupos, los líderes y seguidores dirigen sus energías hacia propósitos mutuos. De esta manera concebimos al grupo como el contexto en el que se ejerce el liderazgo, sin obviar que existe un ambiente más amplio de la dinámica política o gestión social, en la que seguidores y líderes emprenden una serie de acciones que varía de acuerdo a la escala de los cambios u objetivos que persiguen.

Como ya hemos advertido, la influencia entre el líder y los seguidores es mutua, así bajo una perspectiva relacional o denominada de proceso consideramos que el colectivo moldea al líder como un personaje. Es decir, dada la dinámica del grupo o contexto, el líder asume un papel social cuya adopción está sometida a una suma de habilidades y rasgos. Así, el individuo tendrá posibilidad de acceder al papel de líder de acuerdo con el objetivo que el grupo se proponga alcanzar, pero también –es oportuno destacarlo– conforme a la capacidad de que esté dotado para concretarlo (Gibb, 1960:60-61).

En este sentido, el liderazgo es fruto de una construcción llevada a cabo por un colectivo que se encuentra mediado por el grado de la identidad grupal y proyección del líder, por los objetivos y necesidades que constituyen la matriz de lo que llamamos metas comunes. Por tanto, el líder no es sólo persona sino principalmente “personaje”, categoría que resulta de una construcción social (Labourdette y Scaricabarozzi, 2010).

Se debe tener en cuenta, que en todo grupo el grado de homogeneidad respecto a los valores es fundamental para distinguir entre los contextos culturales que pueden llegar a ser significativos en determinar las percepciones del liderazgo y la construcción del personaje.

El efecto moderador de los valores compartidos entre los seguidores es la base en la cual el líder enmarca o define los incentivos para actuar, así como tomar decisiones sobre las eventuales soluciones a los problemas que se presentan. Con base en los valores compartidos podemos hablar de un lazo entre el líder y la comunidad o audiencia, descrito como un curso en marcha con los miembros de uno o más grupos. Lo cual incluye un ritmo, por parte del líder, de oscilaciones entre el aislamiento y la inmersión con los seguidores; un balance entre inversión de tiempo en medio de lo que desea dirigir. De esta forma el líder trata de conducir la representación incluyendo sus puntos de vista sin dejar de lado los marcos valorativos que orientan sus declaraciones, descripciones e interpretaciones que ofrece un líder en sus discursos. Asimismo, dicho lazo entre líder y seguidores se fortalecerá y volverá estable en la medida en que los objetivos y acciones se enmarquen dentro de los valores dominantes (o compartidos mayoritariamente) de la organización (Bean, 2008:63).

Dicho lo anterior, podemos asumir que los patrones de conducta entre grupos son distintos, dado que son producto de una interacción, entre líder y seguidores, con un referente contextual en el que se imponen valores dominantes del grupo que moderan el comportamiento del líder. Las diferencias expresadas entre grupos con valores con una tendencia heterogénea son parte de la tensión o problema de los límites de la democracia representativa, la cual se encuentra inserta en una sociedad plural con intereses y valores diversos. Por lo que es necesario señalar que una comparación entre contextos puede no corresponder a los patrones dominantes en la medida en que éstos evolucionan continuamente (Pfeifer y Brad Jackson, 2008:33-34).

Otros aspectos que median la manera en que se conducen los seguidores son sus características socio-demográficas y experiencia organizativa, lo cual es de fundamental importancia, pues forman parte de los recursos con los que un líder eventualmente puede disponer para alcanzar las metas del grupo u organización.

En lo concerniente a la experiencia organizativa de un grupo podemos observar la capacidad latente de un grupo social para organizarse, y contar con un líder potencial entre sus miembros u observar que ante la poca experiencia organizativa, la capacidad de organización se da en torno a la figura de un líder y los atributos cognitivos del mismo. En este sentido, bajo el enfoque de la contingencia se considera que la efectividad de una decisión por parte de un líder depende de la calidad de la decisión, es decir, los aspectos objetivos de la decisión que afecta al rendimiento del grupo, independientemente de los efectos mediados por la decisión de aceptación; por el grado de compromiso del seguidor en la aplicación de una decisión eficaz (Barbour, 2008:28).

Lo anterior se encuentra estrechamente vinculado con experiencias previas, es decir, los recursos propios del grupo proveen a los eventuales líderes cursos de acción o decisiones con mayor grado de efectividad en la medida que cuentan con repertorios probados y que consideran pertinentes para motivar la participación y trayectorias hacia el éxito en relación a sus propósitos.

De esta forma podemos asumir que los factores contextuales son las bases para el comportamiento del liderazgo (Barbour, 2008:29). El contexto entendido como el grupo en el que ocurre el proceso de liderazgo puede incluir un nivel jerárquico del líder, aspectos culturales, género del líder y seguidores, características socio-demográficas de los seguidores, estructura de la organización, habilidades cognitivas del líder, experiencias organizativas en el grupo, entre otras.

De acuerdo con los argumentos expuestos con base en los componentes del liderazgo, se sostiene la posición de que un líder es un agente de cambio vinculado con la capacidad de transformar o

modificar el *status quo*, mediante un grado de influencia asociado a la relación entre líder y seguidores. Aunque dicha posición pone el énfasis en los componentes centrales o endógenos del fenómeno del liderazgo, debemos añadir los factores ambientales, es decir el contexto en donde actúan el líder y los seguidores. Es decir, la organización social no puede ser vista exclusivamente en relación a su articulación interna de sus miembros, saberes, experiencias organizativas, identidades, propósitos y valores. Puede resultar una obviedad que no se trata de un sistema cerrado, es decir, que existen factores exógenos que afectan el interior del grupo, por lo tanto es necesario considerar los desafíos del ambiente, la capacidad de aprendizaje de los actores involucrados para adaptar la organización entera, ante eventuales ambientes turbulentos, en donde cualquier agente puede tener acceso a información vital acerca de las relaciones de la organización con el ambiente (Burns, 2008:24).

Dicho lo anterior el ambiente en el que actúa una organización se encuentra estructurado por una configuración de poder, autoridad y legitimidad. Así, resulta pertinente incluir las coaliciones formales o informales, verticales u horizontales, de líderes y elites, para resolver problemas de acción colectiva que modifican los objetivos originales de la organización (Lyne, 2009:9).

En resumen, a partir de la revisión de los componentes del concepto y sus potenciales observables, éstos pueden ser expresados en el cuadro 1 de la siguiente página.

Con base en dicha matriz de análisis consideramos que a pesar del carácter polémico de las diferentes concepciones del liderazgo, es fundamental aprovechar el conocimiento disponible para que nos permita en primera instancia describir el fenómeno de liderazgo bajo una lógica en la que los elementos centrales del concepto: líder, influencia y seguidores se encuentran presentes. Una estrategia es considerar los factores que pueden estar presentes o no en el fenómeno particular del liderazgo social, así podemos en términos analíticos distinguir las variables relacionadas con el fenómeno particular que

CUADRO 1
Matriz de análisis del liderazgo social

Liderazgo	Componentes			
	Líder	Seguidores	Influencia	* Ambiente
Observables	Rasgos	Características socio-demográficas	Fuentes de empoderamiento del líder	Alianzas con otros actores sociales
	Capacidades cognitivas	Características de la organización	Mecanismos o instrumentos de control de las acciones o toma de decisiones por parte de los actores involucrados	Experiencias de otras organizaciones que funcionan como insumos de aprendizaje y adaptación al ambiente
	Funciones	Valores predominantes	Procesos de definición de objetivos, acciones, estrategias y toma de decisiones	Instancias formales involucradas que afectan los objetivos del grupo
	Objetivos	Grado de cohesión interna	Prácticas de afirmación del liderazgo	Redes en las que se encuentran insertos los actores involucrados
		Objetivos	Objetivos	

*Si bien no es un componente central del concepto, debe ser considerado para evitar un sesgo endogámico del fenómeno.
Fuente: Elaboración propia.

representa un liderazgo social dentro el espacio socio-político de concertación de intereses o lo que hemos llamado objetivos en común de un grupo social.

Reflexiones finales

1. El espacio socio-político de concertación de intereses cuenta con una compleja estructura en la que se insertan fenómenos como el liderazgo social.
2. El liderazgo es un proceso que se da en un contexto entendido como grupo, en el que líderes y seguidores, con base en valores predominantes, moldean el personaje denominado líder.
3. Los componentes del concepto, líder, influencia y seguidores se encuentran mediados por: a. Factores socioculturales que varían en grado y condicionan los procesos de enmarcamiento de toma de decisiones y de afirmación del proceso del liderazgo; b. Por atributos cognitivos y socio-demográficos por parte de los actores involucrados; c. Por el grado de experiencia previa de organización de los actores; d. Por las fuentes de empoderamiento del líder en función de su posición dentro de una organización y rasgos personales y cognitivos.
4. Entre las funciones básicas del líder se encuentran: la coordinación de actividades, fijación de objetivos, crear estructuras organizativas, y comunicar o procesar adecuadamente la información disponible.
5. El ambiente en el que el grupo liderado interactúa no se encuentra exento de coaliciones formales o informales con otros grupos.

Bibliografía

- ARJA Ropo, J. y KOIVUNEN, N. (2002), "Aesthetics in Leadership. From Absent Bodies to Social Bodily Presence", en PARRY, W. Ken y MEINDL R. James (editores), *Grounding leadership Theory and research: Issues, Perspectives, and Methods*, IAP, Connecticut, pp. 21-36.
- AUYERO, Javier (2007), *La zona gris. Violencia colectiva y política partidaria en la Argentina contemporánea*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
- BARBOUR, Jo Ann D. (2008), "Contingency Theories", en MATURANO, Antonio y GOSLING, Jonathan (editores), *Leadership. The key concepts*, Londres-Nueva York, Routledge, pp. 25-29.
- BEAN, Cynthia J. (2008), "Followers", en MATURANO, Antonio y Gosling, Jonathan (editores), *op. cit., supra*, pp. 62-65.
- BERNARD, Bass M. (2007), "Concepts of leadership", en VECCHIO P., Robert, (editor), *Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, Indiana, University of Notre Dame, pp. 3-27. Disponible en: http://www3.undpress.nd.edu/excerpts/P01_157-ex.pdf, última consulta realizada en marzo de 2014.
- BOBBIO, Norberto (1986), *El futuro de la democracia*, México, fce.
- BURNS, John S. (2008), "Complexity Theory", en Maturano, Antonio y Gosling, Jonathan (editores), *op. cit., supra*, pp. 22-25.
- COUTO, Richard A. (2008), "Empowerment", en MATURANO, Antonio y Gosling, Jonathan (editores), *op. cit., supra*, pp. 54-58.
- DAHL, Robert (1992), *La democracia y sus críticos*, Barcelona, Editorial Paidós.
- DELGADO, Santiago (2004), "Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis", *Psicología Política. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, No. 29, pp. 7-29. Disponible en: <http://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N29-1.pdf>, última consulta realizada en febrero de 2014.
- DRATH, W. H. (1998), "Approaching the future of leadership development", en McCAULEY, C. D., MOXLEY, R. S. y VELSOR, E. (editores), *Handbook of leadership development*, San Francisco, Possey-Bass, pp. 403-432.
- JIMÉNEZ, Francisco (2008), "Enfoque sociológico para el estudio del liderazgo político", *Barataria: Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, No. 9, pp. 189-203. Disponible en <http://www.academia>.

- edu/1517452/Enfoque_sociologico_para_el_estudio_del_liderazgo_politico. Última consulta realizada en febrero de 2014.
- KOMIVES, S. R., LUCAS, N., y McMAHON, T. R. (1998), *Exploring Leadership for College Students Who Want to make a difference*, San Francisco, California, Jossey-Bass.
- KOUZES, J. M. y POSNER, B. Z. (1995), *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things done in organizations*, San Francisco, California, Jossey-Bass.
- LIPSET S. (2001), “Algunos requisitos sociales de la democracia: desarrollo económico y legitimidad política” en BATLE, Albert (editor), *Diez textos básicos de ciencia política*, Colección Ciencia Política, Barcelona, Editorial Ariel, pp.113-150.
- LOVE, P. y ESTANEK, S. (2004), *Rethinking Student Affaire Practice*, San Francisco, California, Jossey-Bass.
- LUPANO PERUGINI, M., Castro Solano, A. (2005), “Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación”, en *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, No. VI, pp. 107-121.
- LYNE DE VER, Heather (2009), Conceptions of leadership. Disponible en <http://www.dlprog.org/ftp/> Última consulta realizada en febrero de 2014.
- MATURANO, Antonio y Arsenault P. (2008) “Charisma”, en Maturano, Antonio y Gosling, Jonathan (editores), *op. cit.*, supra, pp. 18-22.
- NATERA, Antonio (2001), *El liderazgo político en la sociedad democrática*, Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- NOVARO, Marcos (2000), “Representación y liderazgo en las democracias contemporáneas” Rosario, Argentina, Homo Sapiens Ediciones.
- NORTHOUSE, Peter G. (2010), *Leadership. Theory and practice*, Los Angeles, California, Western Michigan University.
- RAMÍREZ, Marbelis (2012), “Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional”, en *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XVIII, No. 1, pp. 89-98. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785007>. Última consulta realizada en febrero de 2014.
- ROST, J. (1993), *Leadership for the Twenty-first Century*, Westport, Connecticut, Praeger.
- PFEIFER D. y JACKSON B. (2008), “Cross-cultural Leadership” en MATURANO, Antonio y GOSLING, Jonathan (editores), *op. cit.*, supra, pp. 32-35.

- POPPER, Mícha (2002), "Salient biases in discussion and research", en PARRY, Ken y MEINDL James (editores), *Grounding Leadership Theory and research: Issues, Perspectives, and Methods*, Connecticut, Information Age Publishing, pp. 1-19.
- ROST, Joseph C. (2008), "Influence", en MATURANO, Antonio y Gosling, Jonathan (editores), *op. cit., supra*, pp. 86-90.
- LABOURDETTE, Sergio y Scaricabarozzi, Rossana (2010), "Hacia un nuevo concepto de liderazgo", en *Orientación y Sociedad*, Núm. 10, pp. 17-29.
- SARTORI, G. (2003), *¿Qué es la democracia?*, México, Editorial Taurus.
- WEBER, Max (2005), *Economía y sociedad*, México, FCE.

CAPÍTULO III

El liderazgo de los pueblos originarios de México

LIDIA IVONNE BLÁSQUEZ MARTÍNEZ¹

MINDAHI BASTIDA²

Introducción

En México, a pesar de los importantes movimientos sociales que han protagonizado los pueblos originarios, pocos han sido los investigadores que se han interesado en dar cuenta de las particularidades de los liderazgos que surgen en el seno de estas comunidades.

La construcción de la identidad de los pueblos originarios ha tenido que lidiar con la estigmatización sistemática pues se les adhería a la *indianidad*, y consustancialmente a la pobreza económica, la marginación, la opresión y la inferioridad. Es por esto, que en este artículo elegimos utilizar el término pueblos originarios que pone énfasis en la historia socio-espacial de estos grupos.

Este trabajo se compone de tres partes. La primera es un breve recorrido histórico sobre las formas que han adquirido los movimientos de los pueblos originarios. En la segunda, enmarcamos nuestra posición en torno al concepto de liderazgo sociopolítico y discutimos las particularidades de los pueblos originarios, que tam-

-
- 1 Profesora-Investigadora del Departamento de Procesos Sociales de la UAM-Lerma.
 - 2 Investigador del Consejo Mexicano para el Desarrollo Sustentable y Coordinador del Posgrado en Estudios para la Paz, la Interculturalidad y la Democracia de la UAIM.

bién se puede denominar, en tanto acepción política, como liderazgo indígena. Por último, desde un enfoque del liderazgo como motor de cambio social, se abordará cómo los líderes e intelectuales orgánicos han motivado en las comunidades procesos de contra-estigmatización y de empoderamiento. En forma de conclusión, plantearemos los desafíos que tiene el liderazgo indígena para conquistar nuevos espacios como sujetos de derecho y construir una relación de corresponsabilidad con el Estado.

De rebeliones y revoluciones: el liderazgo como motor de la recomposición de los pueblos originarios

Como ya ha sido ampliamente estudiado por renombrados científicos sociales, la ruptura establecida por la Conquista y la transformación impuesta por la colonización cambió brutalmente la estructura social, económico-productiva y territorial de los pueblos originarios en México. Pero éste no fue un proceso al que los pueblos accedieron impasiblemente (Bartolomé, 1997; Lockhart, 1992; Gruzinski, 1993; Gutiérrez Chong, 2001; Reina, 2000), innumerables rebeliones y revueltas se suscitaron desde el siglo xvii, que tuvieron como característica su espontaneidad y la ausencia de líderes identificables a los ojos de las autoridades peninsulares y criollas. Las formas horizontales de organización de estos movimientos y el papel protagónico de las mujeres parecían incompresibles para los españoles que tenían una jerarquía rígida donde sólo participaban los hombres (Reina, 2004: 83-84).

El eje central de las luchas de los pueblos originarios, que ha surcado los siglos, ha sido la posesión de las tierras y el acceso a los recursos naturales. Estas luchas no sólo se caracterizaron por protestas y levantamientos, pues existen amplios registros en donde las comunidades iniciaban procesos legales, reconociendo la autoridad de la administración colonial para resolver conflictos de linderos y

de derechos. Pero tal fue la amplitud que tomaron las crisis agrícolas sucesivas y la espoliación de tierras a los pueblos originarios, que no es azaroso que las dos luchas armadas que marcaron el México independiente y revolucionario estallaran por la cuestión agraria (Reina, 2004: 88 y 93).

Durante el siglo XIX, éstas fueron motivadas principalmente por la Reforma Liberal de 1855-1857 que transformó las tierras comunales en propiedad privada. Este periodo marca también el inicio de su acaparamiento por compañías transnacionales y hacendados que instalaban plantaciones comerciales de tabaco, henequén, caña de azúcar, entre otros productos (Pérez Castañeda, en prensa) (Reina, 1980). Como afirma Pérez Castañeda, esta primera etapa de amortización, que acabó supeditando las tierras y los recursos naturales de los pueblos originarios a una agricultura industrial, se saldó con la Revolución (Pérez, Castañeda, en prensa). Inició entonces un periodo de distribución de núcleos agrarios y algunos pueblos originarios lograron recuperar sus tierras comunales y beneficiarse de tierras ejidales. Sin embargo, una vez más el gobierno revolucionario decidió ignorarlos como sujetos de derecho y tratar, a través de la política de Estado de asimilarlos a la cultura mestiza. Asimismo, las tierras repartidas siempre eran de mediana o baja calidad, enclavadas y difícilmente explotables. Aún así, los pueblos originarios continuaron en su resistencia y ya entrado el siglo XX empezaron a surgir importantes liderazgos de intelectuales orgánicos.

Tal vez la sublevación más importante y prolongada de la época fue aquella de los pueblos yaquis liderada por Cajeme, Juan Banderas y Tetabiate, pero este movimiento formaba parte de una dinámica regional más amplia protagonizada por los ópatas, pimas, pápagos, mayos, seris y apaches; todos participantes de alzamientos en Sonora en pos de conservar su territorio. La brutal reacción del gobierno porfiriano fue establecer una política sistemática de exterminio y deportación al sur del país (Hernández Silva, 1997: 194-195).

Esta rebelión es también un ejemplo paradigmático de cómo los liderazgos indígenas no sólo se transformaban en su relación con la

sociedad mestiza, también de su capacidad de transformar los juegos de poder y contrapoder al interior de las propias comunidades. Los pueblos originarios a través de las revueltas no buscaban necesariamente derrocar al gobierno, ellos combinaban diversas estrategias: choque, negociación, adaptación, pactos y alianzas que permitían mantener un equilibrio tanto al interior como al exterior; ambas dimensiones entendidas como un mosaico de actores indígenas y mestizos que cooperaban o competían para conseguir que sus intereses fueran respetados.

El historiador Héctor Cuauhtémoc Hernández Silva muestra que muchos de los líderes insurrectos tenían su contraparte negociadora con el gobierno nacional. Por ejemplo, Juan Banderas líder rebelde a favor de la confrontación, no era el único dirigente yaqui. En paralelo, Juan María Jusacamea decidió adaptarse y optó por una estrategia negociadora con las autoridades, además de cohesionar a los diferentes actores de los pueblos yaquis. Después de la muerte de Banderas tanto autoridades indígenas como estatales nombraron a Jusacamea capitán general de la nación Yaqui.

Es cierto que desde una perspectiva lineal y polarizadora este hecho puede ser interpretado como la cooptación de líderes por el poder hegemónico, pero desde una perspectiva de análisis fino, el autor nos demuestra que los pueblos originarios siempre han sido dinámicos y han buscado estrategias políticas para defender sus posiciones e intereses tanto al interior (facciones) como al exterior (Estado). Como lo analiza Hernández Silva siempre ha habido quienes apoyan el orden corporativo y quienes quieren romper con éste para encontrar alternativas más equitativas de poder (1997: 196-198).

Desde la perspectiva de la teoría del liderazgo podemos pensar que la relación líder-seguidor se transformó con la muerte de Banderas y Jusacamea representó para los yaquis una continuidad en su lucha, actualizando las estrategias que permitirían conseguir las metas colectivas. En este sentido, Jusacamea consiguió adherir más seguidores a su grupo y fortaleció el lazo de confianza establecido anteriormente con sus seguidores originales (Dansereau, Seitz, Chiu *et al.*, 2013: 799).

Liderazgo, poder y bien común

La capacidad de influencia de una persona, denominado *líder*, sobre otras personas que voluntariamente deciden convertirse en seguidores, es el proceso que se define como liderazgo. Esta influencia es aceptada por los miembros del grupo porque guía, estructura, organiza y facilita tanto las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo como sus actividades, lo que permite fijar metas concretas y eventualmente alcanzar el bien común (Dansereau, Seitz, Chiu *et al.*, 2013: 799). Desde la teoría del liderazgo estratégico, el líder debe motivar que la organización tenga un significado y propósito para enfrentar las situaciones complejas y llenas de incertidumbre (O'Connell, 2012: 187).

La intensidad de las transformaciones impulsadas por el líder pueden categorizarse a partir de sus niveles de intensidad: liderazgo moderado y mínimo. El primero, cuando se producen cambios aislados que modifican parcialmente la situación original; el segundo, no logra modificar la situación precedente, a pesar de haber motivado una innovación. En este sentido, como lo señala Gordon en este mismo libro, podemos tomar como criterios del liderazgo: la eficacia, la eficiencia y la pertinencia. Relacionados de forma correspondiente con resultados, captación de recursos y relevancia social y legitimidad.

Así, el liderazgo político implica una interrelación entre los objetivos del grupo y las capacidades del líder. El grupo necesita la guía del líder pero él necesita el apoyo de la colectividad. El líder político debe estar a la altura de las necesidades del grupo y ser capaz de convencer y negociar con otros actores (López y de Santiago, 2000).

Es interesante abordar estos procesos, cuando hablamos de los líderes de los pueblos originarios que cargan con la desigualdad histórica de sus comunidades, fuente de exclusión sistemática, marginación y estigmatización. A continuación, trataremos de describir las particularidades del liderazgo indígena y las estrategias que han encontrado en este contexto que intenta constreñir sus voces.

El liderazgo entre los pueblos originarios

Como ya hemos señalado líneas arriba, desde la llamada Conquista, los pueblos originarios han vivido una situación de subordinación, en un principio con respecto a criollos y mestizos, y después de la Revolución con los mestizos, quienes además realizaban una apología del pasado indio para sostener la identidad nacional, negando los derechos de los pueblos originarios del presente.

Esta dominación si bien se ha mantenido a lo largo de los siglos, tomó varias formas de acuerdo a los diferentes proyectos políticos que la enarbolaban. De ahí derivaron modalidades bastante insidiosas para las comunidades, como es el caciquismo en donde a partir de relaciones clientelistas se cooptaba la acción social, se fortalecía la explotación y se acrecentaba la indefensión de los pueblos originarios (Bartolomé, 1997: 165).

Al principio de la época colonial, algunas comunidades con importantes *principales* como el señorío de Tlaxcala pudieron mantener su gobierno interno con ciertas modificaciones establecidas y con la supervisión de las autoridades españolas. Algunos jefes “indios” continuaron gobernando a su gente a nivel local pero eventualmente perdieron incluso este estatus limitado. Por tanto, en teoría, la Corona permitía a los “indios” tener autoridades locales y los españoles debían únicamente gobernar los sectores generales y provinciales. Pero la realidad era que incluso los gobiernos “indígenas” locales fueron muchas veces suprimidos y sus autoridades desorganizadas. Por ejemplo, el virrey Mendoza nombró a gobernadores y a alcaldes para los pueblos nativos poco después de que asumiera el poder, inhabilitando a las autoridades “indígenas” de ejercer el autogobierno (Prescott, 1934: 71-112).

Poco a poco, los gobernantes españoles impusieron su sistema político, que no reconoció a los gobernantes ni a los gobiernos de los pueblos originarios. Así, a lo largo de los tres siglos siguientes, el liderazgo de los pueblos originarios fue mermado. Cuando

poco después de la Revolución se dieron las condiciones para que se reconociera la propiedad comunal y se formaran los ejidos, los líderes locales –que habían trascendido como autoridades tradicionales– pudieron recuperar su estatus de líderes, aunque debido a la falta de reconocimiento constitucional como sujetos de derecho, el rol de liderazgo individual y colectivo de los pueblos se puso en entredicho oficialmente.

Desde entonces la dominación impuesta a los líderes y los pueblos ha tomado otros rasgos, tal como la enajenación de tierras y la cooptación. Así, el gobierno federal creó algunas organizaciones que incluían a representantes y líderes de las comunidades. En 1975, el Estado organizó el Primer Congreso de Pueblos Indígenas para tratar de institucionalizar un canal para las demandas étnicas, a través de las mismas estrategias corporativistas. Se fundaron entonces los “Consejos Supremos Indios” con influencia oficial estatal y fueron adheridos a la Confederación Nacional Campesina (CNC), dependiente del Partido Revolucionario Institucional (PRI). A la par, se desarrollaba la institucionalización del indigenismo en México (Bartolomé, 1997: 167).

Estas estructuras eran artificios estatales que trataban de contener los liderazgos que nacían en los pueblos originarios producto del *pensamiento indígena independiente*. Esta corriente ideológica que nace en la segunda mitad de la década de los años setenta del siglo pasado fue desarrollada por intelectuales provenientes de los pueblos originarios formados en el ámbito académico que criticaban las políticas gubernamentales de asimilación e integración (Gutiérrez Chong, 2001: 155). Estos intelectuales reprochaban que las estructuras jerárquicas impuestas negaran las formas de liderazgo tradicionales como son los sistemas de cargos que habían persistido a lo largo de los siglos gracias al rol social, cultural, ético y simbólico que cumplen en las comunidades.³ Los intelectuales de los pueblos

3 El sistema de cargos ha quedado configurado en función de los santos patronos, pero constituye una reminiscencia de un sistema más complejo de cargos de gobiernos locales.

ponían especial énfasis en que estas configuraciones organizativas permitían consolidar el compromiso con el orden socioecosistémico, con valores colectivos, las tareas y los roles diferenciados.

Esta dominación histórica y sistemática ha dejado huellas profundas en el seno de las comunidades. Muchos individuos asumen su *indianidad* como una forma de ciudadanía ineficiente y buscan despojarse de ella, esperando tener derechos plenos al convertirse en mestizos. El estigma para ellos ha prevalecido en la memoria y en su historia personal. En el otro extremo del espectro, se ha dado una transformación simbólica que ha permitido construir un contraestigma que revaloriza la autoimagen de forma positiva y que tiene prospectiva para llevar a cabo nuevos proyectos colectivos con el fin de superar la situación de subordinación.

Durante la segunda mitad del siglo xx, los investigadores sociales pensaban que la “cuestión étnica” se resolvería únicamente sobre bases económicas y estructurales. La realidad demostró en 1994 que los pueblos originarios buscan que sus propios proyectos lingüísticos, territoriales, culturales, políticos, sociales y de memoria sean reconocidos y adoptados por el Estado (Bartolomé, 1997: 166-167).

¿Líderes contingentes o liderazgos permanentes?

Casi automáticamente podríamos clasificar a los liderazgos de los pueblos originarios, en la definición de Sara Gordon de liderazgo tradicional que une a los seguidores y al líder por su origen étnico y los valores comunitarios. El reconocimiento del líder deriva de que está ungido por la costumbre y porta la identidad comunitaria. Esta definición la autora la sintetizó de las fuentes de legitimidad, poder y cooperación que plantean diferentes perspectivas teóricas del liderazgo, ancladas todas en las ideas de Weber.

Sin embargo, si hacemos un análisis más fino de los procesos sociales de los que son protagonistas los líderes de pueblos origina-

rios, nos damos cuenta que las luchas han sido permanentes desde la Conquista. Tanto la defensa de sus tierras, recursos naturales y sitios sagrados, como el acceso a una ciudadanía plena desde su diferencia han sido procesos sociales de largo aliento. Si bien, muchas veces en el discurso se refieren a la costumbre, a los lazos comunitarios y a su especificidad étnica, su función comunicativa es hacia las personas fuera del grupo para poner énfasis en que sus derechos fueron adquiridos mucho antes de que existieran las reglas del Estado mexicano. Además se interpelan diversos acuerdos internacionales como el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), recordándole al Estado mexicano que pueden allegarse de recursos legales extranacionales para defender sus derechos. Por lo tanto, podemos decir que los liderazgos indígenas siguen una lógica histórica de concreción de metas que podrían explicarse mejor desde enfoques más recientes como el liderazgo pragmático (Mumford, Antes, Caughron, & Friedrich, 2008). Los líderes pragmáticos estructuran metas haciendo un análisis de las amenazas y oportunidades de la situación. Por eso podríamos decir que los líderes de los pueblos originarios conjugan un liderazgo contingente y permanente. Es decir, si trazamos un conflicto de un pueblo originario podemos ver que hay varios líderes involucrados, algunos con una formación académica o técnica que pueden fungir como *brokers* o expertos.

Por otra parte también observamos que se consulta a los ancianos, miembros de la comunidad que están ungidos por las normas tradicionales y a quienes se les respeta por su buen juicio y defensa del bien comunitario. En este sentido, el liderazgo mantiene una permanencia pues se lleva un registro histórico de las soluciones y resultados obtenidos en cada situación específica. Los líderes que aparecen en la escena pública son los contingentes que pueden cambiar de una situación a otra y en donde el grupo, los acomode por su *expertise* o capacidad de traducción de sus valores comunitarios a aquellos del proyecto nacional. Esta transformación de las metas y objetivos a lo largo del tiempo para renovar las estrategias y

adaptarlas a la realidad actual es lo que podríamos llamar un nuevo liderazgo indígena.

El nuevo liderazgo indígena

El nuevo liderazgo entre los pueblos originarios se ha diversificado en función de las relaciones espaciales y del tipo de organización que han desarrollado en los últimos años, pero con base en la forma de organización ancestral que se finca en lo comunitario o colectivo. Hoy, los principales ámbitos de acción de los liderazgos indígenas, de acuerdo con el tipo de organización, son el espacio comunitario, el regional, el nacional y el internacional. Esto nos lleva a pensar que algunos líderes de pueblos originarios han trascendido la esfera comunitaria y hasta la nacional.

El sistema de cargos se relaciona mayormente con las fiestas patronales y culturales de las comunidades,⁴ pero a partir de esta organización los líderes pueden llegar a transformar diversos espacios de la comunidad. Así, los líderes crean comités comunitarios u otras figuras para coordinar acciones en rubros específicos, como: manejo de agua, mantenimiento del orden, limpia, entre otros. Por ejemplo, el trabajo del líder en el comité del agua, es gestionar un manejo adecuado del agua para asegurar el reparto equitativo entre las unidades familiares de la comunidad. Si el agua no está accesible, el comité realiza los trabajos necesarios para conseguir agua potable y/o de riego de fuentes cercanas posibles como manantiales y cuerpos de agua.

También participan como cabeza en los grupos de trabajo que se nombran en las comunidades para realizar tareas específicas. Los diferentes grupos de trabajo se deciden en asamblea general y pueden realizar desde trabajos básicos, como faenas de limpia hasta

4 En general, en cuanto a la organización religiosa, ya sincretizada en su mayor parte, se conforma por fiscales, cargueros, rezanderos, cantores y mayordomos. Éstos últimos son los encargados de los gastos de las fiestas.

procesos de gestión a largo plazo para hacer frente a una necesidad de la comunidad. Al frente de los grupos de trabajo siempre hay un líder que coordina las actividades colectivas.

Los líderes que realizaron un buen papel durante sus cargos comunales pueden con el apoyo de su comunidad acceder a puestos de elección popular. Los primeros, tienen que ver con la elección para ocupar los cargos de órganos tales como el Comisariado de Bienes Comunales o del Núcleo Ejidal, los cuales están restringidos al estatuto de comunero o ejidatario, mientras que para los cargos de elección popular hay un acceso aparentemente más amplio y cualquier ciudadano puede optar por postular a éstos –delegados o auxiliares municipales, regidores o presidentes municipales y consejos de participación ciudadana–. Estas formas de liderazgo permiten tener una incidencia directa de los individuos en la vida de la comunidad, a través de gestiones, procesos o proyectos, al menos durante el periodo de tres años que duran en el cargo.

De cualquier forma, los liderazgos de la comunidad o del municipio adquieren una visión que se va fortaleciendo a partir de la resolución de problemas concretos. Se trata de liderazgos que van construyéndose a partir de respuestas efectivas a las demandas colectivas. Aquí encontramos no sólo a los presidentes de bienes comunales o presidentes ejidales sino a regidores y presidentes municipales. Asimismo, promotores de programas gubernamentales, gobernadores tradicionales, líderes de grupos de trabajo para proyectos de conservación, productivos y de mejoramiento. Desde esta plataforma se forman los líderes regionales, estatales y nacionales e internacionales.

Los líderes de los pueblos originarios no solamente actúan en el ámbito político también buscan incidir en el productivo, económico y social. Por ejemplo, al adherir a Organizaciones de la Sociedad Civil (osc) y a su vez, a Agencias de Desarrollo Local pueden generar oportunidades para abrir mercados justos para los productos regionales, espacios de venta propios o registro de marcas para garantizar los derechos de propiedad intelectual y de revalorización cultural.

Otra temática importante, en que se ocupan algunos líderes a nivel regional, es la promoción de los derechos inherentes de los pueblos. Este aspecto es relevante ya que la desposesión de sus territorios y explotación de los recursos naturales, va más allá del espacio comunitario. La disputa por los recursos es un asunto en la agenda de los líderes regionales. A partir de la reforma del artículo 27 de la Constitución Política de México, en 1992, se intensificó la desposesión de los recursos naturales, los recursos genéticos y el conocimiento tradicional asociado de los pueblos originarios en un proceso que podría ser llamado nueva etapa de acaparamiento de la tierra (Pérez Castañeda, 2002:35).

Otro aspecto, que trabajan algunos líderes regionales, es la sensibilización y la promoción de acuerdos con autoridades locales, ya sean comunitarios o municipales. Mucha de la información que se genera a nivel nacional e internacional, sobre asuntos que incumben a los pueblos originarios pasa por los líderes regionales. Así, ellos son el contacto entre el ámbito comunitario, nacional e internacional. Los líderes indígenas regionales también pueden promover temas de salud y gestión de proyectos ante instancias estatales y federales, fundaciones y agrupaciones humanitarias. Lo que los hace *brokers sociales*, es decir, mediadores para hacer fluir los recursos estratégicos entre actores (materiales, simbólicos y de información) (Natal y Blásquez, 2012:58). Por ejemplo, la gestión que hacen los líderes para colocar sus productos con un buen precio y en canales alternativos de comercialización como los mercados de comercio justo.

En cuanto a derechos de propiedad intelectual se refiere, algunos de los líderes regionales buscan proteger colectivamente tanto los componentes tangibles como los intangibles, sobre todo la creatividad artística y la cultura, a través de los registros de marcas.

Pero también hay quienes promueven los derechos humanos y en particular los derechos de los pueblos originarios. Estos derechos son más vulnerables, ya que la violación a los derechos de los pueblos se ha dado por siglos, a pesar de que existen instrumentos nacionales e internacionales que velan por estos derechos.

En lo regional, también se avocan a sensibilizar a las autoridades locales para llegar a acuerdos que trascienden lo local. Muchas veces, los asuntos rebasan la esfera de la comunidad. Por ejemplo, cuando se trata de el curso de un río o de una montaña o lugar sagrado.

Los líderes regionales se ubican en organizaciones de productores, en consejos tradicionales regionales, organizaciones mixtas, organizaciones de mujeres, e incluso pueden tener una representación individualizada.

Los líderes en la esfera estatal se involucran en asuntos de orden sociopolítico de acuerdo con el territorio de los estados del país. Estos líderes, que se basan en las organizaciones locales y regionales, impulsan varios tipos de proyectos, desde proyectos de representación política hasta proyectos de desarrollo económico de sus representados. En este ámbito se persigue no sólo el respeto de los derechos humanos sino la autonomía de los pueblos, el reconocimiento de sus territorios y los derechos colectivos. Asimismo, se promueven proyectos de desarrollo integrado de los pueblos y comunidades. Más aún, en este espacio se promueve también la formación de recursos humanos. Algunos líderes, a través de sus organizaciones incluso le dan seguimiento a las políticas públicas que se impulsan desde el aparato gubernamental.

A nivel nacional, la agenda de los líderes es más compleja por que abarcan asuntos locales, regionales, estatales, nacionales e incluso internacionales. Uno de los aspectos más importantes de los que se ocupan los líderes es del impulso de las agendas legislativas que tienen que ver con los pueblos originarios. Desde cuestiones del presupuesto hasta de problemáticas de tierras y territorios. Además, en este nivel, en la agenda se considera el impulso de dirigentes de los pueblos como candidatos a ocupar una curul tanto en el Congreso de la Unión como en el Senado de la República. También, ocasionalmente se promueven a algunos líderes a puestos o cargos federales.

Otros temas, como el impulso de las agendas internacionales que afectan a los pueblos, también son relevantes desde lo nacional, por considerarse que se lleva la posición de los pueblos originarios ante la escena mundial. Muchos de los temas internacionales pasan por los foros y congresos nacionales que organizan los líderes, las organizaciones de los pueblos o el gobierno federal.

En este nivel también se estimula la formación de cuadros para la gestión de proyectos sobre todo productivos, de salud, educativos, culturales, entre otros. En este nivel, los líderes ofrecen tanto asesorías, como oportunidades de vinculación entre las organizaciones. El tema de la difusión de derechos de los pueblos es un asunto relevante. Muchos de los líderes incluso promueven los derechos colectivos a nivel nacional a través de foros, congresos, manifestaciones, entre otras actividades. De igual manera se da seguimiento a las políticas públicas nacionales que tienen que ver con la vida de los pueblos.

En el ámbito internacional las acciones de los líderes se centran en la participación en temas como los derechos humanos, el acceso a los recursos naturales, el patrimonio tangible e intangible y los derechos colectivos. La concreción de alianzas internacionales entre los líderes y las organizaciones es un asunto importante porque a través de ellas se motiva la solidaridad entre organizaciones y líderes de los pueblos. Muchas de las agendas y políticas públicas internacionales y nacionales, que afectan directamente a los pueblos originarios, son propuestas en este ámbito.

El liderazgo actual de los pueblos originarios tiene que ver con los acomodados legales recientes de la Constitución Política de México. Actualmente, el Artículo 2º constitucional reconoce la composición pluriétnica y multicultural con base en la reforma del Artículo 4º constitucional en 1994. Sin embargo, el reconocimiento como 'pueblos' es una tarea pendiente del Estado mexicano, pues se les ha reconocido únicamente como figuras de interés público, y no como sujetos de derecho. Lo anterior restringe la capacidad de los líderes

políticos representantes de los pueblos originarios, porque no hay una representación genuina ni en los órdenes ni en los poderes de gobierno.

Por ello, una manifestación del estado latente de la lucha por la autonomía fue el surgimiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) de 1994, inspirado en las rebeliones del México revolucionario. Más aún, están las propuestas de los líderes pacifistas agrupados en organizaciones de carácter nacional, regional y local en la lucha por la autonomía, tales como la Asamblea Nacional Indígena Plural por la Autonomía, ahora convertida en el Movimiento Indígena Nacional, quienes representan los intereses de la mayoría de los pueblos originarios de México. Otras organizaciones, como el Congreso Nacional Indígena (CNI), también agrupan a líderes de diversos pueblos.

Las características de los líderes actuales de los pueblos originarios

Como asegura Stavenhagen (2010):

[...] el liderazgo indígena también logra obtener el apoyo de sus bases populares, de los activistas locales involucrados en la lucha contra las violaciones de los derechos humanos, o por los derechos a la tierra, o al medio ambiente, temas en que con frecuencia juegan un papel especialmente activo las mujeres...

Las luchas de los líderes de los pueblos originarios han dado resultados en el marco de cambios institucionales en las últimas dos décadas en México. Por ejemplo, la creación del Instituto Nacional de Lenguas Indígenas (INALI) así como de las Universidades Interculturales dependientes de la Secretaría de Educación Pública (SEP), o la reforma de instituciones como el Instituto Nacional Indigenista, hoy Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI).

En general, el perfil de los liderazgos de los pueblos originarios, en todos los niveles, se basa en el compromiso del individuo con su grupo. Una de las características claves de los líderes a nivel comunitario o municipal es que dan voz a las personas con quienes trabajan. Son líderes naturales que se preocupan por fortalecer las demandas locales y legitimar la lucha y demandas de su grupo. En este espacio encontramos a promotores, presidentes de comités, presidentes de bienes comunales o núcleos ejidales, regidores y presidentes municipales. Incluso se encuentran aquí las autoridades tradicionales como los gobernadores tradicionales.

El perfil del liderazgo indígena se caracteriza por hombres o mujeres que tienen como rasgo una presencia tanto en el ámbito comunitario como regional. Generan trabajo de gestión y participan en espacios de toma de decisión del grupo al que representan. Asimismo, llegan a participar en la estructura política institucional. Estos dirigentes participan en foros nacionales e incluso internacionales. Entre los ejemplos de organizaciones nacionales se encuentra el Consejo Regional Otomí del Alto Lerma, Naaxwin, A.C., la Coalición de Trabajadores, Campesinos y Estudiantes del Istmo de Tehuantepec (COCEI), el Consejo de Pueblos Nahuas del Alto Balsas, Guerrero, A.C., entre otros.

En el ámbito estatal, los líderes como actores políticos representan perspectivas que impulsan procesos interétnicos. Los líderes se forman para estar activos en el ámbito nacional e internacional; asumen también cargos en las dirigencias de las organizaciones locales, regionales y estatales. Por ejemplo, aquí encontramos el Consejo Estatal Indígena de Guerrero.

A nivel nacional, los líderes se distinguen por impulsar una agenda de los pueblos originarios, acordándola a aquella internacional. Entre las organizaciones nacionales se encuentra la Asamblea Nacional India Plural por la Autonomía (hoy Movimiento Indígena Nacional) y el Congreso Nacional Indígena.

A nivel internacional, los líderes establecen redes para incidir en los marcos de acuerdos y convenios que suscriben los gobiernos na-

cionales y que les afectan directamente, como en el caso del Convenio sobre Diversidad Biológica, sobre Desertización, sobre Cambio Climático, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, etc. Una de las organizaciones internacionales es el Consejo de Nacionalidades Indígenas del Continente.

Hay líderes que impulsan una agenda para el reconocimiento de los pueblos originarios como sujetos de derecho. Es el caso del ex diputado federal por el Partido de la Revolución Democrática (PRD), Marcelino Díaz de Jesús, el ex diputado federal Marcos Matías Alonso y de otros miembros del Movimiento Indígena Nacional,⁵ quien ha llevado la voz de los pueblos de México a foros nacionales e internacionales. Algunos líderes como Genaro Domínguez Maldonado, conocido como “El Jarocho”, se han mantenido en la lucha por la tierra. Martha Sánchez Néstor, Coordinadora de la Alianza de Mujeres Indígenas de Centroamérica y México, es una líder amuzga, quien ha trabajado en la defensoría de los derechos de las mujeres desde organizaciones a nivel estatal e internacional. Asimismo, Margarita Gutiérrez, ha tenido también un papel destacado en la defensa de los derechos de los pueblos originarios, a nivel estatal, nacional e internacional. Según Margarita, los líderes de los pueblos originarios “deben ser muy cercanos al pueblo, sencillos, apasionados con la causa, congruentes con lo que piensan, dicen y hacen”.⁶

Desafíos del liderazgo de los pueblos originarios

Existe una fragmentación de los liderazgos: por un lado, los líderes tradicionales que aún actúan en sus comunidades, y por otro lado los nuevos intelectuales de los pueblos originarios. Los primeros bus-

5 Como es el caso de Margarito Ruíz, líder moral del movimiento de pueblos originarios a nivel nacional; Adelfo Regino y otros que han impulsado el reconocimiento de los pueblos originarios de México.

6 Entrevista de fecha 19 de octubre de 2011.

can resolver en la inmediatez problemas de sobrevivencia (como los relativos a la tierra, al agua, a los alimentos básicos, a la integridad de su comunidad y su territorio). Los segundos se involucran más en la organización y en el movimiento de recursos a largo plazo. Por ello, como sugiere Stavenhagen (2010), a veces da la impresión de un movimiento indígena muy dividido y en facciones.

En general, existen otros problemas en este liderazgo, como el empleo del idioma español. Por ejemplo, algunos líderes no manejan bien esta lengua y se les dificulta transmitir las problemáticas, plantear los temas y objetivos políticos de su grupo. Otro factor es la falta de preparación académica, necesaria para interactuar en las negociaciones con el Estado, la Iglesia, el mercado, los nuevos vecindados. La discriminación la sufren cotidianamente.

La trascendencia del liderazgo de los pueblos originarios está acotada. Hoy los líderes que llegan a ser parte del legislativo federal o local responden a las agendas de los partidos políticos.

En la era de la globalización, el líder de los pueblos originarios no sólo debe entender las relaciones a escalas mayores, sino que debe velar por la comunidad en su conjunto, para conseguir el más alto nivel de resiliencia, para paliar eventualidades.

A modo de conclusión

Habría que revisar si los jóvenes intelectuales de los pueblos originarios asumieron roles de liderazgo, comprendiendo la complejidad de los problemas que afectan a sus comunidades y pueblos, y si acaso la preparación académica es suficiente y pertinente para afrontar los retos desde la visión orgánica propia de un líder de un pueblo originario clásico. En todo caso, es loable su esfuerzo, sobre todo cuando existe una genuina voluntad por revitalizar su cultura y por imaginar un pueblo autónomo y determinado por sí mismo.

En todo caso, el asunto fundamental para que se desarrolle el liderazgo de los pueblos originarios, es que se les reconozca como

sujetos de derecho y no sólo como de interés público. En esta vía, se prevé una democracia plural, participativa, incluyente en la diversidad cultural, y un Estado fortalecido en la toma de decisiones con presencia multicultural. Una demanda reiterativa es la del Primer Encuentro Indígena, en donde los líderes asentaron: “Demandamos la inclusión de los pueblos indígenas en la formulación de las distintas políticas de desarrollo y en la instrumentación de los planes y programas. Éstos deben partir de las realidades y las aspiraciones de los pueblos”.⁷ Es decir, los pueblos originarios no sólo buscan ser reconocidos como parte de la nación sino también ejercer sus derechos para responder a sus necesidades y aspiraciones.

Para que trascienda el liderazgo de los pueblos originarios se hace necesaria una relación más profunda entre éstos y el Estado nacional que lleve a un cambio institucional que dé como resultado una patria verdaderamente multicultural y con un ejercicio de política intercultural.

Bibliografía

- BARTOLOMÉ, Miguel Alberto, (1997). *Gente de costumbre y gente de razón: las identidades étnicas en México*, México, Siglo XXI Editores-ini.
- BONFIL Sánchez P., BARRERA Bassols D. y AGUIRRE Pérez I., (2008). *Los espacios conquistados. Participación política y liderazgo de las mujeres indígenas de México*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, ciudad de México.
- DANSEREAU, Fred; SEITZ, Stéphanie; Chia-Yen, Chiu, *et al.*, (2013). What makes Leadership, Leadership? Using Self-expansion Theory to Integrate Traditional and Contemporary Approaches, en *The Leadership Quarterly*, No. 24, pp. 798-821. Disponible en www.elsevier.com/locate/leaqua, consultado en línea el 23 de marzo de 2014.
- GUTIÉRREZ Chong, Natividad, (2001). *Mitos nacionalistas e identidades étnicas: los intelectuales indígenas y el Estado mexicano*, México, CONACULTA-IIS-Plaza y Valdés.

7 Primer encuentro México indígena realizado del 9 al 11 de marzo de 2009 en la ciudad de México. Consulta el 10 de agosto de 2011. Ver: www.mexicoindigena.org.mx

- GRUZINSKI, Serge. (1993). *La colonización de lo imaginario. Sociedades indígenas y occidentalización en el México español. Siglos xvi-xviii*, México, FCE.
- HERNÁNDEZ Silva, Héctor Cuauhtémoc, (1997). “La lucha interna por el poder en las rebeliones yaquis del noroeste de México, 1824-1889”, en REINA, Leticia (coordinadora), *La reindianización de América. Siglo xix*, México, Siglo xxi Editores.
- LOCKHART, James, (1992). *Los nahuas después de la conquista. Historia social y cultural de la población indígena del México central. Siglos XVI-XVIII*, México, FCE.
- MUMFORD, M. D.; ANTES, A. L.; CAUGHRON, J. J. y FRIEDRICH, T. L., (2008). “Charismatic, ideological, and Pragmatic Leadership: Multi-level influences on emergence and performance”, en *Leadership Quarterly*, No 19, pp.144–160. Disponible en www.elsevier.com/locate/leaqua, consultado en línea el 21 de marzo de 2014.
- O’CONNELL, Patricia K., (2014). “A Simplified Framework for 21st Century Leader Development”, en *Leadership Quarterly*, No 25, pp. 183–203. Disponible en www.elsevier.com/locate/leaqua, consultado en línea el 24 de marzo de 2014.
- PÉREZ CASTAÑEDA, Juan Carlos, (2002). *El nuevo sistema de propiedad agraria en México*, México, Textos y Contextos.
- STAVENHAGEN Rodolfo, (2010). “Los pueblos originarios: el debate necesario”, en FERNÁNDEZ, Norma (compiladora), *Pensamientos*, Buenos Aires, cta Ediciones-clacso.
- PRESCOTT, William, (1934). *The Conquest of New Spain*, Nueva York, International Collectors Library.
- REINA, Leticia, (1980). *Las rebeliones campesinas en México, 1819-1906*, México, Siglo xxi Editores.
- REINA, Leticia (coordinadora), (2000). *Los retos de la etnicidad en los Estados-Nación del siglo xxi*, México, CIESAS-Miguel Ángel Porrúa Librero Editor-ini.
- REINA, Leticia (2004). *Caminos de luz y sombra. Historia indígena de Oaxaca en siglo XIX*. México, CIESAS-CDI.

CAPÍTULO IV

Liderazgo y formas de empoderamiento en la sociedad civil: los casos de Sicilia, la UCIRI y Marcos

CARLOS CHÁVEZ¹

Introducción

La relación entre liderazgo y empoderamiento en las Organizaciones de la Sociedad Civil (osc en lo sucesivo) es un tema nuevo que no se ha discutido lo suficiente o sólo se ha hecho de manera muy superficial. En especial, para el caso mexicano, esta relación se ha analizado sólo muy recientemente y se ha producido relativamente poca información empírica al respecto. Generalmente, las respuestas a importantes preguntas de investigación tales como: ¿Es el liderazgo una vía para empoderarla? o ¿qué tipo de liderazgos se necesitan para empoderar a la sc en la actualidad?, han recibido respuestas claramente insuficientes.

Probablemente una parte de la explicación a esta laguna teórica reside en que la literatura sobre el liderazgo se ha concentrado por lo general en el análisis del mundo empresarial y poco se ha escrito sobre la naturaleza y especificidades de los liderazgos de corte social. Sin embargo, ante la creciente importancia de la sc como un nuevo actor que altera y complejiza significativamente la realidad de las

¹ Departamento de Procesos Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Lerma. Correo electrónico: c.chavez@correo.ler.uam.mx

sociedades contemporáneas, conviene adentrarse en esta discusión para explicar fenómenos poco explorados, sobre todo en países como México, que recientemente han transitado a la democracia.

Con el objetivo de poner a discusión una primera aproximación al tema, se presenta este escrito. En el trabajo, primero se aborda la posible relación teórica entre liderazgo, empoderamiento y sociedad civil. En un segundo momento, discutimos el contexto particular mexicano del desarrollo reciente de la sc. Se observa que si bien, paulatinamente se abandona el modelo patrimonialista-corporativo-clientelar de la relación entre el poder público y el sector organizado de la sociedad, todavía quedan resabios de este sistema en numerosas organizaciones y asociaciones. En el tercer apartado presentamos tres estudios de caso que nos resultan interesantes en el tema de nuevos liderazgos sociales: Javier Sicilia dentro del Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad (en adelante MPJD), la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) y el subcomandante Marcos como parte del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN). De cada uno de los casos, rescatamos dos características, que enumeramos en el orden en que serán presentados más adelante:

1. Nuevas alternativas discursivas.
2. Nuevas formas de entender los procesos de negociación.
3. Apertura con los liderazgos técnicos.
4. Apertura ante la emergencia de nuevos liderazgos.
5. Promoción de alianzas internacionales.
6. Movilizaciones estratégicas.

En esta sección se advierte que, por supuesto, éstos no son los únicos casos existentes. Hay otros más. Lo importante es que son recientes y se desarrollaron en momentos en que parece necesaria la aparición de liderazgos diferentes a los característicos del periodo autoritario en nuestro país. Finalmente, en el último apartado se discute que, sin embargo, es posible encontrar casos en los que se han

desarrollado liderazgos poco comunes en el país de los que podemos rescatar algunos elementos analíticos, no como realidades irreversibles, sino simplemente como horizontes prometedores que potencialmente pueden redundar en el reforzamiento y empoderamiento de la sc. Situación que, por cierto, aunque sea con cierto grado de especulación, no resulta para nada desdeñable.

Discusiones teórico-conceptuales

El debate contemporáneo sobre la Sociedad Civil es tan diverso y tan amplio que resulta imposible encontrar un consenso académico sobre la manera en que se le entiende. Tal como sostenemos en otros lugares (Chávez Becker y Esquivel, 2011), la noción de sc es una categoría en disputa.²

Sin embargo, la necesidad de dar claridad teórico-conceptual a la idea de sociedad civil, radica en la importancia que el fenómeno ha ganado, tipificado por algunos como la emergencia de una amplia y creciente “ola asociativa global” (Canto, 1998; Cohen y Arato, 2000; Olvera, 2003; Salamon, 1999), al trastocar tradicionales y, en ocasiones poco efectivas, estructuras de coordinación social (Messner 1999, Lechner 1997). Más aún, como sostienen algunos (Chávez Becker 2005, Arditi 2005, Schmitter 2005), su irrupción significa una transformación profunda que altera el imaginario político y social actual y abre nuevos horizontes democráticos, posiblemente posliberales.

Sea cual sea la interpretación que se adopte sobre el concepto de la sc, es imprescindible reconocer que ni a nivel global ni a nivel local, se le puede ver tan sólo como un grupo monolítico, unívoco

2 Este diagnóstico conceptual coincide con el planteamiento de Edwards (2004), quien afirma que las teorías y distintas lecturas del concepto se pueden dividir en tres grandes grupos: Las que ven a la sc como la vida asociativa, como la buena sociedad o como la esfera pública. En otras palabras, podríamos decir que la sc puede ser vista como una parte de la sociedad, como un tipo de sociedad o como un espacio de la sociedad.

y homogéneo de organizaciones y exento de conflictos, caracterizado como “el reino de la inmaculada racionalidad comunicativa” (Serrano, 1999: 79) o, más en general, “el espacio de la bondad y la buena voluntad, la pulcra “apoliticidad”, la fuente de la inacabable sabiduría” y el espacio depositario de las “buenas” intenciones de la sociedad (Chávez Becker, 2010: 206).

Por el contrario, la diversidad de formas asociativas y alternativas de acción colectiva que componen a la sc nos obliga a verla como un espacio de disputa, el terreno de enfrentamiento de múltiples interpretaciones sobre la realidad y la problemática social y un espacio más de contraposición de diferentes proyectos de desarrollo regional, nacional o global. Waltzer (1992: 98), sintetiza adecuadamente esta idea al pensar a la sc como una “arena de arenas” y Charterjee (2002) acertadamente advierte que no hay ya ninguna razón para justificar el dejar fuera del concepto de sc a los movimientos sociales.³

Para efectos del presente trabajo se adopta una definición de sc en la que destaca su carácter autónomo⁴ y autolimitado, es decir, que no está relacionada “directamente con el control o la conquista del poder, sino con la generación de influencia mediante la actividad de las asociaciones democráticas y la discusión no restringida en la esfera pública cultural” (Arato y Cohen, 2000: 9). Se piensa así, como un conglomerado de asociaciones, organizaciones, colectivos, movimientos y otras formas de acción colectiva, que actúan de manera pública en el seno de la sociedad sin un movimiento unidireccional ni homogéneo, que no cuentan con un “proyecto de transformación radical ni un programa político específico” (Olvera, 2003).

3 Otra interesante postura, de corte más funcionalista, la encontramos en Warren (2000), quien sostiene que las organizaciones de la sc tienden a llevar a cabo sus actividades o tratan de ejercer influencia en un medio sistémico específico: la política, la economía o lo social.

4 El carácter autónomo de la sc lo vinculamos de manera muy directa con la idea del autogobierno de Przeworski (2009) y con la idea de autonomía política que Warren defiende (2000: 65-69).

Un elemento importante en el proceso para encontrar una definición de la sc, pasa necesariamente por entender que buena parte de la multiplicidad de esfuerzos de acción colectiva que la conforman, padece agudos problemas organizativos y está plagada de contradicciones: “falta de racionalidad administrativa o excesiva burocracia (en el sentido peyorativo del término), insuficiencia de recursos, severos problemas de transparencia y rendición de cuentas (*accountability*), formas poco democráticas de organización interna, aislamiento social, entre muchos otros” (Chávez Becker, 2010: 207); que afectan sensiblemente su acción y operación y los resultados que, en términos de desempeño, pueden ofrecer a la sociedad.⁵

En este sentido, a la vez como causa y consecuencia de estos problemas, aparece como componente fundamental de análisis el tema del liderazgo. Esta variada problemática se explica, al menos en parte, por problemas de liderazgo; pero también explica problemas propios del liderazgo. Falta de legitimidad, conocimiento técnico insuficiente, verticalidad u horizontalidad excesiva, brechas insalvables entre dirigentes y dirigidos, inadecuados procesos de transparencia y rendición de cuentas por parte de los líderes, entre muchos otros, son solo algunos ejemplos que materializan los variados problemas que en materia de liderazgo enfrentan o pueden llegar a enfrentar las organizaciones de la sc, con el inevitable costo en términos del desempeño asociativo (Gordon 2010). Y, por consiguiente, del empoderamiento propio de las asociaciones, organizaciones y espacios de acción colectiva que conforman el conglomerado de organizaciones de la sc.

El liderazgo, tal como lo define Gordon (2010: 157), se entiende como “una actividad socialmente construida en distintos niveles,

5 La participación en el espacio público de los “miembros” de la ola asociativa global resulta fundamental y parece no tener vuelta atrás, no obstante, quedan todavía enormes lagunas analíticas sobre la forma en la que las asociaciones de la sc se organizan, desempeñan sus funciones y actividades en México, aunque se han dado ya algunos pasos teóricos para resolver estas carencias (REDA, 2012).

que modela y es modelada por el contexto en un proceso de interacción en el que la acción se orienta a influir en otras personas para lograr determinados objetivos con base en unos atributos personales de quien ejerce la influencia”. La ventaja de esta definición radica en que recoge elementos fundamentales de los dos grandes campos en que se ha “desarrollado el debate y la investigación sobre el liderazgo”: por un lado, el enfoque que privilegia el análisis de características y perfil de determinadas personas que las llevan a ejercer cierto grado de influencia sobre otras y, por el otro, la perspectiva que observa una cuestión de tipo relacional y plantea la existencia de condiciones contextuales, a nivel social u organizacional, que estimulan o inhiben el liderazgo (Gordon, 2010: 157).

Esta visión holística resulta especialmente útil porque permite observar al liderazgo como un fenómeno multifactorial y contingente. Por una parte, ayuda a comprender que es producto y consecuencia de la legitimidad que se deriva de una variada gama de cualidades, particularidades o condiciones que revisten de autoridad a una persona: Autoridad de carácter racional-legal, tradicional o carismática, según Weber (1964: 172). Pero por la otra, nos ayuda a reconocer un fenómeno centrado y plenamente localizado en el ámbito de la dinámica de las interacciones sociales y, por tanto, el entorno social en un momento y lugar histórico dado, y, más en particular, en el nivel organizacional concreto en el que se despliega.

La importancia de trabajar operativamente con una definición como la anterior, estriba en que al momento de pensar la idea de empoderamiento en las OSC, es posible construir un análisis en un doble nivel que implica una comprensión más amplia del liderazgo y permite entender que en cada caso concreto la persona y su medio se funden para definir una expresión única e irrepetible, configurada por múltiples y diferentes factores.

Ahora bien, aunque la literatura del empoderamiento se ha centrado mucho más en aspectos relacionados con el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades de las personas (Schwahn y Spady,

2010),⁶ algunas de sus versiones se han concentrado en el análisis de los grupos sociales⁷ (Hogan, 2000; Stern, Dethier y Rogers, 2005). Este paulatino viraje conceptual se ha originado, en parte, debido al reconocimiento que se ha hecho de que el desarrollo humano y el control de las decisiones sobre la vida propia es un proceso que puede ser impulsado con mucho mejores resultados en el nivel colectivo que de manera individual, aunque su objetivo ulterior no deje de ser el crecimiento y mejoramiento de las condiciones de vida del individuo.

Desde nuestra perspectiva, el concepto construido por Alsop, Bertelsen y Holland (2006) ayuda a entender la naturaleza colectiva del empoderamiento. Más aún, nos resulta útil para pensar que la sc es un actor que efectiva y crecientemente contribuye a empoderar comunidades, grupos e individuos, pero más importante todavía, sus componentes (las propias osc) son también susceptibles de ser empoderadas. Para dichos autores el empoderamiento se define como “el proceso de fortalecimiento de las capacidades de una persona o un grupo para tomar decisiones con un fin o propósito determinado y la manera en que dichas decisiones se materializan en las acciones definidas y los productos deseados” (2006: 1).

Este sintético marco teórico nos permite establecer la manera en la que conceptualmente el liderazgo es una herramienta indispensable de empoderamiento para la sc. Si ésta es vista como un complejo, diverso y, en ocasiones contradictorio, conglomerado de organizaciones, grupos y otro tipo de esfuerzos asociativos, es

6 Para Schwahn y Spady (2010: 2), empoderamiento es la capacidad de las personas para “elegir y crear la vida y el futuro que prefieren para sí mismas, sin importar los límites culturales, políticos, económicos, religiosos y educacionales que impone el entorno” (traducción propia).

7 Una versión más comprensiva de la idea de empoderamiento se encuentra en Hogan (2000: 13), para quien se trata de un “proceso a través del cual las personas y los grupos adquieren la capacidad de controlar las decisiones que afectan sus vidas. El empoderamiento les permite autodefinirse y la construcción de las identidades propias y puede ser el producto final de una estrategia intencional iniciada por agentes externos o solicitada por grupos desempoderados” (traducción propia).

posible pensar que los líderes que encabezan estas diversas formas de acción colectiva, a través de una variada gama de atributos y características personales que se modelan, definen y se redefinen en función de las circunstancias sociales y organizacionales en que están inmersas, pueden detonar y preservar procesos y trayectorias de empoderamiento, entendidos como el fortalecimiento y la reappropriación del control de las decisiones propias. En este caso a nivel colectivo, no individual.

En otras palabras, el liderazgo implica una vía o una herramienta importante de empoderamiento en las osc, en la medida en que puede llegar a fortalecer procesos internos a nivel organizacional que contribuyan en el mejoramiento de su desempeño y de los efectos sociales de su acción. De aquí se desprende que las formas del liderazgo en las diversas osc son extremadamente variables. Más aún, los mecanismos de empoderamiento que derivan del liderazgo en ellas varían enormemente en función del contexto social y organizacional. Este análisis implica una relación causal directa, de la que se desprende, sin embargo, un vasto número de posibilidades empíricas: Hay diversas modalidades de esfuerzos de acción colectiva en la sc, el liderazgo en cada una de ellas es variable y depende para su configuración y desarrollo de una multiplicidad de atributos personales y condiciones socio-organizacionales diferentes. Hay, por ende, variadas formas de empoderamiento de las osc.⁸

Una forma de pensar empíricamente estos supuestos teóricos es por medio de un análisis de casos. Más adelante retomaremos estos planteamientos a través de la discusión de algunos componentes de diferentes liderazgos en osc en México. Sin embargo, resulta necesario previamente hacer una breve discusión contextual de la mane-

8 Aquí es preciso señalar que si bien esta conclusión de corte más teórico responde a una relación lógica, el contexto político y social específico en algunos países puede llegar a limitarla significativamente. El caso mexicano es útil para comprender que estructuras de control, como el corporativismo y el neocorporativismo, pueden llegar a constreñir seriamente la emergencia de distintos tipos de liderazgo.

ra en la que ha cambiado el entorno, y en consecuencia, la propia naturaleza de la sc y sus liderazgos en la sociedad mexicana.

Contexto histórico en México

El desarrollo de la asociatividad, tiene en cada país una historia particular que lo hace un caso excepcional. En este sentido, la sc mexicana ha vivido en las últimas décadas un intenso proceso de crecimiento y expansión, no libre de problemas y contradicciones, con rasgos y características propias (Olvera 2003).

En México, durante el periodo autoritario hegemónico por el binomio PRI-Gobierno, se buscó de manera general maniatar y subsumir la actividad organizada de la sociedad.

Durante décadas se construyó e instrumentó un ingenioso y efectivo mecanismo de dominio autoritario definido por una estructura patrimonialista, corporativa y clientelar (Córdova 1979). Este complejo sistema de hegemonía política y social estaba caracterizado, entre otras cosas, por un insalvable e inflexible mecanismo de control del liderazgo social y político. De hecho, para algunos autores (Rodríguez Araujo, 1976; Córdova, 1979), la piedra angular que garantizaba el funcionamiento de un sistema catalogado como una “dictadura perfecta” (Vargas Llosa, 1990) radicaba precisamente en la sujeción de los líderes de las diversas organizaciones populares y de masas que surgían a lo largo y ancho del país. En el sector social organizado de la sociedad prevalecía, por lo tanto, una lógica que obligaba a los líderes a privilegiar mecanismos que dieran garantías y seguridad de lealtad al régimen por sobre otro tipo de criterios. Se buscaba que llegaran líderes con capacidad de control de las organizaciones y asociaciones, pero además, que aceptaran sin cuestionar el intercambio clientelar que daba coherencia al sistema y permitía su continuidad. La defensa de los intereses de los agremiados se realizaba sólo en la medida en que los líderes podían negociar recursos

con el gobierno y el PRI y en función de lo que éstos accedieran a otorgar a las organizaciones y dirigentes leales.

Con matices de intensidad y funcionamiento, lo mismo ocurría en el medio rural, en las organizaciones obreras, empresariales o populares. Por ello, es posible decir que, por lo general, no privaba una lógica instrumental que llevara a las organizaciones a tomar decisiones y rumbos que les permitieran mejorar su desempeño, ampliar su membresía, mejorar sus resultados e impacto social, etc. Prevalecía la búsqueda de líderes leales, por sobre aquellos que ascendieran en los escalafones organizacionales a través de una dinámica meritocrática. De aquí se desprende que en las organizaciones y asociaciones del *ancien régime* fuera normal que el liderazgo careciera casi de cualquier componente de profesionalización. Era moneda corriente la preponderancia de líderes corruptos, poco preparados (tanto en la materia del sector de su propia organización como en términos de la conducción de la misma), alejados de las bases, ligados a la élite partidista o gobernante, etc.

Otro rasgo extremadamente nocivo para el desarrollo de más efectivos y mejores líderes sociales y políticos es que el sistema prevaleciente en el autoritarismo mexicano viciaba y mediatizaba la capacidad de propuesta e innovación, sobre todo en términos de la solución de las necesidades sociales o la atención de problemas y asuntos públicos. De ahí que la agenda pública quedara sujeta a los intereses del gobierno o, peor aún, de un grupo político que contingentemente se había hecho del poder. Quedaba así, por decirlo de alguna manera, asfixiada continuamente la posibilidad de liderazgos sociales y políticos que contribuyeran al empoderamiento de sus propias organizaciones, sus miembros y, más ampliamente, las causas que defendían dichas organizaciones. Éstas eran, en otros términos, “correas de transmisión de las directivas gubernamentales vertidas a través” del PRI a sectores más amplios de la sociedad mexicana (Carton de Grammont y Mackinlay, 2006). Las alternativas o, mejor dicho, el mecanismo a través del cual se mantenía el

control de las organizaciones y asociaciones políticas y sociales era por medio de “un aparato organizativo fuertemente centralizado que permitía controlar la representación popular pero también negociar con el Estado la resolución de sus demandas” (*Ibíd.*).

Regularmente, las organizaciones y asociaciones existentes en el sistema político mexicano autoritario compartían una serie de características generales:⁹

- Liderazgos fuertes y continuamente vitalicios.
- Estructuras autoritarias y verticales de gobierno.
- Control y dominio a través de prácticas burocrático-administrativas.
- Elites organizacionales separadas y muy alejadas de las bases.
- Mecanismos poco claros para la toma de decisiones y la elección de dirigentes.
- Control por parte de la dirigencia de los procesos de elecciones de las propias dirigencias.
- Pocos o nulos espacios y oportunidades para la deliberación.
- Inexistentes o deficientes mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Se sostiene, en este sentido, que la ciudadanía, en términos reales, se podía ejercer, sólo en alguna medida, a través de la pertenencia a las organizaciones corporativas inscritas formalmente en el PRI. Esto es, la posibilidad de una acotada participación política estaba limitada a aquellos que militaran o que fueran parte de alguna de las organizaciones que orgánicamente integraban el partido a través de la red corporativista y la tristemente célebre figura de la “afiliación automática” a través de la llamada “cláusula de exclusión”.¹⁰ De

9 Esta lista es de autoría propia pero realizada con base en Mackinlay y Otero (2006), Carton de Grammont (2008) y Carton de Grammont y Mackinlay (2006).

10 Esta figura legal, artículo 395 de la Ley Federal del Trabajo de 1970 y presente en la legislación laboral desde 1931, facultaba a los sindicatos para solicitar a los empleadores la separación del cargo de aquellos trabajadores que no quisieran

manera simultánea, en los sectores laboral, campesino y popular, operó este sistema. Así, prácticamente cualquier esfuerzo de acción colectiva que, incluso de manera discreta, planteara mantenerse por fuera del perímetro del control priista, era vista con recelo y preocupación por el *establishment*.

- Probablemente el recurso más hábilmente utilizado por el régimen del PRI para asegurarse el control político de las organizaciones fue la cooptación de los líderes opositores o “el reconocimiento de la legitimidad social de los mismos cuando éstos asumían posiciones políticamente ‘manejables’” (Carton y Mackinlay, 2006). Sin embargo, allá en donde los mecanismos de cooptación y amenaza no funcionaban para persuadir a los líderes opositores, entonces se hacía uso de la violencia abierta en su contra o, más en general, de las organizaciones disidentes. El control del liderazgo social y político, por estos medios, cumplió históricamente en México una función de gobernabilidad no democrática que otorgó jugosos dividendos a la clase política durante varias décadas.
- Como ocurre en todo fenómeno social y político, nada es para siempre y el modelo priista-presidencialista de control autoritario, paulatinamente ha vivido un proceso de desmantelamiento. Al menos, dos factores explican su agotamiento. Por un lado, dicho control se erosionó fuertemente cuando se acortaron los recursos estatales, como consecuencia de la implementación del programa de ajuste estructural en México, emprendido a partir de la década de los años ochenta del pasado siglo, lo que provocó que los controles autoritarios se endurecieran, al menos por un tiempo. Por el otro, la persisten-

formar parte de un determinado sindicato. Con dicha cláusula se aseguraba el control político de los trabajadores, ya que la afiliación del sindicato a un partido político, implicaba generalmente, y en los hechos, su afiliación a dicho partido político (Pérez 2005). En 2001, la Suprema Corte de Justicia de la Nación la declaró inconstitucional (Rendón, 2003).

te lucha de grupos y organizaciones que se resistieron a caer en manos del control priista. Una lucha, por cierto, llena de eventos violentos contra organizaciones sociales, sindicatos y movimientos que resintieron con toda dureza la represión estatal y la inflexibilidad del régimen autoritario.¹¹

En coincidencia con algunos autores (Woldemberg, Becerra y Salazar, 2000; Fridell 2007), lo interesante está en que en el proceso en que se suavizan algunos de los candados y “amarres” más poderosos del régimen, una importante masa de organizaciones, asociaciones, agrupaciones y otros esfuerzos de acción colectiva, colonizan paulatinamente en la actualidad el espacio de lo social, ocupado y copado otrora por los mecanismos de control priista. Este ensanchamiento del espacio público ha permitido y fomentado la creciente participación de organizaciones en muy diversos ámbitos y sectores: desde el fomento al desarrollo o la lucha por la democracia, hasta la promoción de la equidad de género, los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente, la producción sustentable, entre muchos otros (Olvera, 2001 y 2003). Éste no ha sido un proceso terso, aislado de problemas y contradicciones, sin embargo, ha originado y detonado interesantes procesos organizativos en distintas regiones, capas sociales y ámbitos de acción. Y, ulteriormente, ha contribuido en la generación de nuevos liderazgos sociales y políticos sobre los que conviene hacer un análisis más profundo.

11 No obstante, si bien en la historia del régimen priista mexicano se encuentran interesantes excepciones de organizaciones, colectivos, agrupaciones y demás formas asociativas autónomas, eran sólo eso, excepciones dentro de un todo político y social organizado, subsumido y hegemonizado desde y por el partido-Estado, el PRI (Cadena Roa, 2003 y Canto, 1988).

El liderazgo como forma de empoderamiento en la Sociedad Civil en México: Nuevas formas de liderazgo social

Aunque algunos académicos, investigadores y analistas políticos (Labastida y López, 2004; Woldemberg, Becerra y Salazar, 2000; Olvera, 2003; Canto, 1998; y Cadena-Roa, 2003), más allá de ser un *vox populi*, reconocen que recientemente México transitó a la democracia y que ahora el país se encuentra en el periodo de consolidación, sin embargo, para muchos todavía quedan algunos remanentes y resabios del patrimonialismo, clientelismo y corporativismo que definieron el sistema político mexicano por más de setenta años, durante el *ancien régime*. Esto es particularmente cierto para una buena parte de las organizaciones sindicales y campesinas que existen en el país. Por un lado, la Confederación de Trabajadores de México, (CTM), y por el otro, la Confederación Nacional Campesina (CNC), ambas afiliadas al PRI, siguen aglutinando a la enorme mayoría de las organizaciones existentes en cada sector. En estos ámbitos, el control de los líderes de los sindicatos y organizaciones, sigue siendo una pieza clave para mantener su lealtad al partido y, de manera alternada, al grupo político en el poder, aún a pesar de las enormes dudas que actualmente quedan sobre su funcionamiento y formas organizativas internas y, sobre todo, sobre los resultados que ofrecen a sus agremiados. Sólo en casos aislados y extremadamente raros se ve cuestionado su liderazgo abiertamente. Todavía más difícil es que dichos líderes sean removidos y aunque en muy contadas ocasiones se ha dado el caso, los líderes en desgracia son generalmente sustituidos por otros que de igual manera garantizan lealtad. Por ello, hoy se habla de neocorporativismo (Carton de Grammont, 2008: 45) o semi-clientelismo (Fridell, 2007: 182).

Esta es la razón por la que nuestro análisis del caso mexicano se centra en el sector de lo social organizado, ahí donde el control priista, a través de la Confederación Nacional de Organizaciones Popu-

lares (CNOP), fue mucho menos efectivo, su penetración territorial fue mucho menor y en donde, por consecuencia lógica, se detonó una parte importante de los esfuerzos organizativos que derivaron en la transición democrática: el espacio de la sc priista mexicana.

La principal pregunta que conviene hacer es: ¿Qué tipos de liderazgos se necesitan para romper la cadena orgánica corporativista y empoderar a la sc? Para dar respuesta a esta pregunta es necesario recurrir a algunas experiencias concretas que nos permitan pensar en nuevos liderazgos que han emergido en los últimos años y que parecen haber roto, hasta cierto punto, con los paradigmas organizacionales típicos del viejo régimen. No se plantea, por supuesto, exponer ejemplos paradigmáticos de organizaciones que lograron a cabalidad este cometido. Más bien se propone analizar algunos elementos particulares de liderazgos en algunos movimientos y organizaciones que resultan interesantes y relevantes para pensar este debate.

A continuación presentamos tres casos en los que se encuentran procesos de formación de liderazgos que abren interesantes vetas de análisis en un contexto en el que las condiciones políticas estructurales se han modificado sustantivamente.

Javier Sicilia y el Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad¹²

Un primer caso que podemos considerar es el liderazgo construido por Javier Sicilia como parte del Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad. De esta experiencia de movilización ciudadana rescatamos dos elementos fundamentales con respecto al liderazgo: la naturaleza del discurso y el tipo de estrategia de diálogo con los interlocutores políticos del movimiento.

Como es bien sabido, el movimiento encabezado por Javier Sicilia nació a raíz del asesinato de su hijo en el año de 2011. Durante

¹² Una parte de la información que contiene esta sección fue proporcionada por Raúl Romero, a quien agradezco profundamente su valiosa colaboración.

la primavera de ese año, el escritor agrupó con bastante rapidez a un importante número de activistas y simpatizantes no sólo en el estado de Morelos, lugar en el que iniciaron sus movilizaciones, sino también en numerosas ciudades del país, incluido el Distrito Federal. Algo que resultó sumamente novedoso en el aspecto discursivo del Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad (MPJD) fue que éste no apeló de ninguna forma a una retórica histórica de la Revolución Mexicana y la larga cadena de agravios de los gobiernos que “traicionaron” al pueblo, sino a un mensaje humanista utilizado muy poco en las luchas sociales mexicanas.¹³ “Ese nuevo liderazgo social está asociado a un cristianismo de izquierda que pone énfasis en hacer de la fe un apoyo para dar voz a los sin voz, para estar en las luchas de los empobrecidos o excluidos, para estar en los lugares donde nadie quiere estar” (Hernández, 2013).

Este discurso descansa en la idea del reconocimiento. El reconocimiento del hermano, del político, del criminal que se busca convencer a partir del diálogo. Su objetivo ha sido la construcción de un referente ético y moral (potencialmente mediático), no organizaciones de masas, que expongan y hagan ver a la sociedad la gravedad de la situación que vive el país y la urgente necesidad de la reconstrucción del tejido social. Su condena a la violencia y el clamor de paz con justicia y dignidad, evitando a toda costa la descalificación, el insulto, la discordia y el enfrentamiento, contrastan significativamente con la retórica típica de los movimientos opositores al poder político en sus múltiples niveles y acepciones. En efecto, el MPJD ha privilegiado un discurso de amor al prójimo y la compasión cristiana, como la única vía posible para juntar a las “fuerzas capaces de afrontar los peligros que aquejan a nuestro país” (Prieto, 2011: 41).

Teniendo como meta principal el avance de una agenda que pusiera en el centro de atención a las víctimas de la violencia y la inseguridad que asola al país, como producto de la llamada “guerra contra el narcotráfico”, encabezada por el expresidente Felipe Calderón,

13 Aunque este discurso sí ha sido utilizado por osc de matriz religiosa en otros periodos de la historia del país.

Sicilia puso en marcha mensajes simbólicos nunca antes vistos en México. Abrazar y besar las manos u obsequiar escapularios y rosarios a políticos como el propio expresidente o el priista Manlio Fabio Beltrones (entonces coordinador de los senadores del PRI y Presidente del Senado de la República), a quienes se responsabiliza de manera directa por la situación de “guerra y emergencia nacional” que enfrenta el país, resultaron gestos novedosos en el desarrollo discursivo de un movimiento que logró durante varios meses ganar la atención de una buena parte de la opinión pública nacional.¹⁴

De manera todavía más radical, el pedir disculpas a los criminales, representa una modificación discursiva muy importante y ejemplifica de manera elocuente la retórica del reconocimiento. Lo importante, según el discurso del MPJD no es juzgar a los criminales, sino tratar de explicar la violencia, encontrar las raíces profundas.

Por otro lado, el liderazgo de Sicilia llevó al MPJD a establecer una estrategia basada en la clásica distinción entre acción caliente (*hot*) y la acción fría (*cool*), pero con un significado completamente diferente. En efecto, el movimiento por la paz ha establecido una agenda que comprende, por un lado, movilizaciones callejeras de muy variada índole y, por el otro, afianzar una política de diálogo con el adversario político. Lo interesante aquí es que, incluso la propia idea de adversario es inexacta para describir un movimiento que busca el entendimiento y la comprensión, incluso emocional, del “otro”.

El rasgo distintivo en este movimiento es que no se busca seguir la típica lógica en la sc y las organizaciones de masas de antaño de ejercer presión pública y luego negociar para alcanzar algunos resultados en términos de las demandas expuestas, pretensión ubicada

14 En el caso del mjpgd hemos localizado otras novedades discursivas. Por motivos de espacio, no se expande su explicación pero se apunta: La vinculación con escritores e integrantes de esferas del medio cultural mexicano dio al Movimiento un matiz discursivo intelectualizado y artístico poco común en México. Por otro lado, se impulsó la idea del “padre que llora”, Sicilia junto con Julián LeBarón, padre de otro joven asesinado recientemente en Chihuahua, contrasta con la imagen de la “madre que llora”. Morelos y Chihuahua, Zapata y Villa, Sicilia y LeBarón son la imagen de un discurso con tientes de equidad de género al humanizar varones que de igual manera sufren por la pérdida de sus hijos.

en algún punto intermedio entre el piso y el techo de negociación. Por el contrario, tal parece que el MPJD se ha planteado una lógica en la que, por un lado, la movilización busca, más que ejercer una presión pública, el reencuentro y la visibilización de las víctimas de la violencia. Al respecto, Prieto (2011: 46) explica que desde 2011, Sicilia ha “venido recorriendo México llevando el consuelo, dejándose consolar, llorando con quienes se le han acercado, porque no tienen a nadie, para llorar en su regazo”. Por el otro, el MPJD, al no hacer de sus movilizaciones un mecanismo para mostrar su poder político al momento de establecer un contacto con los interlocutores a quienes responsabilizaba de la situación de emergencia nacional, planteaba una lógica y un significado del diálogo poco usual. Tanto en los encuentros con el Poder Ejecutivo,¹⁵ como en las mesas de trabajo instaladas en el Museo Nacional de Antropología,¹⁶ así como las numerosas sesiones con el Poder Legislativo, el movimiento buscaba un amplio y profundo entendimiento de su postura. Buscaba, sobre todo, persuadir a través de la deliberación; convencer a su contraparte, lograr que de manera real se hermanara con su sufrimiento y el de miles de familiares de las víctimas.¹⁷

La Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo

Un segundo caso de análisis es la experiencia de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI). Si bien en esta organización, hay algunos líderes más o menos visibles, resalta la búsqueda permanente de la promoción de un liderazgo de corte técnico y la horizontalidad en el liderazgo a través de un mecanismo de rotación de dirigentes.

15 Llevadas a cabo el 23 de junio y el 14 de octubre de 2011.

16 Instaladas el 21 de julio de 2011.

17 Las consecuencias de esta política de diálogo por parte del MPJD fueron muy diversas, pero destaca la creación, decidida de manera unilateral por el gobierno federal, de la Procuraduría de Atención a Víctimas del Delito y la aprobación de la Ley General de Víctimas el 30 de abril de 2012 (Azaola, 2012: 160-161).

De manera muy sintética, se debe decir que la UCIRI es una organización que surgió en 1983 para contrarrestar los dañinos efectos de la caída de los precios del café en la Sierra Juárez del Estado de Oaxaca. Es también la respuesta organizacional que algunos productores indígenas del aromático crearon frente a un contexto de severo deterioro de sus condiciones de vida y la de sus familias. Durante los treinta años de vida de la organización, los esfuerzos se han concentrado en mejorar el precio del café que reciben sus socios, afectado notablemente por la actividad de acaparadores y “coyotes” en la zona. El mecanismo predilecto para lograr esto fue una lucha tenaz para disminuir el número de intermediarios que participan en la cadena de comercialización, quienes se llevan una buena parte del precio que paga el consumidor final. La manera en que se ha avanzado en este objetivo, ha sido la creación de puentes de solidaridad con consumidores solidarios en países en desarrollo.¹⁸ En la actualidad, la UCIRI vende prácticamente toda la producción de sus socios en el mercado de exportación y ha mejorado ostensiblemente las condiciones de vida de sus socios (Simpson y Rapone, 2000).

Una buena parte del éxito organizacional de la UCIRI y parte de su proceso de empoderamiento, ha sido la construcción y el reconocimiento de liderazgos de corte técnico. Esto se hizo necesario cuando se planteó la necesidad de disminuir intermediarios. Con este objetivo en mente, se hizo necesaria la incursión de la Unión en el mercado internacional del café, así como la introducción de técnicas de producción orgánica en los cafetales, puesto que la demanda por estos productos aumentaba considerablemente el precio pagado por los consumidores de los mercados desarrollados. Los socios de la UCIRI que fueron capacitándose en estos aspectos, paulatinamente ganaron una presencia organizacional importante, debido a que compartían su conocimiento técnico a los socios que estaban

18 Hoy, esta excéntrica y poco usual alianza entre productores pobres y consumidores éticos ha generado un mercado alternativo llamado Comercio Justo, sobre el cual se ha escrito bastante en los últimos años (Arditi y Chávez Becker, 2006; Renard, 1999; Raynolds *et al.*, 2003; Jaffee, 2007; Fridell, 2007).

interesados en la exportación de su café y en la transición hacia la producción orgánica.

En un inicio, la emergencia de un cuerpo capacitado de expertos generó ciertos desajustes a nivel organizacional, debido a que muchas veces estos técnicos llegaban a ganar un nivel de autoridad mayor que los representantes legalmente reconocidos en la estructura de dirigencia (Chávez Becker y Natal, 2012). Lo interesante en este proceso fue que la dirigencia de la UCIRI, en vez de limitar el papel de los expertos a un nivel secundario, reconoció la importancia de su labor y formó con ellos un Consejo Asesor que se sumó a la estructura de gobierno de la organización. De un día para el otro, había una instancia asesora reconocida con responsabilidades de dirigencia que ha contribuido de manera importante en el mejor funcionamiento de la Unión. Están presentes en todos los procesos de toma de decisiones con la misión de contribuir a enriquecer la discusión y presentar “mapas” completos de los asuntos que se deliberan (Chávez Becker y Natal, 2012).

Otro de los elementos importantes en el esquema de representación de la UCIRI, contrastante con las organizaciones de campesinos del periodo corporativo mexicano, es la constante rotación de los puestos de dirección y representación (VanderHoff, 2002). Los productores miembros del Consejo Central de Administración, del Consejo de Vigilancia y los delegados oficiales representantes de las comunidades que conforman la Unión, duran tres años en su cargo, mientras que los miembros de las mesas directivas o consejos locales y regionales (de las asambleas de dirección que se forman en cada comunidad) y el Consejo de Vigilancia en cada comunidad, duran uno o dos años en su puesto. En este mismo sentido es importante hacer notar que en todos los niveles de gobierno de la UCIRI está prohibida la reelección y se puede poner en práctica la revocación de mandato.¹⁹ Con ello, los representantes, debido a la constante

¹⁹ Hasta el momento, en la organización no se ha dado ninguna reelección a nivel local, regional o general (Chávez Becker, 2011).

rotación de las autoridades, la mayor parte del tiempo son representados (Chávez Becker, 2011).

En este caso, justamente lo que sobresale es la emergencia de una multiplicidad de líderes, que a través de este sistema de rotación crea un enorme conocimiento al interior de la organización, renueva los liderazgos, la hace más horizontal, genera cohesión y, aunque representa altos costos de aprendizaje, fortalece la memoria organizacional que es útil para su supervivencia en un medio muy hostil y contribuye a mejorar su desempeño.

El subcomandante Marcos y la lucha del EZLN

El último caso de análisis es el liderazgo que desarrolló el Subcomandante Marcos al interior del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN). La atención, en esta ocasión, se pone en su capacidad para establecer y utilizar con una gran efectividad relaciones de solidaridad con grupos de activistas y colectivos internacionales en diferentes países del mundo, vínculos que lograron ejercer una importante presión sobre el gobierno mexicano. También se discute la capacidad del Subcomandante Marcos para imprimir un sello mucho más estratégico que masivo a las movilizaciones del EZLN.

El primer punto, el establecimiento de una red de apoyo internacional de organizaciones y colectivos internacionales, responde con mucha claridad al esquema teórico planteado por Keck y Sikkink (2000) llamado “el efecto búmeran”, materializado a través de una “red transnacional de defensa”. Para las autoras, en países en los que la transición y consolidación de la democracia es todavía un proceso incompleto, como era el caso mexicano en 1994, las posibilidades interiores de expresión y de planteamiento a nivel social de ideas diferentes o contrarias a las oficiales es algo muy complicado. Por ello, movimientos y organizaciones de la Sociedad Civil, en esta clase de contextos, recurren al apoyo y solidaridad de organizaciones y grupos de activistas en donde la libertad de expresión está garantizada. Estos grupos denuncian ante sus propios gobiernos y en

distintos foros intergubernamentales la situación que prevalece en el país origen del conflicto. Si la presión es suficiente y se genera un grado de conocimiento más o menos amplio del problema, gobiernos e instituciones multilaterales se ven obligados a señalar la situación problemática. Esto genera, como un búmeran, un golpe externo a la legitimidad del gobierno en cuestión, quien se ve forzado generalmente a abandonar el silencio sobre la situación conflictiva y, en ocasiones, a explicar su modo de proceder. Este esquema fue, desde el 1 de enero de 1994, momento en que apreció públicamente el EZLN, privilegiado por el Subcomandante Marcos. Desde los primeros días del movimiento, Marcos estableció una retórica de alcance global que apelaba a la solidaridad de los pueblos del mundo con la causa de los rebeldes chiapanecos. En la Primera Declaración de la Selva Lacandona se puede leer:

[...] pedimos a los organismos Internacionales y a la Cruz Roja Internacional que vigilen y regulen los combates que nuestras fuerzas libran protegiendo a la población civil, pues nosotros declaramos ahora y siempre que estamos sujetos a lo estipulado por la Leyes sobre la Guerra de la Convención de Ginebra, formando el EZLN como fuerza beligerante de nuestra lucha de liberación (EZLN, 1994).

Conforme avanzó el conflicto y éste se hizo más político que militar, la búsqueda de simpatía internacional fue más evidente. Las Declaraciones de la Selva Lacandona dirigidas a los “pueblos y gobiernos del mundo” son una prueba fehaciente de ello.²⁰ La retórica internacionalista de Marcos y la búsqueda de simpatías en otras latitudes se intentó y, hasta cierto punto se consiguió, a través de un discurso en el que se fundían las identidades de los dominados. En mayo de 1994 Marcos declaraba que él mismo era:

[...] gay en San Francisco, negro en Sudáfrica, asiático en Europa, chicano en San Isidro, anarquista en España, palestino en Israel, indígena en las calles de San Cristóbal, chavo banda en Neza, roc-

20 Desde la Segunda hasta la Quinta Declaración de la Selva Lacandona esta fue la retórica. La Sexta y, hasta ahora última, Declaración de la Selva se dirigió a las “Hermanas y Hermanos”.

kero en cu, judío en Alemania, ombudsman en la SEDENA, feminista en los partidos políticos, comunista en la post guerra fría, preso en Cintalapa, pacifista en Bosnia, mapuche en los Andes...

En este mismo sentido, la convocatoria y posterior realización de los Encuentros Intercontinentales por la Humanidad y contra el Neoliberalismo, realizados en Chiapas en 1996, en España en 1997, y en Brasil en 1998 nos ayudan a sostener esta idea.

En enero de 2001, en el marco de la Marcha por la Dignidad y los Derechos Indígenas, Marcos hizo directamente una invitación a quinientos "internacionalistas" europeos para que acompañaran al contingente del EZLN en su camino desde Chiapas hasta la ciudad de México. La respuesta a esta invitación, al parecer, fue muy satisfactoria:

El subcomandante Marcos puede darse por satisfecho: todas las invitaciones que envió a Europa a escritores, artistas, intelectuales, políticos y a los comités de solidaridad con Chiapas para que acompañen la marcha zapatista hasta la ciudad de México fueron recibidas con entusiasmo (Martínez y Mergier, 2001).

Así, desde los primeros momentos, el EZLN, a través de la interlocución de Marcos, logró establecer alianzas con activistas y grupos organizados de la sc en diversos países del mundo. La lista de agrupaciones que desde el inicio del conflicto y hasta ahora han apoyado al EZLN es muy amplia. En ella hay organizaciones provenientes de Argentina, Italia, Grecia, España, Alemania, Francia, Estados Unidos, Austria, Suecia, Eslovenia, Brasil, entre otros países, situación que da cuenta de la existencia de una vasta red de apoyo al movimiento zapatista lograda, en buena medida, por la interlocución del subcomandante Marcos (Leyva, 1999).

Esta red ha logrado una permanente y continua presión sobre el gobierno mexicano en las distintas etapas del conflicto. Pronunciamientos por parte de algunos de los parlamentos de los Estados ya mencionados sobre la necesidad de resolver el conflicto en Chiapas,

tomando en cuenta las peticiones formuladas por el EZLN, han sido acompañadas por peticiones en el mismo sentido por parte de otras instancias intergubernamentales como el Parlamento Europeo, diferentes entidades de la Organización de Naciones Unidas (ONU), organizaciones globales como *Global Exchange* y *Mexico Solidarity Network*, personalidades del mundo artístico como José Saramago, Jane Fonda y Oliver Stone, entre muchos otros (Parra, 2002: 259).

Relacionado de manera estrecha con el punto anterior, se observa un proceso de movilización muy interesante al interior del EZLN, impulsado por el subcomandante Marcos. Consultas, caravanas, encuentros, convenciones, diálogos, peregrinaciones, campamentos civiles, campañas políticas alternas, *hacktivismo*, entre otros ejercicios, intercalados y muchas veces llevados a cabo de manera simultánea, en función del contexto socio político dado, nos muestran un novedoso repertorio de movilización diferente y alejado continuamente de las tradicionales formas de movilización de la sc mexicana.

Desde el año de 1994, el EZLN emprendió este repertorio de acciones estratégicas. La realización de foros y convenciones para discutir la situación del país y, más en general, del mundo, fue una alternativa sumamente socorrida. En un primer momento, se apeló a la solidaridad nacional a través de la realización de la Convención Nacional Democrática realizada en junio de 1994 a la cual fueron invitados intelectuales, analistas, activistas y militantes de izquierda de todo el país. En ella participaron cerca de siete mil delegados con el objetivo de discutir alternativas para repensar el Estado mexicano y la construcción de la democracia. Otro interesante esfuerzo político fue el llamado a la conformación del Movimiento de Liberación Nacional al que fue invitado el ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas en enero de 1995. Dentro de este tipo de estrategias también podemos ubicar el Foro Especial para la Reforma del Estado organizado y llevado a cabo en San Cristóbal de las Casas, el cual contó con la participación de cerca de mil 300 representantes de sindicatos, organizaciones civiles e intelectuales y los Encuentros Intercontin-

tales por la Humanidad y Contra el Neoliberalismo de los que ya hemos hablado.

Un novedoso proceso de acercamiento por parte del EZLN con la población civil, fue la organización y realización de diferentes consultas. La primera de ellas fue la Consulta Nacional por la Paz y la Democracia en la que se preguntaba a los mexicanos sobre la necesidad de conformar un amplio frente opositor de carácter civil, la necesidad de una reforma política profunda en el país y sobre el propio futuro que debería seguir el EZLN. En ese mismo año se llevó a cabo la Consulta Juvenil por la Paz y la Democracia dirigida a niños y jóvenes entre 12 y 18 años en el país. De nuevo en junio de 1998 se puso en marcha este mecanismo de vinculación, al organizarse la consulta zapatista por el reconocimiento de “los derechos de los pueblos indios y por el fin de la guerra de exterminio”

Otra importante estrategia movilizadora del EZLN fue la vinculación con los pueblos indígenas de México, que se intensificó conforme se desarrolló el conflicto. En este sentido, el llamado y participación zapatista en apoyo a la conformación del Foro Indígena que derivó en la creación del Congreso Nacional Indígena fue sumamente significativo.

El *hacktivismo* zapatista, si bien tiene antecedentes desde el mismo año de 1994, toma forma de manera muy clara en 1997, cuando el EZLN lanza la Jornada Intercontinental de Apoyo a los Pueblos Indígenas de México. La colaboración, en este mismo sentido, con grupos *hacktivistas* como el *Electronic Disturbance Theater* resultó algo completamente nuevo y los primeros pasos de lo que ahora se conoce globalmente como la desobediencia civil electrónica (Rovira, 2005).

La presencia de los zapatistas en distintos puntos del país fue otra de las tácticas políticas movilizadores empleadas por los zapatistas. En este aspecto se circunscriben la presencia de la comandante Ramona en la ciudad de México en agosto de 1996, la marcha de los mil 111 zapatistas a la ciudad de México en septiembre de 1998

y la ya citada Marcha por la Dignidad y los Derechos Indígenas en enero de 2001. En marzo de 1999 la participación de 5 mil delegados zapatistas en la visita a la gran mayoría de los municipios del país para promover las causas zapatistas es otra movilización que se puede colocar en este rubro. Es también importante señalar la realización de la llamada Otra Campaña, emprendida por el propio subcomandante Marcos, convertido en el Delegado Cero, quien a partir del 1 de enero de 2006 arrancó una gira en los 32 estados del país para buscar y aglutinar a todos aquellos que no se sentían representados por las distintas alternativas electorales insertas en el sistema de partidos.

Finalmente, si bien las movilizaciones masivas no son el centro del repertorio zapatista, sí constituyen acciones estratégicas en los momentos de mayor presión política. Por ejemplo, en febrero de 1995, cuando Ernesto Zedillo, a través de la Procuraduría General de la República ordenó la captura de los líderes zapatistas, encabezados por el subcomandante Marcos, las enormes movilizaciones acaecidas en la ciudad de México y en otras partes del mundo, lograron detener la contra ofensiva oficial y obligaron al gobierno a retomar el camino del diálogo y la negociación de la paz.

Conclusiones

En este punto es importante preguntarnos: ¿Estos liderazgos van a empoderar a la Sociedad Civil? Por el momento y con lo expuesto hasta aquí la respuesta a esta pregunta es obligadamente especulativa y en algún grado indeterminada.

Las experiencias organizacionales aquí analizadas y, más en concreto, los elementos descritos en cada caso, potencialmente pueden constituir enseñanzas para la construcción del liderazgo en diversos esfuerzos asociativos de la sc mexicana. Y a su vez, éstos pueden derivar en un proceso paulatino de empoderamiento de dichas organizaciones y asociaciones.

Se entiende perfectamente que durante décadas, el QUID del debate en el ámbito organizado de la sociedad se centró en la autonomía e independencia de los líderes y en las formas de sacudirse la pretensión hegemónica en muchos casos materializada por parte del régimen autoritario. Sin embargo, ahora que el control político ha decaído y que, al menos en el ámbito de la sc se han quebrado los controles autoritarios, se puede hablar con mayor certeza de autonomía. Esta autonomía, entre muchas otras consecuencias, permite gradualmente la emergencia de liderazgos que, como advertimos en el apartado teórico, pueden desarrollar nuevos y diferentes atributos una vez que el contexto ha cambiado.

Teniendo como marco un escenario con más de 50 mil ejecutados en un lapso de seis años y con un crecimiento, tanto de los índices de la violencia criminal, como de su crueldad, resulta completamente atípico e innovador, como en el caso del MPJD encabezado por Javier Sicilia, tanto la aparición de un discurso de reconciliación nacional, de reconocimiento del otro y de reconstrucción del tejido social, así como una política de negociación basada en el diálogo y la deliberación y no en el regateo, como se ve a menudo en otros conflictos políticos y sociales.

Las políticas discursivas y de interlocución-negociación del MPJD fueron con claridad definidas e instrumentadas por Sicilia. Un líder social y ciudadano que tuvo la capacidad de comprender y leer la creciente necesidad social por nuevas formas retóricas y de interlocución para plantear la problemática nacional y sus posibles soluciones desde enfoques y puntos de vista completamente novedosos. Más allá de lo que esto significa a nivel social en términos de su contribución al ensanchamiento de la deliberación pública, éstos dos son factores que sin duda potenciaron al MPJD al nivel de trascendencia nacional que alcanzó, sobre todo en los años de 2011 y 2012. Muy posiblemente estas dos particularidades observadas en el MPJD son factores explicativos que permitan entender su enorme fuerza y los alcances que tuvo, incluso traducidos en el nivel legislativo. Son, para decirlo en breve, signos claros de su empoderamiento.

Con nuestro análisis de la UCIRI vimos cómo haber dado un juego importante a los técnicos expertos fue una decisión muy importante, en la medida en que amplió la participación de algunos socios que originalmente habían sido miembros regulares. Su participación como líderes reconocidos ha dado a la organización la posibilidad de mejorar su producción y la venta de sus productos, lo que ha implicado el mejoramiento de los precios del café. Por otro lado, haber instaurado una estricta política de rotación de liderazgos amplió el conocimiento que los miembros tienen de la organización y ha fortalecido la cohesión de la misma.

Por último, discutir al EZLN nos permitió ver otros dos elementos potenciales para explicar su empoderamiento, sobre todo en la década de los años noventa. Concentrado en la capacidad del subcomandante Marcos para establecer firmes y duraderas relaciones con numerosos y variados actores en el ámbito internacional, conformando una amplia, densa y compleja red de solidaridad, así como la instrumentación de una política de movilizaciones eminentemente más estratégica que masiva, nuestro análisis apunta dos factores que redundaron en importantes ganancias políticas para el movimiento indígena. En efecto, las alianzas internacionales y las variadas y estratégicas formas de movilización zapatista, permitieron al EZLN hacerse de una serie de aliados muy vasta y diversa. Colocaron al movimiento en el plano internacional y han logrado mantenerlo vivo con un nivel importante de aceptación social, sobre todo en los noventa. El apoyo a nivel social generó una buena dosis de legitimidad que se tradujo, por ejemplo, en donaciones económicas o materiales muy frecuentes.

Probablemente el del EZLN y del subcomandante Marcos es de entre nuestros casos el más evidente para explicar la manera en que un liderazgo puede empoderar un movimiento social o, en última instancia, una expresión de la sc. Su continuo trabajo político, su capacidad discursiva y su carisma, dieron a los zapatistas notables rendimientos sociales y políticos en términos de legitimidad y de aliados. Dos de

sus atributos como líder los discutimos aquí y probablemente son dos elementos importantes del empoderamiento del EZLN.

Con todo, no pretendemos afirmar que las organizaciones de la sc aquí analizadas han dejado atrás necesaria e irreversiblemente las tradicionales formas de control autoritario o que han conseguido configurarse como entidades completamente diferentes a las tradicionales y corporativizadas formas de control social del periodo autoritario. Sobre ellas, quedan dudas, por ejemplo, sobre el control caudillesco por parte de los líderes aquí analizados, o la brecha que existe entre dirigentes y dirigidos. No suponemos, por supuesto, que estas organizaciones han logrado vencer poderosas inercias como la Ley de Hierro de la Oligarquía (Michels, 2008) o el clásico problema del polizón (o *free rider* de Olson, 1992). Simple y sencillamente señalamos que algunos de los elementos más significativos encontrados en su andar organizacional, representan signos en alguna medida promisorios en la emergencia de nuevos liderazgos sociales que contribuyan a que la Sociedad Civil mexicana mejore sus capacidades, y que dicha mejora, se traduzca en la posibilidad de materializar las acciones definidas de manera autónoma para el logro de sus objetivos, tal como señala nuestra definición de empoderamiento.

Bibliografía

- ALSOP, Ruth; Frost Bertelsen, Mette y Holland, Jeremy, (2006). *Empowerment in Practice: From Analysis to Implementation*, Washington D. C., The International Bank of Reconstruction and Development-World Bank Publications.
- ARDITI, Benjamín, (2005). "El devenir-otro de la política: un archipiélago postliberal", en ARDITI, Benjamín (editor), *¿Democracia postliberal? El espacio político de las asociaciones*, México, UNAM-Anthropos, pp. 219-248.
- ARDITI, Benjamín y CHÁVEZ BECKER, Carlos, (2006). "Del comercio libre al comercio justo. Los nuevos defensores de la igualdad en las relaciones norte-sur", en *Revista Sistema*, No. 195, Madrid, España, pp. 53-82.

- AZAOLA, Elena, (2012). "El Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad", en *Desacatos*, No. 40, septiembre- diciembre, pp.159-170.
- CADENA-ROA, Jorge, (2003). "State Pacts, Elites, and Social Movements in Mexico's Transition to Democracy", en GOLDSTONE, J. A. (editor), *States, Parties, and Social Movements*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 107-143.
- CANTO, Manuel (1998), "Las organizaciones civiles en la transición", en Canto, Manuel (coordinador), *Las organizaciones civiles en la transición, programa de análisis de la realidad y alternativas*, México, Red de Centros y Organismos Ecuménicos de Latinoamérica y el Caribe, pp. 1-22.
- CARTON DE GRAMMONT, Hubert y Mackinlay, Horacio. (2006), "Las organizaciones sociales campesinas e indígenas frente a los partidos políticos y el Estado, México 1938-2006", en *Revista Mexicana de Sociología*, No. 4, octubre-diciembre, 2006, México, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, pp. 693-729.
- CARTON DE GRAMMONT, Hubert (2008), "Fortalezas y debilidades de la organización campesina en el contexto de la transición política", en *El Cotidiano*, enero-febrero, Vol. XXIII, No. 147, México, uam-Azcapotzalco, pp. 43-50.
- CHATTERJEE, Partha, (2002). "On Civil and Political Society in Postcolonial Democracies", en KAVIRAJ, Sudipta y SUNIL, Khilnani (editores), *Civil Society: History and Possibilities*, New Delhi, Cambridge University Press.
- CHÁVEZ BECKER, Carlos, (2005). "Sociedad civil y tercer sector, dentro de la discusión del segundo circuito de la política" en *¿Democracia postliberal? El espacio político de las asociaciones*, UNAM-Anthropos, pp. 45-70.
- CHÁVEZ BECKER, Carlos, (2010). "Relevancia social y gobernanza democrática: Una aproximación desde el desempeño organizacional", en PUGA, Cristina y LUNA, Matilde (coordinadoras), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México, Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM-Anthropos, pp. 205-232.
- CHÁVEZ BECKER, Carlos (2011). *Tensiones entre la legitimidad y la democracia. El caso de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI)*, tesis de maestría, México, Distrito Federal, Universidad Nacional Autónoma de México.
- CHÁVEZ BECKER, Carlos y ESQUIVEL, Edgar, (2011). "Sociedad civil: Travesía de una idea política", en *Apuntes Electorales*, No. 43, Toluca, Estado de México, Año x, Instituto Electoral del Estado de México, pp. 63-81.

- CHÁVEZ BECKER, Carlos y Natal, Alejandro, (2012). “Desarrollo regional y acción de base: El caso de una organización indígena de productores de café en Oaxaca”, en *Revista Economía, Sociedad y Territorio*, No. 40, septiembre-diciembre, Toluca, Estado de México, El Colegio Mexiquense, pp. 597-618.
- CANTO, Manuel, (1998). “Las organizaciones civiles en la transición”, en CANTO, Manuel (coordinador), *Las organizaciones civiles en la transición, programa de análisis de la realidad y alternativas*, México, Red de Centros y Organismos Ecuménicos de Latinoamérica y el Caribe, pp. 1-22.
- COHEN, Jean y Arato, Andrew, (2000). *Sociedad civil y teoría política*, México, fce.
- CÓRDOVA, Arnaldo, (1979). *La política de masas y el futuro de la izquierda en México*, México, Ediciones Era.
- EDWARDS, Michael, (2004). *Civil Society*, Cambridge, Polity Press.
- EZLN (1994), Primera declaración de la Selva Lacandona, en *Cartas y Comunicados del EZLN*, disponible en <http://palabra.ezln.org.mx/comunicados/1994/1993.htm>, consultado en marzo de 2014.
- FRIDELL, Gavin, (2007). *Fair Trade Coffee. The Prospects and Pitfalls of Market-Driven Social Justice*, Toronto, University of Toronto Press.
- GORDON, Sara, (2010). “Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva”, en PUGA, Cristina y Luna, Matilde (coordinadoras), *op. cit., supra*, pp. 154-176.
- HERNÁNDEZ, Juan, (2013). “El liderazgo socialcristiano de Sicilia, Vera y Solalinde” en *Emeequis*, disponible en <http://www.m-x.com.mx/xml/pdf/260/37.pdf>, consultado en octubre de 2013.
- HOGAN, Christine, (2000). *Facilitating Empowerment. A Handbook for Facilitators, Trainers and Individual*, Londres, Kogan Page.
- JAFFEE, Daniel, (2007). *Brewing Justice. Fair Trade Coffee, Sustainability, and Survival*, Los Angeles, California, University of California Press.
- KEKK, M. y SIKKINK, K., (2000). *Activistas sin fronteras, México*, Siglo XXI Editores.
- LABASTIDA, Julio y López, Miguel, (2004). “México: una transición prolongada (1988-1996/97)”, en *Revista Mexicana de Sociología*, Año 66, No. 4, octubre-diciembre, México: IIS-UNAM, pp. 749-806.
- LECHNER, N., (1997), “Las tres formas de coordinación social”, en *Revista de la CEPAL*, No. 61, Chile, cepal, pp. 7-17.

- LEYVA, Xóchitl, (1999). “De las cañadas a Europa: niveles, actores y discursos del nuevo movimiento zapatista (1994-1997)”, en *Desacatos*, Número 1, primavera.
- MACKINLEY, Horacio y Otero, Gerardo, (2006). “Corporativismo estatal y organizaciones campesinas: hacia nuevos arreglos institucionales”, en OTERO, Gerardo (coordinador), *México en transición: globalismo neoliberal, Estado y sociedad civil*, México, UAZ-Simon Fraser University-Miguel Ángel Porrúa-Cámara de Diputados, pp. 135-153.
- MARTÍNEZ, S. y Mergier A. (febrero de 2001), “500 “internacionalistas” europeos en la marcha zapatista”, en *Proceso*, México, Número 1269, pp. 34-35.
- MESSNER, D., (1999). “Del Estado céntrico a la ‘sociedad de redes’. Nuevas exigencias a la coordinación social”, en LECHNER, Norbert; MILLÁN, René y VALDÉS, Francisco (coordinadores), *Reforma del Estado y coordinación social*, México, Plaza y Valdés-IIS-UNAM, pp. 77-121.
- MICHEL, Robert, (2008). *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, tomo II, Buenos Aires, Amorrortu Editores.
- OLSON, Mancur, (1992). *La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos*, México, Editorial Limusa.
- OLVERA, Alberto, (2001). “Sociedad civil, gobernabilidad democrática, espacios públicos y democratización: los alcances de un proyecto”, en *Cuadernos de la Sociedad Civil*, Vol. 1, México, Universidad Veracruzana.
- OLVERA, Alberto, (2003). *Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina: México*, México, FCE-Universidad Veracruzana.
- PARRA, Marcela, (2002). “Sociedad civil, movimiento zapatista y conflicto en Chiapas”, tesis de maestría, México, Distrito Federal, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- PÉREZ, Víctor, (2005). “La cláusula de exclusión en el derecho laboral mexicano”, en *Jurídica*, No. 35, México, Universidad Iberoamericana, pp. 425-442.
- PRIETO, Francisco, (2011). “Violencia e historia en el siglo XXI”, en *Revista de la Universidad de México*, No. 91, septiembre, pp. 42- 47.
- PRZEWORSKI, Adam. (2010). *¿Qué esperar de la democracia? Límites y posibilidades del autogobierno*, México, Siglo XXI Editores.
- RAYNOLDS, Douglas; Murray, Laura y Leigh Taylor, Peter, (2003). *One Cup at a Time: Poverty Alleviation and Fair Trade in Latin America*, CIESAS-

- Colorado State University-Desarrollo Alternativo, A. C. Disponible en <http://www.colostate.edu/Depts/Sociology/FairTradeResearchGroup/doc/fairtrade.pdf#search=one%20cup%20at%20a%20time%20raynolds>, consultado en Octubre de 2013.
- REDA, (2012). *Protocolo para la evaluación de asociaciones*, México, IIS-UNAM-El Colegio Mexiquense.
- RENARD, Marie-Christine, (1999). *Los intersticios de la globalización. Un label (Max Havelaar) para los pequeños productores de café*, México, CEMCA-CEPCO-ISMAM.
- RENDÓN, Armando, (2003). "Inconstitucionalidad de la cláusula de exclusión", en *El Cotidiano*, Vol. XIX, No. 118, marzo-abril, México, uam-Azcapotzalco, pp. 14-25. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32511802&iCveNum=1953>, consultado en marzo de 2014.
- RODRÍGUEZ ARAUJO, Octavio, (1976). "Control político y las elecciones de 1976 en México", en *Estudios Políticos*, Vol. II, No. 7, julio-septiembre, México, UNAM.
- RODRÍGUEZ ARAUJO, Octavio, (2008-2009). "El fin del liderazgo del Subcomandante Marcos", en *Casa del Tiempo*, Vol. II, No. 14-15, diciembre-enero, pp. 31-36.
- ROVIRA, Guiomar, (2005). "El zapatismo y la red transnacional", en *Razón y palabra*, No. 47, octubre-noviembre. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n47/grovira.html>, consultado en octubre de 2013.
- SALAMON, Lester, *et al.*, (1999). *La sociedad civil global: las dimensiones del sector no lucrativo*, Madrid, Fundación BBVA.
- SERRANO, E., (1999). "Modernidad y sociedad civil, en Olvera, Alberto (coordinador), *La sociedad civil. De la Teoría a la realidad*, México, El Colegio de México, pp. 55-81.
- SCHMITTER, Philippe, (2005). "Un posible esbozo de una democracia 'post-liberal'", en ARDITI, Benjamín (editor), *¿Democracia postliberal?... op. cit., supra*, pp. 249-263.
- SCHWAHN, Charles y Spady, William, (2010). *Total Leaders 2.0. Leading in the Age of Empowerment*, Gran Bretaña, Rowland & Littlefield Publishers-American Association of School Administrators.
- SIMPSON, Charles y RAPONE, Anita, (2000). "Community Development From the Ground Up: Social-Justice Coffee", en *Human Ecology Review*, Vol. VII, No. 1. pp. 46-57. Disponible en: <http://www.humaneco->

logyreview.org/pastissues/her71/71simpsonrapone.pdf, consultado en octubre de 2013.

- STERN, Nicholas; DETHIER, Jean-Jaques y Halsey, Rogers F., (2005). *Growth and Empowerment. Making Development Happen*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.
- VANDERHOFF, Franz y Roozen, Nico, (2002). *La aventura del Comercio Justo. Una alternativa de globalización por los fundadores de Max Havelaar*, México, El Atajo Ediciones.
- VARGAS LLOSA, Mario (1990), “México es la dictadura perfecta”, en *El País*, 1 de septiembre. Disponible en: http://elpais.com/diario/1990/09/01/cultura/652140001_850215.html, consultado en marzo de 2014.
- WALTZER, Michael, (1992). “The Civil Society Argument”, en *Dimensions of Radical Democracy: Pluralism, Citizenship, Community*, Londres, Chantal Mouffe.
- WARREN, Mark, (2000). *Democracy and Association*, Princeton, Princeton University Press.
- WEBER, Max, (1964). *Economía y sociedad*, México, FCE.
- WOLDENBERG, José; BECERRA, Ricardo y SALAZAR, Pedro, (2005). *La mecánica del cambio político en México. Elecciones, partidos y reformas*, México, Ediciones Cal y Arena.

Bibliografía adicional

- LAMUS, Doris, (2006). “Marcos y los Zapatistas. ¿Los nuevos intelectuales de América Latina?”, en *Reflexión política*, Vol. 8, No. 15, junio, pp. 42-45.
- MOVIMIENTO POR LA PAZ CON JUSTICIA Y DIGNIDAD (2012). “Jóvenes se reunieron en Durango para hacer frente a la Emergencia Nacional”, en *Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad*. Disponible en <http://movimientoporlapaz.mx/tag/jovenes-ante-la-emergencia-nacional/>, consultado en octubre de 2013.
- NATAL, Alejandro, (2006). “Brief Revision of Government-CSO relations in Mexico”, *Documentos de discusión sobre el tercer sector*, Núm. 36, México, El Colegio Mexiquense.
- SUBCOMANDANTE MARCOS, (1994). “Comunicado de prensa del subcomandante Marcos. Mayo 28, 1994”, disponible en: <http://www.bibliotecas.tv/chiapas/may94/28may94.html>, consultado en octubre de 2013.

CAPÍTULO V

Liderazgo social en México, una visión desde el Intercambio Político. El caso de Javier Sicilia

CARLOS AGUILAR¹

“Vamos a las calles a exigirle a estos hijos de la chingada del crimen organizado que le paren, y a estos cabrones del gobierno, que respondan.”

JAVIER SICILIA

Resumen

La ola de violencia que se desató a partir de la guerra contra el narcotráfico en el sexenio 2006-2012, afectó considerablemente las vidas de muchas personas, entre ellas la del poeta Javier Sicilia, quien tuvo que soportar en el año 2011 la muerte violenta de su hijo a manos de grupos delincuenciales. Este hecho marcó el comienzo de un movimiento al que se fueron sumando cada vez más personas que compartían su sentir y que percibían una fuerte indiferencia del gobierno. Con ello, Sicilia buscó —entre otras cosas— recuperar el carácter de sujetos de los desaparecidos; hacer responsable al Estado mexicano de no proteger a los ciudadanos; y señalar enfáticamente la falta de representatividad de la clase política.

1 Profesor-investigador adscrito al Departamento de Proceso Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Lerma.

Sin embargo, la estrategia del poeta no fue la que muchos esperaban, pues en su búsqueda de justicia retomó a la poesía como bandera y a la no violencia como camino.

Aquel poeta que renunció a la poesía pero que se envolvió en ella para acercarse a los que compartían su dolor, ¿puede ser considerado un líder social?

Palabras clave: *Intercambio político, liderazgo, proyecto político, incidencia.*

Introducción

El presente escrito busca indagar en el liderazgo social de una figura pública que en recientes años ha tenido una trascendencia política y mediática en nuestro país.

Para ello proponemos explorarlo desde la óptica del Intercambio Político y de una batería de variables para su análisis.

En primer término explicaremos qué es el Intercambio Político y por qué consideramos que es viable para este tipo de análisis. Más adelante describiremos el estudio de caso y finalizamos con las conclusiones.

Las preguntas que surgen para este estudio son: ¿Ofrece el intercambio político un marco analítico propicio para entender los alcances y limitaciones del liderazgo ejercido por Javier Sicilia? ¿Qué tipo de argumentos se pueden establecer a partir de las variables constitutivas del intercambio político?

Este trabajo sostiene que el intercambio político como forma de acción colectiva, permite explicar el liderazgo social que ejerce Javier Sicilia en el tema de la seguridad, todo ello a partir de cinco niveles analíticos que conforman la categoría: *a.* Capacidades decisorias (habilidades técnico-políticas para la articulación entre fases de las políticas con los niveles participativos); *b.* Materia de intercambio (existencia y posesión de un bien a intercambiar); *c.* Estructura organizacional para la institucionalización del Intercambio Político

(IP); *d.* Estrategias (herramientas y mecanismos) de las Organizaciones de la Sociedad Civil (osc) y; *e.* Redefinición del proyecto político (autonomía e identidad organizacional y, apropiación colectiva del proyecto). El objetivo que guía este trabajo es determinar si el marco conceptual del intercambio político es un marco reflexivo para el estudio de los liderazgos sociales.

¿Qué es el Intercambio Político?

Gian Enrico Rusconi (1985) define el Intercambio Político como:

[...] una situación en que se negocian bienes de naturaleza diversa ubicados entre la economía y la política. Los protagonistas de la transacción son los grupos sociales organizados y el Estado, en varias combinaciones. Los bienes de naturaleza diversa intercambiados pueden ser salarios, la ocupación, las inversiones, la facilidad de crédito, etc. pero también la lealtad política, el consenso democrático o sencillamente la detención del disenso activo, postergación de sanciones. (Rusconi, 1985: 67).

La expresión IP deviene de Joseph Schumpetter, fundada en la idea que la competencia es el resorte tanto del mercado económico como del político:

El método democrático es el instrumento institucional para alcanzar decisiones políticas, conforme al cual unos individuos obtienen el poder de decidir a través de una competencia que tiene como objetivo el voto popular. (Rusconi, 1985: 69, 70).

Esta idea tuvo éxito sobre todo en Estados Unidos de América, la intención inicial de Schumpetter era evidenciar la impotencia del elector frente a las decisiones políticas de fondo, que a su vez fundaba la crítica a la doctrina liberal clásica. En este modelo el mecanismo demanda-oferta, está referido a bienes públicos indeterminados o mejor homologados, todos en la forma de votos.

Pero ¿cómo definir el bien político? Rusconi recupera lo dicho por Charles Lindblom y Pizzorno. Para el primero, el intercambio en

política consiste en que en ella no se cambian los favores personales como sucede entre individuos comunes, sino que son favores de autoridad. Por su parte Pizzorno habla de una “teoría de los aspectos políticos del mercado del trabajo” y define el IP como un tipo de relación entre gobierno y sindicatos donde:

[...] el poseedor de bienes (generalmente el gobierno) está dispuesto a intercambiarlos por consenso social con otro actor que puede amenazar con destruir ese consenso (o, lo que es más o menos lo mismo, poner el orden en peligro), a menos que reciba los bienes que necesita. (Pizzorno, 1991: 384).

Schumpetter efectúa una especie de *vuelco* del mercado económico en la política sobre la base del principio de competencia, mientras que Lindblom mantiene separados mercado y Estado. Por su parte, Pizzorno reconstruye la lógica del mercado político sobre la base del comportamiento de la fuerza del trabajo organizada, haciendo del problema de su gestión el sostén de todo el sistema, es decir, el intercambio es político cuando el poder de los sindicatos descansa sobre la amenaza de destruir el consenso o el orden social (Pizzorno, 1991: 384), estableciendo el intercambio como un “mercado de la negociación colectiva”.

El IP fija una situación, móvil, media, que no sólo combina, sino que hace posibles los dos sistemas de acción: autoridad y mercado. La calificación de “político” referida al intercambio se justifica por el hecho de que considera “bienes de autoridad” que tienen la forma de mando (leyes, normas administrativas), pero éstos se vuelven eficaces, es decir, obtienen obediencia y consenso, sólo porque están contratados o reconocidos, a través de la forma mercado.²

En cuanto al consenso y legitimación, Pizzorno observa que el IP difiere de la contratación colectiva definida en tres momentos, a saber: 1. Los beneficios que se obtienen bajo la amenaza a la con-

2 De esta forma Rusconi menciona que el planteamiento de Lindblom cuando introduce la “persuasión” frente al mercado y la autoridad, se limita a relevar un abuso en las formas de control por parte del sistema de las grandes empresas privadas sobre el control poliárquico (gobernado por muchos) o democrático.

tinuidad del trabajo; 2. El poder del intercambio es una función de la necesidad de consenso, no de la demanda trabajo; 3. Más de un actor puede concurrir con los sindicatos en la obra de mediación de consenso (Pizzorno, 1991: 385). En este caso, el IP para Pizzorno se concentra casi exclusivamente en el comportamiento sindical y en su problemática, dejando (dice Rusconi) teóricamente desenfocadas otras dimensiones del modelo. Así, el IP supera la mera observación porque incorpora y permite la redefinición de los intereses en juego (identidad), ésta, dice Rusconi, sólo tiene lugar en el IP.

De este modo, la identidad colectiva puede cambiar los estándares, respecto a los cuales mide los costos de su acción; puede revisar los criterios de su actuar, cambiando las relaciones de fuerza existentes. Es un recurso que ocasiona motivos no-utilitaristas, sino solidarios que se expresan en una lógica discursiva y dialógica, por eso se señala que el IP no es una mera transacción de mercado liberal.

El problema de la identidad no perturba mínimamente aquellas teorías de la acción colectiva que están basadas en la determinación unívoca de las finalidades y de los medios, de los costos y de los beneficios. Para Offe (1980), mencionado por Rusconi (1985: 77), el propósito de un tipo de conflicto no es obtener algo, sino ponerse en una posición desde la cual se pueda ver mejor qué es realmente lo que se quiere, y dónde se vuelve posible liberarse de las nociones ilusorias y falseadas de su propio interés. Sin embargo Rusconi critica a Offe y Wiesenthal porque no les surge la sospecha de que la falta de un actuar "dialógico" sea fruto no ya del burocratismo sindical, sino por el contrario, de la presión desde abajo de crecientes grupos de trabajadores que contraponen su propia identidad particular (profesional, cultural, social) en una supuesta identidad en común.

En cuanto al incentivo de grupo e identidades colectivas, Rusconi señala que es necesario precisar que los contratantes del IP no se dejan ubicar en los rasgos genéricos de los "grupos de interés", análogos a la acción colectiva tipo *rational choice* (elección racional). Esta racionalidad se basa en un cálculo unívoco de costos y

beneficios, por obra de un sujeto demasiado similar a la “ficción del *Homo œconomicus*” que para Rusconi, Offe y Wiesenthal creyeron superar contestando a la determinación unívoca costos-beneficios, sino transformando tal indeterminación en la virtud “dialógica” del actuar obrero.

Por otro lado, Rusconi hace una severa crítica de “la lógica de la acción colectiva” de Olson (1992), resaltando que un bien público o colectivo no se logra sin un beneficio específico para el individuo. O mejor, individuos “racionales” orientados según su propio provecho, no se esforzarán ni siquiera en agregar intereses comunes o de grupos sin incentivos particulares para su ventaja. La comunidad de los intereses no es suficiente para producir acción colectiva. Una acción de grupo se puede obtener sólo a través de un incentivo que opera no de manera indistinta, como un bien colectivo, sobre el grupo como todo, sino con selectividad respecto a los individuos en el grupo. Olson señala:

El incentivo debe ser selectivo en el sentido de que aquéllos que no se unen a la organización, que trabaja por los intereses del grupo o constituyen de otra manera a su consecución, puedan ser tratados diferentemente de aquéllos que lo hacen. (Olson, 1992: 61).

En el IP está en juego la capacidad de evaluar el bien colectivo o de grupo como un bien “diverso” en cuanto implica la identidad que no es una cantidad calculable como las demás. El *rational choice*,

[...] proviene verticalmente de la ideología clásica burguesa del individuo libre y poseedor, que dispone de sí sus bienes con un dominio completo de lo que es y de los que quiere... Un individuo concebido de esta manera no tiene necesidad de formarse una identidad colectiva, social y política a través de un proceso de integración con otros sujetos colectivos. (Rusconi, 1985: 80).

En el caso de Axelrold (2004), la cooperación en la política, depende de una estrategia óptima en la Teoría de Juegos aplicado al Dilema del Prisionero, que supone *a priori* un comportamiento

de la acción del oponente, es decir, si éste coopera, aquél lo hará y viceversa. “El triunfo de los demás es virtualmente un requisito previo para que a uno le vaya bien” (Axelrod, 1984: 112). Depende de las metanormas internalizadas en el jugador. Se basa en la sustitución del cálculo racional olsoniano por el *tit for tal* (toma y daca). Implica una “amplia variedad de mecanismos que pueden sustentar las normas, incluyendo las metanormas, el predominio, la internalización, la disuasión, la demostración social, la membresía, la ley y la reputación”, (Axelrod, 2004: 63), donde las metanormas son un dispositivo que posibilita la cooperación y, que es el factor que reduciría la deserción en el juego. No obstante, el principal problema es que es un juego de suma cero, haciendo que la complejidad de las situaciones planteadas por Rusconi estén limitadas, puesto que la cooperación deviene de una “hermandad amigable” (*amicable brotherhood*) derivada de un “optimismo creíble” (*believable optimism*), tal como lo menciona Dawkins en el prólogo del texto de Axelrod (1984: xi).

El IP presupone y confirma la no equivalencia de los sujetos y de los bienes en juego. Los diversos contratantes invierten en ello el sentido de su actuar colectivo, experimentando al adversario en sus recursos y límites, reconociendo así realmente sus propios límites y recursos. La identidad resulta del producto de una reciprocidad entre los contratantes, que no es sinónimo de paridad, sino de lo contrario, de la comparación y de la confirmación de su disparidad. (Rusconi, 1985: 81).

Para Rusconi, el papel del Estado en el IP no significa ignorar los fundamentos no mercantiles de su autoridad, el IP no predefine intereses, más bien permite y favorece la redefinición. Los contratantes se presentan como un conjunto de intereses en contraposición con identidades contrapuestas, en una colocación de poder asimétrico que, sin embargo, no predetermina el resultado final.

El caso de Javier Sicilia. Breve marco contextual

Como es sabido, el 28 de marzo de 2011 el joven de 22 años de edad Juan Francisco Sicilia, fue encontrado muerto junto con seis cadáveres dentro de un automóvil en el municipio de Temixco, Morelos. A partir de ese momento, su padre, el poeta Javier Sicilia, inició una cruzada para evitar la criminalización de su hijo y de sus amigos, lo que dio origen al Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad (MPJD en adelante).

El 6 de abril de aquel año, se realiza la primera marcha del contingente ciudadano por la paz y la justicia desde la Paloma de la Paz (Cuernavaca, Morelos) hasta el Zócalo de la ciudad de México, convocando a más de 20 mil ciudadanos. Hubo réplicas de menor magnitud en varias partes del mundo, entre ellas Barcelona, Nueva York, Argentina y Francia.

Días más tarde, el 26 de abril de 2011 Javier Sicilia, Julián Lebarón, Eduardo Gallo y el sacerdote Alejandro Solalinde irrumpen en la Cámara de Diputados en una reunión de la Comisión de Defensa Nacional exigiendo a los presentes ser incluidos en el debate de las reformas a la Ley de Seguridad Nacional. (*El Universal*, 27 de abril de 2011).

La segunda marcha organizada por Sicilia se realiza del 5 al 8 de mayo de 2011, llevando por nombre Marcha Nacional por la Paz con Justicia y Dignidad. Su principal demanda era detener el clima de violencia que azotaba al país, producto de la guerra contra el narcotráfico que encabezaba el expresidente Felipe Calderón. A esta marcha se sumaron réplicas en 36 ciudades de México, América Latina, Estados Unidos y Europa.

Posterior a la detención de los presuntos asesinos (25 de mayo), el 10 de junio de 2011, las organizaciones que conforman la Caravana por la Paz firman el Pacto Nacional con Justicia y Dignidad. Pese a la voluntad que manifiesta tener el expresidente Calderón, pide

perdón por no proteger la vida de los ciudadanos, pero no por luchar contra la delincuencia. (*Sexenio*, 23 de junio de 2011).

A pesar de que el 30 de abril de 2012 el Congreso de la Unión aprobó la Ley General de Víctimas, en junio de ese año el Ejecutivo federal la regresó por considerar que contenía debilidades, alegando principalmente que no es el Estado sino el delincuente quien debe pagar por los daños a las víctimas, lo cual fue considerado por el MPJD como un “veto”, lo que sin duda fue interpretado por el movimiento como una acción que retrasaba la publicación de la Ley. (*La Jornada*, 5 de julio de 2012)

Durante 11 días (del 9 al 20 de septiembre), se desarrolla la Caravana del Sur, el objetivo fue recorrer 3 mil 500 kilómetros al sur del país para difundir el movimiento.

Al siguiente mes se realiza el segundo encuentro en el Alcázar del Castillo de Chapultepec, denominado Diálogos por la Seguridad, donde el expresidente Calderón aceptaba que el Estado había fallado en la protección a sus ciudadanos pero que ello no implicaba que el Estado fuese quien sistemáticamente asesinaba a las víctimas, como sí sucedía en los regímenes autoritarios. (*El Universal*, 15 de octubre de 2011)

La tercera Caravana por la Paz se lleva a cabo en los meses de agosto y septiembre, iniciando en Tijuana para posteriormente recorrer diferentes ciudades de Estados Unidos. La Caravana se reúne con familiares de desaparecidos en México (Los Ángeles) pero también realiza actos de protesta (Houston, Laredo, Washington) a favor de una regulación de las armas de aquel país que se adquieren fácilmente y que son utilizadas por el crimen organizado en México. No obstante, Sicilia aclara que no está en contra de la Segunda Enmienda, sino del comercio abusivo que ejerce la Asociación Nacional del Rifle en Estados Unidos. (*El Economista*, 27 de agosto de 2012).

Para inicios del siguiente año, y con Enrique Peña Nieto como nuevo jefe del Ejecutivo, se publica la Ley General de Víctimas (*Diario Oficial de la Federación*, 9 de enero 2013). El mandatario

recalcó que fue en cumplimiento a las demandas hechas por el MPJD realizadas en el encuentro de los Diálogos por la Paz. Fue muy significativo que Peña Nieto retirara el recurso de Calderón contra Ley de Víctimas, lo que sin duda se interpretó como un desapego del actual mandatario con su predecesor (*Proceso*, 5 de diciembre de 2012). Sin embargo, Sicilia presenta una propuesta de reforma (12 de febrero) en la que se precisan conceptos como víctimas, acotamiento entre delito y víctimas de la violación de derechos humanos y acotación de montos. (*Agencia AP*, 12 de febrero de 2013).

Para abril de 2013, Sicilia manifestó que había avances, principalmente en tres aspectos: la visibilización de las víctimas, la responsabilidad del Estado y la creación de la mencionada Ley. No obstante aclaró que el MPJD mantendría una vigilancia absoluta en la aplicación real de la Ley. A pesar del optimismo que se dio en el primer año de gobierno del mandatario tricolor Sicilia destacó que:

Peña Nieto empezó bien, pero ahora nos ha demostrado que sus intereses no eran los de la Nación... No tenemos ni la cifras de desaparecidos ni de secuestrados, sigue la misma política de Calderón (*El Mañana*, 28 de marzo de 2014). Sicilia insistió que la Marcha Silenciosa que organizan activistas para el próximo uno de abril está partidizada, por lo que reiteró que no se sumará, al tiempo que llamó a los ciudadanos a no acudir, ya que la principal demanda es que se vaya el gobernador Graco Ramírez." (*Quadratin*, 28 de marzo de 2014).

De manera muy general, se han descrito los acontecimientos que se consideran más significativos para contextualizar el papel de Javier Sicilia dentro del MPJD y con ello, poder establecer un nivel de análisis de acuerdo al marco conceptual del Intercambio Político.

El Intercambio Político de Javier Sicilia

De acuerdo a lo anterior, el siguiente apartado desglosa los cinco componentes propuestos para el análisis del ip. Éstos son: 1. Capa-

idades decisorias (habilidades técnico-políticas para la articulación entre fases de las políticas con los niveles participativos); 2. Materia de intercambio (existencia y posesión de un bien a intercambiar); 3. Institucionalización del intercambio en la estructura organizacional; 4. Estrategia (herramientas y mecanismos) de las Organizaciones de la Sociedad Civil (osc); y 5. Redefinición del proyecto político (autonomía e identidad organizacional y apropiación colectiva del proyecto).

1. Capacidades decisorias

El rechazo generalizado que se tenía por la guerra contra el narco —que desató el expresidente Felipe Calderón— fue el telón de fondo que detonó una empatía por un poeta de clase media ante la tragedia de perder un hijo de manera violenta e inesperada.

Javier Sicilia, hombre dedicado a la poesía, condensaba una autoridad moral para encabezar una inconformidad casi generalizada en el país, ante la falta de representatividad de la clase política, pero sobre todo al incremento de la violencia que se hizo latente —al menos— desde el pasado sexenio.

Sin embargo, el carisma de Javier Sicilia jugó un papel central para posicionarse como líder social de un movimiento que requería características excepcionales. De acuerdo a Max Weber, la autoridad carismática es otorgada por los seguidores a cierta persona en virtud no de su rango o posición social, sino del reconocimiento de sus cualidades excepcionales en medio de circunstancias también excepcionales en un contexto donde las rutinas institucionales ya no dan respuestas adecuadas a una incertidumbre compartida, es decir, el líder carismático no sólo representa la fuerza de una idea, sino que se combina con el fracaso de la autoridad formal.

La pregunta obligada es: ¿Ese liderazgo carismático, permite coadyuvar en la relación Niveles de Participación y Fases de la Política Pública? Para responder veamos el siguiente cuadro:

CUADRO 1
Niveles de participación y fases de la política

Niveles de participación / Fases de la política	Información	Consulta	Decisión	Delegación	Asociación	Control
Gestación						
Formulación						
Implementación						
Evaluación						

Fuente: Canto, M. (2002).

El MPJD que encabeza Sicilia potencializó que el tema de la inseguridad se reformulara, pasando del discurso oficial de “daños colaterales” a una visibilización de las víctimas y la consecuente responsabilidad del Estado como exigencia de política, permitiendo que la agenda gubernamental enfocara su visión desde otra perspectiva a partir de la formulación de un enfoque de derechos de las víctimas. No sólo se percibe una influencia directa en la información (la agenda mediática) sino que permitió que la participación pasara hacia la consulta, la toma de decisiones (Mesas de trabajo con el Ejecutivo federal) logrando así una delegación y asociatividad de los actores civiles y sociales que conformaban el MPJD. Sin embargo, nunca se logró un control participativo sobre la política, si bien se puede decir que hubo alto nivel de participación en la gestación y formulación no fue lo mismo en la implementación y evaluación. Las razones que pueden explicarlo son que el Ejecutivo federal, nunca se comprometió totalmente, ni el presidente Peña Nieto ni mucho menos su antecesor. Cabe recordar las afirmaciones de este último sobre la negativa de resarcir el daño económico a las víctimas, puesto que lo debía hacer el delincuente y no el Estado. El caso del actual Presidente también ha sido limitado, sobre todo al no presentar cifras creíbles de los homicidios relacionados a la estrategia de seguridad nacional en lo que va de su sexenio.

En este sentido se puede afirmar que el liderazgo carismático de Sicilia, mostró incidencia en los primeros niveles de participación dentro de las primeras fases de la política, aspecto que trataremos de explicar más adelante a partir de cómo está estructurada su materia de intercambio y sobre todo su estrategia.

2. Materia de intercambio

Como ya vimos, Rusconi señala que los bienes a intercambiar no son únicamente los referidos a bienes materiales y económicos, sino otros como el consenso, arreglos políticos (coaliciones), convenios entre la víctima y el Estado, pero sobre todo, las garantías acerca de la eficacia de cierta coalición gubernamental, evitando así la disolución social de los actores involucrados. (Rusconi, 1985: 88).

¿Cómo concibe Sicilia la existencia de un bien a intercambiar? Si bien Sicilia ha propuesto mecanismos de interlocución, tanto con sus contrapartes organizacionales como con el agente gubernamental, es claro que algo está pasando no en el momento de formular el bien a intercambiar, sino en cómo lo hace. Sicilia ha señalado enfáticamente “Yo no soy un líder político” (*El País*, 2 de abril) ¿cómo puede intercambiar políticamente alguien que no se asume como líder político? La respuesta está en su otrora profesión, pues el intercambio lo plantea desde la poesía no desde la política. A pregunta expresa en *Letras Libres*: ¿Qué papel juega la poesía en tu activismo social?, el poeta responde:

Los dos grandes movimientos de los últimos veinte años en México, el zapatismo y el Movimiento por la Paz, han estado atravesados por la poesía. ¿Y qué hace la poesía? Refundar los significados, romper el discurso unilateral y unívoco de la política para abrir un discurso que la deslocaliza y que introduce nuevos sentidos, anclados en la tradición de lo humano. La poesía habla del corazón, del hombre, del misterio ontológico y, en ese sentido, vuelve otra vez a poner en el centro de la vida de la *polis* lo importante, no con la unilateralidad de la política y las ideologías, sino con la plurisemia

de la poesía. La poesía no es nada más el escrito del poema, son también los símbolos que acompañan a los actos (*Letras Libres*, marzo de 2013).

En este sentido, la formulación del bien a intercambiar es clara, lo que explica el Intercambio debe considerar este sentido, para ello es necesario analizarlo en el medio, esto es, la estrategia. La cual analizaremos después del apartado siguiente.

3. Institucionalización del intercambio en la estructura organizacional

La estructura organizacional del MPD es uno de los aspectos con menor difusión en los medios, poco se sabe del funcionamiento operativo de su estructura organizacional y financiera: “Muchas de las acciones que se realizaron en siete meses fueron más bien intuitivas. Sin recursos ni estructura, más por la necesidad de manifestarse, el Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad se desarrolló sin orden”. (*Proceso*, 22 de noviembre de 2011).

No obstante, uno de los tantos retos que enfrentó Sicilia fue su capacidad de generar una estructura mínima, al respecto puede notarse que hay una necesidad de relevo, a la pregunta del periodista Jorge Gil Olmos, ¿Crees que ya están preparados para otro tipo de liderazgos?, respondió:

Sí. Hay gente de mucho talento, de liderazgos no mediáticos, como Pietro Ameglio, Emilio Álvarez Icaza, Miguel Concha, Clara Jusidman, Ignacio Suárez Guape, Miguel Álvarez, los poetas Eduardo Vázquez y Tomás Calvillo. Además hay un grupo de muchachos en la Comisión de Víctimas. Es decir que el núcleo fundamental funciona con un sentido colectivo. Creo que puede dar este paso porque no es gente improvisada. (*Proceso*, 22 de noviembre de 2011).

De acuerdo a lo anterior no hay información precisa de que ello haya ocurrido y que una estructura horizontal se haya formado, no obstante, la pregunta es ¿de estar conformado el MPD de manera horizontal, tendría la capacidad organizacional para procesar la toma

de decisiones? ¿Cómo sería ello posible? ¿Qué ha imposibilitado la creación de la Red Nacional de Organizaciones de Familiares de Víctimas?

Una de las personas más allegadas al poeta, el profesor Ameglio, plantea acciones más políticas que poéticas:

Creo ya agotamos una etapa con las movilizaciones y lo simbólico, pero en el tema de la no violencia es importante irse planteando formas de no cooperación en el sentido de presionar a las autoridades para que nuestro silencio o nuestras formas de trabajo conjuntas se tomen en cuenta. Por eso creo que hay que dejar de cooperar y ejercer un tipo de presión en lo social, en lo político". (*Proceso*, 22 de noviembre de 2011).

Lo anterior implica que el bien a intercambiar, tiene diferentes formas de encausarse dentro del movimiento. Esto es hasta cierto punto normal y cotidiano en una organización democrática, sin embargo, la solidez de la estructura organizacional no ha logrado concentrar las fuerzas, sino que más bien éstas se disipan.

4. Estrategia de las osc

¿Cuál es la estrategia central de Sicilia?, ¿es la misma que la del MPJD? Para responder estas interrogantes es preciso indagar en los objetivos del poeta.

Sicilia ha declarado innumerables veces que busca:

[...] tratar de dar voz a aquellos que, como él, han sufrido las consecuencias de la ola de violencia que atraviesa el país, sin estar necesariamente vinculados con el crimen organizado; es decir, ser el portavoz de quienes muchas veces son ignorados en el discurso político: las víctimas... reconstruir a las víctimas como sujetos, recoger a personas destruidas y darles la opción de sentirse eso, sujetos. (Morales, 2013: 1).

En este sentido, continúa Gabriel Morales, los objetivos del movimiento después de la aprobación de la Ley de Víctimas son tres: 1. Que la Ley no quede en el papel; 2. Búsqueda y reconocimiento

de los más de 30 mil desaparecidos y; 3. “Y tal vez el más confuso”, establecer un diálogo con los delincuentes para establecer la reconciliación.

En párrafos anteriores, habíamos señalado la importancia de tomar en cuenta el perfil profesional de Sicilia. Vale la pena recordar el simbolismo del poeta cuando en mayo de 2012 en pleno apogeo de las elecciones federales, besó en la mejilla a los candidatos presidenciales (a excepción de Andres Manuel López Obrador (AMLO) en el mismo acto en el que reprochaba sus actitudes clientelares. No fue ninguna casualidad que leyera el poema *Piedra de Sol*, de Octavio Paz, que señala en uno de sus versos: “El mundo se crea cuando dos se besan... amar es combatir si dos se besan”.

En la anteriormente citada entrevista en *Letras Libres*, el poeta señala:

El Movimiento por la Paz ha tenido también eso. Los besos a todos, incluso a los hombres y mujeres del poder, el ir a abrazar a las víctimas, el caminar con ellas, el hacerlas sentir el consuelo y la dignidad, el darles voz, el cambiar el tono de los discursos, eso también es poesía. La poesía es una mirada o un sentir que se traduce en muchos tipos de lenguaje. Porque la poesía deslocaliza absolutamente la univocidad y la unilateralidad del discurso político, se vuelve refundadora de lo humano y del sentido extraviado. Por eso Platón corrió a los poetas de la República: desordenan el orden del poder al introducir algo que no está en su lenguaje, pero que es más verdadero en su humanidad.

La no violencia, a diferencia de la violencia revolucionaria, no confunde el mal con el individuo que lo detenta o lo hace posible. La no violencia, que implica un profundo dominio interior, intenta golpear con actos la conciencia y el corazón del enemigo. Es una acción llena de contenidos poéticos. Esta lógica es con la que se ha desplazado el Movimiento por la Paz; es la lógica con la que también se ha desplazado el zapatismo –sus armas son solo armas de autodefensa, no de ataque–. En el caso del Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad hemos tratado de enfrentar con mucha dureza al poder pero tocando, desde una ética profunda, el corazón, el

equívoco político o la aberración del otro. Respetando, salvando la dignidad de la persona y golpeando el corazón del mal. El mal no es la persona, sino su equívoco, es el borramiento, el oscurecimiento de su corazón o de su razón. Los movimientos sociales que están emergiendo son tremendamente revolucionarios en este sentido. Si no son absolutamente no violentos, como el Movimiento por la Paz, al menos, como el zapatismo, tratan de acotar su violencia y no tienen pretensiones universalistas.

En las primeras liturgias cristianas había dos momentos altos: la *conspiratio* y la *comestio*. La *conspiratio* se volvió ese saludo light de la paz que está antes de la comunión; y la *comestio* se volvió la comunión. Pero las dos palabras, *conspiratio* y *comestio*, son palabras tremendamente somáticas y carnales: comer y respirar con otro. Conspirar es pasar los alientos, pasar tu aliento y ser pasado por el aliento del otro.

Es un beso en la boca.

Exactamente. En ese momento de la liturgia, la asamblea reunida se besaba en los labios. Un símbolo poético que se carnalizaba. La *conspiratio* no era nada más este universo poético que estamos evocando aquí, sino que se hacía efectivo: se besaban, se transmitían los alientos, las respiraciones se encarnaban a través de los labios.

Mis besos van en ese sentido. Quiero decir a través de ellos que somos iguales y que la comunidad humana, la comunidad política, es una comunidad en donde no hay diferencias, en donde debe reinar el afecto como un signo de la paz y de la preocupación por los otros. Son un signo de la democracia y del hacer presentes, por lo menos en ese momento, la paz y la justicia. Somos justos, porque hablamos fuerte reclamando justicia, pero, al mismo tiempo, somos pacíficos. Hacemos justicia al reclamar nuestros derechos, pero lo hacemos en la paz del amor. Todos esos elementos están en el signo del beso. Otra vez la poesía es un mensaje relámpago que si no es capturado desde la razón poética y solo es capturado desde la razón lógica, se vuelve muy desconcertante y empieza a ser malinterpretado.

Esta larga referencia es importante porque aquí se encuentra el núcleo de la estrategia de Sicilia como líder social. Es abordar el

problema de “la tumba sin rostro” mediante la acción poética. En este sentido, la justicia de Sicilia va en función del amor.

Lejos de hacer una valoración moral de este *ethos*, lo que buscamos es responder a la interrogante sobre la efectividad de la estrategia. Tal como lo escribió la periodista Karla Zabudovsky del periódico *The Guardian*, el 16 de agosto de 2011, el MPJD no es ni el primero ni el movimiento más grande que convoca a ciudadanos cansados de la guerra contra el narcotráfico, ni tampoco el más aceptado. Algunos de los partidarios a las marchas convocadas por el poeta reclamaban: “*Neither kisses nor hugs will put an end to bullets*” (Ni besos ni abrazos acabarán con las balas). Más adelante señala que el objetivo de Sicilia es erróneo porque su estrategia de no violencia no permite enfrentar el negocio ilícito de 13 mil millones de dólares anuales que recibe el narco mexicano, lo que les permite corromper a políticos y garantizarles mayor amplitud en sus negocios. El tiempo de Sicilia sería mejor utilizado en crear una estrategia global para hacer frente a un problema cada vez más expansivo, y en vez de convocar a ciudadanos cansados de la guerra, podría llegar más lejos trabajando con líderes mundiales en una organización internacional dedicada a luchar contra un problema internacional.³

Si bien Sicilia ha conseguido logros muy importantes, entre ellos, establecer canales de comunicación con el Ejecutivo federal y el Legislativo; regresarles el carácter de sujetos a los desaparecidos; establecer mesas de diálogo con conclusiones de política pública; reformular el problema público y redirigirlo hacia un enfoque de derechos; poner en la agenda pública y mediática las responsabilidades de Estado; realizar y proponer pactos, diálogos y marchas; agrupar a un sinnúmero de organizaciones y líderes sociales, políticos y civiles nacionales e internacionales a su causa; la creación de la Procuraduría de Atención a Víctimas; lo cierto es que el movimiento ha enfrentado los problemas típicos de la implementación de las políticas públicas: distorsión

3 Traducción libre. *Cfr.*: <http://www.theguardian.com/commentisfree/cifamerica/2011/aug/16/mexico-drug-war-protest>

de objetivos, resistencia de unos frente al control administrativo de otros y disipación de energías. (Bardach, 1997).

5. Redefinición del proyecto político

Rusconi plantea la posibilidad del proyecto político a partir del IP, que sólo es posible en escenarios de conflicto. Dicho de otro modo, la reconfiguración del proyecto político implica el surgimiento de un nuevo orden que por un lado es compartido por la mayoría, y por otro, asienta y fortalece la autonomía e identidad de los actores involucrados.

El movimiento encabezado por Sicilia, procuró una identidad colectiva con el gobierno basada en principios poéticos. Sin embargo, las acciones concretas que llevó a cabo con dos gobiernos federales lograron los objetivos cometidos en gran medida no sólo por su estrategia sino por la magnitud y complejidad del problema al que se enfrentaba. No obstante hubo micromutaciones internas tanto en organizaciones sociales y civiles como en algunos sectores gubernamentales al lograr acuerdos sobre el tema de la inseguridad, sin embargo, las variables anteriormente descritas muestran avances pero que no son suficientes.

Parece ser que el entusiasmo inicial acabó por mermar las fuerzas tanto de Sicilia como del Movimiento, no por ello se puede concluir que dicho entusiasmo no pueda resurgir, pues las condiciones actuales siguen siendo muy parecidas a las que dieron pauta al movimiento. Faltará entonces, un momento que rebase la paciencia ciudadana para potencializar el entusiasmo inicial del movimiento.

Recientemente Sicilia ha retomado el discurso sobre la necesidad de mayor representación de la sociedad civil, así como de la refundación del Estado. Esto último se antoja sumamente complejo, aunque de eso mismo toca el tema de la redefinición del proyecto político.

Desde luego que el actual gobierno federal ha revivido viejas prácticas autoritarias que imposibilitan de manera tangible la reagrupación de sentido de transformación. Si en su momento Calderón se mostraba reacio a cambiar de estrategia, el actual gobierno parece que se conduce en la misma dirección pero en un plano más discrecional. Al respecto, cabe preguntarse si la reformulación de objetivos, estrategias, sobre todo en materia de intercambio, logran traspasar los muros de la simulación actual. Sicilia identifica el reto de esta manera:

¿Qué significa entonces la publicación de la Ley? La respuesta reside en la manera de hacer política del PRI. Este partido, “nunca dice que no”; no obstante, “asumieron pero nunca han respondido”. “Es como un juego” en donde pueden cambiar la percepción general, pero la realidad se mantiene inerte y “nosotros [los del Movimiento] sentimos que nos compraron”; parece ser que, según este recuento, los resquicios del autoritarismo priísta nublan las políticas del nuevo Presidente. “Esta administración, es maestra de la simulación”. (*La Jornada*, 31 de enero de 2014).

Conclusiones

¿De qué manera una categoría analítica –como la de Intercambio Político– puede dar respuesta a si determinado sujeto o persona puede ser considerado o no un líder social?

¿Ofrece el Intercambio Político un marco analítico pertinente para determinar los contornos de las acciones emprendidas por el poeta Javier Sicilia?

El Intercambio Político no es sólo un mecanismo que pretende explicar si existe la redefinición del proyecto político, sino que da cuenta de manera sistemática del proceso por el cual un sujeto está inserto en relaciones de poder asimétricas. Este es precisamente el caso de Javier Sicilia, un poeta que no quiso ser líder sino que diferentes circunstancias lo conducen. Ayudado por su carisma y por la

empatía en el sufrimiento de una sociedad que grita: ¡Estamos hasta la madre!, el poeta se legitima como autoridad carismática.

En un escenario de violencia es casi inimaginable una estrategia no violenta para reencauzar el sentido de justicia. Pero Javier Sicilia es un hombre de letras y tiene que recurrir al soporte simbólico que le ofrece la poesía para tener una base emocional que posibilite sus objetivos.

Sí, es pertinente analizar esta estrategia a partir del marco analítico que proporciona el Intercambio Político, pues permite ubicar los alcances y límites de una estrategia que busca incidir en lo público.

Veamos: En la primer variable, las capacidades decisorias de Sicilia dentro del MPJD mostraban que el poeta tenía una autoridad carismática que la gente le reconocía no por su rango social o intelectual, sino por lo excepcional de sus cualidades en un contexto también excepcional, que si bien representaba la tenacidad de una idea, también se combinaba con el fracaso de la autoridad formal. No obstante dicho liderazgo tenía sus limitaciones, sobre todo cuando se yuxtaponen las fases de la política con los niveles de participación.

Lo primero que salta a la vista cuando se aborda la variable Materia de Intercambio Político, es la afirmación del poeta de “yo no soy un líder político” ¿cómo entonces busca incidencia política si se asume como no político? La respuesta del poeta fue, nuevamente la poesía.

Al hablar de la variable de la institucionalización del intercambio en la estructura organizacional, resultó ser que la estructura detrás de la organización era –por decir lo menos– mínima. En este nivel de análisis puede notarse la disipación de energías, si bien las personas –incluidas las cercanas a Sicilia– eran sensibles a la identificación poética, no lograban entender cuándo podrían vislumbrar resultados, en un momento políticamente cambiante, con elecciones federales que cambiaban el juego político que no jugaba Sicilia.

De acuerdo a lo vislumbrado por la variable estrategia, fue ésta la que determinó los alcances y limitaciones del poeta en tanto logro

de objetivos compartidos. Pues si bien Sicilia era muy elocuente cuando hablaba de lograr la voz de los sin voz, su estrategia mostró que estaba totalmente inserta en el simbolismo de su poesía. Sicilia se encuentra en el *fraseo circular* del poema *Piedra de Sol* de Octavio Paz, cabe recordar aquel día en el que recitó el poema frente a los candidatos presidenciables condenándolos a un beso: “El mundo se crea cuando dos se besan... amar es combatir si dos se besan”. Lejos estaban las esperanzas de muchos conciudadanos –a los que había alentado anteriormente–, de traspasar a una estrategia global, internacional, con un Sicilia discutiendo con líderes mundiales sobre un problema que diluía cada día las fronteras.

Cuando se aborda la redefinición del proyecto político, realmente cuesta trabajo comprender cómo se habían unificado fuerzas de tantos miembros de la sociedad al tiempo que ello parecía lejano. Lo que hizo Sicilia fue plausible, pero su estrategia no era la de todos, tal vez todos entraban en su poesía pero no todos tenían intenciones de entrar. La reconciliación nacional tenía que esperar todavía más.

Bibliografía

- AGUILAR, Carlos y LIMA, Marco (2009). *¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas?*, Málaga, España, editorial Eumed.
- AXELROD, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books.
- AXELROD, R. (2004). *La complejidad de la cooperación. Morellos de cooperación y colaboración basados en los agentes*, Buenos Aires, FCE.
- BARDACH, Eugene (1977). *The Implementaton Game, What Happens after a Bill Becomes a Law*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- CACCIARI, M (1980). *Transformación del Estado y proyecto político*. Cuadernos políticos, No. 25, México, Ed Era.
- CANTO CHAC, Manuel (2002). “Introducción a las políticas públicas”, en CANTO CHAC, Manuel y CASTRO SOTO, Óscar (coordinadores), *Participación Ciudadana y Políticas Públicas en el Municipio*, México, Movimiento Ciudadano por la Democracia.

- LASSWELL, Harold (1992), "La concepción emergente de las ciencias de políticas", en LASSWELL, H., *et al.*, en *El estudio de las políticas públicas, estudio introductorio* de Luis F. AGUILAR VILLANUEVA, *Antologías de Política Pública*, No. 11, México, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- MAJONE, Giandomenico (1989). *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*, estudio introductorio de Luis F. AGUILAR VILLANUEVA, traducción de Eduardo L. Suárez, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Fondo de Cultura Económica.
- MENY, Yves y THOENING, Jean-Claude (1992). *Las políticas públicas*, Barcelona, Editorial Ariel.
- PARSONS, Wayne (2007). *Políticas públicas Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*, traducción de Atenea ACEVEDO AGUILAR, México, FLACSO.
- PIZZORNO, Alessandro (1991). *El resurgimiento del conflicto de clases en Europa Occidental a partir de 1968*. Coord. Por Colin Crouch y Alessandro Pizzorno, Vol. 2.
- PRESSMAN, Jeffrey y WILDAWSKY, Aaron (1998). *Implementación. Cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland*, Estudio introductorio de Alejandro BUENDÍA VÁZQUEZ, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Fondo de Cultura Económica.
- REPETTO, Fabián; FILGUEIRA, Fernando y PAPADÓPULOS, Jorge (2006). "La política de la política social latinoamericana: análisis de algunos retos fundamentales y esbozos de sus escenarios sobresalientes", Mimeo.
- RUSCONI, G (1985). "Problemas actuales de teoría política", en Cuadernos de Teoría Política, No. 2, México, IIS-UNAM.
- SCHUMPETER, Joseph (1983). *Capitalismo, socialismo y democracia*, Barcelona, España, Editorial Orbis.
- SICILIA, Javier (2013). "La corrupción de lo mejor es lo peor", Entrevista con Javier Sicilia, realizada por Domínguez, Quintana y Sabau. *Letras Libres*, Núm. 56 (marzo de 2012): 57-61.
- SUBIRATS, Joan (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*, Colección Estudios, Serie Administración General, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, Ministerio para las Administraciones Públicas.

CAPÍTULO VI

Las hijas de la democracia chilena. Paradojas de la emergencia del liderazgo de las mujeres en Chile

JAVIERA DONOSO¹

MÓNICA SALINERO²

Introducción

El ascenso de las mujeres a las cúpulas del poder político en Chile, si bien fue un hecho histórico pionero en la región, no ha sido una excepción. Tras la primera Presidencia de Michelle Bachelet (2006), el Continente Americano ha visto cómo las mujeres han logrado posesionarse en las presidencias de sus respectivos países. Tal es el caso de Cristina Fernández de Kirchner en Argentina, en 2007 y reelegida el 2011; Laura Chinchilla en Costa Rica, en el año 2010; y Dilma Rousseff en Brasil el 2011.

Esta espiral de liderazgos de mujeres latinoamericanas en las presidencias de sus países no se ha quedado sólo en eso. En el caso de Chile, lejos de agotarse estos espacios no sólo se han ampliado, sino que estas mujeres líderes, han adquirido un poder inesperado, como es el caso de Camila Vallejos, expresidenta de la Federación

1 Pasante posdoctoral de la Dirección General de Asuntos Académicos de la Universidad Nacional Autónoma de México.

2 Doctorando en Ciencia Política de la Universidad de Barcelona, socióloga de la Universidad de Chile.

de Estudiantes de la Universidad de Chile al ser elegida personaje del año por la revista *Times* el año 2011.

Durante los últimos ocho años el escenario político chileno ha sido testigo de la emergencia de importantes liderazgos de mujeres en espacios que tradicionalmente habían sido nicho exclusivo de poder de los hombres. La competencia de dos mujeres en las primarias presidenciales el año 2005 abrió un lugar antes vetado para ellas, lo que implicó una incidencia sin precedentes de las mujeres en cargos de poder y visibilidad pública, llegando a su punto más álgido en las últimas elecciones presidenciales de 2013 al tener tres candidatas, dos de las cuales pertenecen a las coaliciones políticas más importantes y que compitieron en la segunda vuelta presidencial.

Chile hoy cuenta con importantes liderazgos femeninos en los cargos más poderosos del país: Michelle Bachelet en la Presidencia de la República, Isabel Allende en la Presidencia del Senado y las presidencias de las federaciones de estudiantes de las universidades más grandes del país, con Melissa Sepulveda, en la Universidad de Chile y Naschla Aburman en la Pontificia Universidad Católica de Chile.

El hecho simbólico de que María Isabel Allende Bussi, hija del expresidente Salvador Allende, fuera la primera mujer en presidir el Senado de la República de Chile, y que además tuviera la oportunidad de entregar la banda presidencial a Michelle Bachelet, quien por segunda vez fue elegida para ocupar la Presidencia de la República, es un hecho que generó gran impacto comunicacional a nivel continental y mundial.

A pesar de que la presidenta Bachelet ha sido una importante promotora de políticas de género, tanto en Chile como en su trabajo en la Organización de Naciones Unidas (ONU), y que en su primer gobierno comenzó conformando un gobierno paritario, hoy después de ocho años no pudo asumir la Presidencia de la República con un equipo ministerial paritario. Este contexto se presenta paradójico, en tanto se observa un avance sin precedentes en los liderazgos de las mujeres, se evidencia también que éstas no han logrado compartir los espacios de poder con los hombres.

El panorama deja entrever que la ciudadanía y la opinión pública han sufrido transformaciones positivas hacia nuevas formas de liderazgos, mientras las organizaciones partidistas, así como las instituciones políticas, tienden aún a una práctica más rígida y tradicional de la repartición de los espacios de poder.

En este sentido, el liderazgo debe observarse en su doble dimensión, tanto como una forma de dirigencia organizacional, de generación de una relación de mando y obediencia, pero también como un proceso de identificación y re-presentación de los sujetos en aquellos y aquellas que se les asignará la tarea de guiar los procesos políticos y de resolución de conflictos sociales.

La actual situación genera importantes interrogantes en torno a la emergencia de los liderazgos femeninos, aquí se abordarán aquellas que tienen relación con los factores que favorecen y los que obstaculizan dichos liderazgos y su afianzamiento en las estructuras de poder.

La emergencia del liderazgo de las mujeres. Características y factores que lo potencian

El ascenso de lideresas en diversos ámbitos de la vida política chilena ha implicado que junto con abrir camino a las mujeres y empoderarlas, ha puesto sobre la mesa temas vinculados a las problemáticas de género que habían sido relegados en las agendas políticas de los gobiernos previos a la asunción de Michelle Bachelet. Hoy, las mujeres que se desarrollan en el ámbito político chileno y ejercen liderazgo en él, tienen plena conciencia de los problemas derivados de la situación de dominación de género, cómo se han visto afectadas y la necesidad de superar estos obstáculos:

De la mujer se sospecha cuando es joven porque desestabiliza a la manada y se le rechaza cuando los años pasan porque ha perdido competitividad. Es excomulgada por fea y también cuando es bella. En el primer caso se dice que es repulsiva, en el segundo provoca-

dora. Cuando no es lo uno ni lo otro la tildan de mediocre. (Camila Vallejo, 13 de agosto de 2011).

Las mujeres no sólo han accedido a la Presidencia de la República, sino que también a otros cargos políticos como titulares de Ministerios de Estado, en carteras tradicionalmente consideradas masculinas (Defensa, Justicia, Secretaría General de la Presidencia, Minería, Economía), intendentas de gobiernos regionales emblemáticos y conflictivos como la Región Metropolitana, en el Senado, en la Cámara de Diputados, gobernaciones, alcaldías, en federaciones de estudiantes, etc.

El desestructurar la idea de que la política constituye un espacio sólo de hombres, no necesariamente tiene que ver con una apertura generalizada de la clase política tradicional sino, más bien, tiene relación con mujeres particulares que han logrado ejercer liderazgos particulares, carismáticos, y que han logrado transmitir una importante imagen a la sociedad en general, por la valentía que representan en dichos espacios, entre otras cosas. Por lo tanto, la conciencia de su propia situación en el contexto de una sociedad patriarcal ha sido determinante para desarrollar su liderazgo.

La forma de construir el liderazgo de las mujeres chilenas ha estado fuertemente vinculada a una performatividad que han debido de asumir. La imagen cercana y cálida que representa lo femenino para las masas se combina con una masculinización y endurecimiento del trato con las instituciones para darle equilibrio a lo que espera que debe ser una alta autoridad del Estado. Los liderazgos que han ejercido esta nueva oleada de mujeres en Chile han sido vistos como una nueva forma de re-presentar el ámbito político democrático, de construir imaginarios y de reasignar roles tan fuertemente arraigados en las estructuras simbólicas de lo que es o debiera de ser un líder político en el país, ampliando así la democracia, al abrir los canales de participación para sectores antes no incluidos, no solamente a las mujeres, sino a todos aquellos grupos que comparten la situación de marginación de los espacios de poder y decisión que

se han visto interpretados y representados por los liderazgos de las mujeres en un espacio altamente masculinizado.

Las mujeres, asociadas a sus roles tradicionales de madres, esposas y cuidadoras, han sido visualizadas como sujetos que comprenden la vida cotidiana de las personas. Puesto que todas las mujeres teóricamente sabrían el valor de las cosas, sabrían lo que es tener hijos/as y saben lo que cuesta material, emocional y físicamente construir una familia, o bien, simplemente estar a cargo de su propia vida. Y es esta imagen la que acerca a las mujeres políticas a las personas comunes, quienes pueden llegar a sentir un mayor proceso de identificación con ellas que con un político que viste traje y corbata y que nunca ha llevado a sus hijos al colegio o ha debido hacerse el tiempo para cuidar de su casa, pues ellos tienen una mujer atrás que hace dicho trabajo.

Desde este punto de vista, las mujeres saben compartir el poder y la responsabilidad, combinan intuición y racionalidad, poseen elevadas habilidades interpersonales (como la empatía y la capacidad de escucha); crean grupos de trabajo, asumen riesgos para mejorar y pueden mantenerse cerca del personal o el equipo de trabajo y entender su diversidad. (Fernández, 2008:62).

Un ejemplo claro de lo anterior es la diputada Karla Rubilar, médico cirujano especialista en servicios primarios de salud pública, madre y representante del Partido Renovación Nacional. Los temas trabajados por la diputada Rubilar tienen relación directa con situaciones de la vida cotidiana de los ciudadanos como salud, derechos humanos y ciudadanía, seguridad ciudadana y drogas, juventud en la atención primaria, apoyando la distribución gratuita de la pastilla del día después a pesar de la polémica que ha generado este anticonceptivo de emergencia en Chile y de que ella pertenezca al bloque más conservador de la política nacional.

El contenido del discurso elaborado por las mujeres, principalmente de izquierda, que han logrado acceder al poder político de manera democrática en Chile abordan temáticas vinculadas a las

necesidades e inquietudes de la vida cotidiana de todos los ciudadanos, principalmente la clase media trabajadora, que en las últimas décadas se sentía olvidada y abandonada por la clase política gobernante. Temas como la calidad y gratuidad de la educación es algo fundamental para la golpeada clase media chilena, la calidad del transporte público, calidad y cobertura del servicio de salud público, servicios de salas cunas para todos los niños del país de forma gratuita lo que permite a más mujeres integrarse al mundo laboral, entre otros.

Para ello desarrollan, según este punto de vista, una actitud más receptiva, comprensiva y participativa, antijerárquica y antiburocrática, que favorece los valores y las acciones colectivas. Esto permite generar políticas de cuidado y apoyo mutuo, más cercanas a los sentimientos de las personas y a la denominada «inteligencia emocional». Se afirma también que las mujeres son más compasivas e incluso más independientes a la hora de expresarse y de tomar decisiones. (Fernández, 2008:62).

Este discurso, cercano y atento a las preocupaciones reales de las familias chilenas, combinado con un carisma indiscutible —como el de la presidenta Bachelet, las diputadas Camila Vallejo y Karol Cariola, la presidenta de la Federación de Estudiantes de la Universidad de Chile, Melissa Sepulveda, (anarquista-feminista) o la vocera de los presos políticos mapuches, Natividad Llanquileo, entre otras— logró identificar a hombres y mujeres del país de manera efectiva, los cuales vitorearon en las encuestas populares los nombres de estas mujeres, impulsando su carrera política electoral.

Otro factor que ha sido determinante para que estos liderazgos se den es el hecho de que han surgido en estructuras de participación mucho más flexibles que las tradicionalmente conocidas. Los trampolines políticos de estas líderes han surgido de organizaciones como son las federaciones de estudiantes, las comunidades indígenas o los movimientos sociales vinculados a problemas y conflictos sociales, que habían sido abandonados por la clase política. La

posibilidad de impulsar liderazgos que representaran a las masas que no se identificaban con las figuras políticas pertenecientes a los partidos, generó una apuesta por parte de estas mujeres, las cuales visibilizaban a los excluidos de la sociedad civil, donde la política nuevamente asumía el rol de atender los problemas prácticos de la vida de las personas.

Las supuestas características femeninas también sintonizan con las nuevas necesidades de liderazgo: abierto, no competitivo, innovador, flexible, consultivo, comunicativo, colaborativo, persuasivo y cooperativo (más que impositivo o competitivo). (Fernández, 2008: 61).

El que estos liderazgos se hayan perfilado fuera de las estructuras de los partidos políticos o muy a pesar de ellos, ayudó considerablemente a que estas mujeres pudieran saltarse las trabas institucionales que interponen estos órganos tan masculinizados.

En general, se supone que los liderazgos tradicionales descansan en el cumplimiento de metas u objetivos, en la influencia interpersonal e intraorganizacional, la jerarquía y la organización piramidal, y la existencia de reglas claras y explícitas. En este marco, se considera que los liderazgos femeninos relativizan y humanizan ciertas normas y costumbres, en base a la supuesta preferencia masculina por un estilo directivo (de mando y control) y la aparente inclinación femenina por un estilo más democrático (de cooperación, inclusión y trato personal)". (Fernández, 2008: 62).

En este sentido, los liderazgos de las mujeres se han visto principalmente impulsados por las transformaciones en la sociedad chilena, la misma que demanda y se moviliza hoy por mayor igualdad en diversos espacios y por los denominados temas de las sociedades posmaterialistas (Inglehart, 1998), como la ecología, la no discriminación por orientación sexual, el feminismo, mayor participación y democracia, entre otros.

Los problemas para el avance y el desarrollo de los liderazgos de las mujeres

Como se ha visto es indispensable observar los espacios de poder que ocupan las mujeres para poder evidenciar cómo se expresa su liderazgo político a nivel de las instituciones de representación democrática, que es, finalmente, donde se toman parte significativa de las decisiones y donde los liderazgos pueden ser expuestos al escrutinio de la ciudadanía; en consecuencia, ser visibilizados, impulsados y duraderos en el tiempo. En este sentido, el avance de las mujeres en la política y en los roles de liderazgos ha sido lento en el mundo en general, un informe de la Unión Interparlamentaria (IPU) muestra que el avance más significativo en puestos de representación se ha dado en la última década con un aumento de 5.3%, el que ha permitido hoy llegar al 20.3% de mujeres en puestos de elección parlamentaria.

Sin embargo, Chile que cuenta con significativas mujeres líderes en el ámbito político, tiene tan sólo 15.8% de mujeres en la Cámara Baja, lo que lo sitúa en el lugar 90 del ranking mundial.³ Esta situación, si se compara con el gabinete de la presidenta Bachelet donde hay nueve ministras, de un total de 23 Ministerios, lo que corresponde al 39% indica la incidencia de la voluntad de la Presidenta por intentar conformar un gabinete paritario en su negociación con los partidos políticos de la coalición Nueva Mayoría que ha sido fundamental para tal diferencia porcentual, cuyos partidos son todos dirigidos por hombres. Esto significa que uno de los principales frenos para estimular el liderazgo de las mujeres radica en las estructuras partidistas, cuyas lógicas son tradicionalmente masculinas y adolecen de una visión sesgada en cuanto al liderazgo de las mujeres se

3 Un escaño ocupado por una mujer en 1951 a 20 en el 2005 indica que la inclusión de las mujeres en las discusiones sobre los presupuestos nacionales y la definición de campos de interés para legislar, se ha incrementado a la exigua velocidad de una congresista cada tres años, mientras que los hombres siempre han estado allí.

refiere. No sólo la política en general ha sido un terreno de hombres, propio del espacio público del cual han tenido un monopolio simbólico, sino que también las organizaciones que son parte del sistema político, aun cuando cuenten con mujeres en sus bases, son lugar dominado por la presencia de hombres en los puestos de liderazgo y poder.

Cuadro 1
Mesas Directivas de los Partidos Políticos

Partido ¹	UDI	RN	DC	PS	PPD	PRSD	PC ²
Hombres	8	8	8	9	7	13	13
Mujeres	1	1	3	4	4	1	1

¹ Coalición Alianza: Unión Demócrata Independiente (UDI), Renovación Nacional (RN). Coalición Nueva Mayoría: Partido Demócrata Cristiano (PDC), Partido Socialista de Chile (PS), Partido Por la Democracia (PPD), Partido Radical Socialdemócrata (PRSD) y Partido Comunista de Chile (PC).

² Del Partido Comunista de Chile se han consignado los miembros de la Comisión Política (14 puestos) a la cual pertenecen los cargos de Presidente y Secretario General. No existe una mesa directiva tal como la tienen el resto de partidos políticos.

Evidentemente, las posibilidades de que el liderazgo de las mujeres se materialice en puestos de poder, se encuentran definidas por las de ser nominadas tanto a cargos en el Ejecutivo como en candidaturas, por ello los partidos políticos son parte fundamental de tal proceso de nominación.

En el caso de las candidaturas a elección popular se debe agregar que las nominaciones encuentran un importante problema en el sistema electoral chileno, que combina una serie de características que lo definen como binominal,⁴ restringiendo considerablemente

4 Con el sistema electoral binominal el panorama post-elecciones es altamente previsible, casi siempre será triunfadora una candidatura de la Nueva Mayoría (ex Concertación) y una de la Alianza, para ambas cámaras. Se constata cierto consenso al establecer que el sistema electoral binominal se presentaría como un freno a la solución de la presencia de mujeres en el parlamento. En este sentido, se le ha comparado con los sistemas proporcionales, los que demuestran, según la experiencia europea, ser más favorables a la solución del problema del

las posibilidades de las mujeres de ser candidatas según evidencian diversos estudios (Salinero, 2004). Ahora bien, serían un conjunto de factores los que actuarían negativamente para la participación de las mujeres como candidatas a elecciones populares. Entre éstos se encuentra el sistema electoral y la constitución del sistema de partidos. Y, ciertamente, estos factores actúan de forma interdependiente. Los factores mencionados en interrelación presentan en la práctica los siguientes problemas para las mujeres: las candidatas independientes tienen prácticamente nulas posibilidades de ser electas; los pactos presentan candidatas donde hay candidatos fuertes; también se ha observado que se hace competir a mujeres dentro de un mismo pacto. (Cabezas y Navia, 2005).

Cuadro 2
Cuadro Comparativo

	Cámara Baja 2010-2014		Cámara Baja 2014-2018	
Hombres	85.8%	(103)	84.1%	(101)
Mujeres	14.2%	(17)	15.8%	(19)

Cuadro 3
Cuadro Comparativo

	Cámara Alta 2010-2014		Cámara Alta 2014-2018	
Hombres	87.8%	(33)	81.6%	(31)
Mujeres	13.2%	(5)	18.4%	(7)

A su vez, este sistema hace que la competencia al interior de las coaliciones sea despiadada, de modo que si se considera que esta competencia se da al interior de organizaciones con estructuras rígidas y de sesgo machista, las posibilidades de las mujeres de acceder a puestos de representación popular son bastante escasas. La situación es tan clara al respecto, que aun existiendo dos partidos con cuotas en sus estatutos partidistas (Partido Socialista de Chi-

déficit de la presencia de mujeres en política y de otros liderazgos tradicionalmente excluidos.

le, Partido Por la Democracia) tanto para elecciones internas como para las candidaturas parlamentarias, éstas últimas nunca han logrado cumplirse.

Junto con lo anterior, existen otros factores estructurales y culturales que juegan en contra de la emergencia y consolidación de los liderazgos de las mujeres, entre ellos la doble y hasta triple jornada laboral que realizan las mujeres (trabajo en el hogar, trabajo remunerado, trabajo político) que las excluye de momentos determinantes de la vida política activa de movimientos y partidos, que generalmente se realizan en horarios que los hombres tienen libres. Pero, también, por otras características que tienen relación con un cierto nepotismo, a través del cual las mujeres logran obtener espacios a través de algún vínculo con hombres, ya sean padres o esposos, situación que no es privativa de las mujeres, ya que hombres también ven impulsadas sus carreras políticas por parentesco. Sin embargo, en las mujeres este fenómeno está asociado con el concepto de “padrinaje”, o peor aun cuando son tratadas literalmente de “putitas” como dijo un político de la derecha chilena a la diputada Camila Vallejo. En este caso la relación con los hombres puede, además, ser una sombra que se utilice para insultar y cuestionar el éxito político de las mujeres.

Aun así, el denominado *techo de cristal*⁵ ha sido una constante al interior de estas organizaciones que han relegado históricamente a las mujeres al papel de la compañera que apoya al hombre, realiza el trabajo de base o bien se preocupa por los temas *femeninos*, pero difícilmente se les ha permitido acceder a las cúpulas más duras del poder. Por ejemplo, el exclusivo Club de la Cámara Alta sólo cuenta con siete senadoras de un total de 38, sin embargo una de ellas ha pasado a formar parte del gabinete de Michelle Bachelet, como si no hubiese más mujeres entre las cuales elegir. Pero, además, el nom-

5 El techo de cristal es aquello que no permite que las mujeres de base o que se encuentran en instancias intermedias acceder de la misma forma que hombres con hipotéticamente las mismas cualidades a espacios superiores, tanto al interior de los partidos como a los cargos públicos de responsabilidad política.

bre que más suena para reemplazarla es el de un hombre del partido al que pertenece la electa exsenadora Ximena Rincón, actual Ministra de la Secretaría General de la Presidencia.

Además, entre los elementos que afectan los liderazgos de las mujeres se encuentran una competencia y violencia especialmente brutal hacia ellas, por ejemplo a través de cuestionamientos e insultos misóginos que las minimizan. También, esa violencia se ha expresado al intentar desestabilizar potentes liderazgos como el de la destituida ministra Provoste, mujer de origen indígena, la única que al ser acusada constitucionalmente fue encontrada culpable y removida de su cargo de Secretaria de Estado en el año 2008, dejándola fuera de los puestos públicos durante cinco años. A pesar de ello su alta popularidad la llevó a ser electa diputada para el periodo 2014-2018. Once ministros fueron acusados durante todo el último periodo democrático y sólo uno ha sido destituido.

Conclusiones

La evaluación del contexto de emergencia del liderazgo de las mujeres en Chile expone que muy a pesar de las condiciones estructurales y de cultura política organizacional, las mujeres han logrado hacerse un espacio y ser visibles para la ciudadanía. Generalmente, esta visibilización ha estado marcada por la participación en estructuras menos rígidas, como las federaciones de estudiantes, donde se juegan menos cuotas de poder, o bien por casualidades (el azar siempre hace lo suyo) como el papel de Bachelet en el Ministerio de Defensa.

Las mujeres se han abierto camino muy a pesar de las condiciones estructurales y la cultura política militante, y gracias a las transformaciones de la sociedad chilena y las nuevas formas de ciudadanía que demandan por nuevos liderazgos y temáticas, donde la concreción de la igualdad en sus diversas formas ha tomado una especial relevancia. Por ello, quizás uno de los aspectos más desta-

cables que hace estos liderazgos muy atractivos y carismáticos es su conciencia de género, desde donde se sitúan empoderadas para desempeñar el rol que como políticas les toca representar en cuanto a canalizar las demandas de la sociedad chilena.

Los liderazgos femeninos, no sólo en Chile, sino también en Latinoamérica están marcado por características específicas como la capacidad de articular discursos que congregan demandas de los grupos no representados por la clase política tradicional. Además de lo anterior, ellas representan formas de vida más cercanas a las prácticas comunes de las masas, convirtiéndose en símbolos de lo que la gente común es. Esta proyección de los ciudadanos a través de esos liderazgos impulsa la carrera política de estas mujeres, catapultando su ingreso a las cúpulas de poder a través de la aprobación popular.

Bibliografía

- CÁMARA DE DIPUTADOS DE CHILE. Disponible en <http://www.camara.cl/>
- FERNÁNDEZ, Anna (2008). “Las mujeres en la política latinoamericana. Nuevos liderazgos, viejos obstáculos”, en revista *Nueva Sociedad*, No. 218, noviembre-diciembre. Disponible en www.nuso.org.
- INGLEHART, Ronald (1998). *Modernidad y posmodernización. El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*, Madrid, Editorial Siglo XXI.
- IPU. *World Classification Percentage of Women in Each National Parliament*. Disponible en <http://www.ipu.org/wmn-e/classif.htm>
- NAVIA, Patricio y CABEZAS, José Miguel (2005). “Efectos del sistema binominal en el número de candidatos y de partidos en elecciones legislativas en Chile, 1989-2001”, documento de trabajo, No. 3, Año 1, septiembre, Chile, Universidad Diego Portales: Facultad de Ciencias Sociales e Historia-Instituto de Investigación en Ciencias Sociales.
- PARTIDO DEMÓCRATA CRISTIANO. Disponible en <http://www.pdc.cl/>
- PARTIDO POR LA DEMOCRACIA. Disponible en <http://www.ppd.cl/>
- PARTIDO RADICAL DE CHILE. Disponible en <http://www.partidoradical.cl/v1/>
- PARTIDO DE RENOVACIÓN NACIONAL. Disponible en <http://www.rn.cl/v1/>

PARTIDO SOCIALISTA DE CHILE. Disponible en <http://web.pschile.cl/>

PARTIDO UNIÓN DEMÓCRATA INDEPENDIENTE. Disponible en <http://www.udi.cl/>

SALINERO, Mónica (2004). “Las experiencias de las mujeres en los procesos de nominación de candidaturas al interior de los partidos políticos chilenos. Los casos del Partido Socialista y Partido Por la Democracia”, documento de trabajo, Santiago de Chile, Fundación Instituto de la Mujer-Fundación F. Ebert.

VALLEJOS, Camila (2011). Disponible en <http://centinela66.wordpress.com/2011/08/13/camila-vallejos-al-congelar-sus-estudios-no-tiene-mucho-que-perder/>

CAPÍTULO VII

Protagonistas de nuestra historia. Acción colectiva, liderazgo y género en Colima¹

CLAUDIA M. PRADO-MEZA,

AIMÉ TAPIA

CRISTINA TAPIA²

ANAIS LARA CALDERÓN

(Fotografía)

Introducción

Este estudio de caso explora los liderazgos de mujeres surgidos en diferentes movimientos sociales en Colima a partir del pensamiento feminista latinoamericano. Desarrollado bajo una metodología cualitativa se centra en la experiencia localizada de tres activistas para entender los avances y profundos retos que enmarcan los liderazgos femeninos, busca aportar evidencia respecto a los elementos que explican el surgimiento del liderazgo femenino así como sus características.

-
- 1 A las mujeres entrañables que nos permitieron aprender de su sabiduría y nos contagiaron de su fortaleza, muchas gracias. A Anais Lara Calderón que con su increíble talento capturó la belleza interior y exterior de las protagonistas, muchas gracias.
 - 2 Las autoras están listadas en orden alfabético por apellido, indicando contribuciones equivalentes.

El capítulo inicial presenta la situación de la mujer en el estado de Colima en los últimos diez años para explorar el contexto bajo el cual estas tres mujeres han ejercido su liderazgo. Bajo el pensamiento feminista latinoamericano se analizan sus historias de vida y posteriormente los hallazgos correspondientes.

Se reconoce que las miradas de las tres activistas son múltiples y que sus saberes se encuentran situados, por lo que se identifica cómo han inventado y descubierto nuevas formas de caminar al participar en movimientos sociales. Cabe destacar que, al compartir sus experiencias, ellas no sólo conversaron con nosotras, también participaron en una sesión de fotografías, en la cual definieron sus razones para iniciar en un movimiento social y aquello que les da fortaleza para seguir trabajando. Abajo se incluye una selección de este material.

Finalmente, en las conclusiones se resalta tanto la individualidad de cada una de las participantes como los elementos comunes en los casos y la forma en que éstos se relacionan con el sustento teórico seleccionado; todo ello con el objetivo de conocer y difundir las historias de las lideresas, realizar comparaciones y elaborar una versión más compleja y “polifónica” del activismo realizado por mujeres en Colima (Aceves Lozano, 1999: 4). Se busca que este capítulo sea, además de una contribución académica, una inspiración para promover más liderazgos “entrañables” en el entorno.

Contexto de las mujeres en Colima

Las mujeres representan aproximadamente la mitad de la población en México, proporción que se mantiene también al observar el caso de Colima (INEGI, n. d.). La importancia de “ellas”, tanto en la dimensión social como en la económica, ha ido en aumento. Cada vez más mujeres se integran al mercado laboral, se erigen jefas de familia y constituyen sujetos activos en los procesos políticos. Según datos del INEGI, la tasa de participación económica femenina

en el estado durante el año 2011 se estimó en 53.1%, proporción superior a la media nacional en más de diez puntos porcentuales. Asimismo, de acuerdo con información de este mismo organismo, en 2005, aproximadamente uno de cada cuatro hogares (tanto en México como en Colima) contaba con jefatura femenina.

En materia electoral, la participación femenina en los cargos públicos ha ido en aumento, aunque no en la misma proporción que a escala nacional. En el 2007, la totalidad de los municipios de Colima era gobernada por hombres, mientras que para el 2012, dos de diez rompieron este patrón. Para ese año, el 24% de los escaños locales contaron con ocupación femenina (ONU Mujeres, 2013). El Índice de Desarrollo relativo al Género (IDG) atribuyó a la desigualdad entre géneros una merma en el desarrollo humano del estado del 1.05% en promedio durante el año 2000 y de 0.66% en el 2005 (PNUD, 2009: 77). Pese a los datos anteriores, es decir, aún ante la reducción en la merma del desarrollo humano estatal –a causa de la inequidad entre géneros–, las mujeres continúan experimentando condiciones de inequidad y discriminación en diferentes temas. Esto puede apreciarse en que los indicadores de participación política, laboral y económica sitúan a las mujeres colimenses en peor posición que la media nacional (PNUD, 2009: 76).

Laboralmente, puede apreciarse que existe una brecha entre los salarios pagados al personal masculino respecto al femenino con iguales trabajos: en Colima, para el 2007, el ingreso promedio por hora trabajada de la Población Económicamente Activa (PEA) masculina ocupada era 5.15% superior respecto al de las mujeres. Este indicador en el caso de los profesionistas presentó una diferencia de 11.45% entre géneros a favor de los hombres (INEGI, n. d.). Aunado a lo anterior, la violencia de género constituye uno de los principales problemas en el estado. Durante el año 2011, la proporción de mujeres con violencia fue superior respecto a la nacional aproximadamente siete puntos porcentuales. Esto posiciona a Colima como la cuarta entidad con mayor prevalencia en esta problemática (INEGI, 2013).

Aproximadamente la mitad de las mujeres en el estado refirió en 2011 haber sufrido algún hecho violento por parte de su pareja, mientras que en cuanto a espacios de trabajo, alrededor de una de cada cuatro mujeres ocupadas experimentó violencia laboral, ya sea en forma de discriminación (69%) o bien de acoso (54.1%) (INEGI, 2013). Como puede observarse, la situación de inequidad y violencia de género resulta preocupante en el estado. Este contexto de avances y profundos retos es el que enmarca los liderazgos femeninos que aquí se presentan.

Marco teórico

Los movimientos sociales constituyen una de las diferentes formas que puede adoptar la acción colectiva. Representan agencias de significación colectiva que difunden nuevos significados en la sociedad (Melucci, 1994: 120). En palabras de Ibarra, (2000: 10), los movimientos sociales surgen a partir de la presencia de tres elementos: tensiones estructurales que vulneran intereses específicos; carencias organizativas –en el sentido de que las estructuras existentes no han logrado solventar el problema–; y porque ciertas personas están inconformes con la situación hasta el momento.

Existe una variedad de enfoques que ha buscado dar cuenta de las diferentes aristas de la acción colectiva y, concretamente, de los movimientos sociales (Cohen y Arato, 2001). Éstos pueden ser ordenados según el nivel de análisis desde el cual abordan el tema: micro-sociológico, meso-sociológico y macro-sociológico.

Este trabajo está vinculado con el nivel micro sociológico en cuanto atiende elementos de carácter individual en las participantes de las diferentes asociaciones estudiadas. Sin embargo, es preciso acotar que las principales teorías en este nivel de análisis aluden a la motivación y a los intereses de los/as involucrados/as, mientras que nuestro objetivo, como se señaló anteriormente, no es estudiar a los/as participantes en general, sino, específicamente, a la figura de

la lideresa de la organización. Por ello, exploramos los liderazgos de mujeres surgidos en diferentes movimientos sociales en el estado de Colima a partir del pensamiento feminista latinoamericano. Utilizamos este marco teórico para explicar las condiciones –tanto internas como externas– que favorecen el surgimiento del liderazgo femenino, así como sus características, con el objetivo de visibilizar las motivaciones, prácticas y discurso.

Ahora bien, entre los principales problemas que abordan los feminismos surgidos en América Latina destaca el estudio de la violencia de género, específicamente en su entrecruzamiento con la etnia, la raza y la clase, la salud sexual y reproductiva de las mujeres, el impacto de la pobreza y la degradación medioambiental sobre el colectivo femenino, los movimientos de indígenas, campesinas y afrodescendientes, así como las situaciones enfrentadas por las migrantes. Si bien la teoría feminista se había desplazado tradicionalmente de Norte a Sur, estos temas emergentes transitan en sentido inverso.

Las mujeres que participan en los nuevos movimientos sociales del denominado “Tercer Mundo” se presentan como agentes capaces de influir en los feminismos hegemónicos e impulsar su potencial crítico. Como argumenta María Luisa Femenías: “el tiempo del feminismo identitario (ontologizado y clausurado) se agota en la medida en que se construyan lugares simbólicos nuevos” (Femenías, 2007: 13). Los “lugares inesperados” (*Ibidem*: p.14) a los que alude están siendo ocupados por las mujeres del Sur cuyos discursos y prácticas habían sido tradicionalmente silenciados.

Uno de los mayores retos que enfrenta el pensamiento feminista latinoamericano es el reconocimiento de que las miradas son múltiples y los saberes se encuentran situados (Hernández Castillo, 2008; Mohanti, 2008). En palabras de Rosalva Aída Hernández: “estamos pugnando por edificar un feminismo de la diversidad que reconozca la pluralidad de contextos en los que las mujeres latinoamericanas construimos nuestras identidades de género, vivimos las relaciones de desigualdad y desarrollamos nuestras estrategias de lucha” (Her-

nández, 2008: 79). Lo que propone esta autora es reconocer los lugares desde los cuales se articulan los discursos de las mujeres, sin que esto signifique relativizar su valor ético y explicativo.

El silenciamiento de los feminismos latinoamericanos es una cuestión política que se encuentra estrechamente vinculada con las múltiples hegemonías —económicas, ideológicas, sociales, culturales, religiosas— que las potencias coloniales y neocoloniales han impuesto sobre esta parte del continente. Pero también tiene que ver con las estructuras patriarcales presentes en los diferentes grupos étnicos y culturales que pueblan estos territorios. Al respecto, María Luisa Femenías sostiene lo siguiente: “En un mundo donde el lenguaje y el nombrar son poder, el silencio es opresión y violencia. Tratemos entonces de transformar el silencio en lenguaje y en acción (en performatividad)” (Femenías, 2007; 22). Los feminismos latinoamericanos promueven el reconocimiento de las aportaciones de las pensadoras y/o activistas de estas tierras, al mismo tiempo que plantean la urgencia de salir de las zonas “no nombradas” y nombrarlas, es decir, de generar teorías que contribuyan a desmantelar las múltiples opresiones que exilian a las mujeres latinoamericanas del ámbito de lo humano.

Sobre el tema de los liderazgos de las mujeres, destaca la propuesta de la feminista latinoamericana Marcela Lagarde. En *Las claves feministas para liderazgos entrañables* (1999), esta autora plantea las relaciones establecidas entre las mujeres y el poder a partir del diálogo —y no la descalificación— entre feminismos. De acuerdo con ella, las mujeres necesitamos categorías propias que nos permitan resignificar y nombrar al mundo. En este caso, “entrañables” quiere decir que proceden de las entrañas, es decir, los liderazgos que han ido inventando y descubriendo las mujeres, no tienen que transitar los senderos marcados por la hegemonía masculina, sino que pueden inaugurar formas nuevas de caminar —como ya lo están haciendo en diversas partes del mundo.

Aquí nos vamos a enfocar en los conceptos clave, así como en la metodología que utiliza Lagarde. El concepto que encabeza la lista es liderazgo: “Teóricamente es un conjunto de capacidades. Una de las más importantes es la sensibilidad intelectual y afectiva para captar las necesidades de las personas y de los grupos”. (Lagarde, 1999: 79). Esta definición está vinculada a una dimensión ética basada en la ejemplaridad y la formación sólida de quien se desempeña como líder, el trabajo de convencimiento en lugar de la imposición y la relación de continuidad entre el pensamiento y las prácticas de vida. Lagarde piensa que es muy importante que las lideresas estén capacitadas para asumir su papel, porque el pragmatismo es tan necesario como la instrucción intelectual y la formación política. La empatía, la solidaridad y el reconocimiento hacia las otras mujeres constituyen elementos imprescindibles para el surgimiento de liderazgos entrañables. Asimismo, un concepto central para comprender estos liderazgos es el de “empoderamiento”, al que define como:

Conjunto de procesos a través de los cuales cada quien integra como parte de su vida recursos, bienes y derechos conseguidos como poderes. Empoderarse es una acción continua en el tiempo, no es algo que sucede en el momento; es hacerse de los recursos del mundo para la propia vida, apropiarse. La clave está en que pasan de ser recursos externos a ser recursos propios, que la persona internalice los recursos, los bienes, los derechos y los poderes, y los utilice para vivir” (*Ibidem*: 32).

La autora sostiene que existen varias formas de empoderamiento. Una de las vías fundamentales para lograrlo se refiere a la memoria feminista, esto es, a la recuperación de las aportaciones de pensadoras, lideresas y activistas que han sido deshistorizadas. Otra, que es complementaria a la anterior, es la adquisición de conocimientos, lo que potencia el surgimiento de la autoconciencia y la identidad de género, ayudando a dirigir los poderes conquistados a la realización de la individualidad de cada mujer, así como a la consecución de derechos colectivos. Por otra parte, no puede llamarse empoderada a quien

pierde su salud o tiene que renunciar a su vida personal para ejercer el liderazgo, por el contrario, la calidad de vida debe constituir un derecho de toda mujer. De ahí que los liderazgos entrañables rechacen la figura de la heroína, e insistan en el auto cuidado de las mujeres.

Estrechamente relacionado con los conceptos anteriores se encuentra el “poderío”, término mediante el cual la autora se propone destacar lo específico del ejercicio del poder fundado sobre la ética feminista. Como ella afirma: “el poderío es el conjunto de poderes para el desarrollo personal y colectivo basado en la cooperación solidaria, entre personas, instituciones, estructuras, organizaciones, etc.” (*Ibidem*: 44). Asimismo, señala que las feministas no buscan el poder entendido como dominación, sino como un conjunto de capacidades que contribuyen a mejorar la vida de las mujeres. Esta es otra de las características definitorias de los liderazgos entrañables. Sin embargo, lo anterior no quiere decir que los liderazgos ejercidos por mujeres sean necesariamente mejores o diferentes que los tradicionales, sino que desde un ámbito ético deberían serlo. Más aún, lo que Lagarde se propone es potenciar que lo sean.

Respecto a la metodología, la autora sostiene que para hacer análisis de los liderazgos de las mujeres es necesario tomar en cuenta varios factores: “lo primero que necesitamos es comprender quién es esa mujer, cuál es el proceso que ha vivido, su institución, su instancia, su movimiento. Y aprender a ver con dos miradas: viéndola como una mujer, y como una mujer diferente. Dos miradas al mismo tiempo.” (*Ibidem*: 23). Por ello considera importante reconocer la individualidad de cada una, pero también lo común entre todas, reconocerse como iguales y diferentes al mismo tiempo en un diálogo caracterizado por la equifonía.³ Para Lagarde, la tarea feminista fundamental en este contexto es conocer y difundir las historias de las líderes con el objetivo de promover más liderazgos feministas entre las mujeres.

3 La equifonía se refiere a la igualdad entre las voces que participan en un diálogo.

Material y métodos

Este estudio de caso está desarrollado bajo una metodología cualitativa, centrándose en la experiencia localizada de tres mujeres residentes en el estado de Colima que son activas participantes en movimientos sociales (Sisto, 2008; De la Cuesta Benjumea, 2005). El proyecto está informado por una perspectiva feminista (Lagarde, 1999; Code, 1991; De Vault 1990; Harding, 1987; Reinharz, 1992) y por tanto, busca representar la perspectiva de estas tres mujeres y sus contribuciones (Morse, 1998: 59) en materia de movimientos sociales.

Se decidió usar la metodología de estudio de caso, por ser un enfoque apropiado cuando se trata de responder las preguntas “cómo” y “por qué” sobre una serie de eventos actuales (Khan, 2010; Yin, 2008). Este estudio ayuda a reconstruir y a analizar la participación de las mujeres residentes en el estado de Colima en movimientos, al mismo tiempo que se propone responder a las siguientes preguntas de investigación: *a.* ¿Por qué algunas mujeres que residen en el estado de Colima se erigen como líderes de movimientos sociales?, *b.* ¿Qué tipos de liderazgos ejercen estas mujeres?

Debido a la especificidad del tema de investigación, fue necesario usar un muestreo directo e intencionado donde las participantes fueron elegidas deliberadamente por la importancia de la información que podían proveer y que no sería posible obtener de otras fuentes (Maxwell, 1997: 87). Asimismo, inspiradas en el “enfoque del curso de vida” (*life course framework*, White and Klein, 2002 citado en Lauer & Wong, 2010: 1055), se buscó que las tres participantes estuvieran atravesando etapas de vida distintas, para así enfatizar la pluralidad de contextos en las que cada una de las participantes desarrolló sus estrategias de lucha que hicieron posible su llegada a puestos de liderazgo.

Se determinó usar la historia oral como método de recolección de datos y de análisis de investigación, ya que es idónea para “tomar en consideración a los sujetos sociales antes “invisibles” para

la historiografía convencional y dominante, desplegar nuevas miradas críticas sobre las fuentes de la historia oficial, y afrontar el desafío de construir sistemáticamente “nuevas fuentes” con base en la palabra, para la “versión propia” de los nuevos actores sociales” (Aceves Lozano, 1999: 1). En específico, se recurrió a las historias de vida temáticas y múltiples, pues invitamos a participar a mujeres residentes en el estado de Colima involucradas en movimientos sociales, con el objeto de realizar comparaciones y de elaborar una versión más compleja y “polifónica” del activismo realizado por mujeres en ese estado (IBÍDEM: 4).

En este estudio, se ha considerado a María de la Luz Fajardo Andrade, activista en asuntos de género por alrededor de treinta años; a Esperanza Salazar Zenil, quien se ha dedicado a la protección del medio ambiente durante más de dos décadas; y a Erika Guadalupe Romero Contreras, mujer de treinta años de edad y promotora de derechos humanos desde hace trece. Las tres participantes cuentan con el perfil específico y necesario para el objetivo de esta investigación, son mujeres residentes del estado de Colima, con una larga trayectoria en movimientos sociales. Las conversaciones que cada una de las participantes tuvieron con nosotras, estuvieron diseñadas bajo el método de historia de vida, y fueron apoyadas con preguntas guías divididas en cinco grandes temas: 1. Identidad de la lideresa, 2. Genealogía de la lideresa, 3. De la organización a la cual pertenecen, 4. Ejercicio del liderazgo, y 5. Género y poder.

Una fuente adicional de información fueron las fotografías tomadas durante y después de compartir su historia de vida, por lo que se tienen dos sets de fotografías de cada una de las participantes: el primero, fotografías tomadas mientras conversaban sobre su participación en movimientos sociales; el segundo fue más estructurado, se pidió a las participantes traer tres objetos y/o personas, para posar con ellos, mientras una fotógrafa profesional las retrataba. Cada uno de estos objetos o personas debía responder a una de las siguientes preguntas:

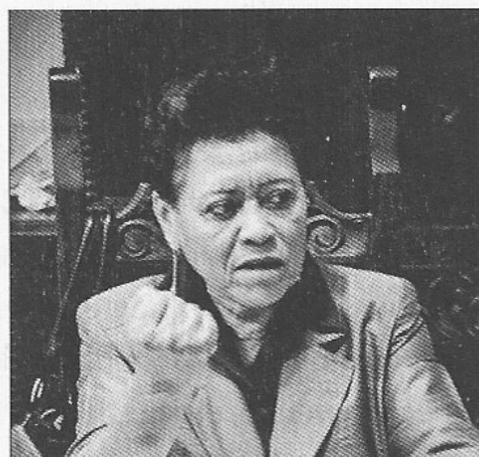
- a. ¿En qué tipo de movimiento social participas?
- b. ¿Cuál fue tu motivación para incursionar en un movimiento social?
- c. ¿Cuál es tu motivación para continuar participando en movimientos de acción social?

Las mujeres que forman parte de este estudio explicaron el porqué de su elección, así como el significado detrás de cada uno de los objetos/personas seleccionados. Los dos sets de fotografías proveen a este estudio con otro método de recolección de datos (Basil, 2011: 249) y auxilian a las investigadoras en el análisis de los retos y satisfacciones que las lideresas han experimentado a lo largo de su participación en movimientos de acción social (Naples, 2003: 31). Específicamente, el segundo set fue diseñado para ayudar a las participantes a pensar sobre su colaboración en movimientos sociales de una manera distinta (McCracken, 1988: 24). El haberles solicitado con anticipación traer algún objeto o persona que respondiera una pregunta en específico, les brindó la oportunidad de ser conscientes de su trayectoria y participación en movimientos sociales.

Las historias de vida y las explicaciones dadas durante la sesión de fotos fueron audio grabadas y transcritas para analizar e identificar temas comunes. Todas las conversaciones se realizaron a inicios del 2014. Este estudio incluyó también datos secundarios. Se utilizaron cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para presentar la situación en la que se encuentran las mujeres en Colima, específicamente en materia económica, política y social. En este contexto, se destaca la situación de violencia a la que se enfrentan las mujeres en el estado, misma que ha ido en aumento en los últimos años, alimentada por la apatía del gobierno estatal, que se ha negado a declarar una alerta de feminicidio y no ha implementado programas de apoyo con visión de género.

Las protagonistas

María de la Luz Fajardo



“Fue difícil, pero si tú veías cómo llegaban las mujeres, eso te impulsaba a que algo teníamos que hacer”. MARÍA DE LA LUZ FAJARDO ANDRADE, 2014.

María de la Luz Fajardo Andrade es una de las principales figuras del activismo local. Llegó al estado en 1960 procedente del estado de Michoacán, por lo que se concibe como “colimota de adopción y de amor por el trabajo hacia las mujeres de Colima”. Miembro fundadora de diferentes asociaciones civiles como el Colectivo Feminista de Colima, el Colectivo Feminista Coatlicue y el Centro de Apoyo a la Mujer Griselda Álvarez. Luz ha dedicado gran parte de su vida al trabajo contra la violencia de género.

A través de su labor en diferentes instancias (tanto pertenecientes al sector público como a la sociedad civil) fue posible reconocer y posicionar la violencia de género como un problema en el estado, sacarlo de la privacidad del hogar y ubicarlo en la esfera pública. A partir de esto siguieron otros importantes logros, tales como la creación del primer centro en el país para apoyo y atención de mujeres violentadas así como diversas modificaciones al marco legal para la protección de la mujer, iniciando por la tipificación de la viola-

ción como delito grave (incrementando la penalidad de forma que el agresor no pudiera salir con libertad bajo caución).

Al preguntarle sobre sus inicios en esta labor, Luz se remonta cuarenta años atrás, cuando ingresó al hospital como enfermera, recordando que la primera inquietud sobre el tema nació a partir de la visita recurrente de diferentes mujeres a urgencias, siempre llorando, ansiosas y con golpes en la cara y los brazos:

Yo empecé a acercarme a esas mujeres porque me llamaba mucho la atención que fueran una vez y otra vez siempre con dolor de abdomen, con dolor en cadera o con un golpe en la cara o en los brazos... Entonces yo me empecé a acercar a ellas... empezaron a decirme que vivían muchos problemas con sus parejas... que las golpeaban... y era una situación que se repetía con una, con otra, con otra y a mí me empezó a mover, bueno, ¿qué pasa?

A raíz de esta experiencia, Luz incursionó en un grupo de autoconocimiento y ayuda invitada por una amiga. Este hecho marcaría el inicio de una red de jóvenes unidas por sus vivencias sobre la violencia contra la mujer e interesadas en buscar soluciones al respecto. Si bien ella relata que al principio no tenían orientación respecto al tema, la motivación por aportar elementos para solventar esta problemática las llevó a informarse y relacionarse con otros grupos en el país que compartían sus inquietudes, personas del Movimiento Nacional Feminista. De este vínculo con otras agrupaciones de la sociedad civil surgieron intercambios de experiencias y conocimientos, oportunidades para capacitarse.

Posteriormente, el grupo acudió con la entonces senadora Griselda Álvarez para exponerle sus inquietudes. Esta visita y las que siguieron cuando resultó gobernadora del estado de Colima, tuvieron por fruto la aprobación en 1983 de un Centro de Apoyo para la Mujer en la ciudad de Colima, el primero en su tipo en México. A partir de este momento, Luz y sus compañeras enfrentaron diversos retos, desde el cierre de este espacio gubernamental en el siguiente periodo de gobierno estatal –ante lo cual continuaron trabajando

agrupadas en una asociación civil–, hasta el reingreso en el sector público para continuar con esta tarea en medio de críticas de quienes no dimensionaban el problema.

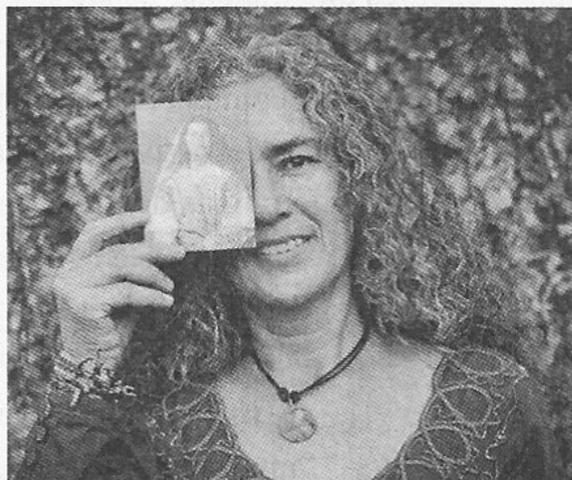
Por otra parte, al preguntarle a Luz sobre las mujeres que reconoce como fundamentales en su vida y que son determinantes para explicar su trabajo social (memoria feminista), ella responde decidida:

[...] mujeres de bellos y diferentes rostros que confiaron en que en una institución o en una asociación se les ofrezca un apoyo... Doña Griselda con su ejemplo... ella ya hablaba de género, pero más que hablarlo lo practicaba. Su habilidad para tratar todos los asuntos políticos... Llegó con la mayoría de la gente, sobre todo de los hombres en contra, y como ella pudo, logró poco a poco convencerlos con la calidad de su quehacer. Como lectora, Simone de Beauvoir... contemporáneas, Graciela Hierro... todas las mujeres que conocí en los diplomados de estudios de género...

Lo anterior resulta consistente con lo señalado por Lagarde (1999) respecto a dos vías complementarias para empoderarse: la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades necesarias para la realización de los objetivos establecidos y la influencia del contexto mediante figuras importantes o ejemplos a seguir (memoria feminista). Así, en el caso de Luz Fajardo, tanto el vínculo establecido con otras agrupaciones de la sociedad civil como su conocimiento de importantes líderes femeninas, constituyen factores relevantes para explicar su liderazgo desde la teoría feminista, dado que, entre otros elementos, éstos le permitieron integrar recursos externos como propios para enfrentar la vida.

Sin embargo, Lagarde (1999: 44), señala que este empoderamiento no termina allí sino que constituye un proceso permanente que da paso al poderío característico del liderazgo femenino. Tal como lo refiere la autora, el empoderamiento de Luz se tradujo en un conjunto de recursos personales al servicio de un objetivo concreto: mejorar las condiciones de vida de sus pares. “Fué difícil, pero si tú veías como llegaban las mujeres, eso te impulsaba a que algo tenemos que hacer”, relata Fajardo Andrade, poniendo así de manifiesto su liderazgo entrañable.

Esperanza Salazar Zenil



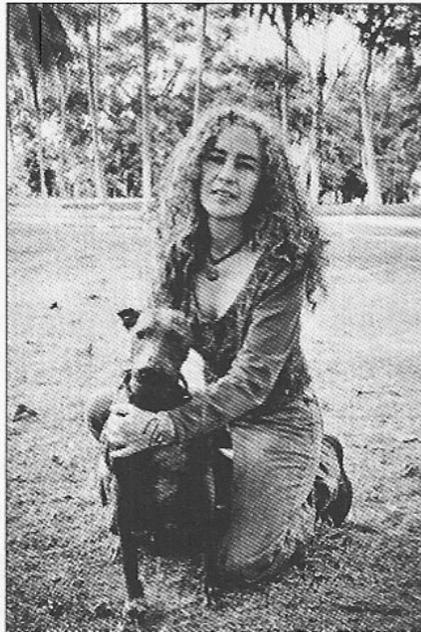
“No creo que yo sea una líder, lo que hago es complementar el trabajo que hacemos entre todos en esta organización”. ESPERANZA SALAZAR ZENIL, 2014.

Durante los casi veinte años de acciones desarrolladas por Bios Iguana, A. C., en materia ambiental en el estado de Colima, Esperanza Salazar Zenil se ha destacado como una activista que articula el cuidado del medio ambiente con la defensa de los derechos humanos y los derechos específicos de género. Actualmente, participa como asesora de la comunidad indígena de Zacualpan,⁴ que se ha manifestado en contra el establecimiento de una mina de oro y plata en su territorio, porque es consciente de los riesgos que esto representa para la principal fuente de abastecimiento de agua para los municipios de Colima y Villa de Álvarez. Si bien, en un principio, dicha asociación civil estuvo orientada a la preservación de especies y a la educación ambiental, con el tiempo sus tareas se extendieron a la orientación a comunidades y grupos vulnerables, con el objetivo de empoderarlos y formar agentes de movimientos socioambientales. En este contexto, Esperanza Salazar constituye un referente imprescindible para comprender el surgimiento de liderazgos alternativos, a partir de las experiencias de las mujeres activistas en la entidad.

Siguiendo la metodología propuesta por Lagarde (1999) sobre los “liderazgos entrañables”, es necesario comprender quién es Esperanza Salazar, qué procesos ha atravesado, cómo se ha desarrolla-

4 Del municipio de Comala, Colima.

do dentro de la organización a la que pertenece y hacia dónde se dirige actualmente. Tenemos que transitar desde su genealogía hasta sus experiencias más recientes para describir algunos de los rasgos de su personalidad individual, así como la forma en que ha vivido su condición de género en el ejercicio del activismo. Nuestro propósito es mostrar la dimensión ética y feminista de los liderazgos alternativos que están surgiendo a partir de las experiencias de las mujeres.



Para Esperanza Salazar Zenil, la influencia más decisiva ha sido la de su madre, a la que define como: “una mujer sensible, sencilla, sabia y fuerte que me enseñó a hacer lo que hago”. De ella aprendió el amor por la vida, la libertad y la Tierra. Recuerda que, desde que tenía siete años: “andaba en las marchas, pues mi madre era una gran luchadora social”. Las otras mujeres a las que reconoce como imprescindibles en su vida son: Alejandra Kollontai y Simone de Beauvoir, dos pensadoras

feministas que han contribuido a mejorar las condiciones de vida del colectivo femenino. A través de la lectura de estas autoras, reafirmó su decisión de no tener hijos/as y de forjarse un camino propio alejado del “destino femenino tradicional”.

Siendo aún muy joven, descubrió que tenía habilidad para realizar artesanías, lo que le ha proporcionado el sustento económico y la libertad para dedicarse al activismo ambientalista sin esperar más recompensa que la satisfacción que trae consigo la lucha por el bien común. Cuando se abordó el tema de su situación económica, expresó, entre risas: “Estoy cada vez más empobrecida en dinero, y cada vez más enriquecida en vivencias, amistades, satisfacciones, me gusta lo que hago”. Reconoce que muchas de las cosas que hoy sabe

sobre ecosistemas, legislaciones ambientales, derechos humanos e igualdad de género, las ha adquirido a través de otras/os activistas y de asociaciones que también buscan la justicia socioambiental.

Esperanza Salazar Zenil ha desempeñado diversas funciones al interior de su organización. A lo largo de los seis años en que estuvo funcionando el Museo de la Iguana⁵ se dedicó a la protección de especies y a la educación ambiental dirigida a niños/as. Actualmente, se encarga de realizar alianzas con otras organizaciones nacionales e internacionales, como la Red del Manglar, la Red Mexicana de Afectados por la Minería y el Movimiento Mesoamericano contra el Modelo Extractivista Minero, entre otras. Nos explicó que, si BIOS IGUANA, A. C., se ha mantenido durante casi dos décadas, es porque existe horizontalidad en el proceso de toma de decisiones, además de que se potencian las capacidades de cada uno/a de los/as integrantes, así como la auto-confianza.

Durante la entrevista, señaló que una de sus funciones más importantes dentro de la asociación a la que pertenece es investigar a fondo las diferentes problemáticas y compartir la información recabada con quienes se acercaran a pedir asesoría, con el objetivo de que las personas afectadas accedan a recursos –científicos, jurídicos, sociales– que les permitan afrontar las diferentes situaciones con autonomía. Otro rasgo interesante que define su activismo, es la afirmación del valor positivo de la mutualidad, la cooperación, el consenso y las redes de apoyo. Todos estos elementos coinciden con las características que atribuye a “los liderazgos alternativos”.

Esperanza subraya que el activismo ambiental implica diferentes peligros, incluso, la pérdida de la vida. En múltiples ocasiones, ella misma ha sido objeto de represión, amenazas e intimidación. En su narración, señala que la mayor parte de los conflictos socioambientales se deben a que los intereses de los gobiernos y de las empresas se contraponen a los derechos de poblaciones y comunidades a un medio ambiente saludable, a recursos suficientes para satisfacer sus

5 En su tiempo fue una de las principales iniciativas de la asociación a la que pertenece, y el cual cerró en el 2008.

necesidades y a conservar su territorio y su cultura. Quienes conforman la asociación conocen los riesgos a los que se exponen, sin embargo, cuando alguno/a de las/as integrantes decide retirarse, se le proporciona todo el apoyo necesario y no se le presiona para que siga adelante.

Cabe destacar que Esperanza Salazar Zenil no se considera como una de las cabezas de BIOS IGUANA A. C., por ello sostiene lo siguiente: “No creo que yo sea una líder, lo que hago es complementar el trabajo que hacemos entre todos en esta organización” (Salazar, 2014). Aunque no se concibe como una líder, las características que atribuye a lo que designa como “liderazgo alternativo”, esto es, “aquél que permite que los/as otros/as puedan tomar sus propias decisiones y desarrollen sus potencialidades para alcanzar el bien común”, describen su ética de vida. Algo similar sucede con su forma de entender el poder; por una parte, considera que éste se ejerce a través del control social, político y económico que tienen las grandes empresas y los gobiernos sobre las vidas de los individuos, el poder como hegemonía, pero, por otra, afirma que las personas organizadas tienen el poder de su palabra, su cultura, sus decisiones y de tomar en sus manos su propia vida, esto es, el poder como autogestión.

Su propia vida como activista constituye el testimonio del ejercicio del “otro liderazgo” y del “otro poder”. No es casualidad que, sin ningún tipo de titubeo, se haya afirmado como una mujer empoderada. A su juicio: “Empoderarse es tener los elementos necesarios para hacer lo que quieres hacer”, y el liderazgo que propone es, precisamente, el que contribuye a que las personas y las comunidades se vuelvan autogestivas. Esto es particularmente importante en el caso de las mujeres, cuyo empoderamiento es fundamental dentro de los movimientos socioambientales. En su reflexión, Esperanza menciona que en la mayoría de los casos que ha asesorado, las mujeres han sido quienes más se han comprometido en la defensa de sus causas.

Ella explica que las relaciones entre los/as integrantes de BIOS IGUANA, A. C., se basan en la solidaridad, así como en el reconocimiento de que, “en una misma situación, el riesgo es diferente para

un hombre que para una mujer” (2014). Sin embargo, considera que el sexismo casi siempre encuentra resquicios para mantenerse y reproducirse, y que la igualdad entre los sexos, sigue siendo una asignatura pendiente dentro de su asociación no obstante los esfuerzos realizados. De ahí que, el liderazgo y el poder alternativos que se esbozan tanto en sus palabras como en sus prácticas, no puedan ser entendidos sin considerar la participación igualitaria entre mujeres y varones, así como sin la visibilización de las diferencias que generen injusticias sociales, económicas y ambientales.

Erika Guadalupe Romero Contreras



“Antes yo era la que estaba detrás del líder, me daba miedo aspirar al protagonismo. Pero decidí atreverme a ser protagonista de mi historia.” ERIKA GUADALUPE ROMERO CONTRERAS, 2014.

La más joven de las participantes es Erika Guadalupe Romero Contreras, mujer de treinta años, casada desde hace un año, la segunda hija, con una hermana mayor y un hermano menor. Es miembro fundadora, y ahora tesorera de la asociación civil llamada Promotores Ciudadanos en Defensa y Respeto de los Derechos Humanos (PROCEDER), la cual inició como un club estudiantil cuando estaba en bachillerato a sus 17 años.

Originaria del pueblo Casimiro Castillo, del vecino estado de Jalisco, llegó a Colima a estudiar la preparatoria y, aunque contaba con el apoyo emocional de sus padres, éstos no disponían de la capacidad financiera para costear sus estudios, por lo que desde la preparatoria hasta su maestría, trabajó mientras estudió.⁶ Ella cuenta que valerse tan joven por sí misma fue posible gracias a la inspiración y el apoyo de tres mujeres entrañables en su vida: primero su madre, a quien describe como “controladora, que me dejó una forma natural de saber organizar, coordinar y ser responsable; que me enseñó a ahorrar, y a tener disciplina”, y afirma que, aunque su mamá estudió hasta la primaria, con lo inteligente y trabajadora que es, hubiera podido ser una profesionista exitosa. Después, su hermana mayor, mujer estudiosa y detallista que le abrió camino en la vida, pues a raíz de su ejemplo, se dio cuenta de que era posible emigrar para seguir preparándose, aunque fuera por medios propios. Y por último, su abuela materna, quien se enorgullecía de no haber permitido jamás que su marido la golpeara, les recomendaba a sus nietas que nunca se dejarán de nadie; Erika menciona que su abuela les heredó la dignidad.

Inspirada por las mujeres fuertes en su familia, que le enseñaron a defenderse ante la injusticia, surgió la semilla que dio inicio a su vida activista; sin embargo, el detonante fue cuando su hermano menor, en ese entonces de 13 años, fue detenido con lujo de violencia por la policía de Manzanillo debido a un asunto menor. Aterrado por las consecuencias que esto podría traer si su familia se enteraba, solo se lo confió a Erika, ella explica: “unos policías lo agarraron y lo golpearon, [él] me platicó y me indignó muchísimo, lo golpearon y lo dejaron tirado. Yo me sentí muy impotente porque no me dejó platicarle a mis papás”. La indignación y la impotencia la animaron a escribir lo sucedido en un ensayo para un concurso juvenil sobre derechos humanos. Aunque no resultó ganadora, fue seleccionada para asistir por cinco días a un encuentro juvenil regional de derechos humanos en Nayarit. El evento le permitió conocer a otros/as, que, como ella, estaban interesados/os en la justicia social.

6 Realizó la Maestría en Derechos Humanos y Democracia en FLACSO-México.

Sabedora de lo restante por hacer, pero con más ideas sobre lo que era posible llevar a cabo, decidió crear un club estudiantil con el objeto de difundir los derechos humanos a los alumnos de su bachillerato, iniciando así una acción colectiva impulsada por la inconformidad ante el abuso de poder y la violación de los derechos humanos. Al terminar la preparatoria, más de 45 estudiantes habían participado en la iniciativa, y gracias a un proyecto que ella diseñó y redactó, el Instituto Mexicano de las Mujeres (IMJ) les otorgó \$32,000 para realizar trabajo de campo cuatro veces a la semana en el municipio de Armería⁷ en donde impartían charlas sobre el respeto a los derechos humanos a estudiantes de secundaria. Como organización, PROCEDER ganó el Premio Estatal de la Juventud en 2003, y Erika, en lo individual, se hizo merecedora a la emisión nacional del mismo premio en 2007, año en el que también fue nombrada Presidenta por un día.

En los inicios de la asociación, Erika fungió como secretaria del club, y un compañero de clases –y uno de sus amigos más cercanos– como presidente del mismo. Ella explica que recientemente él había dejado de colaborar con la Federación de Estudiantes Colimenses,⁸ y cuando le cuenta sus planes de formar un club “él encontró la [posibilidad de] continuidad de seguir (sic) con su afán de política, y yo, pues encontré un aliado”, Erika explica el razonamiento detrás de la decisión sobre el liderazgo del club:

[...] decidimos que él fuera el presidente y yo la secretaria del club, porque yo estaba ocupada cuidando a mis niñas,⁹ y empecé a aprender mucho de él, de cómo gestionar, si bien yo ya hablaba y me movía y preguntaba, pero él se iba hacia adelante siempre, entonces fue un excelente aliado.

Al terminar los estudios de licenciatura, la mayoría de los asociados consideraron que era momento de buscar trabajos remunerados

7 Uno de los más afectados por la pobreza en el estado.

8 Organización estatal que agrupa todas las sociedades de alumnos desde secundaria hasta nivel superior.

9 Mientras estudiaba la preparatoria, ella trabajaba de niñera para sostenerse y pagar sus estudios.

y dejar de lado su labor en la asociación, especialmente debido a la presión de los familiares:

[...] ellos nos decían, ya dejen de desperdiciar el tiempo muchachos, ya, eso es idealismo, ya cumpliste tu etapa de idealista, y ahora tienes que preocuparte por la vida real, y hubo muchos que si lo hicieron, pero yo me aferré, [yo me preguntaba] ¿cómo lo vamos a dejar? No, sí se puede”.

Erika decidió asumir la Presidencia de la asociación civil ante la renuncia del entonces presidente cuando éste encuentra trabajo de tiempo completo, quien antes de retirarse le sugiere dar de baja la asociación, a lo cual Erika se rehusó y decidió seguir laborando en la misma. Al reflexionar al respecto dice, “Antes yo era la que estaba detrás del líder, me daba miedo aspirar al protagonismo. Pero decidí atreverme a ser protagonista de mi historia”.

A 13 años de colaborar en la AC, Erika menciona que:

Ahorita las decisiones ya son más democráticas –antes era nada más lo que decía yo o el anterior presidente–, [se toman las decisiones] usando las redes sociales y de alguna forma nos comunicamos mejor, y también nos dividimos mejor las tareas, antes se concentraba mucho [la toma de decisiones] en mí; y también [a consecuencia de] es más lento todo, pero es parte del ejercicio.

Los proyectos que opera la AC en la actualidad están enfocados a jóvenes de bachillerato que se encuentran en condiciones de riesgo,¹⁰

Adicionalmente, durante el 2013, PROCEDER fue la AC que le dio visibilidad a la importancia de que los legisladores colimenses aprobaran los matrimonios igualitarios sobre la figura de enlace conyugal, la cual carece de representatividad en las legislaciones federales, y por tanto no dota de derechos de seguridad social a los contrayentes.

10 El Programa Construye T que opera con fondos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), organismo de las Naciones Unidas (ONU); y el proyecto Atención Integral a Jóvenes que Experimentan Violencia (AIJEV) en dónde pasantes de diferentes licenciaturas colaboran con jóvenes de preparatoria que viven en situaciones de riesgo para mejorar su calidad de vida.

Erika se considera una líder, aunque menciona que una líder no siempre sale en los medios, y que hay distintos tipos de liderazgos, explica:

Por ejemplo, un tipo de liderazgo muy admirable puede ser el de jefa de familia... un líder tiene que ser empático, comprometido, visionario, tiene que ser atento, ser un buen ejemplo. Cuando pienso en un líder, pienso en mi mamá, y en la abuela de mi esposo, que tiene 84 años, un líder se preocupa y se ocupa”.

También se considera una mujer empoderada, “soy una mujer fuerte, feliz y poderosa, que puede cambiar sistemas, yo ahora me consideró con poder porque mi voz es reconocida, siento un poder social, [también] en mi grupo de familia, me siento en un lugar privilegiado”. Finalmente, acerca de feminismo y liderazgo, Erika reflexiona:

[...] yo me considero una feminista, y entiendo por un liderazgo feminista uno en que confluyen sexos y géneros y saquen lo mejor de cada quién; en donde se pueda lograr una participación y toma de decisiones en que ambos sexos puedan tener libertad de hablar y expresarse.

Erika es y se conduce como una líder participante de los movimientos sociales del “Tercer Mundo”, y encaja en la definición de una líder entrañable, ella es poseedora de una sensibilidad intelectual y afectiva para captar las necesidades de las personas y los grupos; además de que se ha capacitado para asumir su papel. Su empoderamiento viene de la adquisición de conocimientos, lo que ha potenciado su autoconciencia e identidad de género. Ella no busca el poderío entendido como dominación, sino como conjunto de capacidades que contribuyen a mejorar la vida de los colimenses.

Conclusiones

Este trabajo contribuye a la comprensión del liderazgo femenino principalmente en dos sentidos: por una parte, identifica elementos que favorecieron el surgimiento del mismo y, por otro lado, presenta algunas de sus características haciendo énfasis en la concepción y uso del poder que de él se desprende. A través del análisis de las experiencias de tres mujeres pertenecientes a diferentes movimientos sociales en el estado de Colima, puede apreciarse la existencia de antecedentes comunes en su liderazgo: la presencia de memoria feminista y el inicio de un proceso de empoderamiento especialmente a partir de la adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades.

El empoderamiento resulta un factor significativo para entender las características de estos liderazgos femeninos. Al respecto destacamos dos aspectos: por una parte, a partir de esta capitalización interior de los recursos exteriores para enfrentar los retos del entorno, en los tres casos ocurre lo señalado por Lagarde (1999): se potencializa la autoconciencia y se canalizan los poderes a la consecución de derechos colectivos. Por otro lado, el establecimiento de redes con pares constituye una importante vía para el intercambio de conocimientos puesto que además impacta positivamente reforzando la identidad y la motivación.

Un aspecto interesante es que si bien todas desempeñan actividades y roles relativos a la competencia del liderazgo, no todas se perciben como líderes, aunque sí como mujeres empoderadas. Una hipótesis al respecto es que esto se debe a la construcción tradicional del concepto de líder, la cual se ha asociado tradicionalmente con el poder entendido como dominación.

Finalmente, en cuanto a las características del liderazgo que ejercen estas mujeres, destacan las prácticas horizontales y su concepto de poder orientado al servicio de otros, consistente con el poderío que refiere Lagarde (1999: 44) para caracterizar los liderazgos en-

trañables: poderes para el desarrollo personal y colectivo a partir de mecanismos de cooperación, recursos que las convierten en protagonistas de nuestra historia.

Bibliografía

- ACEVES LOZANO, Jorge Eduardo (1999). "La memoria convocada. Acerca de la entrevista en historia oral", *Secuencia*, Nueva Época, No. 43, enero-abril, pp. 109-116.
- ALI-KHAN, Carolyne (2011). "Seeing what we Mean: Visual Knowledge and Critical Epistemology", *International Journal of Qualitative Studies in Education*, Vol xxiv, No. 3, mayo-junio, pp. 303-322, Routledge, Taylor & Francis Books.
- BASIL, Michael (2011). "Use of photography and video in Observational Research", en *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol xiv, No. 3, pp. 246-257.
- CODE, Lorraine (1991). *What can she know? Feminist Theory and the Construction of knowledge*, Cornell Paperbacks, Cornell University Press, Sage House, Nueva York. Disponible en <http://books.google.com.mx/books?hl=en&lr=&id=SWISMrtUSq4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Code,+1991+she+know&ots=3G5WXoCTEZ&sig=SxCOjsxl-gIhJr--oTwiqhvnikl>
- DE LA CUESTA BENJUMEA, Carmen (2005). "La contribución de la evidencia cualitativa al campo del cuidado y la salud comunitaria", *Index de Enfermería*, Vol. xiv, No. 50, pp. 47-52.
- DEVAULT, Marjorie (1990). "Talking and Listening From Women's Standpoint: Feminist Strategies for interviewing and analysis", en *Social Problems*, Vol. xxxvii, No. 96, febrero, University of California Press.
- FEMENIAS, María Luisa (2007). "Esbozo de un feminismo latinoamericano", en *Revista Estudios Feministas*, Vol xiv, No. 1, pp. 11-25.
- HARDING, Sandra (1987). "Introduction: Is There a Feminist Method?", en HARDING, Sandra (editora) *Feminism and methodology. Social Science Issues*, Bloomington, Indianápolis, Indiana University Press. Disponible en http://books.google.com.mx/books?hl=en&lr=&id=w2_gzw6zz4f1C&oi=fnd&pg=PP13&dq=Harding,+1987+feminism&ots=YDWQvTkGAF&sig=d6_VT_FCd_ZeNjpfLXxSA94PfwcPY

- IBARRA, Pedro (2000). “¿Qué son los movimientos sociales?”, en GRAU Elena e IBARRA, Pedro (coordinadores), *Anuario de Movimientos Sociales. Una mirada sobre la red*, Colección Tercera Prensa, Barcelona, Icaria. Disponible en <http://www.insumisos.com/httpdocs/articulos/Qu%E9%20son%20los%20movimientos%20sociales.pdf>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (2013). “Estadísticas a propósito del día internacional de la eliminación de la violencia contra la mujer”, Colima. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/aPropositom.asp?s=inegi&c=2895&ep=145>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (2011). “Encuesta Nacional sobre la dinámica de las relaciones en los hogares.2011. Panorama de violencia contra las mujeres en Colima”, México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/sociodemografico/mujeresrural/2011/col/702825049966.pdf
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (2011). “Las mujeres en Colima. Estadísticas sobre desigualdad de género y violencia contra las mujeres”, Colima. disponible en http://www.diputados.gob.mx/documentos/Congreso_Nacional_Legislativo/delitos_estados/La_Mujer_Col.pdf
- KLEIN, David (2008). *Family theories*, thousand Oaks, California, sage Publications Inc.
- LAGARDE, Marcela (1999). *Claves feministas para el poderío y la autonomía de las mujeres. Memoria*, Puntos de Encuentro, Managua, Nicaragua. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=208440>
- LAUER, Sean y Wong, Queenie (2010). “Transnationalism over the Life Course”, *Sociology Compass*, Vol IV, No.12, diciembre, pp. 1054-1062.
- MOHANTY, C. T. (2008). “Bajo los ojos de Occidente. Academia feminista y discurso colonial”, en SUÁREZ NAVAZ, Liliana y HERNÁNDEZ CASTILLO, Rosalva (editoras) (2008). *Descolonizando el feminismo. Teorías y prácticas desde los márgenes*, Madrid, Editorial Cátedra. Disponible en http://portais.ufg.br/uploads/16/original_chandra_t_mohanty_bajo_los_ojos_de_occidente.pdf
- MAXWELL, Joseph (1997). “Designing a Qualitative Study”, en Rog, DEBRA Y BICKMAN, Leonard (editores), *Handbook of Applied Social Research Methods*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

- MCCRACKEN, Grant (1988). *The long interview*, Qualitative Research Methods Series, Vol. 13, thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.
- MELUCCI, Alberto (1994). ¿Qué hay de nuevo en los nuevos movimientos sociales?, en GUSFIELD, Joseph y Laraña Enrique (coordinadores), *Los nuevos movimientos sociales: De la ideología a la identidad*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- MORSE, Janice (1998). “The Contracted Relationship: Ensuring protection of anonymity and confidentiality”, en *Qualitative Health Research*, Vol VIII, No. 3, pp. 301–303.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2009). “Indicadores de Desarrollo Humano y Género en México 2000-2005”, México. Disponible en <http://www.undp.org.mx/desarrollohumano/genero/index.html>
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO MÉXICO (2013). “Mujeres y participación política en México. A 60 años del reconocimiento del derecho al voto femenino”, México, ONU Mujeres. Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. Disponible en http://www.undp.org.mx/spip.php?page=publicacion&id_article=3206
- SISTO, V. (2008). “La investigación como una aventura de producción dialógica: La relación con el otro y los criterios de validación en la metodología cualitativa contemporánea”, en *Psicoperspectivas*, Vol. vii, No. 1. Disponible en <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/54>
- SUÁREZ NAVAZ, Liliana y Hernández Castillo, Rosalva (editoras) (2008). *Descolonizando el feminismo. Teorías y prácticas desde los márgenes*, Madrid, Editorial Cátedra. Disponible en <http://w1527ww.webs.uvigo.es/pmayobre/textos/varios/descolonizando.pdf>
- White, James y Klein, David (2008). *Family theories*, thousand Oaks, California, sage Publications Inc.
- YIN, Robert (2009). *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

CAPÍTULO VIII

Liderazgo comunitario como mecanismo para la reducción de costos de información

ALEJANDRO NATAL¹

Introducción

La pregunta central que este documento intenta analizar es ¿que papel juegan, o no, los líderes comunitarios en la construcción de arreglos institucionales que faciliten el manejo de información en comunidades que han emprendido procesos de desarrollo autogestivo?

Akerlof fue quizá quien primero señaló la importancia de las diferencias de información en procesos de intercambio comercial. En su afamado estudio sobre el mercado de autos usados, este autor señala que, para poder adquirir un auto usado o “limón”, el comprador tiene que adquirir información básica sobre, por ejemplo, las condiciones del auto, su precio en el mercado, su estado en relación al cumplimiento de pagos y regulaciones, entre otras muchas cosas. Dependiendo de cómo el comprador evalué las garantías y confiabilidad del vendedor, éste dedicará más o menos tiempo y esfuerzo para revisar el auto, analizar documentos y permisos, e incluso considerará la necesidad de adquirir información sobre la reputación del vendedor (Akerlof, 1970, 1986). Esto lo hace el comprador porque

1 Alejandro Natal es profesor investigador del Departamento de Procesos Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Lerma.

sabe que, como dice el refrán popular: “El diablo está en los detalles”, es decir que el vendedor puede ocultar piezas de información a fin de asegurar un mejor precio para su auto. Al *tiempo y al esfuerzo* que el comprador tiene que invertir en adquirir y analizar la información sobre el auto usado, se le conoce como *costos de transacción de información*. En el caso extremo, si el comprador percibe que la información con la que cuenta es muy limitada, o que los costos de tiempo y esfuerzo que implica adquirirla son altos, puede llegar a desistirse de la transacción.

El estudio de los limones de Akerlof, ha sido central para la economía y ha informado muchos de los desarrollos teóricos recientes (Barzel, 1982; Katz, 1993; Kerr, 1975; Myers y Majluf, 1984; Stigler, 1961; Williamson, 1985). Esto porque el desarrollo Akerlof no es exclusivo del mercado de autos usados, sino que esta presente en una buena cantidad de intercambios comerciales. Más aún, este planteamiento ha trascendido las fronteras disciplinarias y hoy en día sabemos que no sólo se aplica a intercambios comerciales, sino que ilustra muchas otras situaciones en las que el acceso a información relevante es un elemento clave para reducir la incertidumbre y por lo tanto facilitar distintos tipos de interacciones entre dos actores. Una de las áreas en las que este planteamiento comienza a producir importantes contribuciones, es la de los estudios del desarrollo. En esta disciplina, algunos autores han identificado las dificultades o ventajas que las comunidades tienen en relación con el manejo de conocimiento local e información (*Cfr.*, Gluckman, 1963; Havilan, 1977; Marsden, 1994), el ejercicio de la democracia local (Fox, 1996), el aprovechamiento de la infraestructura rural (Ostrom, 1993), o para explicar fenómenos rurales (Cleaver, 2001).

Una área donde este tema ha sido menos estudiado, es la del entorno rural. La mayoría de los estudios, la ortodoxia del desarrollo comunitario, parece seguir asumiendo que la gente “sabe mejor” y construye su andamiaje conceptual a partir de una premisa tácita de

información perfecta.²Aunque comparto con estos autores la idea de que las comunidades rurales tienen información particularmente relevante sobre su propia realidad, construyendo sobre el trabajo Ostrom (1993), he argumentado en otros espacios que estas comunidades carecen de piezas de información claves para la toma de decisiones y que sus costos de información son elevados (Natal, 1999, 2004). Este es el caso de muchas comunidades en México, donde tanto individuos como colectivos, tienen que tomar decisiones importantes sobre ellos mismos y sobre asuntos públicos, en entornos paradójicos y contrastantes de mayor globalidad pero también de mayor marginación, falta de oportunidades, un limitado acceso a información y pocas habilidades de decodificación. Un contexto de información altamente imperfecto.

Como ya he discutido, la información en el entorno rural de sociedades como la mexicana, tiende a ser imperfecta en al menos dos sentidos (Natal, 2011). Primero, la información es en general escasa, lo que implica que la comunidad no siempre tiene toda la información necesaria para tomar las decisiones que se necesitan para impulsar el desarrollo comunitario. Esto tiene como resultado el que las decisiones que dicha comunidad toma no están basadas a cabalidad en lo que la comunidad realmente necesitaría, sino en aquello sobre lo que tiene información. En palabras de Berger se diría que la comunidad “ve lo que sabe”, y por tanto piensa y elige sobre aquello que conoce, sobre lo que tiene información (Berger, 2010). Esto hace que, como sucede en cualquier entorno de información imperfecta, las decisiones tomadas en la comunidad tiendan a ser sub-óptimas.

El otro aspecto de la información imperfecta es que no todos los individuos tienen la misma cantidad y calidad de ella. Esto sucede, en parte, porque en una buena parte del entorno rural mexicano, coexisten individuos con experiencias de vida sustancialmente distintas. Por ejemplo, en una comunidad rural puede haber vecinos que después de migrar a los Estados Unidos han regresado al pue-

2 Ver por ejemplo el trabajo de Chambers (1995), Rahman (1995), Burkery (1993)

blo, o individuos que se han integrado a las redes del narcotráfico, o que terminaron la secundaria, y que conviven con otros que jamás han salido del pueblo o que ni siquiera hablan español. Esto genera diferenciales en la información y capacidades distintas para acceder a ella y decodificarla.

Otro problema es también la estrechez de los canales de información, lo que permite que ésta puede ser fácilmente capturada por grupos o personas que la pueden usar de manera oportunista. Estas limitantes le dificultan a los individuos y a la comunidad en su conjunto el obtener información relevante sobre, por ejemplo, programas de gobierno, obtención de permisos para iniciar proyectos productivos, aprovechar oportunidades de trabajo, o incluso para ejercer algunos de sus derechos como la atención a la salud. De no existir puentes, ya sea en la forma de actores individuales u organizados, que puedan servir como traductores o facilitadores de procesos de toma de decisiones y de acción colectiva, estas dificultades pueden llegar a constituir un serio obstáculo para el desarrollo comunitario.

Con estas ideas en mente me avoqué a analizar el papel de los líderes comunitarios en tres comunidades rurales. En particular me interesaba entender su función *endógena*, para ubicar piezas de información relevantes para su comunidad, facilitar el acceso y sobre todo servir como traductores con otras comunidades epistémicas; así como la *exógena*, para reducir la captura, traducir y socializar la información. En otras palabras, me interesaba estudiar el papel del líder comunitario como bróker de información.

Para realizar mi análisis, ubique a tres comunidades: San Lorenzo, San Cristóbal y El Salto, situadas en el Estado de México en los municipios de Valle de Bravo, Ixtlahuaca y San Felipe del Progreso, respectivamente. Estas comunidades habían aprovechado fondos estatales para realizar proyectos colectivos de distintos tipos. Los fondos estaban condicionados a la existencia de cooperación comunitaria que les diera operatividad, y por lo tanto, necesitaban de la motivación y participación activa de los vecinos. En los tres casos

había al menos un líder comunitario que animaba y coordinaba los trabajos. Estos líderes no fueron elegidos, ni tenían puestos políticos, oficiales o religiosos, sino que habían tomado voluntariamente la responsabilidad de apoyar en la coordinación de las empresas colectivas. Tampoco había un nombramiento formal por parte de la comunidad pero, como mostró nuestro estudio, en todos los casos la comunidad tenía claridad y respeto de su función.

San Lorenzo, es una comunidad rural indígena en el municipio de Valle de Bravo. En esta localidad viven 20 familias que se dedican fundamentalmente a la pesca o se emplean en la industria turística de la cabecera municipal. En esta comunidad se construyó de manera participativa una escuela, se llevó agua potable a la comunidad y se hizo un muro de contención para prevenir inundaciones. Todo de manera participativa y con el apoyo de “Don Panchito”, un respetado líder local.

San Cristóbal, Ixtlahuaca, es una comunidad de 180 familias, dedicadas a la pesca de acocil y la producción agrícola, principalmente a la siembra del maíz. Una parte de la población son trabajadores migrantes temporales que se ocupan en la industria de la construcción en las ciudades de México o Toluca. La población está dividida por el río Lerma, lo que complica la cercanía entre los habitantes. En esta comunidad, con fondos públicos y mediante trabajo participativo, se arreglaron los caminos de acceso, se hizo un puente sobre el río que divide la comunidad y se remozó la iglesia. En esta comunidad el líder era “Don Nacho”.

El Salto, municipio de San Felipe del Progreso, era a la fecha del estudio, una comunidad aislada sin acceso a la carretera vecinal (casi un kiómetro). La población está dividida entre católicos y evangélicos. Su economía de subsistencia está basada en la producción agrícola (maíz). En esta comunidad, con fondos públicos y a través de un proyecto participativo, se construyó un jardín de niños, un taller de costura, el camino de acceso, se instaló una red de agua potable y se desarrolló un proyecto de piscicultura. En esta comunidad el líder era “Don Antonio”.

Como parte del estudio de campo en estas comunidades, trabajé con bitácoras obtenidas a través de observación participativa en la comunidad a lo largo de casi un año. Elaboré también historias de vida de cada uno de los líderes y conocí de viva voz sus problemáticas, así como la percepción que tenían de ellos mismos al interior de su comunidad. Realice también un sinnúmero de entrevistas semi-estructuradas y a profundidad con informantes clave, funcionarios públicos y miembros prominentes de las comunidades, para conocer su opinión sobre sus líderes. Esta triangulación de opiniones y visiones me ayudó a obtener perspectivas diferentes sobre mi observación y las historias de vidas recabadas.

Debido a las limitaciones de espacio de este proyecto editorial no puedo presentar aquí la descripción de cada caso en cada comunidad en particular. Por ello, analizo los casos en conjunto y en función de la discusión, cuidando en mostrar las experiencias similares, o resaltando las diferencias cuando fuere preciso. Consideré que esto era posible porque, salvo diferencias menores, los líderes comunitarios cumplían en las tres comunidades, funciones muy similares. Ciertamente las similitudes que guardan estos casos, son una de las mayores limitaciones del trabajo, pues restringen la posibilidad de hacer análisis de contrastación que nos permitiría establecer relaciones causa-efecto. En cualquier caso, este trabajo pretendió siempre ser una aproximación exploratoria sobre el tema, y por tanto sus conclusiones tendrán que ser revisadas y validadas por estudios futuros.

Para organizar mi discusión, he dividido este documento en cinco apartados que intentan mostrar las distintas facetas del objeto de estudio:

1. Información asimétrica
2. Diferenciales de información
3. Acceso a la información y traducción
4. Costos de información
5. Papel de los líderes como brókers de información

En una primera parte establezco una categorización general sobre los principales problemas observados en la comunidad en relación con la información, mostrando cómo estos crean costos de transacción que pueden ser significativos e inhibir el desarrollo de estas comunidades. En una segunda parte, muestro cómo los líderes comunitarios funcionaron como reductores de estos costos. Termino con una breve conclusión.

1. Información asimétrica en el inicio de proyectos colectivos

El inicio de los proyectos fue prácticamente idéntico en las tres comunidades, comenzando con la visita de un funcionario estatal que explicaba los programas con fondos estatales de los que se podría beneficiar la comunidad si se organizaba. En San Lorenzo, esta visita fue aprovechada por algunos vecinos, quienes sabiendo que el funcionario vendría no informaron al resto. En consecuencia, ellos fueron los que presentaron ante el funcionario lo que ellos percibían como necesidades de “la comunidad” y obtuvieron un primer acceso a fondos. Lo mismo sucedió en San Cristóbal, donde ante la posibilidad de tener acceso a fondos para la restauración de casas, algunos miembros de la comunidad capturaron la información y sólo la compartieron parcialmente o de manera calculada con el resto de la comunidad. De la misma forma durante la construcción de la red de agua potable en El Salto, algunos grupos utilizaron en su beneficio piezas de información, lo que –como en los anteriores– generó rencillas y rivalidades entre individuos y grupos.

Tal es el caso de los limones de Akerlof, el uso estratégico de la información tuvo lugar cuando los vecinos ocultaron información para adquirir una ventaja comparativa en la competencia por recursos. Esta es una forma de oportunismo que puede permitir a un individuo o grupo ganar o mantener el control sobre recursos tangibles o intangibles. En los casos de estudio, algunos individuos y/o grupos

de las comunidades intentaron, y muchas veces consiguieron, hacerse de información privilegiada para capturar beneficios personales.³ Este uso oportunista de la información y los problemas derivados de ella, han sido claramente identificados en la literatura de la Economía Organizacional (*Organizational Economics*) como *información asimétrica*. Un aspecto importante es que, aunque la asimetría de información se considera consustancial a las relaciones humanas, de ser muy pronunciada produce desequilibrios que pueden obstaculizar la acción colectiva. Esto ha sido observado también por Ostrom, quien señala que, “[...] el aumento de los costos [información asimétrica] puede reducir el volumen de las operaciones beneficiosas... [y en] el peor de los casos puede eliminar por completo algunos tipos de actividad mutuamente productiva” (Ostrom, 1993: 55).

No obstante, como hemos discutido en otros espacios, una de las formas en que se puede reducir la información asimétrica es a través de arreglos institucionales o fórmulas, ya sean canales de comunicación, colectivos o individuos, que faciliten la socialización de la información (Natal y Blásquez, 2012). En las comunidades estudiadas, en los tres casos, los líderes fueron estos instrumentos de socialización. Aunque con estilos diferentes, y ciertamente no dejando sus propias agendas de lado, los líderes hicieron un esfuerzo notable por socializar piezas clave de información y por resolver los conflictos intra-comunitarios derivados de su uso oportunista. En San Lorenzo y San Cristóbal, por ejemplo, los líderes mostraron un gran empeño por socializar la información originalmente capturada e involucrar a otros grupos de la comunidad en los beneficios. De la misma manera tuvieron un papel clave poniendo a dialogar a diferentes grupos y conciliando entre ellos, lo que hizo posible la

3 Un aspecto muy interesante, fue que paradójicamente, en los tres casos los individuos señalados por capturar información, fueron quienes en nuestras entrevistas insistían en la importancia de la cooperación y la solidaridad de la comunidad. Algo similar ha sido también observado por Marsden quien señala que, “... la retórica de la solidaridad... a menudo se acompaña de menos oportunidades formales a la información...” (Marsden, 1994: 5).

construcción de acuerdos y consensos. Sin este trabajo no hubiera sido posible que la comunidad realizara una asamblea para elegir un proyecto a realizar.

2. Diferenciales de información

En las comunidades estudiadas, los problemas de información asimétrica no se circunscribían sólo al oportunismo. Otro fenómeno que daba ventaja comparativa a ciertos individuos tenía que ver con la información previa que éstos tenían a diferencia de otros. Ésta, que aquí llamaremos *información basal*, era anterior al proceso estudiado y tenía que ver con las diferencias que los miembros de la comunidad ya tenían, y que se manifestaba en aspectos como el manejo del idioma español, saber leer y escribir, o conocer la vida de la ciudad, entre otras. La información basal, posicionaba a determinados grupos e individuos en mejores condiciones para poder aprovechar determinadas piezas de información o para entenderlas más cabalmente, dándoles una posición ventajosa sobre otros.

En San Cristóbal, algunos miembros de la comunidad, migrantes temporales en la industria de la construcción, estaban mucho mejor informados y conocían de oportunidades de empleo y beneficios del gobierno que otros vecinos no conocían, por tanto sus opiniones en las Asambleas Comunitarias eran reconocidas y valoradas. Este grupo minoritario, utilizando la información basal que poseía, logró convencer a los campesinos sobre la importancia de pavimentar las calles y mejorar los accesos. Tiempo después, en las entrevistas realizadas, los campesinos señalaron que hubieran preferido proyectos que apoyaran la producción agrícola, pero reconocieron que no habían sabido presentar argumentos para persuadir a la comunidad.

Pero las diferencias en la información basal generaban también formas distintas de ver e interpretar la realidad. Por ejemplo, en El Salto se observó una clara división entre católicos y evangélicos, quienes a partir de su propia precepción del mundo, tenían diferen-

cias sobre las necesidades de la comunidad. Más aún, en esta comunidad eran muy notorias las preferencias sobre cómo aprovechar los fondos públicos, cambiaban a medida que uno se alejaba del centro de la comunidad. Así los vecinos menos cercanos a la Delegación, preferían otros proyectos que aquellos que vivían en el centro. En San Lorenzo sucedía algo similar entre los “jóvenes” y las visiones de los miembros más viejos de la comunidad.

Estas diferencias de información son muestra de la creciente complejidad social de las comunidades estudiadas, y en general del entorno rural mexicano que crece en diversidad. Enseñan que estas comunidades rurales no son entidades orgánicas homogéneas, sino agregados de individuos con distintas historias de vida, expectativas o educación (información basal); lo que redundaba en diferentes intereses, control desigual de los activos y diferenciales en capacidades de acceso y decodificación de información, entre otros.

Las diferencias en información basal, fueron en las comunidades estudiadas, una de las razones que explicaban la existencia de grupos de interés y de puntos de vista contrapuestos sobre el interés colectivo; así como la posterior faccionalización y las consiguientes dificultades en la negociación de acuerdos entre los distintos grupos en las comunidades.⁴

4 Sin embargo, no hay que asumir que los grupos de interés y la faccionalización son problemáticos en términos de costos de información. Por el contrario, en las comunidades estudiadas, los grupos de interés funcionaban como lugares de encuentro donde las personas podían contactar a otras con intereses similares, las necesidades, la información y los mapas mentales, etc. Como también ha reportado Bosco (1992). Los grupos eran también reservorios de información que facilitaban el acceso de personas a los datos, como ofertas de trabajo, reputación de otros miembros de la comunidad, etc. Los grupos, eran un espacio de confianza donde los individuos se sentían con libertad de intercambiar ideas e información. Bosco también ha demostrado que en Taiwán, la información se distribuye sobre la base de la racionalidad de grupo en las comunidades (Bosco, 1992), y Sckelcher que se intercambian con base en “a quién conoces”, lo que sistemáticamente construye confianza (Skelcher, McCabe y Lowndes, 1996). Por lo tanto, los grupos facilitaban la agregación y el acceso a la información al reunir a un grupo de aliados con similar visión del mundo y necesidades, un depósito de información útil, y un espacio para el intercambio con otras personas de confianza.

A pesar de que en las comunidades observadas los diferenciales en información basal no eran menores, los líderes jugaron un papel central sirviendo de puente entre las distintas facciones, vinculando formas de conocimiento y maneras de ver el mundo, buscando los elementos comunes y mitigando las diferencias. Fue este ánimo el que observamos en los líderes en San Lorenzo y El Salto, cuando visitaban a varios de los vecinos y dialogaban con ellos para negociar cómo ordenar las diferentes preferencias. A lo largo de nuestras visitas pudimos observar cómo fueron construyendo una lista de proyectos comunitarios y estructurando compromisos para que los grupos no beneficiados en el momento, se convencieran de que en el futuro sus preferencias serían atendidas y que su cooperación en los proyectos a iniciarse sería recompensada de manera recíproca en actividades colectivas por venir.

En San Cristóbal, debido a la mayor complejidad de los proyectos y las enormes diferencias entre grupos, no fueron posibles acuerdos de este tipo, en esta comunidad en cambio, los líderes negociaron la distribución de los fondos en tres proyectos a cambio de que toda la comunidad participara (con mano de obra) en cada uno de ellos. Es muy probable que sin el esfuerzo de los líderes para atenuar los diferenciales de información y vincular a los distintos grupos esta cooperación no hubiera sido posible.

3. Acceso a información y traducción

Para el inicio de los proyectos, la información de la gente de las propias poblaciones resultó ser muy útil. En El Salto, el conocimiento de las personas mayores sobre la naturaleza de los suelos demostró ser de gran valor. El líder de la comunidad, después de visitar varios hogares para recabar información de los ancianos, nos reportó cómo estos fueron precisos en localizar las zonas donde era mejor localizar pozos. En San Lorenzo, la memoria de las personas de edad sobre las alturas que la laguna había alcanzado en años de fuertes

lluvias fueron impresionantemente precisas para, por ejemplo, determinar la altura de un muro de contención que construyeron. La comunidad se reunió, los viejos contaron sus experiencias y se tomó una decisión. En ambos casos, la información local fue útil como una ayuda puntual a ciertos puntos en los procesos de decisiones colectivas.

Lo anterior corrobora gran parte de la teoría sobre desarrollo auto-gestivo, que argumenta que las comunidades tienen información importante sobre las condiciones locales, tales como el clima, las corrientes de los ríos, tipos de suelo, factores sociales e institucionales, actitudes de los miembros de la comunidad, y asumen que esta información puede ser muy útil en la toma de decisiones participativa para atender las necesidades locales (ver por ejemplo Burkey, 1993).

No obstante, los casos observados muestran que, aún reconociendo que la comunidad tiene información útil, es menester un actor al interior que dedique una cantidad significativa de tiempo, esfuerzo y otros recursos para acceder, agregar, organizar y compartir la información que ya existía localmente. En todos los casos uno de los líderes de la comunidad fue nodal para agregar la información o para coordinar la discusión. Este papel que jugaron los líderes era imprescindible, porque la información en comunidades rurales puede estar altamente dispersa, lo que complejiza su agregación, como también lo reporta Ostrom. Esta autora señala, que la agregación de información tempo/espacial es “con frecuencia más difícil que la de la dispersión de los conocimientos científicos” (1993: 53). Más aún, es probable que este tipo de problemas no sean exclusivos de las poblaciones estudiadas, pues también han sido observados en otros lugares (véase Hapgood 1965: 6).

La agregación de información no fue el último de los problemas observados. Por el contrario, las propias comunidades se dieron cuenta de que la sola información local no era suficiente para resolver sus dudas y necesidades y por ello buscaron piezas de informa-

ción relevante fuera de su comunidad, con dificultades no menores. Nuestros informantes señalaron que las diferencias en el idioma complejizaron aún más el escenario. Esto porque muchos de los vecinos no hablaban español y dependían de los líderes para la traducir la información a su lengua materna (mazahua). Este era el caso especialmente de San Lorenzo y El Salto. Esta labor fue realizada en los tres casos por los líderes que visitaban casa por casa traduciendo la información al idioma originario. Las necesidades de traducción no fueron el único obstáculo. En innumerables ocasiones nos fue referido que los líderes tenían que apoyar a algunos vecinos que no habían salido de la comunidad a que *imaginaran* el proyecto. Pero lo que nuestros entrevistados reportaron como “imaginar”, se refería a tener una idea del servicio e infraestructura a producir, el por qué de requerimientos y permisos, sus posibilidades y expectativas, así como el impacto final en la comunidad. Todos estos temas no siempre son sencillos de explicar. Por ejemplo, por simple que nos pueda parecer, en San Cristóbal, uno de los informantes señaló que al participar en el proyecto de construcción de una clínica era difícil para él planificar un servicio que no conocía a cabalidad, determinar dimensiones, tipo de espacios en función de las necesidades probables, etc. Más, los líderes tuvieron que explicar la importancia de tener un servicio de salud de ese tipo a miembros de la comunidad que sentían que las soluciones tradicionales podrían seguir siendo útiles para las nuevas generaciones. En una palabra, el papel de los líderes era el de poner en contacto a dos comunidades epistémicas, la mazahua-rural y la mestiza-urbana. De tal suerte que la traducción realizada por los líderes, no se limitó al idioma, sino a acercar referentes culturales cuyo significado no es necesariamente compartido por todos los miembros de una comunidad. Más aún, la traducción involucró también la necesidad de explicar la información técnica, como discutimos a continuación.

En El Salto, el proyecto de piscicultura, es en este sentido particularmente ilustrativo porque muestra varios problemas relaciona-

dos con el acceso y manejo de información técnica. En esta comunidad, dispersa a lo largo de varios kilómetros, el líder comunitario fue “casa por casa” recopilando información sobre lo que los vecinos querían realizar como proyecto para aplicar fondos estatales que les habían sido ofrecidos. Una vez que el líder tenía una propuesta y había creado consensos, la asamblea transcurrió con relativa calma y se decidió por un proyecto piscícola. No obstante, al avanzar el proyecto surgieron otro conjunto de problemas relacionados con dónde buscar y cómo acceder a la información pertinente sobre cuestiones tales como permisos, especificaciones técnicas y requisitos para la siembra de peces, entre muchos otros. Estos problemas se daban porque aunque en teoría habría un acompañamiento del gobierno estatal a los proyectos decididos por la comunidad, en la realidad, la regularidad de las visitas y los avances físicos de la infraestructura contemplada en el proyecto, no necesariamente iban al mismo ritmo. Los funcionarios seguían una lógica temporal político-administrativa mientras que las comunidades se comprometían en relación a su calendario de siembras, o a las variaciones de sus mercados de trabajo (construcción en el caso de San Cristóbal, turismo en el de San Lorenzo).

Estos desfases en el acompañamiento de los proyectos, llevaron a un divorcio y a que la comunidad quedara abandonada a sus propias capacidades organizativas, lo que hizo que sus miembros tuvieran que buscar cómo acceder ellos mismos a información relevante para sus proyectos. En este punto, los líderes también refirieron haber enfrentado costos de transacción altos, como pérdida de tiempo innecesaria ubicando ventanillas y el esfuerzo que había que dedicar a obtener información, entre muchos otros. Estos costos se multiplicaban además por la creciente complejidad y tecnicidad de la información necesaria para los proyectos. Esto hacía, no sólo que las poblaciones experimentaran mayores problemas en acceder a piezas de información relevante, sino que se comenzaban a experimentar problemas de decodificación. Como se observó en el caso

del proyecto de piscicultura en El Salto, donde pérdidas de agua, muerte de la huevo al sembrarla y la descomposición del agua del bordo, fueron algunos de los problemas que resultaron de no tener acceso a información necesaria o capacidad para decodificarla. Cosas muy parecidas sucedieron con la construcción de un muro de retención en San Lorenzo y con la instalación de la tubería de agua potable en El Salto. Esta relación entre una mayor tecnicidad de la información y mayores dificultades para acceder a ella, observada en los casos estudiados, puede ser común a otros procesos de desarrollo local auto-gestivos.

Finalmente, algo que lamentablemente no sorprende, fue que todos los líderes reportaron problemas de maltrato por parte de las burocracias gubernamentales menores. Estas dificultades con las burocracias son intrínsecas a contextos hostiles, afectados por la marginación, racismo tácito, o simplemente indiferentes o con distancias culturales significativas, como es el caso del entorno rural mexicano y en particular del indígena en su interfase con el entorno mestizo.

Los problemas derivados de la traducción de información, ya sea lingüística, cultural o técnica pudieron haber inhibido el que la comunidad participara en los proyectos de desarrollo autogestivo. Sin embargo, como pudimos observar en los tres casos, el papel destacado que tuvieron los líderes en la traducción permitió que los proyectos avanzaran a otras fases. Sin este trabajo de traducción, es muy probable que los proyectos hubieran tenido desenlaces menos satisfactorios. Más aún, sin el compromiso de los líderes, su empeño buscando información y su paciencia resistiendo a las burocracias, es probable que no se hubiera conseguido suficiente información relevante y que el desánimo hubiese crecido.

4. Costos de información

Lo que intenté mostrar en la sección anterior es que las comunidades rurales estudiadas tienen enormes complicaciones en términos

de acceso y uso de información relevante que surgen de problemas geo-espaciales, como la dispersión de los hogares; sociológicos, como la existencia de diferentes sistemas de conocimiento; o políticos-económicos, como la faccionalización y los intereses en conflicto. Así, los párrafos anteriores sugieren que existen dificultades no menores en la agregación de la información local, la estructuración de preferencias, así como en el acceso, traducción y socialización de nueva información, entre otros. El tiempo, la energía y los recursos intangibles que individuos, como los arriba descritos, tienen que dedicar a atender estos problemas pueden ser estudiados como costos de información, como he discutido anteriormente (Natal, 1999).⁵ Los costos de información, son intrínsecos a la naturaleza misma de la información, pero su acumulación o escalamiento pueden representar un serio obstáculo para la cooperación e incluso inhibir la acción colectiva. Así, en un escenario de información escasa, canales de distribución estrechos, enormes necesidades de traducción y un entorno racista y poco amigable que obstaculiza el acceso a información, como en el caso de las comunidades estudiadas, lo más probable es que los costos de transacción sean altos y limiten la cooperación. Ante este escenario la pregunta necesaria es entonces, ¿cómo puede surgir acción colectiva en comunidades con problemas de información tan severos como los antes descritos...?

Hasta ahora la teoría explicaría que esto se debe a arreglos institucionales cooperativos que generan incentivos positivos y negativos para que los colectivos se asocien y cooperen. Sin embargo, este planteamiento no nos dice mucho sobre cómo se construyen estos arreglos *in situ*, quién o cómo se inician, ni bajo que circunstancias se desarrollan o no. En este documento he querido avanzar como reflexión inicial la idea de que son los líderes comunitarios los que funcionan como reductores de los costos de información. Este es un

5 Los costos de información son sólo un subconjunto de todos los costos en los que, en el desarrollo autogestivo, se tiene que incurrir para mantener la participación y cooperación, a los que me he referido como *costos de transacción de la cooperación*. (Natal, 1999).

tema que hasta ahora ha tenido poca atención del grueso de la literatura sobre acción colectiva. No obstante, considero que –como intento haber dado indicios en la discusión anterior –, los líderes fueron básicos en la agregación de datos, en la incorporación efectiva de puntos de vista, ideas e información sobre los objetivos, recursos, procesos y materiales derivados de los diferentes individuos. Estas importantes inversiones de tiempo, energía y otros recursos, fueron centrales para una cooperación fructífera en las comunidades observadas.

5. Papel de los líderes como brókers de información

En concordancia con el propósito de la discusión que nos reúne en este volumen, intentaré a partir del análisis anterior, presentar algunas de las características que mostraron los líderes comunitarios como reductores de costos de información. Para efecto del análisis las presentaré de manera esquemática, aunque todas están profundamente interrelacionadas y se refuerzan mutuamente.

Características personales

Una de las cosas que se vuelve evidente al revisar el análisis de las secciones anteriores es que los líderes estaban relativamente mejor educados e informados que el resto de los vecinos de su comunidad, y en todos los casos tenían un buen manejo del español. Contaban también con más campos de relación con el exterior y conocimiento del mundo allende la comunidad. Estas ventajas en su *información basal*, les permitió –en relación con otros miembros de su comunidad– entender un poco más las ideas o propuestas de la burocracia estatal y municipal, lo que redujo relativamente algunas de las dificultades en el desarrollo de ideas y les facilitó el comprender mejor nueva información. Asimismo, en todos los casos, los líderes eran más audaces y asertivos, lo que les daba un mayor empuje para contactar con los burócratas.

Un aspecto interesante de este tipo de liderazgo es que, al menos en los casos observados, siempre fue aceptado *voluntariamente*. Así, sin el trabajo de Don Antonio, quien fue casa por casa en El Salto, para recopilar la información sobre lo que sus vecinos querían hacer, o sin los esfuerzos de Don Panchito, quien ayudó en las negociaciones entre los grupos en San Lorenzo, incorporando distintos puntos de vista, difícilmente se hubiera podido mantener cohesión y *momentum* para la acción colectiva. Este fenómeno ha sido señalado con anterioridad, Bacow (1980) y Frideres (1992: 200), por ejemplo, han sugerido que el desarrollo de proyectos comunitarios impone serios costos de oportunidad sobre algunos individuos, lo que hace que mientras que algunos se retiren, otros acepten voluntariamente una sobrecarga en su cooperación, entendiendo que ésta es necesaria para el sostenimiento y animación de la acción colectiva. Esto podría implicar que el líder comunitario debe de tener una cierta *consciencia de su posición social al interior de la comunidad*.

En este sentido, otra característica personal del liderazgo comunitario puede ser la *tenacidad* frente a la adversidad. Si bien su información basal les facilitó relativamente entender mejor ciertas piezas de información que amilanaban a otros vecinos, los líderes enfrentaron el reto e hicieron esfuerzos mayores para entender piezas técnicas de información algunas verdaderamente complejas. Esta tenacidad ayudó a resolver algunos impases que pudieron haber afectado la acción colectiva.

Atributos sociales

Más allá de estas características intrínsecas a los individuos o adquiridas a través de su experiencia de vida, observamos atributos que la comunidad asignaba y sobre las que ejercía cierto control social.

Conocimiento de su propia comunidad

Los emprendedores sociales de las comunidades estudiadas, tenían también un considerable conocimiento de las necesidades, fortalezas y debilidades de la gente alrededor de ellos. Esto les permitió estudiar la viabilidad de determinados proyectos, anticipar quienes estarían dispuestos a cooperar y quiénes no, y en qué cosas lo harían, diseñar estrategias para ser más eficaces convenciendo, para dar seguimiento y control, y por lo tanto para reducir el uso estratégico de la información y facilitar su agregación. El conocimiento de su comunidad, por tanto, no sólo permitió reducir los costos de información sino darle viabilidad política y operatividad a los proyectos.

Identificación

En contraparte, para la comunidad los líderes tenían la ventaja de ser *gente-como-uno*, es decir personas con las que la comunidad se podía identificar. Como mostré, la identificación fue en las comunidades estudiadas un elemento que facilitó la socialización de información y que redujo algunos de los costos de información de los participantes. De la misma manera funcionó como reforzador de tejido social y catalizador de acción colectiva, algo que también ha sido reportado para casos similares, como el de los prestamistas de dinero en la India. (Darling, 1932).

Puente entre comunidades epistémicas y capacidad para crear campos de relación

Los líderes eran importantes no sólo porque podrían traducir la información o porque podían escribir o hablar español, sino también porque podían enseñar a los demás miembros de su comunidad aspectos más sutiles de la información no formal, como las costumbres y formas de comportamiento de la gente de la ciudad. Además de ayudar a ciertos vecinos a *imaginar* un futuro y a entender el

impacto de los proyectos en la comunidad. Estas habilidades les permitían ser puentes entre distintas comunidades epistémicas.

Otro aspecto del puenteo que hacían los líderes era la construcción de nuevos campos de relación, en otras palabras, tenían una función importante en términos de romper el aislamiento de la población local y facilitar la obtención de información externa. Ya que como se discutió ellos eran quienes salían a buscar la información necesaria cuando se daban cuenta de que “no sabían lo suficiente”, identificaban la información necesaria, ubicaban la fuente y accedían a ella, vinculando así a la comunidad con el exterior.

Representación

Un factor crucial que se pudo observar fue el de la capacidad de representación y uso de la voz de los líderes. En general, los líderes, al participar en asambleas comunitarias, en reuniones públicas, o frente a servidores públicos que ocasionalmente visitaban la comunidad, negociaban siempre en nombre de todos. Esto potenciaba la voz de los vecinos más pobres y con voz limitada, quienes dependían mucho de su liderazgo para la decodificación de un entorno cambiante y complejo (Natal, 1999). Sin duda que esto también posicionó a los líderes para tener cierto control sobre algunos miembros de la comunidad, usar la información de manera asimétrica, intercambiar favores y beneficiarse de manera personal. No obstante, en lo general, estas conductas oportunistas tenían un control social particularmente intenso ya que la comunidad permanentemente evaluaba la reputación de los líderes.

Reputación y control social

La reputación servía como información almacenada que contrarrestaba las tendencias hacia el abuso de poder de los líderes. Esta era información sobre la calidad moral del líder, sus capacidades, sus habilidades para construir puentes de relación, etc., que se discu-

tía y se construía sistemáticamente en reuniones en casas, afuera de la tienda del pueblo, del campo de fútbol, etc. En general esta socialización se daba a través del chisme que era el mejor medio de comunicación de las comunidades estudiadas. Por ello, los líderes sabían que necesitaban ganarse una reputación como agentes de éxito, necesitaban “ser honestos”, “ser conocidos como un miembro interesado por la comunidad”, “ser respetados”. Una parte de estas evaluaciones, como se observó, tenía que ver con la capacidad de los líderes de “ser personas informadas” y a las que se puede “consultar sobre el futuro”, es decir que pueden generar ideas y hacerlas realidad. La mayoría de los entrevistados señaló que estaban dispuestos a confiar en los líderes porque eran *gente de razón* (literalmente). Esta evaluación de las competencias de los líderes, o como se nos refirió en la comunidad “ser licenciado”, es una certificación social y es increíblemente similar a lo que Akerlof señala como licenciamiento (Akerlof, 1986:33-37).

Los líderes estaban más que conscientes de esta permanente evaluación y sabían que estaban siendo observados. En consecuencia, hacían grandes esfuerzos para asegurarse el éxito. Esto los animaba, como ellos señalaron varias veces, a trabajar duro como en el caso de un líder en San Cristóbal, que durante la construcción de una escuela estaba dispuesto a pegar “ladrillos de noche, si necesario”, sólo para terminar a tiempo. Pero los líderes también se preocupaban por la mala reputación, o por “no dar de qué hablar”, ya que sabían que ésta podría reducir su aceptación social. Estas formas de control social han sido también reportadas para comunidades rurales en India. (Wade, 1988).

Algo notable que pudimos observar fue que, a medida que los líderes fueron adquiriendo una mayor reputación, su legitimidad creció en la comunidad. Varios de los informantes señalaron que la gente tuvo que confiar y cobijarse “bajo el paraguas” de los líderes.

Conclusión

En este capítulo me propuse analizar hasta qué punto los líderes comunitarios juegan, o no, un papel facilitando el manejo de información en comunidades y/o construyendo arreglos institucionales que favorezcan el desarrollo autogestivo. Lo que encontré fue que, los líderes –al menos en las comunidades estudiadas–, eran en general personas mejor educadas, con más información relevante, más asertivas, tenaces y con más campos de relación en el exterior. Esto contrastaba en comparación a sus vecinos que carecían de este conjunto de habilidades, además de la voluntad de invertir tiempo y esfuerzo en un emprendimiento comunitario. Esto sugiere que las desigualdades en la información basal pueden hacer que el desarrollo autogestivo, sea un proceso desigual y asimétrico, que ubica a ciertos individuos (en nuestros casos los líderes) en una posición natural de control de la información; lo que reta la suposición de que toda la comunidad puede participar equitativamente en el desarrollo de un proyecto, como parece sostener buena parte de la literatura. Este entendimiento es central para reconocer, por tanto, la necesidad de un actor que coordine a la comunidad, atienda los costos de transacción y anime la acción colectiva. En otras palabras un líder comunitario. A diferencia de otras formas de liderazgo, como el jefe tradicional o el cacique, una característica central del líder comunitario –como los aquí estudiados– es que aunque mantiene sus propias agendas y forma parte de grupos de interés, tiene un papel relevante en la reducción de costos de información para la comunidad en su conjunto.

La evidencia reportada en este documento, aunque ciertamente no conclusiva, parece confirmar la idea que los líderes actúan como agentes reductores de costos de información. Primero, porque los líderes agregaban información naturalmente dispersa y la organizaban en iniciativas concretas; se convertían ellos mismos en instrumentos para la socialización de la información resolviendo con ello uno de los más grandes problemas de la comunicación en entornos

rurales: la difusión. Segundo, porque los líderes facilitaban el acceso a la información externa y se encargaban de manera notable de realizar funciones de traducción, no sólo lingüística, sino cultural y técnica. Todo este trabajo, no sólo reducía los costos de información, sino también muchos de transacción, fomentaba la cooperación y facilitaba la acción colectiva.

Otra diferencia, con el liderazgo tradicional o el cacique es que, aunque el líder comunitario también controla información y puede favorecer a su grupo de interés, funciona a diferencia como una figura clave para generar espacios para la socialización de información y la discusión de intereses de grupos. Esto lo observamos muy claramente en las comunidades estudiadas, donde, los líderes, aún cuando representaban ellos mismos los intereses de su grupo en las reuniones, buscaban también compartir información para dirimir conflictos y facilitar el proceso de toma de decisiones. En este sentido, el liderazgo dependió en buena medida de la capacidad del líder para hacer que sus redes redujeran la captura de información y la socializaran. Esto fue clave para la construcción de reciprocidad en la comunidad, lo que garantizó la cohesión de la comunidad y reforzó la cooperación.

En este orden de ideas, otra diferencia de los líderes comunitarios con el liderazgo tradicional o con el cacique, por lo menos en el caso de las comunidades estudiadas, es que los segundos tienen como objetivo construir *cooperación*, para lo cuál, los líderes comunitarios del tipo aquí analizado, trabajan activamente en la construcción de arreglos institucionales que puedan hacer frente a los costos de información y, en consecuencia, se facilite la acción colectiva.

Otro aspecto de particular relevancia es el esfuerzo que hacían los líderes por acumular buenos antecedentes. El que la comunidad los percibiera como individuos conciliadores, que los coordinaban y los llevan al éxito, les ganaba efectos de reputación (*reputation effects*), como lo señaló un entrevistado “en sus manos tendremos más posibilidades de hacer las cosas bien... porque [él] sabe acer-

ca de esas cosas”. El esmero que los líderes ponían en este aspecto, reveló que los miembros de la comunidad no pueden ser vistos como actores pasivos. Por el contrario, los líderes estuvieron sujetos al escrutinio de manera sistemática y la comunidad los supervisaba permanentemente con el fin de “asegurarse que tenían límites”. Este control social no era menor y se ejercía por varias vías, como el “chisme” o rumor. En varios casos los líderes reportaron estar preocupados por mantener una buena reputación o incluso haber tenido que dedicar tiempo para atender a chismes acerca sobre la transparencia en el manejo de ciertos recursos.

No obstante, es importante señalar que en muchos casos, no compartí la percepción de los miembros de la comunidad, sobre todo si definimos el éxito del proyecto como la provisión efectiva de un servicio con calidad o de un proyecto sostenible. No obstante, en términos del reconocimiento del liderazgo a nivel de la comunidad, es innegable que los casos aquí estudiados gozaban de amplitud de reconocimiento y aceptación social.

Los factores antes expuestos, no sólo les fueron ganando legitimidad a los líderes en las comunidades estudiadas, sino que les permitieron ir construyendo círculos virtuosos de más representación, cooperación, reputación y por tanto más legitimidad. Estos círculos virtuosos hacen que para líderes como los estudiados, no sea necesario utilizar el control político o la fuerza física para ejercer control sobre recursos, sino la legitimidad. Ésta, otra diferencia entre este tipo de líderes y los liderazgos tradicionales o caciquiles.

Este capítulo intenta haber servido como un análisis exploratorio de un tipo de liderazgo poco estudiado, el liderazgo comunitario. Atrevidamente, buscamos acercarnos a este liderazgo con una mirada diferente a las que se han utilizado en este volumen, la de costos de transacción. Los resultados fueron de lo más interesante, primero, porque mostraron la utilidad de esta herramienta conceptual para clarificar varias de las funciones del líder comunitario que quizá no hubieran sido visibles utilizando perspectivas disciplinares

más convencionales para este tipo de estudios. Segundo, los resultados también fueron útiles porque revelan que en el microcosmos del desarrollo comunitario, el líder es un actor sociopolítico que se ve obligado a reducir costos de información para poder construir cooperación; ésto mientras al mismo tiempo está sujeto a los efectos de reputación que ejercen el control social sobre ellos. Como señalamos antes, esta investigación no esperaba ser conclusiva. No obstante, la relevancia de los datos encontrados –me parece– puede ofrecer ideas para estimular líneas de investigación futura en un área tan poco trabajada, pero cuya atención es insoslayable para entender cómo apoyar las dinámicas de empoderamiento de las comunidades rurales en nuestro país.

Bibliografía

- AKERLOF, G. A. (1986) ‘The Market for Lemmons’: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism.’ (revised text) en BARNEY, B., y OUCHI, William (eds.), *Organizational Economics Towards a new Paradigm for Understanding Organizations*. London and San Francisco, Jossey Bass Inc.
- BACOW, Lawrence S. (1980) *Bargaining for job safety and health*. Cambridge, Mass., London: MIT Press
- BERGER, John. *Modos de ver*. Baelona, Gustavo Gili, 2010
- BURKEY, S. (1993) *People first: a guide to participatory development*. London, Zed.
- CHAMBERS, R. (1995) *Whose reality counts? Putting the first last*. London, Intermediate Technology.
- DARLING (1932) in Akerlof, G. A., 1986, ‘The market for Lemmons’: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism. (revised text) In BARNEY, B., and William Ouchi, (eds.), *Organizational economics towards a new paradigm for understanding organizations*. London and San Francisco: Jossey Bass Inc., pp. 34.
- FRIDERES, J., U. FLESING, S. GOLDENBERG and DiSanto, J. (1992) ‘Community Participation : Natural Resource Development in Rural Alberta.’ In J. S. Frideres, (ed.), *A World of Communities: Participatory Research*

- Perspectives*. North York, Canada, Caotus University Publications. pp.191-203.
- OSTROM, E., Schroeder L. and Boulder S.W. (1993) *Institutional Incentives and Sustainable Development: Infrastructure Policies in Perspective*. Boulder, Colo, West view Press.
- NATAL, A., (1999), “The Political Economy of Information in Participatory Rural Development”, en *Convergencia*, Revista de Ciencias Sociales, Año 6, Número 18, Enero Abril 1999, Universidad Autónoma del Estado de México,
- NATAL, A.(2004), *Information costs and local institutions: participatory development in a rural community*, Cuadernos de Discusión sobre el Nuevo Institucionalismo, Programa INterdisciplinario de Estudios del Tercer Sector, EL Colegio Mexiquense, Zinacantepec México.
- NATAL, A. y BLÁSQUEZ, Lidia (2012). “Las agencias de Desarrollo Local : el *brokerage* de la sociedad civil”, en Sociedad Civil Formas de Expresión, número especial de *Veredas*, *Revista de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco*, Año XIII, Núm. 24, primer semestre, pp. 57-76.
- NATAL, A., (2011). *To Cooperate or Not? That is the Question. The Costs of Cooperation in Community Participatory Development*, Lamberth Academic Publishing, Londres.
- RAHMAN, M. A. (1981) *Reflections. In Participation of the Rural Poor in Development; special edition of Development: Seeds of change*, Village through Global Order. Rome, Society for International Development.
- WADE, R. (1988) *Village republics : economic conditions for collective action in South India*. Cambridge, Cambridge University Press.

CAPÍTULO IX

El presupuesto participativo del Distrito Federal, ¿Liderazgo social o problema de acción colectiva?

MANUEL LARA CABALLERO¹

CELIA HERNÁNDEZ DIEGO²

Introducción

Los líderes sociales son un motor de transformación que permite introducir nuevos modelos, formas de pensar y soluciones en el ámbito social, económico y político. En términos generales, un líder social engloba cualquier individuo, grupo, red, organización o grupo de organizaciones que buscan un cambio en el qué y cómo el gobierno, organizaciones de la sociedad civil (osc) y empresas interactúan para resolver problemas, generar beneficios y ser un motor de reformas en el ámbito social para hacer una contribución a largo plazo (Santos, 2007).

El liderazgo social representa una nueva perspectiva para el cambio, innovación y creación de valor social. Por tal motivo, el Presupuesto Participativo (PP) puede ser considerado como una expresión de la democracia participativa en la gestión pública que genera un espacio para el desarrollo de líderes sociales que canalicen

1 Profesor-investigador del Departamento de Procesos Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Lerma.

2 Doctora en Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco.

la voluntad de la ciudadanía al formar parte en el proceso de negociaciones, definición, toma decisiones y ejecución sobre una parte del presupuesto (BOU, 2006). Es una herramienta que abre espacios que permiten un aprendizaje sobre diferentes formas de ejercer el poder político, la gobernabilidad y una nueva relación entre el Estado y la sociedad; el PP es un factor de transformación social que promueve que los ciudadanos dejen de ser observadores pasivos para convertirse en protagonistas de las decisiones públicas que les afectan (Briseño, 2011; Pineda, 2004).

El objetivo de esta investigación es analizar, con un enfoque de sistemas, si el Presupuesto Participativo y su entorno fomentan el liderazgo social o genera un problema de acción colectiva porque sus beneficios son considerados como un bien público desde un punto de vista económico. La obra se distribuye en cuatro apartados. En el primero se identifican algunos componentes básicos del ciclo presupuestal participativo, el marco jurídico que lo regula establecido en la Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal (LPCDF), su aplicación y seguimiento, así como los principales actores que tienen potencial para convertirse en líderes sociales y las acciones que realizan. En el segundo, se plantea una propuesta que permita analizar el liderazgo social en el Presupuesto Participativo.³ En el tercero, se presenta el problema del liderazgo social para determinar si el PP despliega un problema de acción colectiva. Con la intención de poner en perspectiva el ejercicio realizado, se presentan algunas reflexiones.

1. El Presupuesto Participativo un espacio para el liderazgo social

El Presupuesto Participativo del Distrito Federal es una expresión de la democracia participativa en la gestión pública que, desde un ámbito de gobierno, se plantea como un espacio para el liderazgo

3 Algunas de las ideas presentadas en este documento fueron presentadas y enriquecidas en el xiii Congreso de Investigación sobre el Tercer Sector, organizado por el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), en la ciudad de Querétaro, Querétaro.

social al permitir que la ciudadanía manifieste su voluntad a través de la elección de representantes vecinales, al formar parte en el proceso de negociaciones, definición, toma de decisiones y ejecución –sobre una parte del presupuesto en obras con el que cuenta– este organismo de gobierno para incidir en el mejoramiento del espacio público (Briseño, 2011).

El PP es una herramienta de participación ciudadana que fomenta el liderazgo social en dos sentidos. En primer lugar, es un catalizador institucional para que diversos actores, con cierta legitimidad política obtenida a través del voto, tengan incidencia en la toma de decisiones dentro de cada unidad territorial. En segundo lugar, tiene un amplio potencial para convertirse en un instrumento que incida en el mejoramiento del espacio público porque determina recursos y prioridades para algunos servicios públicos, puede mejorar la infraestructura de un espacio determinado y optimar la estructura administrativa del territorio.

La participación ciudadana en el presupuesto tiene el potencial –en el plano teórico y con base en algunas experiencias a nivel nacional e internacional– de aportar algunos de los siguientes beneficios: es una práctica que fomenta la construcción de ciudadanía y el desarrollo de líderes sociales porque permite que la población experimente una cultura democrática; eficiencia en la provisión, gestión y mantenimiento de la infraestructura y los servicios públicos; genera externalidades económicas, sociales y ambientales positivas al realizar proyectos de desarrollo comunitario; equidad en el acceso a los servicios públicos; fortalecimiento de las organizaciones de base comunitaria; y muestra el compromiso de la administración pública con la transparencia de la gestión del gasto público, entre otras (Gomes, 2011; Blanco y Gomà, 2002; Genro y De Souza, 1998; Pineda, 2004).

El PP es un espacio de innovación política que busca que la población, a través de los líderes sociales elegidos a través del voto, se involucre de manera directa en la definición del interés público, los problemas que les afectan y en los mecanismos de decisión, fomen-

tando una relación política dinámica entre el Estado y la sociedad, donde la legitimación del primero requiere de la participación del segundo porque se comparte el poder de decisión político más allá de los mecanismos formales como el voto o las consultas (García, 2011; Gold y Vainer, 2006).

El PP son los recursos del tres por ciento del presupuesto total anual de cada delegación en el Distrito Federal (DF) para que los ciudadanos decidan sobre su aplicación en las unidades territoriales⁴ correspondientes en alguno de los siguientes rubros: obras y servicios; equipamiento; infraestructura urbana y prevención del delito. El marco normativo para entender el PP se encuentra en los artículos 83 y 84 de la Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal (LPCDF).⁵

Los ciudadanos, vecinos y habitantes de la ciudad de México ejercen su influencia en materia de participación ciudadana a través de los órganos de representación ciudadana (ORC), un espacio ideal para el surgimiento de liderazgo social porque sirven para que se organicen entre sí y representan un medio de vinculación con los distintos órganos de gobierno del Distrito Federal que buscan fortalecer el desarrollo de una cultura ciudadana. Los órganos de representación ciudadana son figuras reconocidas por la LPCDF, que buscan promover la participación de la población en la resolución de problemas. Se pueden dividir en cuatro tipos:

- a. *Comité Cudadano*. Enlace con los vecinos de la colonia y las autoridades.
- b. *Consejo del Pueblo*. Enlace de los pueblos originarios con la autoridad donde mantiene la figura de autoridad tradicional de acuerdo a sus normas, procedimientos y prácticas tradicionales.
- c. *Consejo Ciudadano Delegacional*. Enlace entre los ciudadanos o consejos de los pueblos y las organizaciones con las autoridades, principalmente las delegacionales.

4 Las unidades territoriales son los espacios geográficos que delimitan a los límites de las colonias, barrios, pueblos y unidades habitacionales.

5 En todo el apartado se hace referencia a la información disponible en el portal del Instituto Electoral del Distrito Federal.

- d. *Representante de Manzana.* Enlace entre los vecinos de la manzana que representen y el Comité ciudadano o Consejo de pueblo.

Los Comités Ciudadanos, Consejos del Pueblo y Representantes de Manzana son los líderes sociales que son elegidos a través del voto universal, libre, secreto y directo de los ciudadanos con credencial para votar con fotografía, cuyo domicilio corresponda a la colonia de que se trate y que estén registrados en la lista nominal de electores respectiva. El proceso de elección de los integrantes de los Comités Ciudadanos busca lograr la representación vecinal.

Si bien las personas seleccionadas a través del voto son líderes sociales con cierta legitimación ciudadana, la LPCDF contempla que no son representantes populares, no forman parte de la administración pública del Distrito Federal, ni tienen carácter de funcionarios públicos. Esta situación puede ser un obstáculo para los líderes sociales porque el marco normativo puede restringir tanto sus atribuciones como responsabilidades.

Los órganos de representación ciudadana, de acuerdo con el artículo 86 de la LPCDF, son responsables de: *i.* Representar los intereses colectivos de su colonia; *ii.* Conocer, integrar, analizar y promover las soluciones a las demandas propuestas; *iii.* Elaborar y proponer programas, entre otros. En materia de Presupuesto Participativo se encargan de colaborar y participar en el desarrollo de las consultas en cada colonia o pueblo para que decidan respecto al uso del mismo, los coordinadores de Presupuesto y Planeación Participativa y de Desarrollo Económico y Empleo dentro de cada comité se encargan de los procesos de planeación.

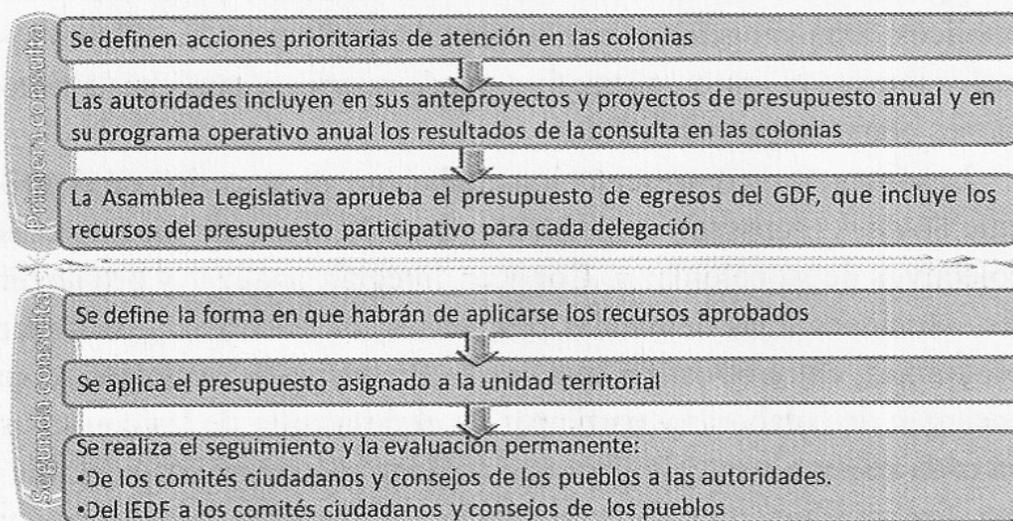
El proceso del ejercicio del PP inicia con una consulta, un instrumento de participación que somete a votación las acciones prioritarias de atención en las colonias. La LPCDF establece que anualmente se debe convocar a dos consultas ciudadanas:

Primer consulta (junio-agosto). El objetivo de esta consulta es definir las acciones prioritarias de atención para que se incluyan en los

anteproyectos y proyectos del presupuesto de egresos, así como en los Programas Operativos Anuales.

Segunda consulta (enero-febrero del siguiente año). Se decide la forma en que habrán de aplicarse los recursos ya aprobados por la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF) en el rubro de Presupuesto Participativo, procurando su ejercicio de acuerdo con el instrumento de la colaboración ciudadana previsto en el artículo 51 de la LPCDF. Es importante mencionar que el compromiso del ejercicio de los recursos, así como la ejecución de los proyectos específicos validados como prioritarios queda a cargo de las delegaciones.

Figura 1
El proceso de ejercicio del Presupuesto Participativo en cada colonia o pueblo



Fuente: Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF), 2011.

Los proyectos específicos en los que se aplica el PP en cada colonia se sustentan con los resultados de la segunda consulta ciudadana, donde los recursos públicos sólo pueden utilizarse para la opción que ganó por medio del voto directo. El proceso de rendición de cuentas, señalado en el artículo 54 de la LPCDF, establece que dentro de cada Comité Ciudadano o Consejo del Pueblo se tiene que inte-

grar una Comisión de Vigilancia para supervisar y dar seguimiento al uso de los recursos públicos.

2. Propuesta de modelo sistémico para el entorno del liderazgo social

Los líderes sociales buscan resolver los problemas sociales al introducir nuevas ideas y/o persuadir a otros para que las adopten, intentando modificar los sistemas sociales con iniciativas que tengan potencial de transformación social (Wolk, 2007). En el caso del PP, los líderes sociales necesitan ser actores de cambio que: i. Busquen crear valor social en los proyectos que se presentan; ii. Participen en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje al ser un enlace entre la ciudadanía y las autoridades del Distrito Federal; iii. Actúen con audacia sin estar limitado sólo por los recursos, y iv. Rindan cuentas y resultados.

Los coordinadores de los Comités Ciudadanos o Consejos de los Pueblos que representan a las ORC son líderes sociales que actúan en un espacio de oportunidad de dos tipos de necesidades. La primera son necesidades sociales causadas por una falta de productos, servicios o instituciones que deberían de ser provistos por actores tradicionales como el gobierno del Distrito Federal y/o delegacional; por ejemplo, la construcción de espacios públicos para la convivencia como canchas deportivas, mejoramiento de áreas verdes, entre otros. La segunda son nuevas necesidades creadas por fallas de mercado o acciones ilegítimas, como la seguridad pública, donde las acciones realizadas por el gobierno son insuficientes y necesitan de propuestas creativas por parte de la ciudadanía, impulsadas a través de proyectos de PP.

En este sentido, el PP se puede considerar como un proceso de restauración de las necesidades sociales locales no abordadas por las organizaciones tradicionales, donde existe un problema de información asimétrica entre lo que quiere la ciudadanía y lo que ofrecen

las delegaciones; por tal motivo, el líder social de los ORC busca cambiar o modificar los arreglos sociales para proveer un bien o servicio nuevo, la creación de nuevas instituciones o modificar las inadecuadas. En este sentido, los proyectos votados y seleccionados para ejercer los recursos del Presupuesto Participativo muestran los resultados materializados de los líderes sociales para tener incidencia en su localidad.

Los proyectos seleccionados en la segunda consulta para ejercerse durante el año 2012 en el Distrito Federal y a nivel delegacional se encuentran en la Tabla 1 donde se muestra la frecuencia de los rubros ganadores a nivel del Distrito Federal. En primer lugar se encuentran los proyectos relacionados con las obras y servicios con un 43.31% que los ciudadanos perciben como prioritarios; en segundo lugar se encuentra la prevención del delito con un 30.17%; en tercer lugar el equipamiento con el 15.84% y, por último la elaboración de proyectos de infraestructura urbana con un 10.67%.

Tabla 1
Proyectos seleccionados del Presupuesto Participativo
en el Distrito Federal 2012

Número	Rubro general	Número de veces que ganó	%
1	Obras y servicios	771	43.31%
2	Prevención del delito	537	30.17%
3	Equipamiento	282	15.84%
4	Infraestructura urbana	190	10.67%
	Sumatoria	1,789	
		No participó	1.93%

Fuente: Elaboración propia con información del IEDF, 2011.

Las delegaciones tienen una incidencia de proyectos elegidos parecida al nivel agregado del Distrito Federal. En la Tabla 2 se aprecia que el rubro de obras y servicios obtuvo el mayor porcentaje en 12 delegaciones, mientras que en segundo lugar se encuentra la prevención del delito con 4 delegaciones que mostraron el mayor

nivel de incidencia; en tercer y cuarto lugar respectivamente se encuentra el equipamiento e infraestructura urbana.

Tabla 2
Proyectos seleccionados en el presupuesto participativo por delegación en el Distrito Federal 2012

	Delegación	Rubro general			
		Obras y servicios %	Preven- ción del delito %	Equipa- miento %	Infraes- tructura urbana %
1	Álvaro Obregón	33.76	35.47	19.23	11.54
2	Azcapotzalco	40.87	24.35	23.48	11.30
3	Benito Juárez	48.28	43.10	6.90	1.72
4	Coyoacán	50.00	30.56	13.19	6.25
5	Cuajimalpa	55.81	20.93	11.63	11.63
6	Cuauhtémoc	66.67	13.64	13.64	6.06
7	Gustavo A. Madero	44.95	4.13	40.83	10.09
8	Iztacalco	7.69	76.92	3.85	11.54
9	Iztapalapa	29.62	44.41	15.73	10.14
10	Magdalena Contreras	60.00	24.00	8.00	8.00
11	Miguel Hidalgo	49.44	37.08	4.49	8.99
12	Milpa Alta	100.00	0.00	0.00	0.00
13	Tlalpan	58.96	23.58	8.02	9.43
14	Tláhuac	47.17	7.55	37.74	7.55
15	Venustiano Carranza	27.50	57.50	3.75	11.25
16	Xochimilco	47.06	32.35	5.88	14.71

Fuente: Elaboración propia con información del IEDF, 2011.

El análisis de liderazgo social se enfoca muchas veces sólo en las características del líder, ignorando el marco normativo que lo rodea, el papel de la organización u organizaciones, así como sus recursos. En el caso de los coordinadores de las organizaciones de representación ciudadana en el Distrito Federal es probable que existan casos de éxito o fracaso durante el proceso del PP que pueden ser explicados en su mayoría por el papel individual que jugaron algunos líderes sociales; no obstante, la parte normativa de la LPCDF busca establecer figuras que permitan que cualquier ciudadano interesado pueda convertirse

en un líder social. Por tal motivo, se esbozó un marco conceptual que permita analizar los factores sistémicos que afectan la habilidad de los líderes sociales para alcanzar un impacto social.

En la Figura 2 se esboza una propuesta que puede ayudar a entender el éxito o fracaso de un líder social, en parte por el entorno que lo rodea, al identificar dos elementos importantes que interactúan entre sí:

La infraestructura de capital. Es el elemento que provee los recursos para el éxito del líder social; es importante señalar que algunos líderes pueden, hasta cierto punto, desarrollar estas formas de capital a través de sus operaciones, mientras que otros dependen de organizaciones externas que los ayuden a conseguir sus necesidades de capital.

Capital financiero. Recursos necesarios para la operación y permanencia.

Capital humano. Sirve para apoyar nuevas formas de creación, desarrolla cuadros de líderes sociales y comparte la información que se genera.

Capital intelectual. Conocimiento en la forma de “saber-hacer”.

Capital social/político. Relaciones con distintos colectivos sociales.

Los factores de contexto. Crean las condiciones en las que los líderes sociales operan, el problema es que muchas veces es complicado definir o identificar las complejas interacciones que se dan entre los factores.

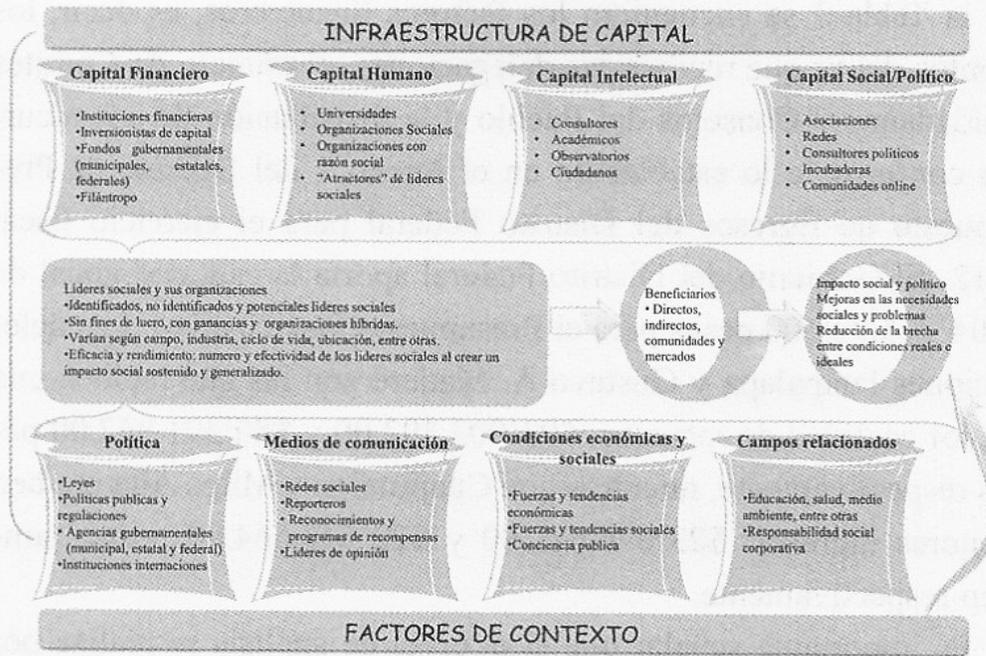
Política. Avances en nuevas formas legales y de unión política.

Medios de comunicación. Sensibilizar a los medios de comunicación para educar al público, construcción de opinión pública y uso adecuado de redes sociales.

Condiciones económicas y sociales. Situaciones externas al líder social que pueden ser oportunidades o amenazas.

Campos relacionados. Relacionar con otras áreas para abordar el problema público.

Figura 2
Propuesta de modelo sistémico para el entorno del liderazgo social



Fuente: Elaboración propia con base en Light, 2006.

En el caso del Presupuesto Participativo en el Distrito Federal no se cuenta con información pública disponible sobre las siguientes variables especificadas en la propuesta para el entorno del liderazgo social: capital humano, capital intelectual, capital social-político, medios de comunicación y campos relacionados. En este sentido, es difícil aportar información cuantitativa a nivel agregado del DF, delegacional o por distrito electoral sobre alguna de estas variables. No obstante la falta de información, el capital humano e intelectual medido a través del nivel educativo de los representantes de las ORC es sin duda una variable que puede explicar una parte importante de los resultados del liderazgo social; el capital social-político, por otra parte, se puede medir de manera indirecta a través del número de organizaciones de la sociedad civil que están involucradas con los ORC, dato que no se encuentra en el portal del IEDF. En los siguientes

apartados se desarrollan el factor financiero y el político, así como su relación con las condiciones socioeconómicas.

El factor financiero y su relación con las condiciones socioeconómicas

En la Tabla 3 se encuentran los factores financieros, es decir, los montos del PP que reciben las delegaciones, el número de Comités Ciudadanos y Consejos del Pueblo y la distribución de sus recursos conforme a lo establecido en el Anexo 1 del Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el ejercicio fiscal 2012. El Gobierno del Distrito Federal aporta la cantidad anual de \$704'275,725.00 pesos para el Presupuesto Participativo. Las delegaciones Iztapalapa y Gustavo A. Madero son las que reciben una mayor cantidad de recursos, \$93'903,392.00 y \$80'391,842.00 pesos respectivamente, mientras que Cuajimalpa y Milpa Alta reciben menores ingresos: \$23'076,621.00 y \$22'642,564.00 pesos, también respectivamente.

Es importante señalar que si el nivel de análisis se realiza por la cantidad de recursos que recibe cada Comité Ciudadano o pueblo originario con base en los criterios establecidos en la LPCDF, los que más reciben son Milpa Alta y Cuauhtémoc, \$1'886,880.00 y \$974,490.00 pesos, respectivamente; mientras que Álvaro Obregón y Tlalpan cuentan con menos dinero para realizar proyectos: \$200,877.00 y \$218,713.00 pesos, respectivamente.

Los criterios de asignación de recursos establecidos en el artículo 83 de la LPCDF para las unidades territoriales son dividir el monto total de recursos de PP de cada una de las delegaciones entre el número de colonias y pueblos originarios que existan en aquéllas, con el objetivo de tener un reparto igualitario. En la Tabla 4 se muestra un resumen de las variables que pueden ser relevantes para la asignación de los recursos.

La población es un elemento importante que tiene que ser considerado, por ejemplo, aunque la delegación Iztapalapa es la que

Tabla 3
Presupuesto Participativo por delegaciones
2012

	Delegación	Presupuesto total 2012 pesos	Comités Ciudadanos*	Presupuesto Participativo	
				3% del total delegacional	Por Comités Ciudadanos
1	Álvaro Obregón	1,680'673,285	251	50'420,199	200,877
2	Azcapotzalco	1,150'890,457	111	34'789,668	311,051
3	Benito Juárez	1,159'655,601	65	34'789,668	535,226
4	Coyoacán	1,500'333,793	141	45'010,014	319,220
5	Cuajimalpa	762'220,714	44	23'076,621	524,469
6	Cuauhtémoc	2,111'394,923	65	63'341,848	974,490
7	Gustavo A. Madero	2,679'728,068	228	80'391,842	352,596
8	Iztacalco	1,122'169,119	55	33'665,074	612,092
9	Iztapalapa	3,130'113,060	285	93'903,392	329,486
10	Magdalena Contreras	750'931,272	54	22'527,938	417,184
11	Miguel Hidalgo	1,436'958,914	89	43'108,767	484,368
12	Milpa Alta	754'752,142	12	22'642,564	1'886,880
13	Tlalpan	1,516'411,109	208	45'492,333	218,713
14	Tláhuac	989'024,690	52	29'670,741	570,591
15	Venustiano Carranza	1,527'333,900	80	45'820,017	572,750
16	Xochimilco	1,196'266,442	75	35'887,993	478,507
	Total	23,475'857,489	1,815	704'275,725	

* Los Comités Ciudadanos también incluyen a los Consejos de los Pueblos.
Fuente: Elaboración propia con información del IEDF, 2011.

más recursos recibe por concepto de PP también concentra el 22.11% de la población y es la que mayor número de Comités Ciudadanos tiene, por tal motivo cuando se analiza la información a nivel per cápita sus unidades territoriales son las que reciben menos ingresos; el contraste es Milpa Alta que concentra sólo el 1.15% de la población total del DF, tiene sólo 12 pueblos originarios y a pesar de que recibe una cantidad menor en términos absolutos de PP, en valores *per cápita* recibe más que Iztapalapa (véase tabla 4).

Los recursos financieros son sin duda un factor importante que puede limitar las acciones de un líder social, no obstante es una condición necesaria pero no suficiente para su éxito o fracaso. En el PP se cuenta de manera anual con un presupuesto aproximado que difícilmente va a aumentar, pero que se tiene garantizado; una ventaja de esta situación es que se pueden ajustar los proyectos a esta restricción que ya se conoce, el problema es que existen líderes sociales que viven en distritos electorales con condiciones socioeconómicas adversas, como en Iztapalapa, que reciben recursos insuficientes de manera relativa con otras áreas como Benito Juárez.

El factor político

En el factor político, el grado de institucionalización del PP expresado en la LPCDF puede generar diversos problemas u oportunidades a los líderes sociales porque sus reglas no están expresadas de manera precisa. Los Comités Ciudadanos o pueblos originarios pueden tener dificultades en la parte operativa para clasificar su proyecto en alguno de los rubros de inversión porque no se encuentran bien definidos; esta situación ocasiona que el espacio público para realizar obras no se encuentre acotado. Por ejemplo, un líder social aprovechó esta situación para impermeabilizar las azoteas de una unidad habitacional, lo cual puede ser considerado más como un espacio privado que público y su asignación de recursos es motivo de controversia.

Tabla 4
Criterios para la asignación del Presupuesto Participativo, 2012

Delegación	Población	% población	Presupuesto participativo	Comités ciudadanos	Por Comité Ciudadano	pp per cápita*
Álvaro Obregón	698,815	7.94	50'420,199	251	200,877	72.15
Azcapotzalco	386,510	4.39	34'789,668	111	311,051	90.01
Benito Juárez	327,643	3.72	34'789,668	65	535,226	106.18
Coyoacán	584,701	6.65	45'010,014	141	319,220	76.98
Cuajimalpa	182,455	2.07	23'076,621	44	524,469	126.48
Cuauhtémoc	465,521	5.29	63'341,848	65	974,490	136.07
Gustavo A. Madero	1'161,453	13.20	80'391,842	228	352,596	69.22
Iztacalco	405,630	4.61	33'665,074	55	612,092	82.99
Iztapalapa	1'945,806	22.11	93'903,392	285	329,486	48.26
Magdalena Contreras	226,358	2.57	22'527,938	54	417,184	99.52
Miguel Hidalgo	355,940	4.05	43'108,767	89	484,368	121.11
Milpa Alta	101,063	1.15	22'642,564	12	1'886,880	224.04
Tlalpan	394,516	4.48	45'492,333	208	218,713	115.31
Tláhuac	697,897	7.93	29'670,741	52	570,591	42.51
Venustiano Carranza	430,389	4.89	45'820,017	80	572,750	106.46
Xochimilco	433,975	4.93	35'887,993	75	478,507	82.70

Nota: *pp per cápita: resulta de dividir el Presupuesto Participativo por delegación entre su población.
Fuente: Elaboración propia con información del INEGI y el IEDF, 2011.

Los Comités Ciudadanos y Consejos de los Pueblos, los funcionarios que trabajan en las delegaciones, el IEDF y los mismos habitantes de las unidades territoriales no cuenta con formación jurídica sobre las leyes y reglamentos vigentes, lo que ocasiona que algunos proyectos puedan infringir la ley; por ejemplo, la invasión de áreas verdes es un delito establecido en la Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal (LDUDF), pero se han presentado propuestas para construir equipamiento, todo con el permiso de las autoridades.

Por último, con base en la LPCDF las delegaciones son las encargadas de ejercer los recursos destinados a los proyectos de PP. Los líderes sociales no pueden contratar de manera directa en el mercado a empresas constructoras que ofrezcan los mejores precios para los proyectos; esta situación, que se justifica como una estrategia para reducir los costos al comprar por volumen, generó diversos problemas en la práctica porque las empresas constructoras dependían directamente de la delegación, no recibían el material, incrementando los costos y ocasionando que muchas obras quedaran inconclusas. La figura legal de los líderes sociales como coordinadores de los Comités Ciudadanos no permite celebrar contratos mercantiles, por lo que es un fuerte obstáculo en el entorno para que puedan incrementar la probabilidad de éxito de los proyectos.

3. ¿Liderazgo social o problema de acción colectiva?

El PP es un espacio que permite inducir acciones colectivas por lo que enfrenta el problema de que no todos los individuos tienen incentivos para participar, ya que los beneficios que reciben del mismo pueden ser considerados como un bien público desde un punto de vista económico. En la definición del bien público se consideran dos dimensiones:

- La rivalidad en el consumo que establece que cuando un bien es utilizado por una persona no puede ser utilizado por otra.

- La exclusión que se da cuando una vez que es proporcionado el bien o servicio es imposible excluir a cualquier persona de recibir los beneficios que brinda.

Los proyectos que resultan ganadores de la Consulta del Presupuesto Participativo tienen las características de un bien público porque el uso o disfrute de cualquier proyecto de obras y servicios, prevención del delito, equipamiento e infraestructura urbana no afecta la disponibilidad del mismo para otras personas (no existe rivalidad en su consumo) y también la misma naturaleza de estos rubros impide excluir de su uso a quienes no colaboraron y/o votaron (no hay exclusividad). El problema central es que algunos individuos pueden disfrutar de sus beneficios independientemente de si participan o no en su consecución, por lo que no existen los incentivos individuales para que la gente se esfuerce en participar en el proceso del PP, y al no esforzarse los beneficios de la acción colectiva en la construcción de ciudadanía no se materializan.

La pregunta a responder es: ¿El PP enfrenta un problema de acción colectiva? En la Tabla 5 se presentan los datos a nivel delegación de la población total en el Distrito Federal, la población que participó en las votaciones incluyendo las boletas nulas y el porcentaje dentro de cada demarcación de las personas que votaron los proyectos del PP. Los resultados indican que en promedio se tiene un porcentaje de votación del 1.83% del total de la población en el DF, lo cual es un indicio que sólo un pequeño grupo de personas están involucradas en la acción colectiva. Las delegaciones con la incidencia más alta y baja fueron Tlalpan con 3.10% y Tláhuac con el 0.62%, es razonable suponer que el Presupuesto Participativo enfrenta un problema de acción colectiva porque sus beneficios son considerados como un bien público desde un punto de vista económico.

¿Los líderes sociales son, en parte, responsables de este problema de acción colectiva? La respuesta a esta pregunta es compleja, ya que se necesitaría evaluar el desempeño de las atribuciones de cada uno de los coordinadores de los órganos de representación ciudadana. Lo más cercano a una evaluación cuantitativa que se puede

Tabla 5
Porcentaje de la población que participa en la votación
del Presupuesto Participativo por delegación
en el Distrito Federal
2012

Delegación	Población total	Población que participó en la votación	Porcentaje respecto al total dentro de cada delegación
Alvaro Obregón	698,815	14,416	2.06
Azcapotzalco	386,510	7,111	1.84
Benito Juárez	327,643	3,821	1.17
Coyoacán	584,701	11,964	2.05
Cuajimalpa	182,455	2,503	1.37
Cuauhtémoc	465,521	3,820	0.82
Gustavo A. Madero	1'161,453	19,102	1.64
Iztacalco	405,630	9,857	2.43
Iztapalapa	1'945,806	30,245	1.55
Magdalena Contreras	226,358	3,110	1.37
Miguel Hidalgo	355,940	4,577	1.29
Milpa Alta	101,063	4,113	4.07
Tlalpan	394,516	12,214	3.10
Tláhuac	697,897	4,352	0.62
Venustiano Carranza	430,389	11,403	2.65
Xochimilco	433,975	5,219	1.20

Fuente: Elaboración propia con información del INEGI y del IEDF, 2011.

realizar es analizar los indicadores que se muestran en la Tabla 6 de gestión que genera el IEDF para conocer la eficacia en el cumplimiento de las atribuciones más elementales que establece el artículo 54 de la LPCDF sobre el pleno del Comité Ciudadano o Consejo del Pueblo y el segundo sobre la Asamblea Ciudadana.

Los resultados de los índices en cada indicador de gestión a nivel Distrito Federal y por delegación (Ver Tabla 7) muestran que los líderes sociales de los órganos de representación ciudadana en

Tabla 6
Indicadores de gestión de los líderes sociales en los Comités Ciudadanos o consejos de los pueblos
2012

	Nombre	Fórmula	Tipo	Descripción
I1	Índice de eficiencia en la entrega de convocatorias de sesiones del pleno del Comité o del Consejo	Número de convocatorias de sesiones del pleno del Comité o Consejo entregadas/Número de convocatorias de sesiones del pleno establecidas por la LPCDF * 100	Gestión	Conocer el porcentaje de cumplimiento en la entrega de convocatorias del pleno del Comité o Consejo
I2	Índice de eficiencia en la entrega de órdenes del día de sesiones del pleno del Comité o Consejo	Número de órdenes del día de sesiones del pleno del comité o Consejo entregadas/ Número de órdenes del día de sesiones del pleno establecidas por la LPCDF * 100	Gestión	Conocer el porcentaje de cumplimiento en la entrega de órdenes del día del pleno del Comité o Consejo
I3	Índice de eficiencia en la entrega de actas de sesiones del pleno del Comité o Consejo	Número de actas de sesiones del pleno del Comité o Consejo entregadas / Número de actas de sesiones del pleno establecidas por la LPCDF * 100	Gestión	Conocer el porcentaje de cumplimiento en la entrega de actas del pleno del Comité o Consejo
I4	Índice de eficiencia en la conformación de coordinaciones de trabajo obligatorias	Coordinaciones de trabajo obligatorias conformadas/ Coordinaciones de trabajo obligatorias establecidas por la LPCDF * 100	Gestión	Conocer el porcentaje de cumplimiento en la conformación de las coordinaciones de trabajo básicas

15	Índice de eficiencia en la entrega de órdenes del día de sesiones de la Asamblea Ciudadana	Número de órdenes del día de sesiones de la Asamblea Ciudadana entregada / Número de órdenes del día de sesiones de la Asamblea Ciudadana establecidas por la LPCDF * 100	Gestión	Conocer el porcentaje de cumplimiento en la entrega de órdenes del día de la Asamblea Ciudadana
16	Índice de eficiencia en la entrega de minutos de sesiones de la Asamblea Ciudadana	Número de minutos de sesiones de la Asamblea Ciudadana entregadas / Número de minutos de sesiones de la Asamblea Ciudadana establecidas por la LPCDF * 100	Gestión	Conocer el porcentaje de cumplimiento en la entrega de minutos de la Asamblea Ciudadana
17	Índice de eficiencia en la integración de la Comisión de Vigilancia en la Asamblea Ciudadana	Comisión de Vigilancia integrada en la Asamblea Ciudadana / Comisión vigilancia establecida por la LPCDF * 100	Gestión	Conocer el porcentaje de cumplimiento en la integración de la Comisión de Vigilancia
18	Índice de eficiencia en la entrega de los documentos básicos de los Consejos Ciudadanos Delegacionales	Número de documentos básicos de los consejos Ciudadanos Delegacionales entregados / Número de documentos básicos de los Consejos Ciudadanos Delegacionales establecidos por la LPCDF * 100	Gestión	Conocer el porcentaje de cumplimiento en la entrega de documentos básicos de los Consejos Ciudadanos Delegacionales

Fuente: Elaboración propia con información del IEDF, 2011.

Tabla 7
Resultados de los indicadores de gestión
de los líderes sociales en los Comités Ciudadanos
o Consejos de los Pueblos
2012

Delegación	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
Álvaro Obregón	32	20	25	3	10	31	32	5
Azcapotzalco	30	10	13	21	18	17	3	26
Benito Juárez	22	21	19	2	18	29	22	7
Coyoacán	27	11	12	16	27	18	18	17
Cuajimalpa	17	15	25	12	24	25	2	5
Cuauhtémoc	10	9	30	28	5	15	29	16
Gustavo A. Madero	17	13	16	23	25	28	19	13
Iztacalco	9	21	9	18	1	21	4	3
Iztapalapa	11	17	9	32	3	1	15	17
Magdalena Contreras	14	15	31	31	26	11	26	31
Miguel Hidalgo	18	30	8	19	23	20	3	13
Milpa Alta	23	13	2	22	19	9	20	22
Tlalpan	22	12	25	3	22	13	20	31
Tláhuac	6	27	19	17	12	26	11	24
Venustiano Carranza	22	18	29	12	19	30	23	24
Xochimilco	12	13	32	18	15	22	30	32

Fuente: Elaboración propia con información del INEGI y el IEDF.

materia de PP no cumplen, en promedio por distrito electoral, con los mínimos requisitos en materia de sus atribuciones establecidas en la LPCDF. Esta información se tiene que interpretar con cuidado porque de ninguna manera refleja si un líder social tiene éxito para lograr proyectos que inciden en el mejoramiento de su colonia, pero sí se pueden inferir al menos tres observaciones: 1. Es probable que las actividades de los líderes sociales se realicen más de manera infor-

mal que en las reuniones que les pide el IEDF, II. Como no tienen incentivos económicos, como un sueldo o una gratificación económica, una parte importante puede no estar haciendo su mejor esfuerzo o simplemente no cumplir con las responsabilidades establecidas en la ley, y III. Es necesario que se generen nuevos indicadores cualitativos y cuantitativos para evaluar el desempeño.

Conclusiones

El presupuesto participativo pertenece a un amplio proceso de cambios institucionales, políticos y sociales, caracterizado por un nuevo entendimiento del gobierno y la forma en que se relaciona con la sociedad. El desarrollo de este tipo de instrumentos de participación ciudadana fomenta el desarrollo de líderes sociales que pueden resolver de manera más eficiente los problemas locales al fomentar un mayor compromiso y objetividad para definir la atención prioritaria de sus necesidades, el diseño de políticas públicas, así como su monitoreo y evaluación.

En el caso del Presupuesto Participativo del Distrito Federal se puede entender mejor la figura del líder social si se analiza no sólo al individuo sino también el entorno que lo rodea, por tal motivo se esbozó una propuesta de modelo sistémico que permitió identificar los siguientes puntos:

- Los recursos financieros condicionan sin duda a los líderes sociales de los órganos de representación ciudadana; son una condición necesaria pero no suficiente para el éxito. La asignación del PP debe contribuir a superar las desigualdades sociales, orientado por un principio de equidad que destine recursos a las áreas con mayor población y menor desarrollo económico.
- En el aspecto operativo de los proyectos de Presupuesto Participativo, es necesario revisar los factores políticos y legales para otorgar a los Comités Ciudadanos o Consejos de los Pue-

blo un cierto grado de flexibilidad para ejercer los recursos, en especial descentralizar la selección de empresas que pueden contratar para la construcción del proyecto; en caso contrario, se debilita la figura del líder social porque no puede celebrar contratos mercantiles ni estar involucrado en el monitoreo, evaluación y entrega de resultados del proyecto.

- El Presupuesto Participativo enfrenta un problema de acción colectiva porque sus beneficios son considerados como un bien público desde un punto de vista económico, pero no es posible identificar con la información disponible si los líderes sociales son, en parte responsables esta baja participación ciudadana; por tal motivo es necesario la elaboración de indicadores cualitativos y cuantitativos que aproximen mejor su desempeño.

Bibliografía

- BLANCO, Ismael y GOMÀ, Ricardo (coordinadores) (2002). *Gobiernos locales y Redes Participativas*, Barcelona, Editorial Ariel.
- BOU GELI, Joan (2006). “Comunicación: La democracia participativa: un reto para el desarrollo humano local”, x Jornadas de Economía Crítica, Barcelona, España.
- BRISEÑO, BECERRA, Carlos Alberto (2011). “Presupuesto participativo como herramienta para la democracia”, en BRISEÑO BECERRA, Carlos Alberto (coordinador), *Presupuesto participativo. Herramienta para la democracia*, México, Congreso del Estado de Jalisco-Instituto Electoral y de Participación Ciudadana de Jalisco, pp. 159-164.
- GARCÍA VÁZQUEZ, Nancy (2011). “Presupuesto participativo: instrumentos para su control y evaluación”, en BRISEÑO BECERRA, Carlos Alberto (coordinador), *op. cit., supra*, pp. 127-138.
- GENRO, Tarso y DE SOUZA, Ubiratan (1998). *Presupuesto participativo: la experiencia de Porto Alegre*, Buenos Aires, EUDEBA.
- GOLDSMITH, William y Vainer, Carlos (2001). “Presupuesto participativo y políticas de poderes en Porto Alegre”, en *EURE*, Vol. xxvii, No. 82, diciembre, Pontificia Universidad de Santiago de Chile.

- GOMES, María Auxiliadora (2011). "Presupuestos participativos. Panorama de Brasil", en BRISEÑO BECERRA, Carlos Alberto (coordinador), *op. cit., supra*, pp. 39-46.
- INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL (IEDF) (2011). "Presupuesto Participativo", Distrito Federal, México.
- LIGHT, Paul (2006). "Reshaping Social Entrepreneurship", Stanford Social Innovation Review. Disponible en: http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Light_ReshapingSE.pdf
- MONTECINOS, Egon (2011). "Democracia participativa y presupuesto participativo en Chile: ¿complemento o subordinación a las instituciones representativas locales?", en BRISEÑO BECERRA, Carlos Alberto (coordinador), *op. cit., supra*, pp. 47-84.
- PINEDA NEVOT, Carmen (2004). "Posibilidades y condicionamientos de los Presupuestos Participativos", en *Temas para el Debate*, No. 113, abril, pp. 41-44.
- SANTOS, Filipe (2009). "A Positive Theory of Social Entrepreneurship", en *Journal of Business Ethics*, Vol. CXI, No. 3, pp. 335-351, Springer Science-Business Media.
- WOLK, Andrew M. (2007). *Social Entrepreneurship & Government. A New Breed of Entrepreneurs. Developing Solutions to Social Problems*, Cambridge, Massachusetts, Root Cause. Disponible en: http://community-wealth.org/_pdfs/news/recent-articles/01-08/report-wolk.pdf.

CAPÍTULO X

El capital social como precondition en la construcción de la ciudadanía participativa y el liderazgo social

RAÚL FIGUEROA¹

ABIGAIL MARTÍNEZ²

El propósito de este trabajo es señalar la relevancia del capital social en el marco de la participación ciudadana y de aquí el emergente y embrionario liderazgo social. Se exponen casos de éxito donde el capital social ha sido clave para el impulso de la participación ciudadana y el liderazgo social, así como su impacto en el desarrollo social y económico. Se pone el énfasis en el capital social como condición previa al liderazgo social que efectúa el interés de la asociación ciudadana. También se anotan las principales teorías sobre el tema de capital social, y se apuntan algunas limitaciones metodológicas para su instrumentación.

Introducción

En la actualidad, los factores negativos de la economía, en el ámbito laboral y de inseguridad han mermado tanto la participación como la acción social y una de las consecuencias de este círculo vicioso es el adelgazamiento del tejido social. Dadas estas condiciones es neces-

1 Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Lerma.

2 Doctora en Estudios sociales en la línea de investigación en Procesos Políticos por la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa..

rio un nuevo enfoque para el desarrollo de estrategias que impulsen el desarrollo de una ciudadanía participativa. Esta es una tendencia global, que va del viejo institucionalismo al neo-institucionalismo y de la gobernabilidad a la gobernanza; en otras palabras, en la situación actual conviene generar nuevos mecanismos de participación y co-responsabilidad política y social entre ciudadanía y gobierno. Por estas razones es que ha ido cobrando relevancia el tema de las nuevas estrategias como el capital social, lo que permite contar con un instrumento para afrontar el desarrollo y las acciones cívicas.

Kliksberg (2007) señala que el capital social se ha transformado en uno de los temas sobre los que más se investiga, escribe y trabaja en el ámbito internacional, y en una cantera para la renovación de programas de desarrollo. Este autor indica que las Naciones Unidas a través de todas sus agencias lo invocan como un tema clave para el diseño exitoso de proyectos y políticas. De igual modo, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo han creado departamentos dedicados *exprofeso* a su estudio y comienzan a concebirlo como una meta de sus proyectos (ver Cuadro 1).

Estas instituciones internacionales indican que un alto nivel de capital social ofrece mayor desarrollo económico, social e institucional, porque así las sociedades pueden operar con mayor confianza, solidaridad, reciprocidad y cooperación. Esto obedece a que el énfasis está en las personas y en sus relaciones, si bien se trata de recursos intangibles, éstos son los elementos cotidianos que facilitan el desarrollo. De aquí el emergente liderazgo social que se presenta en la actualidad fuera del ámbito institucional.

Experiencias del capital social, ciudadanía y desarrollo

De acuerdo con Kliksberg (2007) el capital social contribuye a generar empleos, impulsa el desarrollo tecnológico, aporta a la go-

Cuadro 1
Menciones al capital social

INSTITUCIÓN	Mayo 2008
Banco Mundial-BM	8,741
Fondo Monetario Internacional-FMI	1,030
Banco Interamericano de Desarrollo-BID	3,287
Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO	100
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE	171
Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL	602
Secretaría de Desarrollo Social-SEDESOL	492
Total	14,360

Fuente: Martínez, A. 2009.

bernabilidad y la democracia, y disminuye la corrupción. Algunos ejemplos:

Perú

En el pueblo de Villa El Salvador, con el esfuerzo comunitario se ha ido construyendo una ciudad de la nada, con kilómetros de redes de agua y de luz, pistas, colegios, mercados, zona agropecuaria, y un parque industrial. Los habitantes de la villa eran en extremo pobres, pero contaban con un *stock* de capital social derivado de su cultura y tradiciones indígenas, las cuales se fundamentaban en acciones de cooperación, trabajo comunal y solidaridad (Kliksberg, 1999: 91).

Venezuela

En 1983 prevalecía el problema de los altos costos en alimentos, pero en la ciudad de Barquisimeto comenzaron a operar las ferias de consumo familiar. Con esta medida se logró reducir en un 40% los precios de frutas y hortalizas, y entre 15 y 20% los precios de los

viveres, beneficiando semanalmente a 40 mil familias de una ciudad con un millón de habitantes. En las ferias participó la Central Cooperativa del Estado Lara (CECOSESELA) la cual se compone de 18 asociaciones de productores agrícolas, que agrupan a 600 productores, y 12 unidades de producción comunitaria. CECOSESELA reportó que las ferias se basaron en la cooperación, participación, horizontalidad, solidaridad, responsabilidad personal y de grupo, transparencia en las relaciones, confianza e iniciativa personal (Kliksberg, 1999).

Brasil

En 1989, en la ciudad de Porto Alegre entró en funciones el proyecto de presupuestos participativos (programa que incluso hoy opera en México). Entre 1990 y 1996 el abastecimiento de agua potable cubrió al 98% de la demanda de la población. En cuanto al alcantarillado, en 1997 el 80.4% ya estaba conectado a la red de desagüe. El programa de legitimación de la propiedad de la tierra en sectores pobres y asentamientos humanos benefició al 13% de la población. La pavimentación de calles alcanzó a ser de treinta kilómetros por año en las áreas pobres de la ciudad. La matrícula escolar para primaria y secundaria aumentó en un 159% entre 1989 y 1997, y se creó un programa de alfabetización de adultos que en 1997 tenía 5,277 participantes. Señala Kliksberg (1999) que el éxito de Porto Alegre se debe a que los mecanismos del presupuesto participativo actuaron como ampliadores del capital social, pues se promovió la cooperación, se creó un clima de confianza y se generó un comportamiento democrático.

Puerto Rico

En 2001 fue decretada la Ley para el Desarrollo Integral de las Comunidades Especiales de Puerto Rico, pues en el año 2000 el 48% de la población estaba en situación de pobreza ya sea porque sólo tenían un trabajo inestable con bajos ingresos o porque estaban fuera

de campo laboral. Con esta Ley se pretendía impulsar y desarrollar principios de autogestión en donde “las personas y sus comunidades reconocen y ejercen el pleno dominio y control de sus vidas partiendo desde su propio esfuerzo y poder”; es decir, se trataría de una iniciativa que promoviera el desarrollo de capital social e infraestructura. Kliksberg y Rivera (2007) reportaron que el capital social se construyó a través de juntas comunitarias, comités de trabajo, organizaciones culturales o deportivas y vecinales, capacitación, detección de líderes comunitarios y reuniones con la Oficina de Comunidades Especiales (OCEPR); a través del trabajo en redes se gestaron 931 proyectos, de los cuales 716 fueron terminados en 2004.

En México, por ejemplo, el capital social ha cobrado fuerza para hacer frente a los problemas de desigualdad social. El tema hoy es la clave para el trabajo del Programa de Conversión Social del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), ya que se propone:

Contribuir a la igualdad de oportunidades construyendo capital social, mediante el fortalecimiento de los actores sociales [organizaciones de la sociedad civil, instituciones de educación superior y centros de investigación] que ejecutan proyectos de manera responsable, para atender necesidades de los grupos sociales en situación de pobreza, exclusión, marginación, desigualdad por género o vulnerabilidad social (DOF, febrero, 2013).

Esta breve revisión de proyectos que impulsan el capital social, permite dar cuenta de la importancia de la afiliación entre los individuos en diferentes planos, en otros términos, destacar la importancia del asociacionismo para fomentar la participación política, social o económica; ya sea para el logro de beneficios, para forjar las estructuras sociales o bien para desarrollo económico como se pudo observar.

En suma y de acuerdo con Kliksberg (1999) un alto nivel de capital social ofrece mayor desarrollo social, económico e institucional, porque las sociedades operan con mayor confianza, solidaridad, reciprocidad y cooperación; al mismo tiempo que provocan el liderazgo social.

La actual instrumentación del capital social para el fomento de la participación en mucho se debe a que desde diferentes áreas de las ciencias sociales el tema ha sido investigado: en economía, política, sociología y antropología (Arriagada, 2005) y la psicología social (Martínez, 2009). Al mismo tiempo esas áreas de conocimiento han señalado que los componentes básicos del capital social son las redes sociales, cohesión social, asociación, solidaridad, reciprocidad, confianza y cooperación.

Disertaciones respecto al capital social

En cuanto a los fundadores de las aproximaciones teóricas del capital social es necesario referirse a James Coleman, Pierre Bourdieu y Robert Putnam. Por ejemplo, para Coleman:

[...] el capital social se define por su función. No se trata de una entidad única, sino una variedad de diferentes entidades, con dos elementos en común: todos ellos consisten en algún aspecto de las estructuras sociales, y facilitar ciertas acciones de los actores dentro de la estructura (en Dasgupta, y Serageldin, 2000: 16).

De este modo el capital social es más un conjunto de recursos socio-estructurales que constituyen un activo para el individuo y facilita la acción. Así, puede observarse que la propuesta de Coleman destaca que el capital social se constituye por la estructura social y las acciones de los actores principalmente, en donde la estructura puede ser simple o compleja, autónoma o construida.

Por su parte Bourdieu señala que el capital social “es la suma de los reales o potenciales recursos que están vinculados a la posesión de una red duradera más o menos institucionalizada de relaciones de conocimiento mutuo” (1990: 248). Para este autor el capital social está formado por las relaciones sociales, contactos y prestigio;

e indica que las conexiones sociales existen en estado práctico, se desarrollan a través de la acción y expresan el *habitus*, y todo se mantiene por intercambios materiales o simbólicos.³

El capital social que plantea el autor es individual y depende del tamaño de las conexiones que pueda movilizar de manera efectiva; la proximidad física, económica y social, son elementos que facilitan la ampliación de la red. Los beneficios derivados de la pertenencia a una red social son el resultado de la puesta en marcha del capital social: “la red de relaciones es el producto de estrategias de inversión, individual o colectiva, consciente o inconscientemente encaminadas a establecer o reproducir las relaciones sociales que son directamente utilizables en el corto o largo plazo” (Bourdieu, 1986: 249).

De este modo, la propuesta de Bourdieu apunta a un capital social que pudiera entenderse como una estrategia de ascenso o acomodación social pues el capital social es producto del trabajo acumulado en una determinada estructura social, que de forma paralela es fruto de un cúmulo de ciertas formas de pensamiento, así las reservas de este capital representan una circunstancia de poder ante aquellos que le poseen en menos cantidad.

Y en cuanto la propuesta de Putnam (2000, 2003), éste apunta a un capital social en donde de relaciones sociales impactan en los fenómenos de la participación cívica y la democracia; se refiere a las características de la organización social como: confianza, normas de reciprocidad y redes sociales que tejen las personas y facilitan la coordinación y cooperación para beneficio mutuo. Para este autor, una sociedad con capital social alto refleja horizontalidad en la participación y compromiso cívico ya que en redes de tipo horizontal

3 Bourdieu refiere que el *habitus* es: “un sistema de disposiciones inconscientes y transportables que tienden a generalizarse”, que son “maneras de ser permanentes y duraderas”, “son unos principios de producción de prácticas diferenciadas según unas variables de sexo y origen social, y sin duda, también nacional”. Pierre Bourdieu, (2003) *El oficio del científico. Ciencia de la ciencia y reflexividad*, Barcelona, Anagrama, 2003, pp.71-81.

las normas son generalizadas, de mayor reciprocidad y con mayores posibilidades para desarrollar confianza, elementos que facilitan la participación cívica y ello tiene su impacto en la democracia.

En suma, tanto Bourdieu como Coleman refieren que el capital social es un atributo de los grupos, las colectividades y las comunidades, mientras que Putnam indica que las redes recíprocas y solidarias son la base para consolidar la democracia, pues del intercambio que se da entre las redes, surge la confianza.

En el caso del liderazgo, con base en González Radío (2006), sólo enunciaremos tres diferencias metodológicas básicas para su acercamiento, ya que este se trata con puntualidad a lo largo del presente libro: 1. El ámbito histórico-genético, 2. El ámbito normativo, y 3. El ámbito empírico.

Desde el primer punto, el término líder aparece con la modernidad, básicamente en el mundo anglosajón, y la expresión se generalizó y extendió con prontitud a otras lenguas y empezó a tener significados y matices nuevos. En este sentido, el líder era la persona que dirige u orienta a un grupo y reconoce su autoridad; el líder es el dirigente, el jefe. Desde el segundo, se refiere simplemente al nombre, que abarca no sólo a la persona sino a un conjunto de éstas denotando una clasificación social, en donde el líder, el liderazgo y el liderato, representan una jerarquía tanto individual como colectiva dentro del grupo. En el último, el término se emplea para describir y representar al que dirige, al que está a la cabeza de una clasificación y jerarquía dentro de la agrupación; el liderazgo representa la condición de líder o el ejercicio de dicha condición (González, 2006: 24).

Ciudadanía

La ciudadanía es la relación entre el Estado y los sujetos; ésta adquiere relevancia en la medida en que los actores sociales logran expresarse frente al Estado. Ser ciudadano implica poseer derechos y obligaciones que se traducen en la toma de decisiones a través de

la participación ciudadana (Merino, 1995). La conformación de la ciudadanía se vale de cuatro componentes: estatus, institucionalidad, identidad y participación (Salazar, 2007):

- a. El estatus se vincula a una dimensión jurídica, a un marco de derechos y obligaciones, y al reconocimiento legal.
- b. La institucionalidad permite materializar el marco normativo del estatus.
- c. La identidad es el sentido de pertenencia a determinado grupo.
- d. La participación es la decisión de tomar parte en las acciones.

Respecto a los derechos y obligaciones que se adquieren con el estatus del ciudadano, de acuerdo con Ramírez (2005), éstos se clasifican en cuatro dimensiones:

1. *Dimensión civil*: derechos y obligaciones vinculados con la igualdad ante la ley, la libertad, tanto de la persona como de palabra, pensamiento y culto; también el derecho a la propiedad y realización de contratos.
2. *Dimensión política*: se relaciona con la asociación y participación en el libre ejercicio político, como integrante o elector.
3. *Dimensión social*: representa el gozo del bienestar económico y social prevaeciente.
4. *Dimensión cultural*: referente a derechos y obligaciones provenientes de la diversidad.

Así, los derechos y obligaciones, en sus cuatro dimensiones, se poseen y ejercitan. Mientras la ciudadanía sea un ejercicio, también será un proceso de construcción social, político y cultural (Procacci, 1999); el actuar ciudadano no puede ser relegado hasta alcanzar la mayoría de edad, se trasmite mucho antes en el diario acontecer y reproducción de una cultura política.

Participación ciudadana

La acción social bien puede tomar forma de participación social o ciudadana, pues a decir de Balbis (2005) se entiende como toda forma de acción colectiva que tiene por interlocutor a los Estados y que intenta, con éxito o no, influir sobre las decisiones de la agenda pública; y al mismo tiempo es “una forma de controlar y moderar el poder otorgado a los representantes políticos” (Merino, 1995: 14).

De acuerdo con Pippa Norris (2002) la participación social o ciudadana puede agruparse en tres categorías: activismo cívico, activismo de protesta y participación electoral:

- a. El activismo cívico consiste en pertenecer a organizaciones (ambientales, de beneficencia, educativas, profesionales, religiosas, sindicales, políticas, etc.) y tomar parte en las actividades que ahí se consideren adecuadas según su objetivo.
- b. El activismo de protesta trata de la asistencia a manifestaciones, *boicots*, participar en huelgas, firmar peticiones u ocupar edificios y/o fábricas.
- c. La participación electoral: es el acto mismo de acudir a las casillas a emitir el voto.

Así la participación es convocada como un proceso transparente para la legitimación de las propuestas, aunque éste llamado tiene repercusión toda vez que la voluntad individual se manifiesta, de ahí que:

[...] el término *participación* esté inevitablemente ligado a una circunstancia específica y a un conjunto de voluntades humanas: los dos ingredientes indispensables para que esa palabra adquiera un sentido concreto, más allá de los valores subjetivos que suelen acompañarla (Merino, 1995: 10).

De este modo no todos quieren participar aunque puedan, y no todos pueden hacerlo aunque así lo deseen (Merino, 1995), esto sig-

nifica que la no-participación es una forma de participar. Esto es el problema, una ciudadanía participativa estará en función de voluntades individuales, por ello es que se requieren condiciones que estimulen la participación, esas que pueden operar desde los grupos primarios en donde ocurren las primeras interacciones con cierta igualdad.

Ahora bien, además de apelar a la voluntad también se suman ciertas dificultades para que los ciudadanos sean participativos. Colino (2002) señala tres problemas relacionados con la participación ciudadana: equidad, eficacia y los de capacidad del ámbito local.

1. *Relacionados con la equidad:* el marco normativo-legal en ocasiones suele estar inclinado hacia cierto sector de la población favoreciendo o limitando la acción, de tal modo que unos cuantos consiguen ser partícipes de las acciones legales; las poblaciones que habitualmente quedan al margen son los jóvenes, la tercera edad, las etnias o los discapacitados. Sin duda esto limita la participación.
2. *Relacionadas con la eficacia:* la puesta en marcha de decisiones y políticas, muchas veces han sido retrasadas por la baja participación: los representantes se quejan de esto y los ciudadanos señalan que no se fomenta la participación, y así, esto es un círculo vicioso en donde los involucrados dejan de hacer sus actividades porque ninguna de las partes actúa, como resultado esta la ineficacia. El tratar de superar tal situación ha llevado a que se tomen medidas que trastocan la representatividad o a la creación de mecanismos que limitan el diálogo y se observa al ciudadano como un cliente, a decir de Colino, esto disminuye la espontaneidad y la substituye por mecanismos burocráticos.
3. *Relacionados con la capacidad propia del ámbito local:* la participación de los ciudadanos en parte refleja las condiciones en la que se encuentra el Estado. Inducir a que las personas tomen parte en determinadas acciones requiere invertir

tiempo así como recursos económicos y materiales, además son necesarias condiciones institucionales de transparencia, comunicación y gestión. En este sentido existen límites tanto de recursos como de jurisdicción para facilitar la participación de los ciudadanos.

De todo esto es posible señalar que la participación de los ciudadanos constituye una reflexión en un doble sentido, uno individual y otro institucional; de tal suerte que esto conduzca irremediablemente plantear nuevos derroteros que se fortalezcan del desarrollo y la democracia.

Axiología de la participación ciudadana

La participación ciudadana tiene varias facetas, es un *estatus* que se alcanza legalmente, en México, con la mayoría de edad, además, se trasmite desde los primeros años de vida por medio de la cultura política, así exige derechos y obligaciones, entre ellos la libre elección de representantes –que pueden estar afiliados a un partido; de esta manera se conforma el Estado democrático–. Todo ello no descarta la posibilidad de que los actos negativos en los diferentes niveles, sea resultado de trasgresiones en el *stock* del capital social que le compone y se acompaña de un sistema de valores.

En este tenor, los valores de la democracia, básicamente son tres: responsabilidad, tolerancia y solidaridad (Camps, 1990; Merino, 1995):

1. *Responsabilidad*: los representantes –de partido y el Estado– rinden cuentas a los votantes, y no es otra cosa que la estrecha comunicación recíproca.
2. *Tolerancia*: es el reconocimiento de las diferencias entre los sujetos. No necesariamente es aceptar lo que otros opinen o hagan. Es admitir que un solo sujeto no monopoliza, en este caso, las opiniones políticas, sumado a que resulta interesante

escuchar lo que otros tienen que decir, esto es el diálogo, que a partir de ello se pueden encontrar puntos coincidentes para la acción. Sin la tolerancia, la participación ciudadana prácticamente no podría suceder.

3. *Solidaridad*: es la estrecha relación entre los sujetos, lo que puede llevar a que se consigan objetivos determinados. Este valor, tiene la característica de no poder ser fomentado directamente por el Estado, es más bien una condición propia de la convivencia de los ciudadanos. Es un acto de esfuerzo por la cooperación.

De acuerdo con los autores, el valor que entrelaza los tres anteriores, es la *justicia*, que para conseguirla se condiciona a la solidaridad, responsabilidad y la tolerancia; los cuatro valores son imprescindibles de la democracia del Estado.

De fomentarse los valores para la democracia, se enriquece el capital social que, en este plano, llevará a que los ciudadanos participen en la toma de decisiones; lo mismo sucede con los representantes puesto que asumirán el cargo que les fue conferido disminuyendo los actos negativos o contrarios a la voz de los votantes; así el Estado, además de su estructura, tendrá contenido axiológico y de redes sociales que facilitarán su actuar. Lo cual también conlleva a la confianza y ésta a la legitimidad.

Capital social: precondition para construir ciudadanía y liderazgo social

En la confección y puesta en marcha de políticas o programas que impulsen la construcción de una ciudadanía activa aún prevalece el estigma e imbricación cultural de la gente de razón y de gente de costumbre: de indios y de blancos (Bartolomé, 2006), de pobres, con discapacidad, género, de preferencia sexual, etc.; sin duda esto debe superarse para avanzar en la senda de la participación y el in-

terés de la ciudadanía en los asuntos que conciernen a su comunidad y contexto, así como en el líder que lleve a cabo los propósitos del interés colectivo, y todavía más si lo que se pretende es el desarrollo social y económico.

La ciudadanía había sido entendida como “[...] la posesión y el ejercicio de derechos inalienables por parte de los sujetos que integran la sociedad y la obligación de cumplir deberes y respetar los derechos de los demás... (CEPAL, 2000: 304). Sin embargo, se ha vuelto necesario un cuerpo ciudadano que no sólo reclame sus derechos, sino que también interfiera activamente en las propuestas de sus políticos. De acuerdo con Almond y Verba (1970) la participación de los ciudadanos en asuntos políticos es parte del sostén de las democracias.

El ejercicio ciudadano ya no se remite sólo a disponer de derechos políticos, civiles y sociales, sino también a participar en condiciones de mayor igualdad en el intercambio comunicativo, en el consumo cultural, en el manejo de la información y en el acceso a los espacios públicos (CEPAL, 2000: 305).

En este sentido, hablar de ciudadanía implica hablar de democracia; es decir, en la consolidación de un Estado democrático tanto las instituciones como las personas debieran avanzar de forma paralela. A esto cabe preguntarse cómo construir ciudadanía. Si bien no se trata de un proceso definitivo, sí se deben tener presentes algunos elementos pre-condicionantes.

Primera pre-condición: los grupos primarios, los de origen. Los grupos de origen están constituidos por las familias (Almond y Verba, 1970), y a manera de propagación de ondas sobre el agua, esas familias extienden sus vínculos con otros grupos reducidos; es en ese entramado de redes donde el capital social tiene cabida que con el tiempo pueden extenderse con dirección hacia grupos más grandes, y así se va tejiendo la integración social. Es decir, la familia –tradicional o moderna– es la primera red de relaciones donde surge el capital social.

Segunda pre-condición: integración e interacción. La integración social puede ser en dos formas, como interacción no focalizada o focalizada. La primera refiere a la consciencia de saber de la presencia de alguien y la segunda atiende la presencia y las conductas de los demás (Goffman, 1983). Promover redes de interacción focalizadas, basadas en los componentes del capital social (red social, solidaridad, cooperación, confianza y reciprocidad) puede fortalecer o generar un alto sentido de comunidad, pertenencia y ciudadanía.

Tercera pre-condición: relaciones horizontales. En las redes de tipo vertical las relaciones son asimétricas, la comunicación depende de uno o pocos individuos (en especial del líder o de los líderes), los vínculos son estrechos y constantes porque hay una clara definición de roles y actividades, y la interacción suele ser jerárquica ya sea dentro de un grupo o bien impuesta por alguna autoridad y/o institución. Las redes horizontales guardan una dinámica de comunicación descentralizada, los vínculos son tenues por la falta de roles definidos y los individuos guardan un estatus y poder equivalentes, las relaciones no están subordinadas a reglas o normas de una autoridad o institución, por el contrario, resultan de la misma interacción (Degenne, 2009). Señalan Almond y Verba (1970) que en las redes verticales las personas conservan una relación pasiva frente a las instituciones, mientras que en las redes horizontales las personas están orientadas tanto a las estructuras como a los procesos político-administrativos (como señalan los autores, hacia el *input* y *output*).

Por esto, en la construcción de la ciudadanía y liderazgo social, las relaciones horizontales tienen mayor impacto en tanto que nadie centraliza la toma de decisiones, así como lo señaló Putnam (2000) es el capital social de redes horizontales donde la reciprocidad, la confianza y la participación tienen lugar.

En suma, aquí se identifica que el capital social como pre-condición para promover el liderazgo social y la ciudadanía participativa tiene tres elementos: los grupos primarios, la interacción e integración, y horizontalidad de las relaciones; estos requisitos deben ser

considerados más como una pauta y no como algo definitivo pues a esto hay que sumar las condiciones sociales, económicas, políticas e incluso culturales en las que cada grupo se desarrollará y en las que el liderazgo desempeña un papel importante.

Consideraciones para instrumentar el capital social

Pese a la importancia que el capital social ha cobrado por vincularse al desarrollo social, le prevalecen algunas dificultades de orden teórico-metodológicas que en lugar de representar un obstáculo, son un aliciente para su uso y tratamiento.

La fuerte apuesta por el capital social ha dejado fuera de la discusión el aspecto negativo del concepto, salvo algunas excepciones como Arriagada (2003) y Durston (2000). Se habla de capital social positivo cuando las relaciones tienden a ser horizontales, es decir, de mayor igualdad; mientras que la tendencia negativa es cuando predominan las relaciones verticales y/o jerárquicas (Narayan y Cassidy, 2001).

Tal distinción es importante pues la mayor de las veces se invoca al capital social positivo en el ámbito del desarrollo social como enfoque teórico-metodológico y/o como táctica de comunicación entre instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil (Kliksberg, 1999; INDESOL, 2013); sin embargo, hay menos énfasis en el lado negativo, siendo que en la actualidad éste opera empíricamente en la mayoría de las agrupaciones delictivas de toda índole (Arriagada, 2003; Arriagada y Miranda, 2003) y que además han ido mermando el tejido social (Aguayo y Peña, 2012).

Lo anterior viene bien considerarlo, ya que las expectativas sobre el capital social están enfocadas en la reducción de costos tanto para el fortalecimiento institucional al servicio de la democracia como para la creación de nuevas empresas (Durston, 2000). Es decir, el capital social lejos de ser considerado como una especie de palanca

maestra para desarrollar diferentes aspectos del desarrollo, debe ser tratado como un elemento que trabaje en paralelo a un marco cultural y legal que reste fuerza al aspecto negativo del mismo.

Otro elemento a considerar para la puesta en marcha del capital social son sus complejidades metodológicas, las cuales inician en su definición o en la perspectiva con la que es abordado, ya sea cualitativa o cuantitativa, y los problemas que de cada una derivan:

- El concepto de capital social es de difícil mensuración (Halpern, 2005).
- El capital social es definido en diferentes formas y esto hace difícil la medición (*Office of National Statistics*, 2001: 13).
- La diversidad de definiciones existentes se expresa también en la diversidad de formas de medición (Arraigada, 2003: 574).
- La diversidad de definiciones y formas de medir cuantitativa o cualitativamente el capital social, es una la dificultad adicional de falta de información básica que permita esa medición (Arraigada, 2003: 576).
- Una de las debilidades más grandes del concepto capital social es la ausencia del consenso en cómo medirlo (Fukuyama, F. 1999: 6).

Estas las dificultades metodológicas pueden ser adjudicadas a la diversidad de opciones teóricas porque sus líneas de desarrollo son distintas, y también, debe decirse que las discusiones acerca del cómo debería ser abordado el tema es una cuestión natural tratándose de un concepto polisémico y relativamente joven. Si bien las discusiones metodológicas son comunes para el desarrollo del conocimiento, lo cierto es que, en cada línea de investigación alcanza ciertos derroteros, y a partir de éstos se construyen otros conocimientos. En caso del capital social es necesario llegar a esas líneas procedimentales, no con el sentido de unificar sino de aclarar el objeto de estudio, sus alcances y limitaciones.

A manera de conclusiones

El capital social enfocado a la participación ciudadana despliega un ambiente asociativo que incrementa la actividad al logro de objetivos comunes; sin embargo, se debe tener presente que la voluntad será determinante en la formación de redes de tipo horizontal. Éstas permiten el intercambio de ideas u opiniones respecto determinadas situaciones o problemas, de lo contrario, cuando la comunicación únicamente ocurre de forma vertical y regularizada, entonces se tiene que la participación disminuye, de tal forma que la interacción entre ciudadanos se restringe llevando a que el capital social que ahí puede desarrollarse se fracture, dando como resultado la no reproducción de la cultura política para la participación ciudadana y dejando que alguien más indique la dirección de la acción social.

Así, en sí mismo el capital social no da como resultado el desarrollo social y económico, ni la aparición *per se* del liderazgo. Esto sugiere que construir ciudadanía no sólo depende de los *policy makers*, sino de la participación inter y multidisciplinaria que tomen cuenta las relaciones cotidianas y locales de solidaridad, cooperación, confianza y reciprocidad, para potenciarlas a rumbos bien definidos.

Sin embargo, también se debe considerar que la fuerte apuesta por el capital social ha dejado fuera de la discusión el aspecto negativo del concepto, por tanto, se podría hablar de dos tendencias. Una tendencia positiva es cuando las relaciones se proyectan de forma horizontales, es decir, de mayor igualdad; mientras que la tendencia negativa es cuando predominan las relaciones verticales y/o jerárquicas, pero sobre todo cuando éstas se enfocan en acciones fuera del marco legal.

Tal distinción es importante, pues la mayor de las veces se invoca el aspecto positivo en el ámbito del desarrollo social como enfoque teórico-metodológico o como táctica de comunicación entre instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil.

Y paralelamente se pone menos énfasis en la forma negativa del concepto, siendo que en la realidad mexicana éste opera empíricamente en la mayoría de las agrupaciones que están fuera del marco de la legalidad, las cuales han ido mermando el tejido social, y que por tanto es necesario fortalecer y en algunos casos reestructurar.

En suma, el capital social ha cobrado fuerza para hacer frente a los problemas de desigualdad social y democracia. Si bien aún el aprovechamiento político del capital social no es el centro de la política social mexicana, lo cierto es que el tema ha comenzado a consolidarse en la palestra política.

Bibliografía

- AGUAYO QUEZADA, Sergio (coordinador) y Peña, R. (2012) *Almanaque de la sociedad civil mexicana. Información detallada al 2012 sobre nueve estados, siete del centro, Jalisco y Nuevo León*, México, indesol-Centro de Investigación y Capacitación Propuesta Cívica, a. c.
- ALMOND, Gabriel; VERBA, Sidney; Jiménez Blanco, José y BELLOCH ZIMMERMANN, José (1970). *La cultura cívica. Estudio sobre la participación política democrática en cinco naciones*, Fundación foessa, Serie Estudios, Madrid, Euroamérica.
- ARNANZ MONREAL, Luis (2011). *Metodología participativa y cooperación para el desarrollo*, Madrid, Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS).
- ARRIAGADA, Irma (2003). “Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto”, en *Estudios Sociológicos*, Vol. XXI, No. 63, septiembre-diciembre, México, El Colegio de México, pp. 557-584.
- ARRIAGADA, Irma y MIRANDA, Francisca (compiladoras) (2003). *Capital social: potencialidades analíticas y metodológicas para la superación de la pobreza*, Serie Seminarios y Conferencias CEPAL, Santiago de Chile, División de Desarrollo Social, CEPAL.
- ARRIAGADA, Irma; MIRANDA, Francisca y Pávez, Thaís. (2004). *Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica*, Serie Manuales, No. 36, Santiago de Chile, División de Desarrollo Social, CEPAL.

- ATKINSON, Anthony (1999). "Equity issues in a Globalizing World: The Experience of oecd countries", en *Economic Policy and Equity*, Washington d. c., International Monetary Fund.
- BALBIS, Jorge (2005). "Participación e incidencia política de las osc en América Latina", Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción. Disponible en http://equipopueblo.org.mx/part_inci_alop.htm
- BANCO MUNDIAL (2013). *Índice de Desarrollo Mundial 2013. Estudio de caso*, México, Banco Mundial.
- BARTOLOMÉ, Miguel Alberto (2006). *Gente de costumbre y gente de razón, Identidades étnicas en México*, México, Siglo XXI Editores.
- BOURDIEU, Pierre (1986). "The Forms of Capital", en Richardson, John (editor), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, Nueva York, Greenwood Press.
- CEPAL (2000). *Equidad, desarrollo y ciudadanía*, México, CEPAL.
- COHEN, Ernesto y Franco, Rolando (2005). *Gestión social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*, México, CEPAL-Siglo XXI Editores.
- COLEMAN, James Samuel (2000). "Social capital in the creation of Human Capital", en Dasgupta, Partha y Serageldin, Ismaeli (compiladores), *Social Capital. A Multifaceted Perspective*, The World Bank, Washington, D. C.
- COLEMAN, James Samuel (1990). *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- COLINO, César (2002). "Democracia, participación ciudadana y problemas de la gestión de los gobiernos locales en Europa: la equidad, la eficacia y la capacidad", ponencia presentada en el vii Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.
- DEGENNE, Alain (2009). "Tipos de interacciones, formas de confianza y relaciones" en *REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales*, Vol. XVI, No. 3, junio.
- DURSTON, John (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?*, Serie Manuales, No. 38, Santiago de Chile, División de Desarrollo Social, CEPAL.
- FUKUYAMA, Francis (1999). *Social capital and Civil Society*, International Monetary Fund. Disponible en <http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm#fig1>

- GOFFMAN, Ervine (1983). "The interaction order", en *American Sociological Review*, Vol. 48, febrero, pp. 1-17.
- GONZÁLEZ RADÍO, Vicente (2006). "El liderazgo social", en *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación*, Año 10, Vol. xiii, No. 11-12, pp. 23-41.
- HALPERN, David (2005). *Social Capital*, Nueva York, Routledge-Taylor & Francis Group.
- indesol (2013). Foro "La sociedad civil en el desarrollo social de México", 10, 17, 24 y 31 de julio, México. indesol.
- KLIKSBERG Bernardo (1999). "Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo", *Revista de la CEPAL*, No. 69, diciembre, pp. 85-102.
- KLIKSBERG, Bernardo y Rivera, Marcia (2007). *El capital social movilizado contra la pobreza. La experiencia del Proyecto de Comunidades Especiales en Puerto Rico*, Colección Secretaría Ejecutiva, Buenos Aires, CLACSO-UNESCO.
- LEAVITT, Harold (1951). "Some effects of Communication Patterns on Group Performance", en *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol XLVI, No. 1, pp. 38-50.
- MARTÍNEZ MENDOZA, Abigail (2009). *Capital social. Un análisis a sus formas de estudio*, tesis de maestría, México, CIECAS-IPN.
- MERINO, Mauricio (1995). "La participación ciudadana en la democracia", en *Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática*, No. 4, México, Instituto Federal Electoral.
- MINGIONI, Enzo (1993). *Las sociedades fragmentadas. Una sociología de la vida económica. Más allá del paradigma del mercado*, Colección Economía y Sociología del Trabajo, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- NARAYAN, Deepa y Cassidy, Michael (2001). "A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory", en *Current Sociology*, Vol. xlix, No. 2, marzo, pp. 59-102, SAGE Publications.
- NORRIS, Pippa (2002). "La participación ciudadana: México desde una perspectiva comparada", en *Deconstruyendo la ciudadanía. Avances y retos en el desarrollo de la cultura democrática en México*, México, Secretaría de Gobernación-Secretaría de Educación Pública-Centro de Investigación y Docencia Económicas-Instituto Tecnológico Autónomo de México-Instituto Federal Electoral-Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

- OFFICE OF NATIONAL STATISTICS (2001). *Social Capital. A review of the literature*, Gran Bretaña, Office of National Statistics.
- PROCACCI, Giuliano (1999). “Ciudadanos pobres. La ciudadanía social y la crisis de los estado de bienestar”, en GARCÍA, Soledad y LUKES, Steven, *Ciudadanía, justicia social y participación*, Madrid, Siglo XXI Editores.
- PUTNAM, Robert (2000). *Bowling Alone: The Collapse and the Revival of American Community*, Nueva York, Simon and Schuster.
- PUTNAM, Robert (2003). *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*, Barcelona, Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores.
- RAMÍREZ, Juan Manuel (2005). “Derechos de los ciudadanos”, en ESQUIVEL, Edgar y Covarrubias, Israel (coordinadores), *La sociedad civil en la encrucijada. Los retos de la ciudadanía en un contexto global*, México, Cámara de Diputados-itesm-Grupo Editor Miguel Ángel Porrúa.
- SALAZAR, G. S. (2007). *Idealizando el triunfo. Enfrentando la sobrevivencia. Espacios de socialidad-socialización en colectivos juveniles*, tesis doctoral, Guadalajara, Jalisco, ITESO.
- UPHOFF, Norman y Wijayarathna, C. M. (2000). “Demonstrated Benefits from Social Capital: The Productivity of Farmer Organizations in Gal Oya, Sri Lanka”, en *World Development*, Vol. xxviii, No. 11, noviembre.
- VITE PÉREZ, Miguel Ángel (2012). “La asistencia social mexicana como dispositivo: ¿Hacia una fragmentación social?”, ponencia presentada en el Congreso de la Asociación de Estudios sobre América Latina, San Francisco, California, 23-26 de mayo de 2012.
- WALL, Ellen; FERRAZZI, Gabriele y Schryer, Frans (1998). “Getting the goods on Social Capital”, en *Rural Sociology*, Vol LXIII, No. 2, junio, pp. 300-322.

COMENTARIOS FINALES

ALEJANDRO NATAL

CARLOS CHÁVEZ

DANIEL ROJAS

Este volumen da cuenta de los ejercicios de reflexión que académicos del Departamento de Procesos Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Lerma, realizaron en torno de un actor un tanto olvidado por la academia: el líder social. El presente libro atiende en parte, nuestra preocupación por entender la función de los líderes sociales en la acción colectiva y por revisar sus posibles contribuciones a las políticas públicas y a la incipiente democracia de nuestro país.

Tal como se señalaba en la presentación del volumen, buscamos explorar desde diversas miradas teórico-conceptuales la figura del líder social, analizando sus características y su impacto en políticas, empoderamiento de la sociedad civil y generación de acción colectiva. Un punto de partida para buena parte de los casos de estudio era entender hasta qué punto el liderazgo en México había evolucionado durante la transición a la democracia y se había deslindado de prácticas corporativas. En otras palabras, qué tanto había ganado o no representación social y modificado patrones heredados de conducta. Así, se buscó la mayor diversidad posible de casos: desde líderes nacionales hasta líderes comunitarios; desde indígenas hasta gobernantes; y se intentó trabajar con la mayor variedad de prácticas y formas de ejercer el liderazgo. Por ello, se incluyeron casos que van desde la participación formal hasta la voluntaria, desde la participación en decisiones de presupuesto participativo, hasta el trabajo

en faenas, por mencionar sólo algunas. Lo que encontramos fue de lo más interesante.

Entre las varias conclusiones que se pueden extraer de los capítulos aquí presentados, presentamos, a continuación, las que nos parecen centrales para la discusión que inicialmente nos convocó a este proyecto.

Punto de partida

GORDON nos dio una guía de observación al señalar que el liderazgo es:

[...] una actividad socialmente construida en distintos niveles, que modela y es modelada por el contexto en un proceso de interacción en el que la acción se orienta a influir en otras personas para lograr determinados objetivos con base en unos atributos personales de quien ejerce la influencia.

Esta definición retomada por varios de los autores nos permitió utilizar un concepto que recoge las dos grandes vertientes en que se ha dividido el estudio del liderazgo: por un lado, el análisis que privilegió las características personales y el perfil de los líderes, que derivan en alguna forma de dominio, control o influencia sobre otras personas, y por el otro, el enfoque que observa una cuestión de tipo relacional y expone la existencia de condiciones contextuales, es decir, en el entorno social u organizacional, que inhiben o estimulan la formación o la preservación de los liderazgos (Gordon, este volumen).

Construyendo sobre las ideas de GORDON, ROJAS y NATAL, problematizan en torno del tema del déficit de representación política, asumen que el espacio socio-político donde ocurre el proceso de liderazgo cuenta con una compleja estructura en la que se insertan procesos como el del liderazgo que funge como un área de acción de concertación de intereses. Al igual que GORDON, los autores consideran que el liderazgo es un fenómeno que debe ser abordado como

un proceso que se da en un contexto colectivo, en el que líderes y seguidores, con base en valores predominantes, moldean el personaje denominado líder.

Sin embargo, a diferencia de GORDON, que se centra en los aspectos estructurales de la categoría del liderazgo (formas de legitimidad) y los aspectos contextuales-organizaciones (reglas y características internas de la organización), los autores se enfocan en los componentes centrales del concepto: líder, influencia y seguidores. Argumentan a su vez, que dichos elementos se encuentran mediados por: *a.* Factores socioculturales que varían en grado y condicionan los procesos de enmarcamiento de toma de decisiones y de afirmación del proceso del liderazgo; *b.* Atributos cognitivos y socio-demográficos por parte de los actores involucrados; *c.* El grado de experiencia previa de organización de los actores; *d.* Las fuentes de empoderamiento del líder en función de su posición dentro de una organización, y *e.* Rasgos personales y cognitivos. Estos autores, señalan que las funciones básicas del líder son: la coordinación de actividades, fijación de objetivos, crear estructuras organizativas, y comunicar o procesar adecuadamente la información disponible. Por lo cual, conciben al líder como un agente de cambio, siempre que cumpla con al menos tres condiciones: su liderazgo sea producto de una construcción social en la que se reafirma su posición, segundo, cuente con las habilidades cognitivas necesarias para superar las animadversiones del ambiente en el que el grupo liderado interactúa, formando coaliciones formales o informales con otros grupos, y tercero, la influencia entre líder y seguidores no sea producto de mecanismos coercitivos o producto estrictamente de una relación jerárquica.

Distanciamiento del corporativismo

Con esta base conceptual, varios de los colaboradores se plantearon estudiar hasta qué punto los líderes habían exorcizado los fantasmas del corporativismo y las prácticas clientelares del antiguo régimen en México. En este sentido, lo que observamos fue particularmente

relevante. Nos percatamos que las profundas transformaciones que ha experimentado nuestro país durante el siglo xx y en la primera década del actual, han impactado fuertemente a los liderazgos sociales, al menos en los casos estudiados, transformándolos de manera importante.

CHÁVEZ en su estudio de Sicilia y Marcos y los liderazgos al interior de la UCIRI, así como NATAL en su análisis de los líderes comunitarios en el Estado de México, encuentran que cada vez más las prácticas de los líderes se distancian de un dominio o control basado en el chantaje, la corrupción o la violencia, como era usual en el periodo autoritario mexicano, en beneficio de la incorporación de una mayor apertura democrática, participación social y potenciación de una cultura ciudadana. Dichos autores, con las diferencias de nivel en cada caso, muestran además que sí ha habido procesos evidentes de empoderamiento en las propias organizaciones o comunidades a las que se debe el líder. Ciertamente, es evidente, y se plantea así en los capítulos referidos, que no todos los liderazgos han necesariamente dejado atrás todos los mecanismos y formas de actuación típicos del contexto autoritario mexicano; tales como caudillismo, clientelismo, problemas de elitización de las organizaciones, entre muchos otros. Simplemente, a partir de varios de los casos aquí documentados, se nota que la transformación del entorno mexicano ha propiciado algunas prácticas nuevas en algunos liderazgos sociales que probablemente modificarán a su vez su entorno, generando idealmente círculos virtuosos.

Este tema también es retomado por BLÁSQUEZ y BASTIDA, quienes muestran que más allá de una lucha permanente y continua de los líderes tradicionales en torno a asuntos como la defensa de la tierra, los recursos naturales y sitios sagrados o la defensa de una ciudadanía plena, también hay una buena dosis de pragmatismo, racionalidad y actitud contingente, que los diferencia y, hasta cierto punto, los desmarca, de atavismos históricos.

De igual manera, el trabajo de LARA y HERNÁNDEZ abona a esta discusión, en tanto que describe y analiza el papel del liderazgo en formas postcorporativas de integración social y participación ciudadana. En este caso, el impulso y promoción social de los presupuestos participativos en la ciudad de México.

De nuevo aquí las colaboraciones de CHÁVEZ y NATAL son útiles, ya que aunque sea sólo de manera preliminar, se corrobora el supuesto teórico del que parte GORDON: que el liderazgo es una relación recíproca, simbiótica o dialéctica entre una serie de características personales del líder y la manera en que éstas interactúan en un determinado contexto histórico, en el que un entorno definido, modela y moldea las peculiaridades del liderazgo. Aunque dichos autores también muestran que el liderazgo, a su vez, impacta o influye, con distintos rangos de intensidad, dicho entorno. Esta visión holística del liderazgo es compartida por DONOSO, quien afirma que la participación femenina en los primeros círculos de la política chilena ha detonado un proceso en el que, por un lado, se ha modificado el patrón machista de ingreso y permanencia, pero eso también ha redundado en modificaciones en las conductas, valores, actitudes y prácticas de las propias líderes.

Tomando en cuenta los trabajos comentados, se puede afirmar que el liderazgo social es en la actualidad (al menos en la sociedad mexicana) un fenómeno multifactorial y contingente, que rompe — por lo menos en los casos observados— con algunos determinismos históricos. En este sentido, nuestros casos muestran que el liderazgo es producto y consecuencia de una legitimidad *in situ* que emana de una variada y diversa gama de características, condiciones y/o particularidades plenamente ubicables en el ámbito de la dinámica de las interacciones sociales de un entorno social particular, en un momento y lugar histórico específico, e incluso en el ámbito organizacional concreto en el que se despliega.

Emergencia de nuevas características discursivas y formas de acción

Entre las principales transformaciones observadas, estuvieron un conjunto de características, valores y prácticas poco usuales en el sector social organizado y que contrastan notablemente con las formas típicas del liderazgo social en la época y en las organizaciones propias del corporativismo y el clientelismo mexicano del periodo autoritario.

Por un lado, PRADO-MEZA, TAPIA y TAPIA, en su análisis sobre los liderazgos femeninos en el estado de Colima, y, por el otro, ASTORGA y CHÁVEZ en el estudio del tema Sicilia, encuentran, el empleo de novedosas alternativas discursivas. En un caso se trata de la emergencia de un discurso definido por la equidad de género, en los otros la aparición de retóricas relacionadas con el reconocimiento y la reconciliación. En efecto, en particular el trabajo de ASTORGA es muy útil para mostrar que en cuanto a la materia de intercambio político, el poeta ofrecía una manera “innovadora” para enmarcar el dolor y alcanzar el objetivo del movimiento, buscar justicia, para los miles de familiares de los desaparecidos por la “guerra contra el narcotráfico”. Lo interesante es que esta búsqueda se hace a partir de la poesía, lo cual permitió articular las emociones de sus seguidores, desmarcarse de cualquier tipo de violencia colectiva, y obtener una aceptación de otros sectores de la población. Esto construyó, no sólo un nuevo discurso sino que amplió el repertorio de acción colectiva que no tenía parangón con práctica alguna en el periodo corporativo. En este sentido, y de manera notable, para los casos estudiados –al menos–, la calle, la movilización como marcha y la protesta abierta en espacios públicos, nunca fue una primera opción o el único medio de intercambio político, como hubiera sucedido quizá en otros periodos de la historia.

Traducción

Otro hallazgo notable en algunos de los casos estudiados, es la creciente capacidad de los líderes para traducir información a los miembros de sus organizaciones. En este sentido, BLÁSQUEZ y BASTIDA, se desmarcan de las posiciones estructuralistas que explican el ejercicio del liderazgo en los pueblos originarios y muestran que los líderes se encargan de coordinar una lectura de la realidad colectiva en la que participan por igual con miembros de otras organizaciones indígenas. Para las autores su papel como brókers en el avance de las demandas de sus pueblos y en el reconocimiento de sus derechos como pueblos originarios, es central para que sean reconocidos en sus comunidades, pero a su vez, para que en dichas comunidades se comprenda de manera clara la materia del conflicto. Este punto, el de la traducción, es un tema que también encuentra NATAL en su trabajo sobre los líderes comunitarios, quien descubre que, por lo general, los líderes comunitarios contribuyen efectivamente a disminuir los costos de información a través de un proceso de facilitación del acceso y de traducción de la información, lo que redundaría en posibilidades mayores para la búsqueda de desarrollo comunitario y participación colectiva.

Empoderamiento

Un tema que nos preguntamos al inicio de estos trabajos fue si el líder tenía algún impacto en el empoderamiento del grupo social, en su conjunto, al que se debía o si los beneficios eran selectivos (personales). Este tema, para nuestro asombro, fue recurrente en una buena parte de los casos analizados.

PRADO-MEZA, TAPIA y TAPIA, muestran que las motivaciones, prácticas y discursos de sus casos de estudio, mujeres líderes en el estado de Colima, se encontraban mediados por un proceso de empoderamiento. En este caso, el empoderamiento es entendido como

los recursos, bienes y derechos conseguidos como poderes, es decir, la apropiación de recursos externos que las líderes internalizaron y pusieron en práctica como parte de sus repertorios de acción. Estas autoras prueban que pese a que los casos estudiados planteaban agendas distintas, violencia de género, medio ambiente y derechos humanos, compartían como objetivo común el empoderamiento de su base social. Las autoras muestran cómo con base en dicho empoderamiento las tres mujeres lograron un grado de conciencia que les permitió insertarse en organizaciones (con relaciones horizontales) en las que se han convertido en protagonistas de las agendas mencionadas.

Desde un punto de vista teórico radicalmente distinto y con casos de estudio que poco comparten con las mujeres de Colima, Alejandro NATAL, muestra que los líderes comunitarios indígenas del Estado de México fueron, no sólo particularmente efectivos en la reducción de los costos de información y la construcción de los arreglos institucionales que permitieron la acción colectiva en las comunidades que estudia, sino que también construyeron –o al menos iniciaron– un claro proceso de empoderamiento en las comunidades que habían emprendido procesos de desarrollo autogestivo. NATAL señala que, dado que en el medio rural la información es imperfecta y puede ser fácilmente capturada por grupos o poderes fácticos, los líderes jugaron un papel determinante en el manejo colectivo de la información, socializándola a grupos más amplios de las comunidades en cuestión. Esto es relevante porque muestra contrastes particularmente interesantes entre los líderes comunitarios, respecto de otros liderazgos de corte más tradicional, quienes, por lo regular, acaparaban la información y controlaban su flujo de manera discrecional y bajo lógicas de intereses más particulares. Como muestra el autor, la socialización de la información contribuyó en estas comunidades no sólo a generar mayor reciprocidad, cohesión y cooperación, sino también a empoderar a la comunidad.

En contraparte, LARA y HERNÁNDEZ, encuentran que en sus casos de estudios el liderazgo no produjo necesariamente empoderamien-

to. Más particularmente, los autores reflexionan la manera en que el liderazgo ha fortalecido o no la operación y “aterrizaje” social del presupuesto participativo. Lo que en teoría debería de traducirse en mayores capacidades para los barrios y pueblos en términos de información, toma de decisiones y capacidad organizativa, no se tradujo necesariamente en las mejores estrategias políticas para acceder a los fondos de este presupuesto o para operarlos. En buena medida, muestran lo anterior al explicar que el presupuesto participativo es un “un interesante proceso de cambios institucionales, políticos y sociales, caracterizado por un nuevo entendimiento del gobierno y la forma en que se relaciona con la sociedad”, pero señalan que sigue siendo una herramienta extremadamente limitada en la promoción de la participación ciudadana.

Los autores muestran que, en buena medida, los Comités Ciudadanos y los Consejos de los Pueblos, instancias encargadas de deliberar, definir y operar el destino de los recursos canalizados por esta vía, han presentado problemas de liderazgo. Para los autores, aunque algunos líderes son exitosos en avanzar las agendas de los grupos sociales que representan, muchos de ellos no han logrado necesariamente contribuir en la superación de las desigualdades sociales de sus comunidades. Con justicia LARA y HERNÁNDEZ, concluyen que el problema, más allá de los líderes en sí mismos, está en una normativa poco flexible que no se ha consolidado hasta ahora como una herramienta eficaz para generar resultados observables y que impacten el desarrollo colectivo de las comunidades en donde se ha puesto en marcha este proyecto.

FIGUEROA y MARTÍNEZ en su capítulo explican el empoderamiento desde una lógica opuesta. Para los autores es necesaria la existencia de alguna dosis mínima de capital social como precondition, tanto para la ciudadanía participativa, como para el liderazgo social. Con este argumento se problematiza de manera muy interesante la lógica planteada en los trabajos de PRADO-MEZA; TAPIA y TAPIA; NATAL y LARA; y HERNÁNDEZ, para quienes el empoderamiento es una conse-

cuencia de ciertos liderazgos. Al final, tal parece que también es este aspecto se encuentra una lógica de reciprocidad en la que ninguno de los dos factores puede ser explicado de manera aislada: los trabajos presentados confirman, por un lado, que el liderazgo genera empoderamiento, pero también que el empoderamiento puede detonar la emergencia de liderazgos que no existían.

Intercambio Político

Varios de los estudios aquí presentados, desde distintas miradas, encuentran la importancia de atender más al intercambio político y la estructura de apoyo con la que cuenta el líder, para analizar su papel. Por ejemplo, AGUILAR muestra cómo Sicilia, a pesar de lo excepcional de sus cualidades personales, no tuvo una estructura suficientemente sólida detrás, lo que llevó a una disipación de energías y desgaste en cuanto a los resultados esperados por parte de los participantes de su movimiento, lo que en última instancia limitó los alcances del poeta, desde el punto de vista de los logros compartidos.

Por su parte, DONOSO y SALINERO, ejemplifican otra alternativa del Intercambio Político, en donde las líderes en cuestión, gracias a su fuerza movilizadora y su posterior llegada a cargos decisorios, imponen una serie de prácticas, valores y alternativas discursivas poco comunes en el pasado inmediato, pero, a su vez, adoptan ellas mismas formas y actitudes que no necesariamente compartían cuando no habían ganado el acceso al poder. Esta paradoja, muestra una forma particular de intercambio político que aunque diferente al caso de Sicilia, muestra de cierta forma la mecánica de este enfoque analítico.

Finalmente, desde un enfoque radicalmente diferente NATAL muestra que en el caso de los líderes comunitarios, la falta de estructura de apoyo hacía que sus costos de transacción fueran extremadamente altos, lo que de no ser por el empeño y voluntad de dichos líderes, hubiera puesto en jaque la acción colectiva a nivel local.

Con todo, los tres casos analizados indican que el Intercambio Político está limitado o potenciado por la estructura organizacional que el líder posee como apoyo, más allá de sus capacidades personales para servir de interlocutor con el poder.

El liderazgo social como plataforma para el liderazgo político

Durante el periodo autoritario en México, lo social y lo político estaba anclado fuertemente, en tanto que lo político era hegemonizado por el partido y por las agencias gubernamentales, instancias que actuaban recurrentemente en mancuerna. La lucha por la autonomía, fuera sindical, campesina u organizacional, era prácticamente el único flanco de disputa y estaba sólo parcialmente abierto. En cuanto surgía un actor que demandaba o que buscaba una mayor dosis de autonomía en su organización, se convertía en un actor político en el medio de una lucha política. La emancipación social u organizacional era una lucha política por lo que el liderazgo social, rápidamente devenía en liderazgo político. Lo paradójico en este aspecto es que con la llegada de la democracia a los países latinoamericanos, este escenario no cambió del todo. El dominio burocrático y la imposibilidad de que numerosos actores y grupos poblacionales participen en la contienda electoral persisten, por lo que, de nuevo, continuamente las luchas sociales rápidamente devienen en luchas políticas. Si bien el signo de estas luchas políticas ha cambiado con respecto a las que eran propias de los periodos autoritarios, las consecuencias siguen pareciendo similares.

En este sentido, DONOSO y SALINERO muestran esto con mucha claridad para el caso de las lideresas políticas chilenas, que utilizaron su liderazgo social para vencer la lógica masculinizada de la clase política en Chile. Estas autoras, muestran además, que las mujeres actuaron en dos dimensiones: como dirigentes y como sujetos de representación de una agenda particular, pero siempre vinculados

a las problemáticas de género. Con esto las autoras exponen que los líderes sociales pueden vencer condiciones estructurales y de cultura política organizacional, para hacerse un espacio y ser visibles para la ciudadanía a partir de la representatividad que les da su éxito en el liderazgo ejercido en organizaciones civiles o grupos de acción colectiva.

El futuro del liderazgo social en México

¿Qué nos dice de manera general el estudio de los casos presentados en el presente volumen con respecto a las perspectivas del liderazgo social en México?

Al menos con el análisis de los casos podemos sacar dos conclusiones fundamentales: La primera aportación es que efectivamente hay una emergencia y una creciente tendencia hacia el fortalecimiento de liderazgos sociales con carácter autónomo y expectativas de participación por fuera de las redes (ahora neo) corporativas tradicionales del régimen autoritario. La proliferación de estos liderazgos se da en distintos sectores, ámbitos de la vida social y capas de la colectividad nacional. Estos líderes están creciendo en importancia en mundos tan disímiles como el medio rural y las mega-urbes; y como hemos presentado, aunque hay rescoldos del pasado, en muchos casos han ampliado su repertorio de acción colectiva de una manera postcorporativa.

Un aspecto interesante es que, este nuevo liderazgo presenta rasgos similares independientemente del ámbito en que se despliega. Probablemente lo más notable en este sentido es la predilección por la búsqueda de valores civiles, de tipo republicano, que garanticen la autonomía de sus organizaciones y la libre participación en el ámbito público. Al parecer estos nuevos liderazgos sociales, para decirlo claramente, se acomodan mejor en ambientes en los que hay libertades democráticas, como libertad de asociación y expresión; pero además en donde se fomentan crecientemente prácticas de

transparencia y rendición de cuentas. Es decir, estos nuevos liderazgos sociales se ven impulsados con mayor fuerza en un contexto en el que el ejercicio de la ciudadanía se observa de manera progresiva como una meta y una realidad asequible.

Este volumen nos aporta luz sobre los planteamientos teóricos explicados en la primera parte de este apartado: este entorno efectivamente ha propiciado la emergencia de nuevos liderazgos sociales, pero es interesante corroborar que estos liderazgos, a su vez, han torneado el propio entorno en que se desarrollan. En este sentido, y sin ánimos triunfalistas, los capítulos que componen el volumen nos llevan a expresar un moderado optimismo con respecto al arranque de un círculo virtuoso en el que la emergencia de estos liderazgos está contribuyendo a fortalecer el régimen democrático, y éste a su vez, promueve nuevos y más numerosos liderazgos de este tipo. La caída reciente, en diversos ámbitos, de líderes de viejo cuño como la profesora Elba Esther Gordillo, durante muchos años al frente del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación o de Cuauhtémoc Gutiérrez, exlíder del PRI en el DF, pero además líder de algunas de las organizaciones de pepenadores y basureros más numerosas y fuertes del país, podría ser evidencia adicional para confirmar esta tendencia observada en los casos analizados en el libro.

Con todo, y tal como ya se ha mencionado, el presente libro intenta solamente proponer algunos nuevos elementos para discutir, de manera general, el liderazgo social y su transformación en México, sin intentar ser exhaustivos. Nuestras reflexiones parten apenas de una propuesta teórica que aquí presentamos y de la evidencia empírica que recabamos, pero sin duda tendrán que ser contrastadas por nueva evidencia y futuras investigaciones. Sin embargo, esperamos haber contribuido a impulsar el debate y a revalorar el papel del líder en los procesos de acción colectiva. Es deseable y posible que, con un nuevo rol, los líderes sociales comiencen a jugar cada vez más un papel determinante en las transformaciones del México contemporáneo, y por ello, no resulta conveniente que los científicos sociales sigamos alejados de este importante actor social.

Sobre los autores

ABIGAIL MARTÍNEZ MENDOZA. Doctora en Estudios Sociales y profesora de asignatura (UAM- IZTAPALAPA). Maestra en Ciencias en Metodología de la Ciencia y Primera psicóloga del Instituto Politécnico Nacional. Investigadora externa para la evaluación de Oportunidades-Prospera (IPN-CIECAS). Dictamina para el INDESOL. Ha coordinado proyectos de intervención e investigación en zonas rurales orientados al capital social, desarrollo comunitario, satisfacción residencial y atención psicológica en situación de desastre natural..

ALEJANDRO NATAL MARTÍNEZ. Doctor en Estudios del Desarrollo (The London School of Economics), Maestro en Economía (Instituto de Estudios Latinoamericanos, Universidad de Londres) y Maestro en Ciencia Política. Ha sido, Fullbright Scholar (Universidad de Texas Austin), McNamara Fellow (Banco Mundial) y es miembro del SNI desde 1999. Se ha especializado en temas relacionados con: sociedad civil, organizaciones ciudadanas y participación ciudadana. Actualmente es Jefe del Departamento de Procesos Sociales de la UAM-LERMA.

CARLOS RICARDO AGUILAR ASTORGA. Profesor-Investigador adscrito al Departamento de Procesos Sociales de la uam-lerma. Doctor en Ciencias Sociales, Maestro en Políticas Públicas y Licenciado en Políticas Públicas, todos por la uam-xochimilco. Trabaja los temas de intercambio político, organizaciones de la sociedad civil y política social.

CELIA HERNÁNDEZ DIEGO. Doctora en Ciencias Sociales por la UAM-Xochimilco; sus líneas de investigación versan sobre políticas públicas en la desindustrialización y tercerización de las metrópolis, el análisis de redes en los estudios territoriales y economía regional. Actualmente, realiza una estancia posdoctoral en un proyecto internacional de investigación avalado por el CONACYT.

CLAUDIA MARCELA PRADO MEZA. Doctora en Agricultura Sustentable con un certificado en justicia social por la Universidad Estatal de Iowa. Sus temas de investigación son: sistemas alimentarios locales, género, resistencia cultural y transnacionalismo. Actualmente es profesora en la Facultad de Economía de la Universidad de Colima.

CRISTINA TAPIA MURO. Doctora en Ciencias Económico-Administrativas con orientación en Políticas Públicas y Maestra en Economía con especialidad en Economía Pública por la Universidad de Guadalajara. Sus temas de investigación son: clientelismo, participación política y capital social. Actualmente es profesora en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de Colima.

DANIEL ROJAS NAVARRETE. Doctor en Ciencias Sociales con especialidad en sociología (El Colegio de México), Maestro en Gobierno y Asuntos Públicos por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-MÉXICO. Se ha especializado en los siguientes temas: acción colectiva, ciudadanía, reformas institucionales y políticas públicas. Actualmente es Profesor-Investigador de la uam-lerma.

GEORGINA AIMÉ TAPIA GONZÁLEZ. Doctora en Filosofía por la Universidad de Valladolid, España, y Maestra en Filosofía de la Cultura por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. Sus temas de investigación son: ética ecológica, estudios de género y filosofía de la cultura.

LIDIA IVONNE BLÁSQUEZ. Profesora-Investigadora del Departamento de Procesos Sociales de la UAM-lerma, desde 2011. Doctora en

Socio-antropología por la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales (EHESS) de París. Licenciada en Etnología por la Escuela Nacional de Antropología e Historia. Trabaja temas relacionados con la construcción identitaria de los pueblos originarios de México, en particular, en su función como elemento estratégico y de innovación social en las arenas políticas (local, nacional, global).

MANUEL LARA CABALLERO. Doctor en Políticas Públicas por el Tecnológico de Monterrey-Campus Ciudad de México; sus líneas de investigación están relacionadas con la economía de la educación, metodologías de medición de la pobreza e inclusión social. Es Profesor-Investigador del Departamento de Procesos Sociales en la UAM-LERMA. Actualmente es candidato al SNI por el CONACYT.

RAÚL FIGUEROA ROMERO. Licenciado en Ciencia Política (UAM-IZTAPALAPA), Licenciado en derecho (UAM-AZCAPOTZALCO), maestro y doctor en Estudios Sociales con especialidad en Procesos Políticos (UAM-IZTAPALAPA), Profesor-Investigador de la UAM-LERMA. Líneas de investigación: Estado de derecho, democracia y sistemas políticos electorales.

SARA GORDON RAPOPORT. Doctorado de Tercer Ciclo (Instituto de Altos Estudios de América Latina, Estudios Latinoamericanos, Especialidad en Ciencias Políticas, París). Es investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México y pertenece al SNI, Nivel ii. Entre sus líneas de investigación se encuentran: Procesos institucionales, actores y organizaciones en la construcción de políticas de atención al bienestar en México; capital social y desempeño institucional; desempeño de organizaciones; ciudadanía y derechos sociales.

CARLOS CHÁVEZ BECKER. es Profesor Investigador adscrito al Departamento de Procesos Sociales de la UAM Lerma, es Maestro en Estudios Políticos y Sociales por la UNAM. Sus temas de investigación son acción colectiva, sociedad civil y gobernanza democrática.

LIDERAZGO SOCIAL

Se terminó de imprimir de septiembre de 2014, en los talleres de Grupo Imprimó, S.A., Sevilla 702-B, Col. Portales, Delegación Benito Juárez, C.P. 03300, México, D.F.

El tiro consta de 1,000 impresos mediante *Offset* en papel Kromos bond de 37 kg. En su composición se usó el tipo Times New Roman Regular en 10.5 puntos.