

---

# apuntes sobre la categoría «liderazgo» aplicada a las teorías de los movimientos sociales

jesús tovar mendoza

---

---

## 1. Introducción

El presente ensayo busca insertar el concepto de liderazgo en las diversas corrientes que abordan teóricamente los movimientos sociales. En ese sentido haremos un breve recuento de las teorías sobre el liderazgo, para luego introducir algunas de estas ideas a las perspectivas psicosociales de las teorías de masas, a la vertiente estructural funcionalista, a los enfoques racional instrumentales de los movimientos sociales (teoría de la movilización de recursos y teoría de la estructura de oportunidades políticas) y a los análisis que relevan aspectos culturales, identitarios y subjetivos (los nuevos movimientos sociales y el *framing*).

El propósito de este ensayo es destacar el factor liderazgo como un elemento que debe ser analizado en el tratamiento de los movimientos sociales. Sin embargo, la presente comparación es una elaboración introductoria, previa a una propuesta que considere hipótesis y un modelo de investigación que asiente ideas propias en esta temática desde la perspectiva de la ciencia política en un contexto latinoamericano.

---

## 2. Liderazgo

El interés académico y el sentido común han generado muchas ideas sobre el liderazgo. Muchas de ellas coinciden en el factor de la «influencia» que un individuo ejerce sobre otros, más allá de ciertos medios que pueden obligar a unas personas a obedecer a otras (autoridad, dinero, violencia) y a través de procesos como la motivación, la empatía, la intuición y la relación más personalizada o cara a cara.

Otros autores aluden al liderazgo en referencia a los términos: «cambio», «visión de futuro» e «inspiración», en contraposición a «orden», «estruc-

tura» y «reglas», que corresponden, más bien, al áter ego del líder: «el administrador». Suponemos que ambos roles son necesarios en una organización, ya se encarnen en una sola persona o en varios individuos; sin embargo, el énfasis que se hace en el liderazgo parte de reconocer que existe una carencia del mismo en comparación con el «administrador», que emerge y se fortalece con el proceso de industrialización y la consecuente profesionalización que ha consolidado esta función.

Una primera aproximación amplia que haremos del concepto de liderazgo será definirlo como una capacidad de influencia en un grupo con la finalidad de alcanzar ciertas metas. Esta influencia puede ejercerse con ayuda de ciertos mecanismos formales (el más conocido sería la autoridad) o fuera de estas instancias: el liderazgo informal. Tanto la producción bibliográfica académica como los *bestsellers* configuran actualmente un continente muy amplio de ideas y conceptos, en el que sería relativamente sencillo perder un cierto ordenamiento teórico, lo que precisamente pretendemos con este ensayo. Por tal razón, desarrollamos la evolución del concepto a partir de las siguientes teorías.

*Teoría de rasgos.* Presta atención a ciertas cualidades excepcionales que poseen los líderes, como carisma, decisión, inteligencia, entusiasmo, fuerza, valentía, integridad y autoconfianza, entre otras.<sup>1</sup> Los primeros investigadores se orientaron a elaborar una teoría de los rasgos que permitiese detectar características sociales, físicas o intelectuales que diferencien a los que son líderes de los que no lo son; para ello, debían encontrar un patrón de rasgos que compartiesen todos o la mayoría.

Tal requisito fue el que no se logró alcanzar en estos primeros intentos de teorizar el liderazgo. Así, de un conjunto de veinte investigaciones, se identificaron cerca de ochenta rasgos para los líderes y solo cinco o seis eran comunes en solo cuatro o más de esas investigaciones.

El análisis residual que se sustrajo de esta primera fase fue que existen seis rasgos del liderazgo que suelen faltarles a quienes no son líderes: ambición, afán por dirigir, honradez, autoconfianza, inteligencia y conocimiento del trabajo. Las críticas a estas investigaciones han sido muchas: escasa correlación entre los rasgos y los líderes; dejar de lado la importancia del contexto de los líderes; y no establecer claramente causas y efectos (¿los líderes confían en sí mismos o es el éxito la fuente de dicha confianza?). En todo caso, la experiencia posterior de las investigaciones sobre liderazgo señala que algunos rasgos como inteligencia, ambición, autoconfianza en un administrador o autoridad no garantizan que sus empleados los consideren líderes.

*Teoría de la conducta.* Luego de varias décadas de investigaciones sobre los rasgos, la dirección de los estudios apuntó a los estilos de conductas preferidas por los líderes. Así, entre los años cuarenta y mediados de los sesenta, se analizan las conductas concretas que adoptan los líderes en la vida cotidiana.

Una de las diferencias más importantes de la teoría de la conducta en relación con la anterior es que si se hubiera probado la última, seríamos

<sup>1</sup> La mayoría de los diccionarios definen el liderazgo como la «capacidad de liderar», es decir, como un conjunto de rasgos de personalidad. Véase Stogdill, Ralph. «Personal Factors Associated with Leadership». *Journal of Psychology*, vol. 25, 1948, pp. 369-395.

capaces de detectar tempranamente a un potencial líder, dada la existencia de un conjunto determinado de rasgos, y eso nos remitiría a la idea de líderes innatos. Por su parte, la teoría conductual supone líderes que puedan ser formados, lo que dio inicio a las conocidas «escuelas de liderazgo» que pretenden modelar patrones de conducta en las personas que aspiran a ser líderes. Por lo tanto, el conocido dilema de si el líder nace o se hace se inclinaba a favor de la segunda opción.

Los estudios realizados por académicos de la Universidad de Ohio<sup>2</sup> pretendían identificar las dimensiones independientes de la conducta de un líder a partir de las descripciones de sus subordinados, las que fueron denominadas «estructura inicial» y «consideración». La primera señala el grado en que el líder define y estructura su rol y el de sus subordinados para alcanzar metas; así, aquellos que asignan tareas concretas, definen estándares de cumplimiento y son cuidadosos con la fechas límites son clasificados como de buena «estructura inicial». La *consideración* alude al líder que establece relaciones de confianza, respeta las ideas y sentimientos de los subordinados, y los trata como iguales. Las investigaciones encontraron que aquellos que tenían ambas características (buena *estructura inicial* y eran *considerados*) obtenían buenos rendimientos y lograban el aprecio de sus compañeros, aunque luego se encontraron numerosas excepciones que desvirtuaban dicha clasificación.

De manera casi similar, los estudios realizados por el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan<sup>3</sup> identificaron características de la conducta de los líderes relacionadas con los parámetros del rendimiento eficaz, y eso les permitía construir dos dimensiones en la conducta, que llamaron «líder orientado hacia la tarea» y «líder orientado hacia los empleados».

Esta última clasificación, que podemos equiparar con la categoría anterior de *consideración*, estaba correlacionada con una mejor productividad y mayor satisfacción. Blake y Mouton<sup>4</sup> construyeron una tabla (de 9 por 9) con dos ejes que denominaron «grid administrativo». El primer eje es la *consideración* u orientación a los empleados, mientras que el segundo es la *estructura inicial* u orientación a la tarea. Dicho esquema sirve para clasificar estilos, y se suponía que el 9,9 era el más eficaz, aunque no se tenía prueba de si era cierto para todas las situaciones. En conclusión, estos estudios y otros más no pudieron encontrar relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo, ya que los resultados variaban de acuerdo con una serie de diversas circunstancias.

*Teoría de las contingencias.* Los fracasos anteriores llevaron a los investigadores a fijarse en las influencias situacionales que afectan la eficacia del líder. La relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia sugería que con una situación A convendría el estilo X, mientras que con una situación B sería

<sup>2</sup> Stogdill, Ralph M. y Alvin E. Coons, (eds.). *Leader Behavior: its Description and Measurement*. Research Monograph n.º 88. Columbus: Ohio University, Bureau of Business Research, 1951.

<sup>3</sup> Kahn, Robert y Daniel Katz. «Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale». En Dorwin Cartwright y Alvin Zanders (eds.). *Groups Dynamics: Research and Theory*. Elmsford NJ: Row Patterson, 1960.

<sup>4</sup> Blake, Robert y Jane Mouton. *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf Publishing Company, 1985.

mejor el estilo Y ¿cuáles eran estas condiciones de la situación que afectan la eficacia del líder?

Para Fred Fiedler,<sup>5</sup> el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para actuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación le brinde. Para ello, en primer lugar se evalúa mediante un *test* si la persona está orientada a las relaciones o a las tareas, y luego se realizan pruebas para tratar de clasificar la situación en la que esta persona se encuentra según tres variables:

- a) Relaciones líder-miembros: que define el grado de confianza, fe y respeto que los subordinados depositan en su líder, y eso determina si estas relaciones son buenas o malas.
- b) Estructura de las actividades: que mide el nivel de complejidad de la tarea que involucra al grupo, que puede ser estructurada (que tiene procedimientos explícitos) o no estructurada (que implica mayor autonomía e iniciativa), y tiene como balance la determinación de si la estructura de las actividades es mucha o poca.
- c) Posición de poder: que determina el grado de influencia que tiene el líder en función de facultades concretas, como contratar, despedir, castigar y premiar; de ello se concluye si la posición del líder es débil o fuerte.

Al combinar los resultados de las tres variables de la situación, tenemos ocho posibilidades que exigen diversos tipos de liderazgo. Se trata, entonces, de evaluar si los resultados del tipo de líder y de situación son compatibles (para obtener un desempeño bueno). El balance general de los resultados se encuentra en el gráfico 1, que nos señala que los líderes «orientados a las tareas» obtendrán buenos resultados (eficiencia) si se encuentran en las situaciones definidas como 1,2 y 7,8, mientras que los líderes «orientados hacia las relaciones» obtendrán buenos resultados (eficiencia) si se encuentran en las situaciones definidas como 3, 4 y 5.

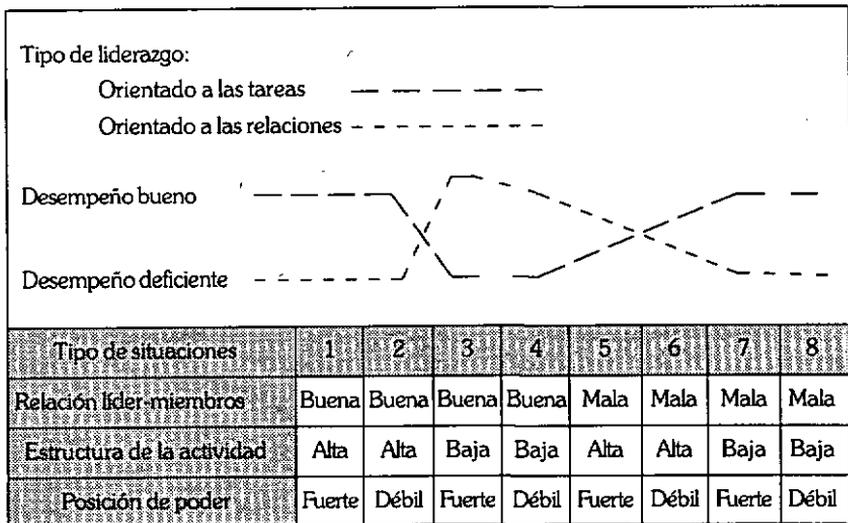
Una cierta aproximación de este modelo con la teoría de rasgos es que Fiedler propone que el estilo del liderazgo en el individuo es siempre fijo (innato), de tal manera que ante una incompatibilidad que arroje desempeños deficientes habría que buscar otra persona que tenga el perfil requerido para la tarea específica. La otra posibilidad sería cambiar la situación para que se adapte al líder (solución más costosa aunque posible), ya sea reestructurando las tareas o dando mayores facultades de decisión al jefe para premiar o castigar.

Algunas de las críticas realizadas a este modelo señalan que existen muchas correlaciones entre el tipo de líder y una determinada situación (5 y 6) que no arrojan un resultado claro dentro del marco establecido; otros son los casos en que los resultados de los tests sobre el tipo de liderazgo ubiquen a la persona a media distancia entre la orientación a la tarea y orientación a las relaciones. Por otro lado, algunos trabajos empíricos otorgaron resultados esperados solo en los casos de las categorías 2, 5, 7 y 8.

Otras críticas importantes son que los resultados del test acerca del tipo de líder no son estables en comparación con otros, que miden simila-

<sup>5</sup> Fiedler, Fred. *A Theory of Leadership of Effectiveness*. Nueva York: McGraw Hill, 1967.

Gráfico 1. Relación entre el tipo de liderazgo y las situaciones contingenciales  
Modelo de Fiedler



Liderazgo y movimientos sociales

res características; y que, además, resulta difícil determinar claramente qué tan buenas son las relaciones entre líder y subordinados, o realmente cuánto poder tiene el líder.

*Teoría situacional.* Derivada de la anterior, otorga una importancia clave a los seguidores, pues son ellos los que aceptan o rechazan al líder y, por tanto, definen en última instancia el nivel de eficacia de un líder, tal como lo señalan sus exponentes Paul Hersey y Ken Blanchard.<sup>6</sup> Así, el tipo de liderazgo tiene que compatibilizar más con el grado de madurez de los seguidores, que se entiende como la capacidad y la voluntad de las personas para asumir responsablemente sus tareas. Esta madurez consta de dos elementos: madurez laboral, cuando se cuenta con los conocimientos, la experiencia y la capacidad para realizar sus actividades sin que otros los dirijan; y madurez psicológica, que se refiere a la motivación o la voluntad para actuar sin requerir impulso externo.

Esta teoría se ha aplicado mucho como instrumento para capacitación y, por tanto, goza de amplia aceptación en el ámbito empresarial. Sin embargo, no ha sido sometida a muchas evaluaciones respecto de su validez. El liderazgo situacional apela a las dos dimensiones del liderazgo que provienen de Fiedler: orientación hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, esta vez, además de clasificarlas con grados altos y bajos, se las combina con cuatro estilos:

- a) Mandar (alto para las tareas y bajo para las relaciones): el líder define las actividades y señala a sus seguidores qué, cómo, cuándo y dónde realizarlas.
- b) Persuadir (alto para las tareas y alto para las relaciones): el líder se comporta como jefe, pero proporciona apoyo moral.

<sup>6</sup> Hersey, Paul y Kenneth Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 3.ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.

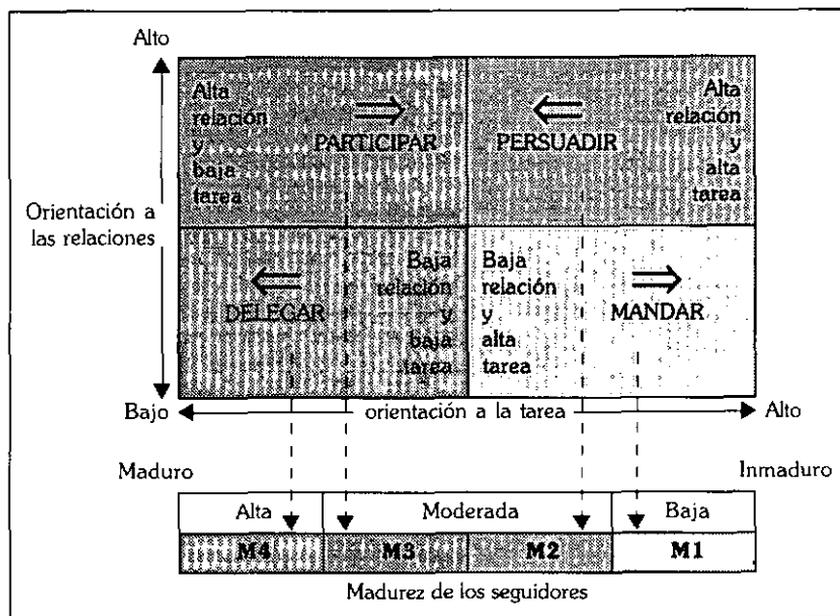
- c) Participar (bajo para las tareas y alto para las relaciones): el líder y el subordinado definen las actividades de manera conjunta, y el propósito del líder es comunicar y facilitar las cosas.
- d) Delegar (bajo para las tareas y bajo para las relaciones): el líder proporciona poca dirección y apoyo, «deja hacer».

A su vez, la madurez está clasificada en cuatro etapas:

- M1: Las personas no pueden y no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo. No demuestran competencia ni autoconfianza.
- M2: Las personas no pueden pero sí tienen interés en realizar las tareas. Tienen motivación, pero carecen de las habilidades apropiadas.
- M3: Las personas pueden pero no quieren hacer las cosas según lo pide el líder.
- M4: Las personas pueden y quieren hacer las tareas que se les pide.

El siguiente gráfico muestra cómo se correlacionan los tipos de liderazgo con la clasificación de madurez señalada para determinar la correspondencia más adecuada entre ambos:

Gráfico 2. Correlación entre el tipo de liderazgo y la madurez de los seguidores  
Modelo de Blanchard y Hersey



Las flechas indican la relación adecuada entre el tipo de liderazgo y el nivel de madurez de los seguidores, es decir, a Delegar con M4, a Participar con M3, a Persuadir con M2 y a Mandar con M1. Conforme los seguidores van alcanzando mayor grado de madurez, el líder no solo responde reduciendo su control sobre las tareas, sino también disminuyendo en el énfasis que presta a las relaciones; es decir, en la fase M4 el líder procura dejar un campo

de libertad y de menor intromisión cuando los subordinados están ampliamente capacitados y tienen una alta motivación.

Como observamos hasta esta parte del presente ensayo, las dimensiones más recurrentes de las teorías conductuales, contingentes y situacionales son «tareas» y «personas», expresados de diversas formas; sin embargo, los investigadores no coinciden en si se trata de dos extremos de un mismo *continuum* (se puede tener algo de uno y de otro, pero no todo de ambos) o de dos dimensiones independientes (se puede tener mucho o poco de ambas a la vez). Por otro lado, cualquiera de estas dimensiones o variables no asegura realmente la eficacia del líder en cuanto a la producción; lo único cierto que se concluye es que la «orientación hacia las personas» tiene seguidores más satisfechos.

*Teoría del intercambio.* Asume la idea de una diferenciación entre los subordinados y, por ende, en sus relaciones con el líder (idea novedosa, ya que las anteriores teorías no hacían distinciones entre los subordinados y los consideraban a todos por igual). George Graen<sup>7</sup> y sus colaboradores señalan que los líderes crean grupos internos y grupos externos. Los primeros son más beneficiados con los productos de la acción colectiva y asumen menores costos en cuanto trabajos o sanciones.

Esta teoría parte del supuesto de que en razón de la presión del tiempo y los recursos limitados se da una jerarquización de los subordinados que permite la creación de una elite de confianza y, por ende, de mayor atención y privilegios. El resto recibe proporcionalmente menos que los del grupo selecto y se relaciona con el líder a partir de vínculos más bien formales.

Esta teoría señala que desde los contactos iniciales entre el líder y los subordinados, el primero los clasifica implícitamente como del grupo interno o externo, y eso mantiene esta relación relativamente estable durante el tiempo. No se conoce con exactitud las formas de decisión del líder, pero se tiene evidencias de que algunos factores que juegan son las características personales (edad, sexo y personalidad, entre otras) que sean compatibles con las suyas o también su grado de competencia. Se tienen evidencias de investigaciones que sustentan las afirmaciones de esta teoría respecto de las diferencias entre los subordinados y que no provienen de factores aleatorios.

*Teoría trayectoria meta.* Otra de las teorías de mayor alcance es la que ha sido desarrollada por Robert House,<sup>8</sup> que corresponde más bien a un modelo de contingencias del liderazgo, basado en elementos que se recogen de las tipologías de «estructura inicial» y «consideración», y de teorías provenientes de la motivación.

La idea principal de esta teoría es que el líder tiene la función de ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y ofrecerles una dirección y apoyo para que puedan compatibilizar sus metas individuales con los objetivos generales del grupo al que pertenecen. El nombre de esta teoría indica que los líderes establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto

<sup>7</sup> Graen, George, Fred Danserau y James Cashman. «Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers». En *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, pp. 184-200.

<sup>8</sup> House, Robert. «A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness». *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971, pp. 321-338.

en donde se encuentran hasta alcanzar sus metas. Además, les facilita el recorrido al señalar dónde se encuentran las trampas y los obstáculos.

Los subordinados aceptan esta conducción en tanto que obtienen recompensas inmediatas y alcanzan las metas previstas. De esa manera, los resultados que pueda ofrecer el líder mediante su capacidad y eficacia motivarán que tenga seguidores, a los cuales ofrece dirección y apoyo. Mientras que el líder recoge los beneficios del *status* y la influencia a cambio de reducir la incertidumbre y de proporcionar una guía para la acción.

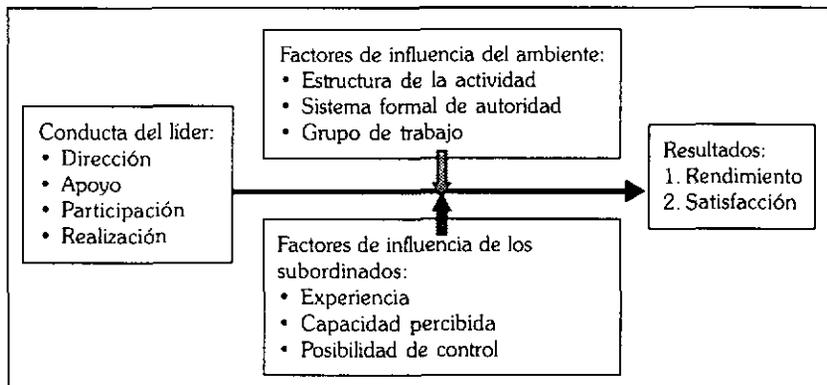
House identifica cuatro posibles conductas orientadas al cumplimiento de objetivos:

- a) Líder dirigente: que demanda de sus subordinados lo que espera de ellos y el programa de trabajo que deben realizar, mientras que ofrece lineamientos concretos para alcanzar las metas esperadas por todos. Equivale a la orientación a las tareas o «estructura inicial».
- b) Líder apoyador: quien es amigable y entusiasta, y manifiesta interés cotidiano por los sentimientos de los subordinados. Equivale a la orientación a las relaciones o «considerado».
- c) Líder participativo: que consulta a sus subordinados y acepta sugerencias para toma de decisiones. Equivale a la orientación a las relaciones o «considerado».
- d) Líder realizador: que establece metas desafiantes y espera que el rendimiento de sus subordinados sea el máximo posible. Equivale a la orientación a las tareas o «estructura inicial».

A diferencia de Fiedler, House considera que esta tipología es flexible, de tal manera que un mismo líder de acuerdo con las circunstancias puede adoptar una u otra manera más apropiada a la situación. Esta teoría, además, propone dos tipos de variables de situaciones o contingencias que orientan el tipo de liderazgo a adoptar: las que están en el contexto y, por ende, son difíciles de cambiar (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo); y las que forman parte de las características del subordinado (experiencia, capacidad y posibilidad de control).

De esta manera, el líder no será eficiente si no orienta su estilo en función de los factores influyentes del ambiente o contexto, y de las características de los subordinados, tal como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Interacción entre los factores de influencia y la conducta del líder  
Modelo de House



Las evidencias de investigaciones confirman varios aspectos de esta teoría y, sobre todo, la lógica que presenta; es decir, que parece probable que el rendimiento y la satisfacción de los subordinados tengan un buen resultado en la medida en que el líder se adapte a las condiciones que presentan los factores del entorno y las características de los seguidores. De este modo, podemos suponer que, en caso de que las tareas estén bien estructuradas o sean rutinarias y los subordinados tengan capacidad y experiencia, un líder director, apoyador o participativo será redundante o, más aún, «pesado».

Esto nos lleva a pensar que existen ciertas situaciones en que el liderazgo puede entorpecer las actividades —como la situación anteriormente aludida—. Estas, en general, corresponden a configuraciones organizacionales más formales, es decir, a aquellas que tienen metas explícitas, procedimientos rígidos y un aparato burocrático.

Como ya se señaló, esta teoría —como otras de configuración semejante aunque más sofisticadas (el modelo líder-participación de Victor Vroom y Philip Yetton)—<sup>9</sup> propone una adaptación del líder a la situación, por lo cual tiene más sentido hablar de tipo de situaciones para luego hacerlos corresponder con los tipos de liderazgo. De esta manera, el líder debe saber evaluar la situación en la que se encuentre y adaptar su estilo; sin embargo, no todos los líderes tienen esta capacidad de adaptación y flexibilidad conductual y no todos son congruentes con cualquier tipo de situación.

*Teoría de los atributos.* Esta teoría señala que las personas tratan de asignar sentido a las situaciones o fenómenos (ya sea de causa-efecto o de castigo-recompensa); es decir, cuando ocurre algo, quieren atribuirlo a algo. Partiendo de este supuesto, el liderazgo también surge de la atribución que unas personas asignan a ciertas situaciones, y dicha atribución de sentido es asumida por otros individuos.

Asimismo, las investigaciones muestran que las personas atribuyen, a los líderes, inteligencia, gran personalidad, elocuencia, comprensión, laboriosidad, así como las características antes señaladas de «estructura inicial» y «consideración»; de modo que a quienes se les atribuye mucho de ambas características son considerados líderes buenos. Otra forma de asignar sentido deviene de los resultados obtenidos, ya que si estos son buenos, entonces las personas tienden a adjudicarle atributos al líder para explicar los éxitos, ya sea que realmente hayan contribuido mucho o poco para estos logros.<sup>10</sup>

*Teoría del liderazgo carismático.* Como una ampliación de la anterior, esta teoría nos indica que los seguidores atribuyen a los líderes atributos excepcionales. Estos estudios se han centrado en la percepción de la conducta que se tiene de los grandes líderes. Así, se establecen a partir de los estudios de Robert House, Warren Bennis, Conger y Kanungo,<sup>11</sup> las siguientes características comunes:

<sup>9</sup> Vroom, Victor y Philip Yetton. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: Universidad de Pittsburgh, 1973.

<sup>10</sup> En Calder, Bobby. «An Attribution Theory of Leadership». En Barry Staw y Gerald Salancik (comps.). *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: Saint Clair, 1977. En este ensayo se señala que las personas, por lo común, atribuyen una causalidad social a las capacidades personales de los individuos y a continuación las llaman «liderazgo».

<sup>11</sup> Conger, Jay Alden y Rabindra N. Kanungo. «Behavioral Dimensions of Cha-

1. Se les asigna una gran autoconfianza en su propio juicio y capacidad.
2. Se les atribuye un sueño o ideal que se propone un futuro mejor que el actual status quo.
3. Se les concede gran capacidad para explicar su sueño claramente a los demás.
4. Son percibidos como comprometidos con lo que hacen sin importar riesgo y costos.
5. Son considerados como personas que tienen conductas fuera de lo normal, incluso contrarias a las normas y convenciones, lo que despierta así asombro y admiración.
6. Son percibidos como agentes de cambios radicales.
7. Se les reconoce sensibilidad respecto de su entorno.

Estas creencias en las capacidades de sus dirigentes o líderes están relacionadas con un alto grado de satisfacción de sus seguidores, así como con el buen rendimiento que estos alcanzan, dada la motivación que les infunde la cercanía del líder, así como sus propias percepciones como seguidores. Un aspecto que contribuye al éxito del líder es un componente ideológico, y eso permite explicar la presencia de estos tipos de líderes en ámbitos políticos, religiosos o de conflicto violento. Sin embargo, estos líderes pueden convertirse en un obstáculo cuando la crisis aguda pasa o se alcanzan los cambios demandados.

*Modelo del liderazgo transformacional.* Muchas de las teorías anteriores describen un tipo de líder que motiva o guía a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de roles y tareas. A este tipo de liderazgo se le clasificará como *transaccional*, para diferenciarlo de aquel que se denominará como *transformacional*, que refiere al tipo de líder que, además de lograr que los seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización, es también capaz de ocasionar cambios profundos en sus conductas.<sup>12</sup>

Estos líderes prestan atención a las preocupaciones y la necesidad de desarrollo de los seguidores individuales, les ayudan a procesar cambios personales y hacerles ver viejos problemas con nuevas perspectivas y, sobre todo, los motivan para que realicen esfuerzos extraordinarios para alcanzar las metas del grupo.

Este liderazgo transformacional no es opuesto al transaccional; más bien, lo complementa al punto de lograr algo más de lo que usualmente se pretende. Asimismo va un poco más allá del carismático, ya que este pretende que sus seguidores adopten su visión, mientras que el transformacional pretende despertar capacidad crítica en sus seguidores, incluso de sus propios planteamientos. El siguiente cuadro compara las características de ambos líderes:<sup>13</sup>

rismatic Leadership». En Jay Conger y Rabindra Kanungo. *Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1988, p. 9.

<sup>12</sup> El teórico del liderazgo James Mac Gregor Burns sugiere que las metas socialmente útiles no solo tienen que satisfacer las necesidades de los seguidores sino, también, elevarlos a una moral superior. Burns, James. *Leadership*. Nueva York: Harper Colophon, 1978, cap. 1.

<sup>13</sup> Bass, Bernard M. «From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision». *Organizational Dynamics*, (invierno), 1990, p. 22.

Cuadro 1. Comparación entre el tipo de liderazgo transaccional y el transformacional

LIDERAZGO	
Transaccional	Transformacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa contingente: intercambio de recompensa por esfuerzo y rendimiento.</li> <li>• Administración activa: controla que no existan desviaciones a las reglas, corrige.</li> <li>• Administración pasiva: interviene cuando no se alcanzan los resultados planificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma: ofrece un sueño, una misión, infunde orgullo y confianza</li> <li>• Inspiración: comunica expectativas, usa símbolos para enfocar esfuerzos.</li> <li>• Estímulo intelectual: alienta la crítica y la solución a los problemas.</li> <li>• Consideración: relaciones vis a vis, cálidas; dirige y aconseja.</li> </ul>

Así, el liderazgo transaccional tiene las características básicas de la «autoridad» y la «influencia»: <sup>14</sup> un líder busca que los demás acepten su visión y que los seguidores orienten su mirada hacia él a la hora de enfrentar los problemas. Sin embargo, la interacción no deja de ser recíproca: los líderes no solo influyen en los seguidores sino, también, son influidos por estos. El líder logra influencia adaptándose a las expectativas de sus subordinados y al entorno.

El segundo tipo de liderazgo se orienta hacia la solución de los problemas (pero no al estilo «orientado a la tarea») por medio de desafiar a los seguidores, en una responsabilidad conjunta que pretende movilizarlos para que enfrenten sus propios problemas. De tal manera que en vez de usar los términos usuales de autoridad, rasgos o excepcionalidad, definiremos el liderazgo como *actividad*, lo que permite ubicarlo en múltiples posiciones de la estructura organizacional (no solo en los altos niveles directivos) y poder asociarlo con variadas aptitudes según los diferentes contextos; vale decir, un liderazgo ejercido en la vida cotidiana de cualquier ciudadano que moviliza a otros para que hagan algo.

Una variante más reciente de este enfoque es el liderazgo en términos de trabajo adaptativo de Ronald Heifetz, en el que se entiende por adaptación al «aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta». <sup>15</sup> Este trabajo produce cambios en los valores, creencias o conductas, así como la posibilidad de encarar el conflicto hace posible la movilización de las personas por medio de nuevas formas de acción.

Asumir los conflictos entre las partes interesadas implica, al menos, dos niveles: dentro y fuera de los grupos u organizaciones. Asimismo, reconocer la complejidad del tema exige un examen realista que no es un proceso ausente de valores (como lo han pretendido sin éxito las teorías clásicas del liderazgo), ya que estos se conforman y se perfilan en la fricción con problemas reales.

<sup>14</sup> En ese sentido, la mayor parte de las investigaciones y ensayos sobre el liderazgo en el siglo XX ha tomado a las personas influyentes y prominentes como los sujetos de estudio.

<sup>15</sup> Heifetz, Ronald A. *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Paidós, 1997, p. 49.

Más aún, Heifetz propone que la diversidad de valores arroja mayor claridad respecto de nuevas oportunidades y soluciones de problemas. Por lo tanto, el reto del liderazgo consiste en ofrecer una guía práctica para la elaboración colectiva de las metas y la estrategia, que no evada la cruda realidad y los conflictos, a la vez que para clarificar y articular los valores comprometidos.

Los líderes aprenden de los hechos y sacan ventaja de las circunstancias imprevistas que emergen regularmente, tal como lo señala Cecil Gibb: «el liderazgo florece en una situación problemática».<sup>16</sup> Ello exige muchas veces improvisación, como demandaba Franklin Roosevelt en plena depresión: «Es de sentido común tomar un método y probarlo. Si falla, admitirlo francamente e intentar otro. Pero, sobre todo, intentar algo».<sup>17</sup> En síntesis, la visión de Heifetz del liderazgo aspira a abarcar los valores de diversas culturas y organizaciones, sin limitarlo a sus instrumentos (influencia, poderes, prominencia) o recursos personales, para abordar los problemas difíciles que la gente suele rehuir.

### 3. Movimientos sociales y las aplicaciones de la categoría de liderazgo

Los supuestos comunes del paradigma teórico clásico de la tradición psicosociológica (Escuela de Chicago), de las teorías de la sociedad de masas (Kornhauser, Arendt, y Ortega y Gasset) y del modelo estructural funcionalista (Smelser) respecto de los movimientos sociales son los siguientes:

- a) Distinguen dos diferentes clases de acción: la institucional-convencional y la no institucional-colectiva.
- b) La acción no institucional-colectiva ocurre al margen de las normas sociales vigentes y reacciona, más bien, frente a problemas no definidos y no estructurados.
- c) Estos problemas emergen de situaciones de crisis, emergencias o cambios estructurales, que relajan de algún modo los mecanismos de control social.
- d) Factores como el descontento, la frustración y las agresiones hacen que los individuos participen de estas acciones colectivas.
- e) Estas conductas no institucionales tienen un ciclo de vida que transcurre desde la acción espontánea de la masa a la formación de movimientos sociales.
- f) La comunicación al interior de esta acción colectiva es rápida, sencilla y no convencional: rumores o difusión de impresos rústicos.<sup>18</sup>

Este marco nos permite hacer un esbozo de los modelos de liderazgo que mayor afinidad pueden tener con estas primeras aproximaciones a los

<sup>16</sup> Gibb, Cecil. «The Principles and Traits of Leadership». En Cecil Gibb (comp.). *Leadership*. Middlesex, England: Penguin, 1969.

<sup>17</sup> Citado en Schlesinger, Arthur. «A Clinton Report Card, So Far». *Nueva York Times*, sección 4, 1993, p. 13.

<sup>18</sup> Características reseñadas en Cohen, Jean y Andrew Arato. *Sociedad civil y teoría política*. México: FCE, 2000, p. 559.

movimientos sociales. En primer lugar, la teoría de rasgos nos permite compatibilizar ciertas cualidades excepcionales de personajes, como carisma, decisión, inteligencia, entusiasmo, fuerza y valentía, para poder encauzar, en una acción colectiva, conductas que se desbordan de los cauces institucionales, que son calificadas por algunas de las teorías mencionadas como actitudes anormales e irracionales; y, por otras, como impregnadas de una fuerte carga psicológica, aunque dentro de los marcos racionales.

No es fácil pues suponer a un individuo de características promedio que dirija lo que se calificaría como una multitud, que reacciona imprevisiblemente frente a situaciones de emergencia o colapso. Es también posible pensar que solo determinados líderes de cualidades innatas pueden asumir la conducción de esta acción colectiva tan compleja.

Otra perspectiva afín a la anterior, aunque más reciente, proviene de la teoría del liderazgo carismático que se presta bien a explicar la capacidad de suscitar una creencia en estos movimientos sociales,<sup>19</sup> puesto que el líder carismático tiene y puede transmitir un sueño o ideal y, además, actúa sin importar riesgos (que concuerda con las características de acciones colectivas disruptivas o violentas), tiene conductas fuera de lo normal porque percibe, del mismo modo que la masa, la insuficiencia de los canales institucionales para cumplir con una meta; y, finalmente, este líder carismático no es un «rebelle sin causa», sino que es un agente de cambios radicales; un revolucionario sería una figura más apropiada para el tipo de movimientos que reaccionan contra situaciones de desajuste estructural (industrialización, urbanización, modernización y secuelas como desempleo, aculturación o alienación, pobreza, desigualdades sociales y económicas). En síntesis, un liderazgo que encarne un malestar social y que, por medio de una gran voluntad de poder, encabece un movimiento social orientado a un cambio del orden social.

Nuevos movimientos sociales surgen en las décadas de los sesenta y setenta que contravienen la imagen de masas desestructuradas de las corrientes teóricas anteriores, puesto que se trata de acciones colectivas que se inscriben dentro del sistema de organización política y están formados por una multiplicidad de organizaciones y asociaciones voluntarias. Asimismo, los protagonistas de estos movimientos (militantes de la nueva izquierda, ecologistas o feministas) difícilmente corresponden a la imagen de individuos aislados y anómicos que perfilaron las teorías anteriores. Por otra parte, estos movimientos no fueron respuesta directa e inmediata a crisis económicas o colapsos institucionales como correspondería al modelo de Smelser (presión estructural → creencia generalizada → explosión), sino que se orientaban por metas de corto y mediano plazo, expresaban intereses sociales y realizaban cálculos racionales de estrategias; por otra parte, ello suponía líderes con distintas características, más ligados a grupos u organizaciones, y prestos a desempeñar una relación de influencia que considerase cálculos racionales de los costos y beneficios de participar o no en estas acciones colectivas.

Para este tipo de movimientos, surge en los Estados Unidos el enfoque de la movilización de recursos (MR) y la estructura de oportunidades políticas (EOP) como modelos teóricos, ambos tributarios de un marco teórico más

<sup>19</sup> Lo que Neil Smelser identifica como «movimientos orientados hacia valores» en sus estudios sobre la sociedad (Smelser, Neil. *Theory of Collective Behavior*. Nueva York: Free Press, 1963).

amplio como es la elección racional (particularmente influidos por Mancur Olson en un inicio), mientras que en Europa se construye el paradigma de los Nuevos Movimientos Sociales (NMS).

La elección racional asume el supuesto del individualismo metodológico que propone tomar como unidades de análisis básicas a los individuos y sus orientaciones y sobre la base de estos llegar a agregados institucionales que pueden finalmente desarrollar lógicas supraindividuales. A partir de estas premisas, se desarrolla el trabajo ya clásico de Mancur Olson<sup>20</sup> sobre la lógica de la acción colectiva, en el que plantea el dilema del *free rider*, es decir, que cuando se configura un grupo de interés en torno a la obtención de un bien público, lo racional para el individuo es no participar y beneficiarse de los esfuerzos de otros y obtener la misma proporción del bien. Una de las maneras de evitar este problema es la posibilidad de obtener beneficios selectivos dentro de los bienes públicos; y la otra, la constitución de grupos pequeños en los que es posible manejar mecanismos coercitivos que impidan los aprovechamientos individuales.

Ya el mismo Olson propuso un cierto tipo de liderazgo adecuado a este modelo, que denominó el de «empresarios políticos». Estos son quienes ayudan a un grupo a obtener un bien colectivo del que carecen, para lo cual establecen las pautas para estructurar una organización que hace posible que un interés devenga en una acción colectiva. Asimismo, el líder o empresario político asume las tareas de la negociación frente a terceros o al interior del grupo, lo que permite un considerable ahorro en tiempo de los subordinados, y los resultados que obtiene suelen ser mejores para todos los interesados que cualquier otra situación que no haya tenido la posibilidad de la mediación del líder.

Por otro lado, este líder propone, regula y controla el pago de un costo marginal del bien colectivo recibido, que todos los miembros deben aportar. Este arreglo permite la posibilidad de la producción del bien; de estos aportes, el empresario obtiene su propio beneficio, además de compartir el mismo bien colectivo que por su capacidad de articulación se ha podido conseguir.

Los beneficios del líder serán obviamente más grandes cuanto más amplio sea el grupo, por lo que se presenta una mayor competencia entre individuos por desempeñar el rol de líderes para el caso de los grupos grandes. Sin embargo, el liderazgo en estos tipos de grupos exige una mayor capacidad de coordinación, de creación del bien público y de negociación (los grupos grandes están formados por muchos subgrupos y, por tanto, constan de una variedad más amplia de intereses). De este modo, este autor reconoce que la introducción de la categoría «empresario político» en la provisión de bienes públicos «enriquece el argumento y lo convierte en un mejor instrumento para los estudios del liderazgo».<sup>21</sup>

Pues bien, en ese mismo sentido, podemos compatibilizar algunas de las teorías del liderazgo, básicamente las que se agruparon bajo la definición de *liderazgo transaccional*, y que implicaban los conceptos de influencia y autoridad. Ellas tenían como lógica la existencia de una relación líderes-

<sup>20</sup> Olson, Mancur. *The Logic of the Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1971.

<sup>21</sup> Ib. p. 192

subordinados a partir de un intercambio. Este implicaba, para el líder, el reto de satisfacer intereses y recibir a cambio parte del bien creado y reconocimiento y status, mientras que para los subordinados, el costo era esfuerzo, rendimiento y obediencia, y su beneficio eran las recompensas planificadas teniendo como medio la acción colectiva.

Por otro lado, una respuesta al problema del *free rider* se encuentra en la *teoría del intercambio*, que asume una diferenciación de subgrupos entre los más allegados al líder (grupo interno) y aquellos más distantes (grupo externo), lo que nos permitiría asumir, desde la perspectiva «olsoniana», la existencia de incentivos selectivos para el grupo interno que hacen que asuma parte de las responsabilidades del líder en cuanto a la coordinación de la acción colectiva para la generación del bien público, como en cuanto al control del cumplimiento de las tareas de los subordinados. Pensamos que esta jerarquización no está necesariamente aludiendo a los cargos directivos formales al interior de una organización sino, sobre todo, a las personas que se constituyen en el entorno de confianza del líder. Por lo tanto, estas aplicaciones pueden hacerse extensivas a movimientos sociales.

Las teorías mencionadas enfocan su atención en el equilibrio entre costos y beneficios tanto del líder como de los subordinados, propio de la teoría de la elección racional. Sin embargo, observamos que tanto en las organizaciones como en los movimientos sociales se genera un desbalance entre costos y beneficios en el corto plazo (y a algunas veces en el mediano). Este desbalance se debe a que, en sus inicios, las organizaciones y los movimientos sociales producen menos compensaciones que las contribuciones que exigen a sus miembros; en una empresa se consideraría esto como parte del periodo en que aún no se recupera el capital invertido y se trabaja «a pérdida» hasta lograr constituir un «nicho de mercado».

Este problema de la acción colectiva también es tratado por Thomas Schelling, que lo denomina «masa crítica»,<sup>22</sup> aludiendo a los difíciles comienzos de convocar a una asamblea de reivindicación, en la que en los primeros momentos el número esperado de asistentes y potenciales protestantes es menor que el número real de participantes. Sin embargo, hay un determinado umbral (o punto crítico) que determina que cuando hay más asistentes que los esperados, se iniciará una movilización creciente; pero antes de llegar a este punto de expansión, los participantes iniciales son los líderes y algunos pocos más.

Por lo tanto, los movimientos sociales difícilmente obtienen respuestas favorables a sus demandas en sus primeros momentos, y en la medida en que aún no son muchos los participantes serán mayores sus costos efectivos en términos de tiempo y recursos, y son los propios líderes quienes asumen en términos individuales este alto déficit del balance de costos y recompensas. ¿Cómo explicar la continuidad de una acción colectiva considerando este desequilibrio en el cálculo racional de los actores?

En cuanto a estas pérdidas asumidas por los líderes, podemos nuevamente recurrir a la figura del líder carismático para explicar esta primera fase deficitaria de la acción colectiva, es decir, al líder que asume riesgos mayores,

<sup>22</sup> Schelling, Thomas. «Termostatos, cacharros y otras familias de modelos». En Joseph Colomer (comp.). *Lecturas de teoría política positiva*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales, 1991.

que no tiene una conducta dentro de los parámetros normales, y que está motivado por un ideal que aprecia mucho; pero, sobre todo, al que la misma acción de liderar en situaciones de enfrentamiento le produce alta satisfacción.

Para explicar el aparente déficit objetivo de costos y recompensas en los demás, el líder genera dos tipos de compensaciones para equilibrar este desbalance. Genera, en primer lugar, una promesa de altas recompensas futuras en el largo plazo que justifiquen la inversión de costos en el presente, amparado en las propuestas de cambio estructurales que reivindican; y, en segundo lugar, una combinación de una *economía de recursos materiales* con una *economía de los afectos*,<sup>23</sup> que consiste en valorar las relaciones que interactúan en una acción colectiva como recompensas en sí mismas; es decir, los individuos aprecian la formación de nuevas amistades y compartir momentos solidarios y colectivos. Habría que confirmar empíricamente el nivel de percepción y de valoración de la «afectividad» que tienen los participantes de los movimientos y organizaciones en sus primeras fases respecto de la que se experimenta en momentos de consolidación o decadencia; por lo tanto, la capacidad del líder carismático de entablar relaciones personalizadas contribuye a lograr la continuidad de la acción colectiva.

La teoría de la movilización de recursos (MR)<sup>24</sup> desarrolla una explicación orientada específicamente a los movimientos sociales. Esta considera los aportes previos de la racionalidad de los actores, pero también que los individuos que participan en movimientos no funcionan necesariamente de acuerdo con una lógica de mercado, sino que están previamente agrupados. Por tanto, es necesario considerar aspectos como la organización, los recursos, y las alianzas y competencias entre los movimientos y con otros agentes.

Este enfoque flexibiliza el modelo del cálculo estrictamente individualista para conceder atención al papel de la solidaridad que surge en los grupos. Asimismo, señala que la sociedad es un mercado de recursos económicos, sociales e ideológicos que son objeto de competencia entre los actores usualmente desplazados de la distribución por canales formales. Algunos de estos recursos son las relaciones de los movimientos sociales con los medios, autoridades, otros partidos y la interacción con otros movimientos.

Esta teoría diferencia varios ámbitos: el sector de los movimientos sociales, la industria de los movimientos sociales y la organización de los movimientos sociales. Esta perspectiva trata la dinámica y tácticas de los movimientos sociales en crecimiento, *declinación* y *cambio*, para lo cual se toma en cuenta las restricciones y soportes sociales de este tipo de movimientos, la variedad de recursos con los que deben movilizarse, los vínculos con otros grupos, su dependencia de recursos externos para alcanzar sus objetivos, y las tácticas usadas por las autoridades para su control, represión o copamiento.

Por otra parte, la MR especifica elementos al interior de los movimientos sociales: (a) el *cuadro*, que está involucrado en los procesos de toma de decisiones de la organización y dedica gran parte de su tiempo a los asuntos de la organización; (b) *cuadros profesionales*, aquellos que dedican tiempo

<sup>23</sup> Un modelo aplicado de esta combinación se encuentra en Tovar, Jesús. *Dinámica de las organizaciones sociales*. Lima: SEA, 1996, capítulo X.

<sup>24</sup> Tomado de McCarthy, John y Mayer Zald. «Resource mobilization and social movement. A partial theory». En Mayer Zald y John Mearthy. *Social Movement in an Organizational Society*. Nueva Jersey: Transaction Publishers, 1977.

completo y reciben algún tipo de remuneración; (c) *empleados profesionales*, que dedican tiempo completo pero no están involucrados en los procesos de toma de decisiones; (d) *trabajadores*, que otorgan su tiempo intermitentemente a las tareas organizativas pero no al nivel del cuadro; y (e) *equipos transitorios*, que están formados por trabajadores reunidos para una tarea específica y liderados por algún cuadro (en este tipo de grupos pequeños los componentes reciben incentivos solidarios y afectivos).

El modelo MR enfatiza la interacción entre la disponibilidad de recursos, la organización preexistente de estructuras preferenciales y los intentos empresariales de encontrar demanda de preferencias; así también la habilidad de las autoridades de intervenir en la manipulación de los costos y recompensas del compromiso de los individuos. Finalmente, la importancia de mantener un flujo de recursos disponibles es central para mantener operando estos movimientos.

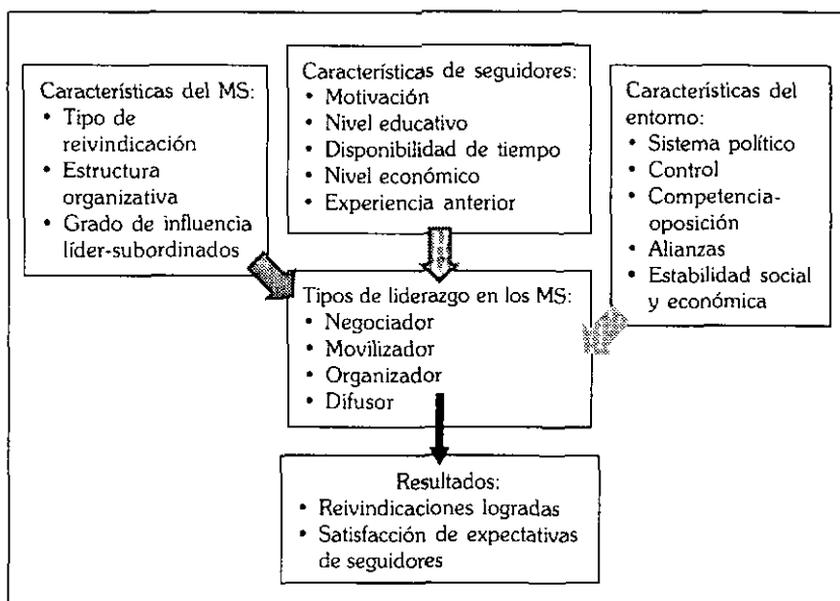
Hemos de relacionar esta perspectiva de la teoría de la MR con varios de los enfoques de liderazgo como las teorías de rasgos, contingente, situacional y trayectoria meta, en tanto que todas ellas refieren a roles que desempeñan los jefes y su evaluación en términos de eficiencia en un ámbito con algún grado de estructuración, así como las interacciones que se tienen con el contexto.

Por tanto, podemos hacer una clasificación de los líderes de movimientos sociales que tienen una mayor orientación hacia las personas o hacia la tarea (Fiedler); o si se caracterizan por participar, delegar, persuadir o mandar (Blanchard y Hersey); o si son dirigentes, apoyadores, participativos, realizadores (House). Esta clasificación tendría que ser cruzada con variables propias de las características de los diversos movimientos sociales: el nivel de confianza con los seguidores, la naturaleza de la reivindicación que exigen, la capacidad de presión que puede ejercer sobre los seguidores y la estructura organizativa interna; por otro lado, las características de los que forman parte del movimiento social: las capacidades y motivaciones de los seguidores; y, finalmente, las características del entorno: sistema formal de autoridad, relaciones de solidaridad y competencia con otros actores sociales, y nivel represivo de las normas y de los agentes gubernamentales de control.

Ello implica la posibilidad de construir un modelo contingencial de tipos de liderazgo en los movimientos sociales, los que podrían ser evaluados empíricamente para saber cuáles son más apropiados en términos de haber obtenido respuestas positivas a las demandas planteadas y del grado de satisfacción que expresan los subordinados respecto de las expectativas que tenían de participar en el movimiento. Para ello se consideraría la influencia de los factores del ambiente (características propias del movimiento social, los miembros y el entorno) como ejes articuladores de los distintos tipos de líder, tal como lo proponemos en el gráfico 4 de manera tentativa.

Este modelo requiere que se precise la construcción típica ideal de los cuatro liderazgos propuestos, además de que se considere que pudiendo existir varios líderes en el movimiento, se pueda identificar al líder de mayor jerarquía e influencia, el que permea con su estilo la conducción del MS. Por otra parte, queda pendiente una elaboración típica ideal de varias «situaciones» que conjuguen las varias dimensiones de las variables independientes con el fin de poder comparar la correspondencia de la tipología de los liderazgos con los resultados obtenidos.

Gráfico 4. Modelo de interacción entre los tipos de liderazgo en los MS y los factores del entorno



En todo caso, esta propuesta provisional apunta a remarcar la idea central que sugiere la evaluación conjunta de la teoría MR y las teorías situacionales y contingentes de liderazgo: la evaluación de los resultados de un MS en función de ciertos tipos diferenciados del liderazgo según las características del entorno, los seguidores y el propio estilo organizativo. La comprobación empírica de esta tesis reafirmaría el supuesto de la teoría contingente: no existe un líder de MS *per se* más eficaz, sino que depende de las circunstancias.

Una variante teórica de la movilización de recursos resulta ser la estructura de oportunidades políticas (EOP) planteada originalmente por Peter Eisinger,<sup>25</sup> quien propone la tesis de que la incidencia de la protesta está relacionada con la estructura de oportunidades políticas de un sistema. Esta se define como el grado en que los grupos tienen mayor probabilidad de ser capaces de acceder al poder y manipular el sistema político. Complementariamente a la MR que hace énfasis en los recursos, la EOP pone de relevancia el contexto político como la variable independiente clave para entender la dinámica de los movimientos sociales, de tal manera que el surgimiento de un movimiento «depende fundamentalmente de los incentivos generados por la estructura de oportunidades políticas»,<sup>26</sup> así también la forma y la intensidad de la acción colectiva están relacionadas con los cambios en el escenario de interacciones moldeado por el Estado.

Las dimensiones relevantes en un sistema político que modifican los costos de la acción colectiva, por lo que incentivan o desincentivan la protesta, son las siguientes:

<sup>25</sup> Eisinger, Peter. «The Conditions of Protest Behavior in American Cities». *American Political Science Review*, 67, 1973, pp. 11-28.

<sup>26</sup> Tavera, Ligia. «Movimientos sociales». En Baca *et al.* (comps.). *Léxico de la política*. México: Flacso, 2000, p. 454.

- (a) la relativa apertura o enclaustramiento del sistema político institucional (formal);
- (b) la estabilidad o inestabilidad del juego de alineamientos de la elite que típicamente subyacen en la política (informal);
- (c) la presencia o ausencia de alianzas (informal);
- (d) el grado de unidad o de división al interior de las elites y su tolerancia frente a acciones de protesta; y
- (e) la capacidad política y propensión del Estado a la represión (informal).<sup>27</sup>

Nuevos aportes en esta línea (Jenkins y Klandermans)<sup>28</sup> sugieren un menor determinismo en la relación EOP y movimientos sociales, ya que estos no dependen exclusivamente de la apertura del escenario político. Y eso porque los MS también tienen la capacidad de influir en su entorno político y generar sus propias oportunidades políticas, con lo cual pueden, además, favorecer el surgimiento de otros movimientos, como lo proponen Jenkins y Klandermans.

Observamos la relación que existe entre este enfoque de EOP con el modelo contingencial de trayectoria meta de R. House, en el sentido de resaltar la relevancia del entorno para entender el surgimiento y dinámica tanto de los movimientos sociales como de las organizaciones respectivamente, solo que en el caso de la EOP el contexto relevante resulta ser el ámbito político. Podríamos entonces utilizar, en parte, el esquema teórico propuesto anteriormente en el gráfico 5, pero acotando las variables hacia el sistema político y destacando la importancia del líder como negociador con los actores del entorno.

Sin embargo, en este caso hemos de desarrollar otro tipo de modelo de liderazgo que se acople más específicamente con la EOP. Para ello, introduciremos algunas de las ideas que propone Michel Crozier<sup>29</sup> respecto de la relación entre actor y entorno. Señala que una de las funciones que cumple el líder se encuentra en las «fronteras» de la acción colectiva y consiste en su capacidad para vincularse con varias instituciones y organizaciones (en general, otros actores colectivos), con lo cual asume entonces un rol de intermediario e intérprete de las diferentes lógicas de acción de los actores colectivos; este líder, que interseca diferentes acciones colectivas en nombre de la que representa, lo denomina «marginal secante».

Para la mayoría de miembros del movimiento social, el entorno representa una preocupante y permanente fuente de incertidumbre, por lo que la reducción de la misma a partir de sus relaciones con el exterior y de su capacidad de interpretar y aprovechar las oportunidades del contexto, signi-

<sup>27</sup> Citado en McAdam, Doug. «Political Opportunities: Conceptual Origins, Current Problems, Future Directions». En Doug McAdam *et al.* (eds.). *Comparative perspectives on social movements*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

<sup>28</sup> «Los MS son agentes del cambio político, además de generar nuevas oportunidades para sí mismos», citado en Jenkins, J. Craig y Bert Klandermans. «The Politics of Social Protest». En J. Craig Jenkins y Bert Klandermans (eds.). *The Politics of Social Protest*. Minneapolis: Minnesota University Press, 1995.

<sup>29</sup> Crozier, Michel. *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Madrid: Alianza, 1971.

fica para el líder obtener una fuente muy importante de legitimidad y respeto de sus subordinados. Esto hace que los líderes que basan su poder en esta función procuren conservar para ellos mismos los vínculos que tienen con los otros actores, así como el control de la información que proviene del exterior. Este celo se orienta en un doble sentido: en primer lugar, se constituyen como las únicas personas a las que los otros actores pueden acudir para negociar; y, además, se reservan el monopolio de la función de la intermediación con el entorno al interior del grupo o movimiento.

La perspectiva crozieriana que asumimos respecto de la relación entre el entorno político y el movimiento social que surge de la teoría de la EOP permite que aquella no se reduzca a una simple influencia externa seguida de un proceso de adaptación mecánica, vale decir, una relación causal unidireccional (el entorno como variable independiente y el MS como variable dependiente), sino que al reconsiderarla concebimos a los MS y al entorno político en una relación bidireccional de causalidad (ambas se afectan mutuamente), lo que también fue considerado por Jenkins y Klandermans.<sup>30</sup>

Asimismo, considerar que, además de las relaciones explicativas entre los MS y el entorno político asumidos como variables, existe entre ambos un proceso de intercambio por medio del cual un movimiento social se abre selectivamente a un entorno político y trata de adaptarlo a sus propias exigencias. Esta visión más dinámica de esta compleja relación nos conduce a evaluar la «capacidad» de un movimiento para modelar su contexto, a la vez que la «capacidad» para responder a las «oportunidad» que este le presenta.

Finalmente, nos resta hacer una interpretación de liderazgo en función de la teoría de los nuevos movimientos sociales. Surgida en Europa, agrupa a un conjunto de autores (Pizzorno, Touraine, Melucci, Habermas y Offe) que abordan los aspectos culturales y sociales de las acciones colectivas. Estos movimientos por medio de sus prácticas colectivas recrean normas y valores, así como inventan nuevas rutinas y expresiones; y, por ende, crean nuevos significados. Los estudios de esta corriente abarcan las movilizaciones europeas desde finales de los sesentas, cuyos protagonistas no respondían al modelo clasista de los enfoques marxistas, sino que más bien provienen de clases medias, con reivindicaciones de democratización de la vida social y redefiniciones de los espacios público y privado; estos movimientos se forman con asociaciones pequeñas, voluntarias, plurales, aunque por todo ello también son discontinuos, inestables y poco eficientes.

Estas acciones colectivas no tienen reclamos específicos necesariamente, sino que más bien son reacciones a determinadas tensiones sociales más permanentes («malestares»), por lo que prima un cuestionamiento estructural de las relaciones sociales, las formas de dominación y la producción y los usos de los recursos comunicativos y culturales. Touraine define el movimiento social como «un conjunto de interacciones orientadas normativamente entre adversarios que poseen interpretaciones opuestas y conflictivas sobre las reorientaciones de un modelo de sociedad pero que al mismo tiempo comparten un campo cultural».<sup>31</sup> Este mismo autor destaca los conceptos de

<sup>30</sup> Jenkins, Craig y Bert Klandermans, ob. cit.

<sup>31</sup> Citado en Tarrés, María Luisa. «Perspectivas analíticas en la sociología de la acción colectiva». *Estudios Sociológico*, vol. X. n.º 30, pp. 737-757 (septiembre-diciembre), 1992, p. 752.

identidad (autodefinición construida colectivamente por el propio actor social), oposición (definición de adversarios) y totalidad (proyecto), como centrales para el estudio de los movimientos sociales.

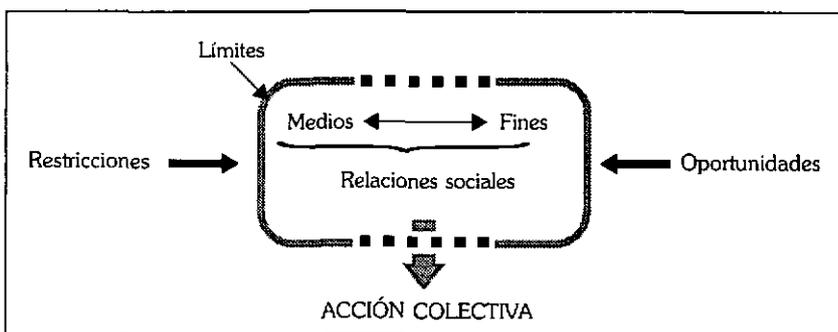
Desarrollaremos algunas ideas de Melucci<sup>32</sup> sobre los nuevos movimientos sociales y la acción colectiva, que nos dan pie para entrar a la perspectiva de liderazgo más afín con este enfoque teórico. En primer lugar, critica que se haya considerado a la acción colectiva como una unidad con valores, intereses e intenciones predefinidos; propone considerarla como una pluralidad de elementos analíticos que conjugan diversidad de orientaciones, significados y relaciones, así como integrada por una amplia gama de procesos sociales, actores y formas de acción (sistema de acción multipolar). Esta conceptualización permite una diferenciación entre un movimiento social y una organización, para que a su vez el concepto de liderazgo se aplique considerando esta disyunción y la complejidad que aporta esta perspectiva de la acción colectiva. Asimismo, es importante reconocer que esta pluralidad no hace recaer la producción de «sentidos» o «interpretaciones» exclusivamente en el líder.

En segundo lugar, la acción colectiva es un producto de intenciones, recursos y límites, «con una orientación construida por medio de relaciones dentro de un sistema de oportunidades y restricciones. Por tanto, no puede ser entendida como el simple efecto de precondiciones estructurales, o de expresiones de valores y creencias».<sup>33</sup>

En tercer lugar, los individuos definen mediante su acción colectiva el campo de posibilidades y límites que perciben (en términos cognitivos, afectivos y relacionales), y eso les permite implementar acciones para conseguir sus fines, tanto como para dar sentido a la misma acción conjunta.

En cuarto lugar, estas definiciones no son permanentes, unívocas y lineales; se construyen coyunturalmente por efecto de las interacciones y negociaciones tanto al interior del movimiento como con su entorno. La auto referencia o identidad como actor social colectivo tiene tres elementos comunes al conjunto: fines, medios y relaciones con el entorno, que interactúan entre sí y están en continua tensión. La identidad es un requisito para cualquier cálculo de ganancia y pérdida. Este concepto lo graficamos del siguiente modo:

Gráfico 5. Esquema del concepto acción colectiva de R. Melucci



<sup>32</sup> Alberto Melucci. *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. México D. F.: El Colegio de México, 1999.

<sup>33</sup> *Ib.*, p. 358.

La función que le asigna Melucci al liderazgo es la capacidad de dar sentido unitario (aunque no definitivo) a estas tensiones entre los elementos que producen la acción colectiva, y que se traducen en alternativas de decisiones respecto de los fines (de mediano o corto plazo), en la selección de los medios (eficiencia o solidaridad) y en las relaciones con el entorno (equilibrio interno o intercambios externos).

En este punto queremos encontrar ciertas pautas en común con la teoría del encuadre sobre los movimientos sociales (*framing*) de Snow y Benford, por la cual se plantea que las ideas y los sentidos no están dados de antemano, sino que se construyen durante el proceso de interacción social de los movimientos (hacia dentro y hacia fuera); y, asimismo, este trabajo de significación forma parte de la lucha en la producción de ideas. Los autores consideran que los movimientos están activamente comprometidos en crear y mantener sentidos para los integrantes, antagonistas, indiferentes y observadores, lo que implica recrear, ampliar o generar nuevos significados.

El concepto de *encuadre* o *marco* (*frame*), que resulta ser el producto de la acción colectiva del *framing*,<sup>34</sup> es un esquema interpretativo que simplifica y condensa el mundo exterior, vía un proceso de selección y codificación de objetos, situaciones, hechos, experiencias, tanto del presente como del pasado, para insertarlos en nuestro espacio de vida o nuestro mundo. Estos marcos de atribución y articulación sirven como instrumentos para develar y resaltar las condiciones sociales de injusticia o redefinir como injusto e inmoral lo que se consideraba y toleraba como infortunio o «cosas de la vida». Sin embargo, esto es insuficiente para predecir la dirección o naturaleza de una acción colectiva, ya que se precisa de un sentido de causalidad o de responsabilidad, así como las consecuentes acciones correctivas.

Una segunda característica del *marco* es la elaboración de diagnósticos y pronósticos. En el primer caso se identifican agentes responsables de injusticias, ya sean estructuras, procesos o individuos, mientras que en el segundo caso se trata de sugerir líneas generales de acción para resolver o aminorar los problemas detectados. Esta función de atribución habilita a los activistas a alinear un vasto rango de hechos y experiencias de tal manera que se interpretan de forma relativamente similar y coherente, objetivo que hubiese sido improbable de no contar con el marco. No se trata entonces de que la novedad de la acción colectiva del *framing* sea introducir elementos ideológicos innovadores, sino la forma por la cual los activistas articulan los elementos de interpretación y significación.

Ambos marcos teóricos (NMS y *Framing*) nos conducen al último acoplamiento con las teorías del liderazgo «transformacional» y «trabajo adaptativo». El líder transformacional ya no solo se ocupa de generar equilibrios de costo y beneficio como en los modelos derivados de la elección racional (MR y EOP), sino que la función de líder lo remite a un ámbito ideológico y cultural: la producción de sentido.

Esta producción de sentido no implica que el único que realiza el trabajo de significación sea el líder, ni tampoco que el líder se concentre en una sola persona. De hecho, es más conveniente conciliar la interpretación de la

<sup>34</sup> Snow, David y Robert Benford. «Master Frames and Cycles of Protests». En Aldon D. Morris y Carol McClurg Mueller (eds.). *Frontiers in Social Movement Theory*. New Haven: Yale University Press, 1992.

acción colectiva como resultado y el liderazgo como actividad, lo que deja en un segundo plano las categorías «influencia» y «autoridad», en la medida en que no son fines sino medios o instrumentos para otras finalidades de la acción colectiva. Por ello, Heifetz critica incluso la pretensión grandilocuente del término «líder transformacional»,<sup>35</sup> que ofrece un sueño, una misión; antes bien prefiere usar el concepto de «trabajo adaptativo» para calificar la naturaleza de la actividad del liderazgo.

Tal como lo plantea la teoría de los NMS, los movimientos sociales son complejos sistemas multipolares, de tal manera que el liderazgo del trabajo adaptativo tiene que conciliar, intermediar y negociar las diversas concepciones del mundo y los diversos sentidos de vida y organización de los activistas (muchos de ellos situados a diversos niveles y con diferentes grados de compromiso y contribuciones como bien lo señala la teoría de la MR).

Por tanto, más que dar sentido a la experiencia colectiva, el liderazgo reúne y relaciona los diversos sentidos particulares o grupales, en cuyo proceso de interacción generan un nuevo sentido colectivo. Por otra parte, el liderazgo como actividad nos permite analizar no solamente la autoridad sino la experiencia cotidiana de crear sentido por parte de cualquier activista, momento en el que ejerce una actividad de liderazgo. Esta visión más transversal nos permite recorrer la dinámica del movimiento de manera integral y no solo en la cúspide del mismo.

Ya no se trata solamente de los aspectos materiales y organizativos que nos propone la teoría de la MR; la actividad del liderazgo, más que movilizar recursos, «moviliza a los movilizados de recursos» y para ello enfrenta las condiciones del entorno a la cotidiana evitación de los problemas reales que tienen los individuos. El paso del «malestar» que se tolera y se acopla a la vida cotidiana, a la categoría de «situación de injusticia», no es un asunto meramente nominal; implica la confrontación del abismo entre los valores y la realidad que castiga, entre las expectativas y las frustraciones. Ambos conviven cotidianamente, pero hacer explícito, consciente y abierto el problema conduce al punto de inicio de un movimiento social; a este proceso es lo que se define como «trabajo adaptativo».

#### 4. Breve balance y cierre

Hemos hecho un largo recorrido por la evolución de las teorías del liderazgo y de los movimientos sociales, tratando de reproducirlas sintéticamente pero ajustadas a la versión de sus autores originales, aunque también con la ayuda de buenas recopilaciones (Tarrés, Tavera, Cohen y Arato, Melucci).

Previamente al paso de la revisión de los enfoques de los movimientos sociales, introdujimos la categoría de liderazgo para luego incorporarla como uno de sus elementos más importantes, lo que se reconoce algunas veces en la bibliografía, pero dicho vacío no se cubre apropiadamente en los ensayos e investigaciones.

¿Existe un concepto de liderazgo más acertado? ¿Quizás las últimas versiones son mejores o desplazan completamente a los primeros intentos? ¿Es una coincidencia, o un esfuerzo personal nuestro, el acoplamiento de

<sup>35</sup> Heifetz, Ronald, ob. cit., p. 56.

teorías del liderazgo y los movimientos sociales, incluso considerando los avances de ambos marcos conceptuales?

Sin caer en una posición muy ecléctica de reconocer la validez de cada una de las teorías, y dado nuestro esfuerzo de acoplar los conceptos de liderazgo y movimientos sociales, nos inclinamos a reconocer cierta continuidad progresiva en el avance de los conocimientos; es decir los aportes válidos, que implica ir descubriendo paso a paso nuevos elementos que configuran los MS y el liderazgo: los aspectos individuales, psicológicos, sociológicos, de cálculo estratégico, organizacionales, materiales, del entorno político, cultural, etc.

Sin embargo, cada nuevo aporte extrapolaba el análisis y otorgaba prioridad a la novedad y ensombrecía las teorías anteriores. Empero, los momentos de balance y recopilación de lo avanzado corrigen los sesgos y decantan los errores, establecen prioridades y temas de menor interés, enfocan con más precisión las categorías. Ahora sabemos acotar nuestras categorías de análisis con mayor precisión, a pesar de la amplitud a la que ha llegado el tema.

La correspondencia aparentemente casual entre los acoplamientos cronológicos de las teorías del liderazgo y de los movimientos sociales obedece, a nuestro parecer, a lo que Snow y Benford denominaban «Master Frames», es decir, marcos de significación de mayor alcance que los modelos teóricos, ya que los involucran e influyen. Nos estamos refiriendo a las grandes corrientes en las ciencias sociales que oscilan entre el colectivismo y el individualismo, la objetividad y la subjetividad, lo inductivo empírico y lo deductivo. Ello hace posible las aparentes «coincidencias», a las cuales nuestra búsqueda no le restaba sino contrastar y concordar.

De todos modos, el esfuerzo académico riguroso de estudio del liderazgo desde la ciencia política empieza por el recorrido de un material bibliográfico muy nutrido que aún no despierta la atención debida en nuestros contextos latinoamericanos.

\*\*\*\*\*  
**Bibliografía**

BASS, Bernard M.  
1990 «From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision». *Organizational Dynamics*, (Winter).

BLAKE, Robert y Jane MOUTON  
1990 *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf Publishing Company.

BURNS, James  
1978 *Leadership*. Nueva York: Harper Colophon.

CALDER, Bobby  
1977 «An Attribution Theory of Leadership». En Barry Staw y Gerald Salancik (comps). *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: Saint Clair.

COHEN, Jean y Andrew ARATO  
2000 *Sociedad civil y teoría política*. México D. F.: FCE.

- CONGER, Jay Alden y Rabindra N. KANUNGO  
1988 «Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership». En Jay Conger y Rabindra Kanungo. *Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- CROZIER, Michel  
1971 *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Madrid: Alianza.
- EISINGER, Peter  
1973 «The Conditions of Protest Behavior in American Cities». *American Political Science Review*, 67, pp. 11-28.
- FIEDLER, Fred  
1967 *A Theory of Leadership of Effectiveness*. Nueva York: McGraw Hill.
- GIBB, Cecil  
1969 «The Principles and Traits of Leadership». En Cecil Gibb (comp.). *Leadership*. Middlesex: Penguin.
- GRAEN, George, Fred DANSERAU y James CASHMAN  
1973 «Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers». *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 184-200.
- HEIFETZ, Ronald A.  
1997 *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Paidós.
- HERSEY, Paul y Kenneth BLANCHARD  
1977 *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 3.ª ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- HOUSE, Robert  
1971 «A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness». *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-338.
- JENKINS, J. Craig y Bert KLANDERMANS  
1995 «The Politics of Social Protest». En J. Craig Jenkins y Bert Klandermans (eds.) *The Politics of Social Protest*. Minneapolis: Minnesota University Press.
- KAHN, Robert y Daniel KATZ  
1960 «Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale». En Dorwin Cartwright y Alvin Zanders (eds.). *Groups Dynamics: Research and Theory*. Elmsford: Row Patterson.
- MCADAM, Doug  
1996 «Political Opportunities: Conceptual Origins, Current Problems, Future Directions». En Doug McAdam et al. (eds.). *Comparative Perspectives on Social Movements*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MCCARTHY, John D. y Mayer N. ZALD  
1977 «Resource Mobilization and Social Movements. A Partial Theory». En Mayer Zald y John McCarthy. *Social Movements in an Organizational Society*. Nueva Jersey: Transaction Publishers.

- MELUCCI, Alberto  
1999 *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. México: El Colegio de México.
- OLSON, Mancur  
1971 *The Logic of the Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press.
- SHELLING, Thomas  
1991 «Termostatos, cacharros y otras familias de modelos». En Joseph Colomer (comp.). *Lecturas de teoría política positiva*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- SCHLESINGER, Arthur  
1993 «A Clinton Report Card, So Far». *New York Times*, sección 4, p. 13. Nueva York.
- SMELSER, Neil  
1963 *Theory of Collective Behavior*. Nueva York: Free Press.
- SNOW, David A. y Robert D. BENFORD  
1992 «Master Frames and Cycles of Protests». En Aldon D. Morris y Carol McClurg Mueller (eds.). *Frontiers in Social Movement Theory*. New Haven: Yale University Press.
- STOGDILL, Ralph M.  
1948 «Personal Factors Associated with Leadership». *Journal of Psychology*, vol. 25, pp. 369-395.
- STOGDILL, Ralph M. y Alvin E. COONS (eds.)  
1951 *Leader Behavior: its Description and Measurement*. Research Monograph n.º 88. Columbus: Ohio University, Bureau of Business Research.
- TARRÉS, María Luisa  
1992 «Perspectivas analíticas en la sociología de la acción colectiva». *Estudios Sociológicos*, vol. X, n.º 30, (setiembre-diciembre), pp. 737-757.
- TAVERA, Ligia  
2000 «Movimientos sociales». En Baca et al. (comps.). *Léxico de la política*. México D. F.: Flacso, p. 454.
- TOVAR, Jesús  
1996 *Dinámica de las organizaciones sociales*. Lima: SEA.
- VROOM, Victor y Philip YETTON  
1973 *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: Universidad de Pittsburgh.