



Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales
ISSN: 2007-0675
revista.iberoforum@ibero.mx
Universidad Iberoamericana, Ciudad de México
México

Núñez Membrillo, Hugo
Liderazgos horizontales dentro del mundo rural organizado. Aportes para una discusión_1
Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales, vol. 3, núm. 2, 2023, Julio-Diciembre, pp. 1-22
Universidad Iberoamericana, Ciudad de México
Distrito Federal, México

DOI: <https://doi.org/10.48102/ibf.2023.v3.n2.262>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211079997019>

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

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

Liderazgos horizontales dentro del mundo rural organizado. Aportes para una discusión¹

Horizontal leaderships within the organized rural world. Contributions for a discussion

Fecha de recepción: 11/11/2022

Fecha de aceptación: 22/05/2023

Fecha de publicación: 31/12/2023

<https://doi.org/10.48102/if.2023.v3.n2.262>

Hugo Núñez Membrillo*

nunezmembrillohugo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6387-4237>

Universidad Autónoma Chapingo

México

Resumen

Al abordar las diversas transformaciones del medio rural, los estudios generalmente centran su atención en aspectos relacionados con la estructura productiva, dejando en un segundo plano aquéllos ocurridos dentro del tejido

1 El presente artículo se desprende de la tesis de doctorado del autor, “La construcción de relaciones de liderazgo dentro de las organizaciones rurales: El caso de la Unión de Pueblos de Morelos”.

* Doctor en Ciencias Agrarias por la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), maestro en Estudios Políticos y Sociales por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y licenciado en Sociología por la UNAM. Su publicación más reciente es “Las organizaciones rurales en tiempos de la 4T: ¿procesos de cooptación o el viejo dilema de las izquierdas mexicanas?” (2021). Sus líneas de investigación son: organización social y política en el campo, organizaciones rurales y movimiento campesino mexicano.

rural organizado. En México, pese a un panorama adverso, las distintas colectividades rurales continúan desempeñando un papel importante en la defensa, representación e intermediación de los intereses de quienes las integran.

El análisis de estos actores colectivos, desde sus relaciones externas hasta sus procesos organizativos internos, continúa siendo relevante. Por esta razón, el presente ensayo busca traer a la discusión algunos elementos conceptuales que permitan entender a mayor profundidad las relaciones de liderazgo dentro de aquellas colectividades rurales de pequeños y medianos productores (grupos, organizaciones, uniones, redes) en las que prevalecen esquemas organizativos más democráticos y horizontales. Para ello, se parte de la idea de que las relaciones de liderazgo en espacios organizativos de este tipo no se reducen a dinámicas de mando-obediencia, pues son el resultado de una constante tensión, un juego de pesos y contrapesos; las relaciones de liderazgo no sólo van en una dirección (del líder a las bases), sino que son consecuencia de un ir y venir, de un continuo proceso dialéctico.

Palabras clave

Relaciones de liderazgo, procesos organizativos, colectividades rurales, organizaciones campesinas, movimiento campesino mexicano

Abstract

When addressing the various transformations of the rural milieu, studies generally focus their attention on aspects related to the productive structure, leaving those occurring within the organized rural fabric in the background. In Mexico, despite an adverse panorama, the different rural collectives continue to play an important role in the defense, representation, and intermediation of the interests of their members.

The analysis of these collective actors, from their external relations to their internal organizational processes, continues to be relevant. For this reason, this paper seeks to bring to the discussion some conceptual elements that allow a deeper understanding of leadership relationships within those rural collectivities of small and medium producers (groups, organizations, unions, networks) where more democratic and horizontal organizational schemes prevail. This is based on the idea that leadership relationships in organizational spaces of this type are not reduced to command-obedience dynamics, but are the result of a constant tension, a game of weights and

counterweights; leadership relationships do not only go in one direction (from the leader to the bases), but are the result of a back and forth, of a continuous dialectic process.

Keywords

Leadership relationships, organizational processes, rural collectivities, peasant organizations, Mexican peasant movement

Introducción

Cuando se habla de las transformaciones ocurridas en el mundo rural durante las últimas cuatro décadas, los estudios usualmente centran su atención en aspectos relacionados con los cambios en la estructura productiva, dejando en segundo plano aquéllos ocurridos dentro del tejido rural organizado. En México, las colectividades rurales, particularmente las de pequeños y medianos productores (grupos, organizaciones, coordinadoras, uniones, alianzas o redes), continúan siendo una opción importante en la defensa, representación e intermediación de los intereses de quienes las integran.

Sobre estos actores del medio rural mexicano existen numerosos trabajos: sobre sus procesos de reconversión productiva, sus estrategias de especialización y diversificación, sus demandas históricas, así como las relaciones que mantienen con actores externos como el Estado y el sistema de partidos políticos (Bartra et al., 2014; De Grammont, 2008; De la Fuente Hernández, 2016; Mestries, 2010). No obstante, lo que aquí se propone es enfocarse en sus procesos organizativos internos, particularmente en cómo se entablan las relaciones de liderazgo en aquellos espacios organizativos rurales donde prevalecen procesos internos más horizontales y participativos.

Históricamente, este tipo de actores rurales no surgieron con el objetivo específico de construir modelos organizativos más democráticos en su interior (menos rígidos y verticales), sino que en su camino fueron encontrándose con éstos. Queda claro que, aunque muchas organizaciones del medio rural mexicano surgieron con demandas sumamente específicas, un común denominador es su constante tensión frente a un Estado corporativista y autoritario (De Grammont y Mackinlay, 2006), dinámica que, en mayor o menor medida, se desdobló en diversas luchas que dieron pauta a procesos democráticos a nivel local, regional y nacional. Este último aspec-

to marcó sus formas de organización interna, lo que permitió el desarrollo de esquemas organizativos más fluidos y plurales (Núñez, 2016).

Ahora bien, el hecho de que, actualmente, dentro de la amplia gama de colectividades de pequeños y medianos productores, sea posible ubicar estructuras organizativas menos verticales y con una acentuada horizontalidad no implica que no existan o hayan dejado de tener peso las relaciones de liderazgo, ya sean formales o informales. Si bien éstas llegan a ser menos evidentes, hay que tener en cuenta que dichas relaciones se desarrollan bajo dinámicas sociales distintas como resultado de una constante tensión: un juego de pesos y contrapesos.

Por tal motivo, el objetivo del presente ensayo es traer a la discusión algunos elementos conceptuales que permitan entender este tipo de relaciones de liderazgo: de qué manera se entablan, y los elementos o recursos que se ponen en juego. Cabe aclarar que este trabajo procura tomar distancia de ciertas perspectivas que tienden a idealizar las relaciones horizontales dentro del amplio espectro de formas de acción colectiva (grupos, colectivos, organizaciones, alianzas, redes, movimientos sociales) y que inclusive aseveran la inexistencia de los liderazgos.

Relaciones de liderazgo horizontales: juego de contrapesos

En la década de los setenta, la politóloga estadounidense Jo Freeman escribió un sugerente ensayo bajo el nombre de “La tiranía de la falta de estructuras” (1973), en el que, al hablar de grupos, organizaciones e inclusive movimientos sociales —identificados con planteamientos de izquierda—, cuestionaba aquellas posturas que consideraban que, al interior de este tipo de colectividades, no tienen cabida los liderazgos, pues veían innecesaria y como una forma de opresión, la existencia de cualquier tipo de estructura organizativa. Freeman sostenía que fomentar ideas como éstas —grupos sin una aparente estructura— podía llegar a ser una peligrosa cortina de humo, al no dejar entrever que las estructuras y esquemas organizativos — pese a que en muchos casos pueden ser opresores— permiten el desarrollo de tareas y objetivos concretos. De tal manera que, para Freeman (1973), pensar que dentro de las colectividades no existe ningún tipo de liderazgo —aun aquellos tenues e informales— resulta algo poco creíble: “En la reunión de cualquier grupo, quien quiera que tenga un ojo avizor y una oreja atenta puede darse cuenta de quién influye sobre quién” (p. 3).

Actualmente, buena parte de la bibliografía latinoamericana sobre el tema suele hablar sobre organizaciones y movimientos rurales con una clara inclinación hacia formas organizativas no jerárquicas e informales (Clemens y Mirkoff, 2004; García Linera, 2008; Modonesi, 2010) o, bien, con estructuras descentralizadas, basadas en relaciones horizontales (Zibechi, 1999; de Sousa Santos, 2001; Svampa, 2004; Holloway, 2011), donde inclusive se percibe a los líderes como un elemento que se debe dejar atrás (Rauber, 2015; della Porta y Diani, 2006). Si bien en la década de los setenta el trabajo de Freeman presentaba ciertas limitantes, resulta de suma relevancia la forma en la que esta autora invita a tener cierta precaución con los planteamientos —desde la academia y desde los propios actores— que pueden dificultar desentrañar la realidad social, a la vez que exhorta a no estigmatizar los liderazgos y las estructuras organizativas ya que éstas —ya sean formales o informales— son parte importante de las colectividades. Cuestión aparte, como se verá más adelante, es cómo los actores sociales entablan este tipo de relaciones, bajo qué dinámicas y los elementos que ponen en juego. Aspectos que guiarán la discusión dentro del presente ensayo.

Al hablar de liderazgos, los estudios tradicionalmente ponen el acento en el individuo y, en menor medida, en las dinámicas colectivas.² En el terreno de las definiciones, contamos con diversos enfoques: desde aquéllos que parten de los rasgos y características (Stogdill, 1948), pasando por los conductuales (Lewin, 1939; Likert, 1967; Shartle, 1956), los situacionales y de contingencia (Tannenbaum y Schmidt, 1958; Hersey y Blanchard, 1969; Vroom y Yetton, 1973), hasta los llamados transformacionales (Burns, 1978; Bass y Avolio, 1994). No obstante, aun con esta multiplicidad de enfoques, es posible ubicar algunos comunes denominadores relevantes para el presente trabajo; por ejemplo, que los estudios previos se refieren a un individuo o grupo de individuos que conducen y dirigen (marcan pautas) dentro de una colectividad; que éstos tienen la capacidad de influir o persuadir a los demás (aunque jamás mediante la fuerza física); asimismo, que dicha per-

2 Esto se puede apreciar desde el siglo XIX, cuando Thomas Carlyle, en su libro *Los héroes: el culto de los héroes y lo heroico en la historia* (1976), afirmó que el progreso de la sociedad se debe al papel individual de “grandes hombres”, a su inteligencia, sabiduría y carisma. Aunque posteriormente Herbert Spencer (2009) criticó dicha postura al señalar que estos llamados “grandes hombres” eran el resultado de las condiciones de sus sociedades, las ideas de Carlyle marcaron fuertemente los estudios durante el siglo XIX y XX, lo que condujo a centrar la atención en los rasgos y conductas individuales de los líderes.

suasión busca cumplir con ciertas metas u objetivos colectivos definidos, y, finalmente, que dichos individuos cuentan con una autoridad (formal o informal), basada en una legitimidad que les permite ser reconocidos tanto al interior como al exterior de las colectividades.

Ahora bien, estos elementos mantienen una clara orientación hacia el individuo, por lo que resulta pertinente dirigir también el foco hacia las relaciones sociales que sustentan los liderazgos, aquello que los legitima (formal o informalmente). Al hablar de legitimidad y de liderazgos, resulta imprescindible aludir al trabajo de Max Weber, particularmente a su obra clásica *Economía y sociedad* (2014), en la que analiza las formas de dominación y los mecanismos bajo los cuales éstas se legitiman. Al respecto de estos fenómenos sociales, Weber (2014) sugiere usar una serie de construcciones analítico-conceptuales para caracterizar los “tipos ideales” de dominación: racional, tradicional y carismático. El racional descansa en la legalidad de órdenes establecidas: derechos y reglas. El tradicional, como su nombre lo advierte, tiene que ver con la tradición. Finalmente, el carismático se sustenta en virtudes que son consideradas por los seguidores como únicas —por ejemplo, virtudes heroicas o valores ejemplares—. Adicionalmente, Weber, en su trabajo *El político y el científico* (2008), considera que, independientemente del tipo de dominación (racional, tradicional o carismática), la adhesión a grupos se puede dar por intereses propios o por razones de oportunidad; por tal motivo, quienes se encuentran dentro de una relación de dominación lo hacen también porque guardan un interés por hacerlo.³

Otro trabajo que aborda este tipo de relaciones, orientado a organizaciones gremiales y políticas, es el de Robert Michels (2008), quien, al enunciar su famosa “ley de hierro”, señala que siempre existirá un grupo minoritario o camarilla (oligarquías) que dirigirá a los demás. Bajo una tónica

3 Cabe recordar que Weber (2014) también fue pionero en plantear que las relaciones de poder y dominación no implican necesariamente un encuentro cara a cara, pues pueden ser mediatizadas por cualquier estructura social. Esto resulta sumamente útil para el presente trabajo, ya que las tensiones que se dan entre líderes y bases también pueden quedar plasmadas en las estructuras organizativas formales; por ejemplo, una figura legal (mesas directivas, presidentes, directores, tesoreros, secretarios, vocales), así como las funciones, capacidades y temporalidades que cada puesto puede desempeñar. Por otro lado, el sociólogo alemán deja en claro las diferencias entre el poder y la dominación: el primero implica la probabilidad de imponer la voluntad sobre otros (aun si existe resistencia); el segundo conlleva la posibilidad de encontrar obediencia a un mandato en cierto grupo de personas.

similar a Weber, Michels propone tres tipos de origen de las camarillas: administrativo, psicológico e intelectual. De acuerdo con este autor, los líderes surgen a partir de la complejidad de las tareas, al profesionalizarse y hacerse cada vez más indispensables. Sobre los agremiados, Michels asevera que éstos tienden a desaparecer dentro de la multitud, lo que los lleva a perder el sentido de responsabilidad (fomentando una fuerte apatía) y delegar la toma de decisiones en otro individuo o grupo de individuos, a los cuales consideran con mayor capacidad.⁴

Michels, aunque subraya la persistencia de este tipo de camarillas u oligarquías, también llega a sugerir que la democracia dentro de las organizaciones es posible, siempre y cuando al interior existan individuos iguales; o sea, mientras todos los integrantes cuenten con las mismas o similares capacidades para resolver las tareas específicas. Es relevante destacar esto último pues, como se logra apreciar, cuando se habla de las relaciones entre líderes y seguidores, suele ser común ubicarlas dentro del terreno del control y la dominación (relaciones verticales), pero también están aquéllas que se desenvuelven en un plano en el que se dan procesos más plurales y participativos (relaciones horizontales) debido a una relativa igualdad de capacidades entre los integrantes.

Ante este tipo de escenarios, los estudios transaccionales y transformacionales de las décadas de los ochenta y noventa comenzaron a abordar estas relaciones no sólo a partir de nociones como la dominación y la obediencia, sino con la ayuda de otros conceptos como la “transacción y transformación mutua” entre el líder y las bases (Burns, 1978; Bass y Avolio, 1994). Ya en los albores del siglo XXI, los trabajos sobre liderazgos han seguido la idea de

4 La apatía de parte de las bases o seguidores es un aspecto que ha sido abordado por otros autores: por ejemplo, Stogdill (1948), pionero en los estudios de liderazgo, subraya que los líderes son el resultado de las debilidades personales de los demás integrantes, quienes ven en el líder la mejor forma de cumplir sus objetivos comunes. Desde otra área de estudio, Erich Fromm (2018) plantea que los individuos han crecido con miedo a la libertad y, por ende, tienden a volverse conformistas y se someten fácilmente; para este autor, las prioridades que tienen los individuos se vuelven cada vez más pragmáticas, lo que es aprovechado por una contraparte, la cual muchas veces es un líder tiránico. Por último, también se puede traer a colación el trabajo de Mancur Olson (1992), quien, desde una óptica muy distinta y desde su “dilema del gorrión” —en el que ciertos individuos gozan de beneficios sin haber participado o bien con una mínima participación—, considera que, dentro de grupos grandes, sólo los miembros importantes pueden tener el suficiente interés como para hacerse cargo de un liderazgo.

que estas relaciones no van únicamente en una dirección, o sea del líder a los seguidores, pues también se pueden dar de forma recíproca, en ambas direcciones, desarrollando procesos de influencia mutua (Northouse, 2001; Natera, 2001; Delgado, 2004; Labourdette y Scaricabarozzi, 2010). Así, los liderazgos se ven como relaciones que se construyen continuamente, en diferentes momentos y niveles, en busca de objetivos determinados (Gordon Rapoport, 2010); dinámicas en las que se desarrolla una interacción continua entre bases y liderazgos, con procesos de influencia que van en ambas direcciones (Natal y Rojas, 2014).

No obstante, en el plano de las colectividades rurales en donde prevalecen procesos internos más participativos y horizontales, resulta pertinente agregar otros elementos que permitan entender a detalle cómo se construyen tales relaciones: de qué manera y bajo qué términos se desarrollan. Por consiguiente, el presente trabajo, si bien se adhiere a la veta de entender las relaciones de liderazgo como procesos de influencia mutua, también considera que éstas se encuentran motivadas por distintas estrategias, así como por procesos de acercamiento y negociación de parte de los actores (líderes y bases), donde se movilizan constantemente recursos y capitales sociales con el objetivo de nivelar la balanza. Un juego de contrapesos que tiene como base o punto de soporte (marco de referencia) los objetivos colectivos, procesos identitarios y de solidaridad.

Para entender a mayor profundidad esta propuesta, se recurre a la teoría de campo y capital social de Pierre Bourdieu. En lo que toca a los campos, hay que recordar que éstos son espacios sociales diferenciados, contruidos históricamente y que cuentan con sus propias reglas; por lo tanto, se encuentran estructurados por posiciones; se caracterizan y definen continuamente por un interés específico (Bourdieu, 2002). Los campos se encuentran en constante movimiento, dado que los actores se esfuerzan por acercarse o conseguir ese interés específico, así como por cambiar de posiciones; por ello, el autor recurre a la analogía de espacios de juego para explicar sus dinámicas (Bourdieu y Wacquant, 1995). En consecuencia, los actores, mediante estrategias de conservación o subversión, buscan salvaguardar o cambiar la estructura, puesto que de ésta depende su posición dentro del campo específico (Bourdieu, 2002).

Es importante destacar que los campos sociales no se limitan únicamente a las relaciones internas, pues estos espacios sociales dependen

también de sus relaciones con el exterior y de su conformación histórica. De esta manera, un campo social se encuentra en constante definición de sus dinámicas internas, así como de sus límites externos a partir de otras estructuras sociales, en donde también se desarrollan relaciones históricas de fuerza. En este sentido, si bien el presente ensayo se enfoca en las relaciones sociales que ocurren dentro de las colectividades rurales, es importante no perder de vista que estos actores colectivos (grupos, organizaciones, coordinadoras, uniones, alianzas o redes) se encuentran inmersos dentro de relaciones sociales de mayor envergadura, las cuales inevitablemente han marcado sus formas de organización interna.⁵

Regresando a los planteamientos de Bourdieu, los capitales sociales resultan de suma importancia en su andamiaje teórico, ya que las posiciones dentro de los campos están determinadas por el conjunto de capitales (económicos, sociales, culturales y simbólicos) que los actores poseen y la capacidad que éstos tienen de ponerlos en juego. En lo que se refiere a los capitales, en el trabajo de Bourdieu (2014), son todos aquellos bienes sociales que se presentan como raros y dignos de ser buscados en una formación social.⁶

Entonces, los actores dentro de un campo específico luchan para aumentar o conservar sus capitales siguiendo las reglas del mismo campo. También pueden trabajar para modificar total o parcialmente las reglas del juego; por ejemplo, para desacreditar el capital sobre el cual descansa la fuerza de sus adversarios mientras que, al mismo tiempo, valorizan el capital que ellos poseen. Por consiguiente, retomando el tema de las relaciones de liderazgo, lo anterior resulta útil si vemos a las colectividades rurales

5 En el caso del sector rural mexicano, cuando se abordan factores económicos, políticos y sociales externos, indudablemente salta a la vista el papel que históricamente ha jugado el Estado mexicano, pues las políticas agrícolas y agrarias que éste ha implementado (además de otras directrices de mayor alcance) han generado profundos cambios en las demandas, objetivos, modos de actuar y en las estructuras organizativas internas del tipo de colectividades rurales que aquí se exploran.

6 Generalmente, el capital simbólico es considerado como aquél que cuenta con un prestigio añadido, con un revestimiento de legitimidad. Por lo anterior, éste puede ser visto como aquella fuerza capaz de presionar a otros actores sin un contacto físico de por medio o como una acción a distancia. El capital simbólico es, entonces, ese reconocimiento que responde a expectativas colectivas, como bien pueden ser el honor o inclusive lo que Weber denominaba “carisma” (Bourdieu, 1997).

como campos, espacios de juego estructurados, donde existen estrategias por parte de los actores (líderes y bases) para mejorar o mantener sus posiciones. Espacios sociales en los que los actores usan y movilizan los capitales económico, social, cultural y simbólico que tienen a su disposición.

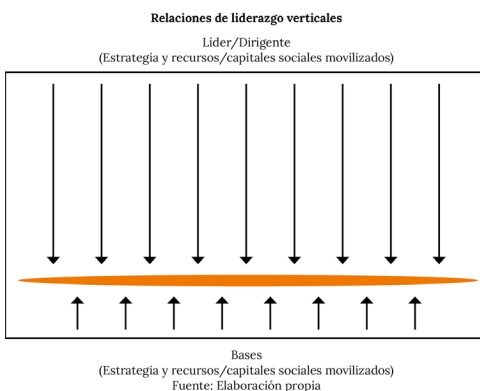
Sin embargo, el uso de estos conceptos puede traer consigo ciertas dificultades para analizar procesos de acercamiento, intercambio o negociación; dinámicas que, al igual que la confrontación, se dan de forma continua dentro del mundo de las colectividades. Por este motivo, resulta relevante traer a colación el trabajo de Michel Crozier y Erhard Friedberg (1990), para quienes este tipo de relaciones no implica únicamente la lucha entre actores (controlar o ser controlados), puesto que existe un amplio abanico de opciones, como el acercamiento, el intercambio y la negociación. Estas variables se desprenden del grado de autonomía que cada actor puede llegar a ejercer, la cual está en función del contexto, los recursos y las capacidades o limitaciones colectivas y particulares. Entonces, a partir del grado de autonomía, se abre un margen de maniobra que, a su vez, permite un uso estratégico de recursos y capacidades materiales e inmateriales.

Esto, aunque ciertamente abre la puerta al rechazo o la aceptación (una confrontación), también da paso a dinámicas de acercamiento, negociación e intercambio. En el caso de esta última, si las partes en cuestión se encuentran en una similitud de condiciones, conducirá a un beneficio similar; pero, si una de ellas se encuentra en una mejor posición, esto no implica que la otra parte esté completamente desvalida pues, como uno de sus últimos recursos, puede poner en juego sus acciones o comportamiento, lo que les permitirá negociar y, finalmente, obtener algún tipo de beneficio, induciendo de esta manera a acercamientos, negociaciones e intercambios (Crozier y Friedberg, 1990).⁷

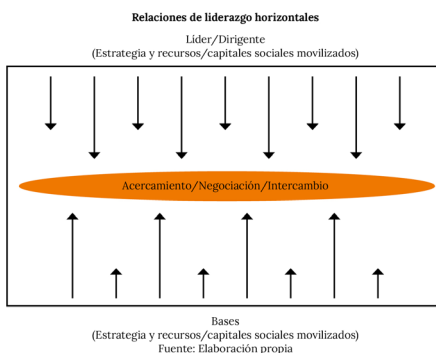
7 Esta definición de autonomía tiene su referente inmediato en el trabajo del politólogo estadounidense Robert Dahl (1991), quien destaca que la autonomía no significa en ningún momento un aislamiento pues, por el contrario, surge a partir de una interacción entre dos o más actores; además, señala la necesidad de considerar aquellos elementos que salen del control de un actor sobre otro. Bajo una tónica similar, se pueden ubicar otros trabajos como *Los dominados y el arte de la resistencia*, de James Scott (2000), quien ahonda aún más sobre estos márgenes de maniobra y el uso de estrategias por parte de los dominados como una forma más de resistencia. Ejemplo de esta gama de estrategias es el uso del “discurso oculto”, aquél que se desarrolla fuera de la observación de quienes detentan y ejercen el poder. Aunque también se recurre al uso de rumores, chismes, canciones, ritos y eufemismos; o sea, formas disfrazadas de una disidencia pública.

De este modo, resulta evidente que los liderazgos no son únicamente relaciones de mando-obediencia (enfrentamiento y confrontación), sino también de acercamiento, negociación e intercambio entre líderes y bases, en donde cada actor —en función del contexto interno y externo— utiliza estratégicamente sus recursos y capitales sociales para mantener o mejorar su posición. Ahora, lo importante de este último enfoque es que permite apreciar el punto de encuentro de ambas estrategias (recursos y capitales sociales movilizados), el punto donde confluyen y en el cual se puede dar una negociación: un ceder-ceder en favor de los objetivos colectivos.

Si se piensa en relaciones de liderazgo verticales donde predomina el control y la dominación del líder hacia las bases, esquemáticamente se podría expresar de la siguiente forma:



Por otro lado, si se piensa en relaciones de liderazgo donde el dirigente y las bases cuentan con un cierto grado de capacidades similares para resolver trabajos y tareas, esquemáticamente se podría expresar de la siguiente manera:



Aquí, los actores ponen en juego sus recursos y capitales sociales para ganar una mejor posición, pero con la posibilidad de generar puntos intermedios, dado que se desarrollan procesos como la negociación, el intercambio y el regateo, y ello pone en marcha un continuo juego de contrapesos. En este plano —donde existe una cierta igualdad de capacidades—, las relaciones no van en una sola dirección —o sea del líder a los seguidores—, tampoco se reducen a una operación de mando-obediencia, sino que se pueden dar de forma recíproca, en ambas direcciones. Un ir y venir que es el resultado de distintas dinámicas en donde se desarrollan estrategias, procesos de acercamiento y negociación; en donde se movilizan constantemente recursos y capitales sociales con el objetivo de nivelar la balanza, la cual tiene como soporte o marco de referencia los objetivos colectivos, procesos identitarios y de solidaridad. Estos últimos aspectos, además de guiar las tareas, permiten que las constantes tensiones entre bases y líderes no lleguen a un punto de quiebre.

Relaciones de liderazgo horizontales en el mundo rural organizado

Lo expuesto en el apartado anterior se puede apreciar en ciertas organizaciones rurales que surgieron desde las décadas de los setenta y los ochenta dentro del sector rural mexicano; colectivos que, aunque emergieron con demandas concretas como la lucha por la tierra o por los procesos productivos —cuestionando el modelo económico y político implementado por el Estado—, en los hechos también reivindicaban el ejercicio de la democracia y se alejaban del férreo corporativismo estatal, así como de sus estructuras políticas jerarquizadas (De Grammont y Mackinlay, 2006). Este ejercicio de la democracia —a nivel nacional, regional y local— implicó el desarrollo de una autonomía política hacia el exterior, la cual, a su vez, se fue desdoblado al interior de los propios colectivos, dando paso a esquemas organizativos más fluidos y horizontales (Núñez, 2016).

Es por ello que, en organizaciones como éstas, resulta más factible encontrar este tipo de liderazgos horizontales, ya que históricamente cuentan con una acentuada participación de parte de las bases, aunque los dirigentes —formales para estos casos— juegan un papel de suma importancia. Ambas partes se hallan inmersas en un continuo juego de contrapesos: los dirigentes movilizan sus capitales y recursos, mientras las bases hacen lo propio dada la historia y capacidades que han ido ad-

quiriendo. Las dos partes desarrollan estrategias y propician procesos de acercamiento y negociación, un ceder-ceder en favor de objetivos colectivos, o sea, la defensa e intermediación de los intereses de quienes las integran. Asimismo, el hecho de que las tensiones no lleguen a un punto de quiebre se debe a los marcos de referencia (objetivos colectivos y procesos de solidaridad) que se han desarrollado desde el surgimiento de este tipo de colectividades.

Respecto a cómo influyen los factores externos en dinámicas internas (las relaciones de liderazgo), se pueden mencionar, por ejemplo, los cambios ocurridos en las décadas de los ochenta y noventa del siglo pasado con la agudización de políticas económicas y sociales que impactaron a todo el sector rural de México: apertura comercial, privatización de paraestatales y cambios referentes a la tenencia de la tierra (Calva, 2004). Estos aspectos trastocaron fuertemente y desde distintas aristas a todo el mundo rural organizado; sin embargo, lo que interesa destacar para fines de este ensayo es cómo desde estos momentos se fomentó que las organizaciones rurales se hicieran corresponsables de la política agropecuaria y de la administración de recursos ante el retiro del Estado (Hernández, 1992).

Frente a esta nueva lógica, dichas colectividades asumieron nuevas funciones, planteamientos y cambios en su organización interna. Esto trajo consigo, entre otras consecuencias, una fuerte tendencia a la especialización dentro de estas organizaciones, influyendo con ello al aumento de la profesionalización de los cuadros dirigentes —que se desdobló en algunos casos en un mayor protagonismo—, pues ya no era suficiente la experiencia política o la capacidad de negociar con las autoridades, sino que ahora también se requerían conocimientos cada vez más especializados. No obstante, pese a la influencia de este tipo de escenarios, resulta factible ubicar liderazgos horizontales, con esquemas organizativos más fluidos y horizontales; en gran medida, debido a un despliegue permanente de dinámicas de tensión. Esto, como ya se mencionó, se explica por la conformación histórica de cada grupo, así como por el juego de contrapesos ejercido por las bases, al estar movilizando sus capitales y recursos, lo que ejerce una tensión constante. Asimismo, está relacionado con el papel que desempeñan marcos de referencia como los objetivos colectivos y procesos de solidaridad (Núñez, 2022).

Sobre los objetivos colectivos, procesos identitarios y de solidaridad, se han estudiado ampliamente desde la tradición de autores como Alberto

Melucci (1995, 1999); sin embargo, también valdría la pena examinar estos fenómenos desde la óptica de otras disciplinas, como la filosofía. Una de estas miradas que resulta sumamente sugerente es la “praxis de la liberación” de Enrique Dussel (1998, 2006), propuesta que engloba desde las dinámicas de solidaridad hasta la construcción de nuevos procesos: de un momento ético a uno claramente de acción política. En este sentido, la praxis de la liberación es un marco de referencia que imposibilita el ejercicio del poder de manera corrompida —de cualquiera de las partes— y fomenta, a su vez, el desarrollo de nuevos proyectos liberadores —llámese colectivos, organizaciones o movimientos sociales—.

Aunque pareciera que esta propuesta tiende a inclinarse hacia un lado de la balanza, lo cierto es que estos fenómenos son entendidos como un proceso de construcción continua en el que todas las partes (líder y bases) tienen una participación constante: “La praxis de liberación no es solipsista, efectuada por un sujeto único y genial: el líder (que debe distinguirse del liderazgo obediencial). Es siempre un acto intersubjetivo, colectivo, de consenso recíproco (que no niega el liderazgo, pero deja atrás el vanguardismo)” (Dussel, 2006, p. 115). De esta manera, al igual que en el esquema expuesto en el presente trabajo, las relaciones entre bases y dirigentes son el resultado de una continua tensión y están delimitadas por marcos de referencia —que guían y evitan puntos de quiebre—, debido a que tienen su origen en la solidaridad y la toma de conciencia de los diferentes integrantes.

Ahora bien, retomando el esquema propuesto en este trabajo, dicho planteamiento también nos puede ayudar con otro tipo de colectividades rurales, aquéllas donde los liderazgos son completamente informales (sin una estructura legal detrás de ellos), pues también ahí se estarían desplegando diversas estrategias entre sus integrantes. Pensemos quizás en una alianza, una red o incluso un movimiento conformado por distintas organizaciones de productores; en estos casos, ciertamente los liderazgos serán menos visibles (al no ser formales), pero no por ello dejarán de estar presentes, pues es posible identificar a una persona o un grupo de personas que desempeñarán este papel. Por poner un ejemplo, se puede mencionar la Campaña Sin Maíz No Hay País (CSMNHP), una alianza de asociaciones de productores y organizaciones no gubernamentales surgida en 2008 en el contexto de la última etapa de apertura del Tratado de Libre Comercio —donde se eliminaban los aranceles a productos como maíz, frijol, azúcar y leche en polvo—. Cabe destacar que, aunque la CSMNHP desarrolló in-

ternamente una marcada estructura horizontal y participativa, es posible ubicar en diferentes momentos de su trayectoria organizaciones que internamente desempeñaban un papel más protagónico que otras, así como la existencia de un grupo impulsor que delineaba el rumbo de las acciones (Cobo, 2014). Esto demuestra que efectivamente se pueden desarrollar esquemas organizativos sumamente participativos, pero no por ello deja de existir una persona o un grupo de personas que conduce, motiva, persuade y marca pautas. Adicionalmente, las tensiones en este tipo de colectividades (alianzas o redes) se desarrollan inclusive entre dirigentes —todos con capacidades aún más similares—; una dinámica que apuntaría a delinear a un “líder entre líderes”.

Ahora bien, este esquema de juego de contrapesos también podría ser útil, en ciertas circunstancias, para analizar aquellas colectividades con marcadas estructuras verticales-autoritarias. Para ello, pensemos en un dirigente que usa como principal recurso-capital su legitimación —sustentada en su historia y sus capacidades— para ganar un mayor control y dominación sobre los integrantes de una organización; además, usa las estructuras organizativas, administrativas y legales de su organización para este mismo propósito. No obstante, bajo este mismo escenario, estaría su contraparte, o sea, los demás integrantes de la organización (las bases), quienes a su vez podrían jugar a su favor y de manera estratégica los recursos-capitales a su alcance —el primero de ellos, su mayor número, evidentemente— o incluso podrían echar mano de las estructuras legales y organizativas para iniciar un cambio de dirigente.

Una muestra de lo anterior es cuando se dice que las bases rebasaron a las dirigencias o estuvieron a punto de hacerlo. Por ejemplo, se pueden traer a colación las movilizaciones cañeras que se presentaron a principios de este siglo en México —históricamente, uno de los gremios más corporativizados—; protestas locales y regionales que, en algunos casos, no estaban siendo consideradas por parte de ciertos grupos dirigentes, pero que finalmente fueron secundadas dada la presión de las bases pues, de no haberlo hecho, los dirigentes habrían sido depuestos (Singelmann, 2003).

Por último, es claro que será necesario profundizar aún más en dinámicas sociales de este tipo; no obstante, los elementos aquí expuestos permiten acercarnos al entendimiento de este tipo de relaciones. Del mismo modo, ayudan a ver que las relaciones de liderazgo no son únicamente dinámicas de mando-obediencia (enfrentamiento y confron-

tación), sino también de acercamiento, negociación e intercambio entre líderes y bases. Resultado de un ir y venir, donde se movilizan constantemente recursos y capitales sociales. Así, este tipo de procesos organizativos serían consecuencia de una permanente tensión y un continuo proceso dialéctico.

Reflexiones finales

Como se comentó al inicio de esta disertación, el hecho de que, en la actualidad, dentro de la amplia gama de colectividades de pequeños y medianos productores del sector rural mexicano (grupos, organizaciones, coordinadoras, uniones, alianzas, redes), sea posible encontrar estructuras organizativas menos verticales y con una acentuada horizontalidad no implica que no existan o hayan dejado de tener peso las relaciones de liderazgo. Lo importante es reconocerlas y, en la medida de lo posible, tener precaución con aquellas posturas que tienden a idealizar o romantizar la horizontalidad dentro del amplio espectro de formas de acción colectiva.

Pensar los liderazgos como un elemento nocivo puede conducir a no percatarnos de su importancia, dificultando el entendimiento de la realidad social. Desde el punto de vista de los actores, resulta entendible que éstos tiendan a fomentar la suspicacia frente a este tipo de relaciones o inclusive a negarlas pues, por un lado, resulta evidente la desconfianza que existe en la actualidad hacia la política institucionalizada en sus distintos niveles (partidos políticos, por ejemplo); por otro lado, las propias izquierdas han reproducido —no pocas veces durante el siglo XX y los albores del siglo XXI— un papel vanguardista, centralizado y vertical dentro de ellas mismas. Esto ayuda a entender por qué entre los actores hay una marcada desconfianza hacia los liderazgos.

Sin embargo, resulta imperioso darles una dimensión más adecuada a las relaciones de liderazgo. Por lo tanto, habrá que dejar atrás la idea de que los liderazgos son un mal necesario o el viejo dilema de lo indeseado, ya que, por el contrario, son una parte fundamental dentro de todo andamiaje organizativo. Inclusive, si pensamos en cualquier forma de acción colectiva, podemos ubicar la existencia de una persona o un grupo de personas que juegan este rol: aquellos individuos —sustentados en algún tipo de legitimación— que conducen, motivan, persuaden y marcan pautas. Naturalmente, si traemos a colación un colectivo o una organización será más fácil ubicar estos actores (formal o informalmente). Asimismo, si llevamos a cabo este ejercicio

de manera más exhaustiva y pensamos en la mayoría de las acciones colectivas, incluso aquéllas que pueden hallarse dentro de nuestras cotidianidades (sean rurales o urbanas), es posible ubicar a una persona o grupo de personas que, en mayor o menor medida, juegan este papel, o sea, individuos que conducen, motivan, persuaden y marcan pautas, sostenidos por las distintas formas de legitimidad (reglas, tradiciones o el carisma). Así, en acciones colectivas como los grupos de interés, las asociaciones, las organizaciones y los movimientos sociales, encontraremos estos liderazgos pues, como escribía Freeman (1973), “En la reunión de cualquier grupo, quien quiera que tenga un ojo avizor y una oreja atenta puede darse cuenta de quién influye sobre quién” (p. 3).

Por último, vistas desde un plano completamente distinto, es importante destacar que las relaciones de liderazgo han tomado un papel preponderante dentro de varios gobiernos a nivel mundial durante las últimas dos décadas (Urbinati, 2020). En nuestra región, se pueden mencionar las últimas experiencias latinoamericanas dentro de los llamados gobiernos progresistas, donde diversos autores han destacado el papel —los claroscuros— de liderazgos como el de Hugo Chávez en Venezuela, Lula da Silva en Brasil y Evo Morales en Bolivia (Lander, 2013; Ospina, 2013; Gómez, 2017). En México, la figura del actual presidente, Andrés Manuel López Obrador, ha sido fundamental desde la campaña electoral hasta el presente, al grado que podríamos aventurarnos a decir que la relación del líder con algunos sectores de la sociedad ha sido una pieza clave dentro de la autodenominada “Cuarta Transformación”. A corto plazo, ya es posible atisbar cierto retraimiento político por parte de algunas organizaciones del sector rural frente al actual gobierno; por tal motivo, resulta fundamental profundizar en estas relaciones y su impacto a mediano y largo plazo (Núñez, 2021), pues, como bien señala Urbinati (2020), ante el resurgimiento de estos modelos de gobierno representativo —donde la relación entre el líder y el pueblo es vital—, habrá que entender la forma en la que este tipo de relaciones transforman a corto, mediano y largo plazo los procesos democráticos de cada país.

Bibliografía

Bartra, A., Cobo, R., Meza, M., Paz Paredes, L., Quintana S., V. M., y Rudiño, L. (2014). *Haciendo milpa. Diversificar y especializar: estrategias de organizaciones campesinas*. Editorial Itaca.

- Bass, M. B., y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. Thousand Oaks.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
- Bourdieu, P. (2002). Algunas propiedades de los campos. En *Campo de poder, campo intelectual. Itinerario de un concepto* (pp. 119-126). Montessoro.
- Bourdieu, P. (2014). *Bosquejo de una teoría práctica*. Prometeo.
- Bourdieu, P., y Wacquant, L. (1995). *Respuestas por una antropología reflexiva*. Grijalbo.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper y Row.
- Calva, J. (2004). La reforma estructural de la agricultura y la economía en México: Resultados y alternativas a nueve años del TLCAN. En R. Schwetesi Rindermann, M. A. Gómez Cruz, J. L. Calva Téllez y L. Hernández Navarro (coords.), *¿El campo aguanta más?* (pp. 3-22). Universidad Autónoma Chapingo.
- Carlyle, T. (1976). *Los héroes. El culto de los héroes y lo heroico en la historia*. Porrúa.
- Clemens, E., y Mirkoff, D. (2004). Beyond the iron law: Rethinking the place of organizations in social movement research. En D. A. Snow, S. A. Soule y H. Kriesi (eds.), *The Blackwell Companion to social movements* (pp. 155-170). Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470999103.ch7>
- Cobo, R. (2014). *La Campaña Nacional Sin Maíz no hay País: Alcances y desafíos de una red de redes en movimiento* [tesis de doctorado]. Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco.
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza.
- Dahl, R. A. (1991). *Los dilemas del pluralismo democrático. Autonomía versus control*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Alianza.
- Delgado, S. (2004). Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis. *Revista Psicología Política*, (29), 7-29.
- Dussel, E. (1998). *Ética de la liberación en la edad de la globalización y la exclusión*. Trotta.
- Dussel, E. (2006). *20 tesis de política*. Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe, Siglo XXI.
- Freeman, J. (1973). The tyranny of structurelessness. *Berkeley Journal of Sociology*, 17, 151-165.
- Fromm, E. (2018). *El miedo a la libertad*. Paidós.
- Fuente Hernández, J. de la. (2016). *Contra viento y marea. La pertinaz historia*

- del movimiento campesino y las izquierdas. Universidad Autónoma Chapingo.
- García Linera, Á. (2008). *La potencia plebeya. Acción colectiva e identidades indígenas, obreras y populares en Bolivia*. CLACSO, Siglo del Hombre Editores. <https://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/coedicion/linera/>
- Gómez, J. C. (coord.). (2017). *Bolivia hoy: ¿una democracia poscolonial o anticolonial? Seis estudios y una bibliografía seleccionada, 1990-2016*. Escaparate.
- Gordon Rapoport, S. (2010). Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva. En M. Luna Ledesma y C. Puga Espinosa (coords), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones* (pp. 154-176). Anthrophos.
- Grammont, H. C de. (2008). Fortalezas y debilidades de la organización campesina en el contexto de la transición política. *El Cotidiano*, 23(147), 43-50. <https://biblat.unam.mx/hevila/ElCotidiano/2008/no147/5.pdf>
- Grammont, H. C. de, y Mackinlay, H. (2006). Las organizaciones sociales campesinas e indígenas frente a los partidos políticos y el Estado, México 1938-2006. *Revista Mexicana de Sociología*, 68(4), 693-729. <http://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/6076>
- Hernández, L. (1992). La UNORCA: Doce tesis sobre el nuevo liderazgo campesino. En J. Moguel, C. Botey y L. Hernández (coords.), *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural* (pp. 55-77). Siglo XXI, Centro de Estudios Históricos del Agrarismo en México.
- Hersey, P., y Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Holloway, J. (2011). *Agrietar el capitalismo. El hacer contra el trabajo*. Ediciones Herramienta.
- Labourdette, S., y Scaricabarozi, R. (2010). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. *Orientación y Sociedad*, (10), 17-29. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4755/pr.4755.pdf
- Lander, E. (2013). Tensiones/contradicciones en torno al extractivismo en los procesos de cambio: Bolivia, Ecuador y Venezuela. En C. Arze, J. Gómez, P. Ospina y V. Álvarez, *Promesas en su laberinto. Cambios y continuidades en los gobiernos progresistas de América Latina* (pp. 1-44). Instituto de Estudios Ecuatorianos, Centro de Estudios para el

- Desarrollo Laboral y Agrario, Centro Internacional Miranda.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology*, 44, 868-897. <https://doi.org/10.1086/218177>
- Likert, R. (1967). *The human organization. Its management and value*. McGraw-Hill.
- Melucci, A. (1995). The process of collective identity. En H. Johnston y B. Klandermans (eds.), *Social movements and culture* (pp. 41-63). University of Minnesota Press.
- Melucci, A. (1999). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. El Colegio de México.
- Mestries, F. (2010). La tercera vida del Barzón o la reconversión de una organización de deudores a una de productores. En F. Mestries (coord.), *Los excluidos de la modernización rural: migrantes, jornaleros, indígenas y pequeños productores*, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, Ediciones Eón.
- Michels, R. (2008). *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Amorrortu.
- Modonesi, M. (2010). *Subalternidad, antagonismo, autonomía. Marxismo y subjetivación política*. CLACSO.
- Natal, A., y Rojas, D. (2014). Propuesta analítica del concepto de liderazgo social. En A. Natal y D. Rojas (coords.), *Liderazgo social*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Natera, A. (2001). El liderazgo político en la sociedad democrática. *Revista de Estudios políticos*, (118), 385-396.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership. Theory and Practice* (2ª ed.). Sage.
- Núñez, H. (2016). *Entre la autonomía política de las organizaciones rurales y el neocorporativismo: el caso de la Unión de Unidades de Riego del Valle de Tepeaca*, UNORCA-Puebla [tesis de maestría]. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/entre-la-autonomia-politica-de-las-organizaciones-rurales-y-el-neocorporativismo-el-caso-de-la-union-de-unidades-de-rie-230613>
- Núñez, H. (2021). Las organizaciones rurales en tiempos de la 4T: ¿procesos de cooptación o el viejo dilema de las izquierdas mexicanas? *El Cotidiano*, 36(227), 111-124.
- Núñez, H. (2022). La construcción de relaciones de liderazgo dentro de las organizaciones rurales: El caso de la Unión de Pueblos de Morelos

- [tesis de doctorado]. Universidad Autónoma Chapingo. <https://repositorio.chapingo.edu.mx/items/36f652ea-611c-47ba-9289-38b012c-b6eba>
- Olson, M. (1992). *La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos*. Limusa Noriega.
- Ospina, P. (2013). Estamos haciendo mejor las cosas con el mismo modelo antes que cambiarlo. En C. Arze, J. Gómez, P. Ospina y V. Álvarez, *Promesas en su laberinto. Cambios y continuidades en los gobiernos progresistas de América Latina* (pp. 177-277). Instituto de Estudios Ecuatorianos, Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario, Centro Internacional Miranda.
- Porta, D. della, y Diani, M. (2006). *Los movimientos sociales*. Universidad Complutense.
- Rauber, I. (2015). *América Latina. Movimientos sociales y representación política*. Fundación editorial El perro y la rana.
- Scott, J. (2000). *Los dominados y el arte de la resistencia*. Era.
- Shartle, C. (1956). *Executive performance and leadership*. Prentice-Hall.
- Singelmann, P. (2003). La transformación política de México y los gremios cañeros del PRI. *Revista Mexicana de Sociología*, 65(1), 117-152. <http://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/5938>
- Sousa Santos, B. de. (2001). Los nuevos movimientos sociales. *Observatorio Social de América Latina*, 5, 177-188.
- Spencer, H. (2009). *Los primeros principios*. Editorial Comares.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Svampa, M. (2004). Movimientos sociales y nuevas prácticas políticas en Argentina. Las organizaciones piqueteras. *Nómadas*, 20, 112-126. https://nomadas.ucentral.edu.co/nomadas/pdf/nomadas_20/20_10S_Movimientossociales.pdf
- Tannenbaum, R., y Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.
- Urbinati, N. (2020). *Yo, el pueblo. Cómo el populismo transforma a la democracia*. Instituto Nacional Electoral, Grano de Sal.
- Vroom, V., y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburg Press.

- Weber, M. (2008). *El político y el científico*. Colofón.
- Weber, M. (2014). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Zibechi, R. (1999). *La mirada horizontal*. Movimientos sociales y emancipación. Nordan Comunidad.