

Liderar el Cambio

Liderazgo, Organización y Movimientos Sociales

Marshall Ganz

EXTRACTADO DE

Manual de Teoría y Práctica del Liderazgo:

Coloquio Centenario de la Escuela de Negocios de Harvard

Editado por

Nitin Nohria y Rakesh Khurana

Compre el libro:

Amazon

Barnes & Noble

HBR.org

Harvard Business Press

Boston, Massachusetts

ISBN-13:978-1-4221-6158-6

6154BC

**©2010** **Harvard** **Business** **School** **Publishing** **Corporation**

Impreso en los Estados Unidos de América

Originalmente publicado como capítulo 19 del Manual de Teoría y Práctica del Liderazgo

Coloquio Centenario de la Escuela de Negocios de Harvard

2010 Harvard Business School Publishing Corporation

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o introducida en un sistema de recuperación o transmitida, de ninguna forma o por ningún medio (electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado o de otra manera) sin el permiso previo del editor. Las solicitudes de permiso deben dirigirse a permissions@hbr.org o enviarse por correo a Permissions, Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163.

Puede comprar libros de Harvard Business Press en las librerías de todo el mundo. Puede solicitar los libros y capítulos de los libros de Harvard Business Press en línea en www.harvardusiness.org/press, o llamando al 888-500-1016 o, fuera de los Estados Unidos y Canadá, al 617-783-7410.

**19**



Liderar el cambio

*Liderazgo, organización y movimientos sociales*

Marshall Ganz

**Introducción**

Los movimientos sociales surgen a consecuencia de los esfuerzos realizados por actores (individuos, organizaciones) decididos con el fin de reivindicar nuevos valores públicos, formar relaciones nuevas arraigadas en esos valores y movilizar el poder político, económico y cultural para convertir estos valores en acción[[1]](#footnote-0). Difieren de las modas, estilos o novedades (virales o de otra forma) en el sentido de que son colectivos, estratégicos y organizados[[2]](#footnote-1). Difieren de los grupos de interés porque se concentran más en redefinir los bienes que en asignarlos, no solo se enfocan en ganar el juego, sino también en cambiar las reglas[[3]](#footnote-2). Los movimientos sociales, iniciados con la esperanza de responder a condiciones que sus seguidores consideran intolerables, presentan reclamos morales fundamentados en identidades personales renovadas, identidades colectivas y acción pública. En los Estados Unidos, han sido los principales determinantes de la reforma social y política desde la revolución estadounidense[[4]](#footnote-3).

El liderazgo consiste en aceptar la responsabilidad de crear las condiciones que permitan a otros alcanzar un fin compartido de cara a la incertidumbre. Los líderes aceptan la responsabilidad no solo de la “parte” individual del trabajo que les corresponde, sino también del “todo” colectivo. Los líderes pueden crear condiciones interpersonales, estructurales y/o procedimentales. La necesidad de liderazgo (una necesidad que no se suele satisfacer) es obvia cuando los encuentros con lo incierto exigen una respuesta adaptativa, heurística o innovadora: se violan las prácticas del pasado, surgen nuevas amenazas, aparece una oportunidad repentina, cambian las condiciones sociales, la tecnología nueva cambia las reglas y así sucesivamente[[5]](#footnote-4).

El rol del liderazgo en los movimientos sociales va mucho más allá del de los personajes públicos carismáticos estereotípicos con quienes se suelen identificar. Los movimientos sociales se organizan identificando, reclutando y desarrollando líderes en todos los niveles. Esta dirigencia forja una comunidad del movimiento social y moviliza sus recursos, lo que constituye una fuente primaria del poder de los movimientos sociales[[6]](#footnote-5). A veces, los que realizan esta labor de liderazgo, sobre todo cuando lo hacen a tiempo completo, se conocen como organizadores o, de manera más pintoresca, *conferencistas, agentes, viajeros, predicadores itinerantes, representantes o secretarios de campo*. A veces, se les llama simplemente líderes. La Grange, por ejemplo, una organización rural clave para el movimiento agrario de finales del siglo XIX, disfrutaba de una membresía de 450.000 socios organizados en 450 capítulos, una estructura que requería reclutar hombres y mujeres para 77.775 puestos voluntarios de liderazgo, de los cuales 77.248 (el 99,3 por ciento) eran locales, 510 en el nivel estatal y apenas 17 en el nivel nacional. Uno de cada 5 miembros ocupaba un puesto formal de liderazgo en cualquier momento dado. Más recientemente, uno de los pilares del movimiento conservador, la NRA, con sus 4 millones de miembros, cimentaba sus actividades en 14.000 clubes locales, regidos por unos 140.000 dirigentes locales, 1 de cada 25 miembros[[7]](#footnote-6). Asimismo, el Sierra Club, una organización de incidencia ambiental con 750.000 miembros y unos 380 grupos locales organizados en 62 capítulos, debe reclutar, entrenar y brindar apoyo a voluntarios para que ocupen unos 12.500 puestos de liderazgo, de los cuales 10.000 son locales: 1 de cada 57 miembros[[8]](#footnote-7).

Como los movimientos sociales son dinámicos, participativos y organizados primordialmente para celebrar la identidad colectiva y reafirmar la voz del público, sus estructuras de participación, toma de decisiones y rendición de cuentas se parecen más a las de otras asociaciones cívicas que celebran la identidad colectiva (por ejemplo, las iglesias) o que reafirman la voz del público (grupos de incidencias) que a las que producen bienes o servicios[[9]](#footnote-8). Interactúan con simpatizantes, no con clientes[[10]](#footnote-9). La autoridad descansa en la persuasión moral, más que en la coacción económica o política. Los resultados dependen de la participación motivada, comprometida y voluntaria de sus miembros y seguidores[[11]](#footnote-10). Suelen ser incubadoras de movimientos sociales de la misma forma en que las iglesias de negros, los grupos estudiantiles y los capítulos de la NAACP incubaron el movimiento por los derechos civiles[[12]](#footnote-11).

Pese a las profundas raíces que los estudios de liderazgo tienen en la sociología[[13]](#footnote-12), sobre todo dentro de regímenes de autoridad radicalmente diferentes, los estudiosos en movimientos sociales, con pocas excepciones, han esquivado el proyecto[[14]](#footnote-13). Debido a un sesgo estructural en los estudios acerca de movimientos sociales, para los estudiosos parece ser más productivo identificar las condiciones restrictivas que dan más probabilidad a ciertos resultados que centrar la atención en facilitar las condiciones que posibilitan muchos resultados. Sin embargo, la agencia es más un asunto de aprovechar la posibilidad que de avenirse a la probabilidad.

Uno de los pocos estudiosos que abordan los retos del liderazgo en las asociaciones voluntarias, no solo en los movimientos sociales, es James Q. Wilson:

En la mayor parte de las asociaciones voluntarias, la autoridad es incierta y el liderazgo es precario. Como la asociación es voluntaria, su director no tiene ni el poder efectivo ni el derecho reconocido de coaccionar a los miembros: después de todo, son miembros y no empleados. En una empresa comercial, el director puede, dentro de ciertos límites, contratar y despedir, ascender o degradar a sus subalternos… En la mayoría de las asociaciones, el poder, o la capacidad de lograr que un subalterno haga lo que su superior quiere, es limitado y la autoridad, o el derecho de ejercer dicho poder como tal, está circunscrita y es contingente[[15]](#footnote-14).

Aunque la autoridad de muchos líderes de asociaciones es débil, las exigencias que les impone el cargo son enormes. El director de una organización voluntaria, por lo general, debe combinar la tarea ejecutiva de mantener la organización con la tarea de liderazgo de definir e impulsar los objetivos organizacionales… Las necesidades de mantenimiento se satisfacen mejor estableciendo objetivos vagos o expresados de manera general, en tanto que el logro de las tareas se facilita teniendo objetivos explícitos y concretos[[16]](#footnote-15).

En este artículo, me concentro en el liderazgo en los movimientos sociales: un contexto volátil en el que las destrezas motivacionales, relacionales, estratégicas y de acción –y la capacidad de desarrollar estas destrezas en otras personas– desempeñan papeles clave. Recurro a ejemplos del primer movimiento social del cual aprendí, el Éxodo; el movimiento por los derechos civiles; el movimiento campesino; el movimiento feminista; y la política estadounidense.

**Liderazgo de movimientos sociales: ¿Quiénes lo hacen, de dónde viene y por qué?**

Al menos desde los tiempos de Moisés, el liderazgo de los movimientos sociales –ejercido por individuos o por equipos– ha provenido de contextos en conflicto. Moisés, judío, el oprimido, creció en la casa del faraón, el opresor. Lucha por vincular el deseo de cambio (liberar a su pueblo) con la capacidad de efectuar el cambio (como príncipe egipcio). Su reacción, matar a un capataz egipcio, no funciona, lo cual le acarrea la censura de otros judíos. Huye al desierto (adonde uno va a ponerse las pilas en la Biblia) y asume una tercera identidad bastante liminal que no es ni de judío ni de egipcio, sino la del yerno de un sacerdote madianita, un pastor.

Siempre por curiosidad, un día se sale de un sendero para mirar de cerca una extraña luz, una zarza ardiente, en donde resulta que Dios lo está esperando y lo reta a aceptar el llamado de volver a Egipto, confrontar al faraón con quien creció y liberar a su pueblo. Acepta este encargo solamente cuando Dios le promete la ayuda de un hermano, Aarón, y una hermana, Miriam. Aprende a combinar su deseo de cambio con la capacidad de realizar el cambio, pero solo al interactuando con Dios, su familia y su pueblo. Sin embargo, es importante destacar que en Éxodo 18, después que ha sacado a su pueblo de Egipto, recibe la visita de su suegro, Jetro, quien le enseña dos cosas: le recuerda que él tiene una familia que exige su atención y nota que Moisés se está quemando –y quemando al pueblo‒ al tratar de hacer él todo el trabajo. Le propone una estructura en la cual de cada diez hombres, uno es reclutado para que sea dirigente y de cada diez de ellos, se escoge a uno y así sucesivamente. De esta forma, vuelca la atención de Moisés en el rol crítico de desarrollar el liderazgo que su movimiento exigirá si ha de crecer fuerte[[17]](#footnote-16).

Liderar en movimientos sociales exige aprender a manejar las tensiones básicas que se encuentran al centro de lo que el teólogo Walter Brueggemann llama la “imaginación profética”: una combinación de criticidad (experiencia del sufrimiento del mundo) con esperanza (experiencia de la posibilidad del mundo), evitando quedar aletargado por la desesperanza o embaucado por el optimismo[[18]](#footnote-17). Un profundo deseo de cambio debe venir aunado con la capacidad de realizar el cambio. Se deben crear estructuras que generen el espacio dentro del cual puedan florecer el crecimiento, la creatividad y la acción, sin caer en el caos de la falta de estructura, y se debe reclutar, capacitar y desarrollar a los líderes en la escala necesaria para forjar las relaciones, sustentar la motivación, realizar las estrategias y llevar a cabo las acciones requeridas para alcanzar el éxito.

La necesidad de un liderazgo comprometido y esperanzado a gran escala es una de las razones por las cuales la dirigencia de los movimientos sociales suele provenir de los jóvenes (excepto en el caso de Moisés). El Dr. King tenía 25 años cuando fue seleccionado para encabezar el boicot de los buses. César Chávez tenía 25 cuando fue reclutado como organizador profesional y 35 años cuando inició el movimiento campesino. Algunos atribuyen la afinidad de los jóvenes con los movimientos sociales a su “disponibilidad biográfica” (tienen el tiempo, pero no la familia)[[19]](#footnote-18). Aunque esto puede mantener bajos los “costos” del activismo, no dice mucho acerca de los beneficios. Tiene mucho más que ver con Brueggemann. Los jóvenes suelen llegar a la mayoría de edad con un ojo crítico, una evaluación de la generación de sus padres y un corazón lleno de esperanza, casi una necesidad biológica. Como lo podemos ver en la campaña presidencial que se desarrolló ante nuestros ojos, la combinación puede causar una transformación.

**Prácticas de liderazgo: Relación, historia, estrategia, acción**

***Forjar relaciones***

Como los movimientos sociales son nuevos, los líderes que los inician aprenden a formar relaciones interpersonales que conectan a individuos, redes y organizaciones. En ausencia de estructuras formales, los compromisos voluntarios que las personas hacen entre sí crean los hilos con los que se pueden tejer las estructuras formales. En este contexto, se puede considerar que las relaciones son intercambios de intereses y recursos entre las partes (ﬁgura 19-1)[[20]](#footnote-19). Sin embargo, un intercambio se convierte en relación únicamente cuando se hace un compromiso mutuo de recursos con un futuro compartido. El compromiso con un futuro compartido y las consecuencias de un pasado compartido transforman un intercambio en una relación.

**FIGURA 19-1**

Como las relaciones son inicios, no finales, crean la oportunidad de que los intereses crezcan, cambien y se desarrollen. De igual forma, los recursos de los participantes que son irrelevantes para el intercambio inicial pueden volverse pertinentes –y ser la base de nuevas formas de intercambio‒ con el transcurso del tiempo. También, los participantes pueden descubrir intereses comunes de los cuales no estaban conscientes. Además, lo más importante es que los participantes pueden desarrollar un interés en la relación misma, al crear lo que Robert Putnam y otros describen como “capital social”: la capacidad “relacional” que puede facilitar una acción de colaboración de todo tipo[[21]](#footnote-20).

En las organizaciones de movimientos sociales, las relaciones entre los pares son igual de importantes que las forjadas entre los dirigentes y entre los dirigentes y los miembros. Uno se suma a un movimiento no solo al iniciar una relación con un líder –u organizador‒, sino también al iniciar un conjunto de relaciones paritarias con otros miembros. Por eso, las relaciones interpersonales son críticas para forjar los entendimientos compartidos, los compromisos y las acciones de colaboración que constituyen un movimiento. Además, como nos ha enseñado Mark Granovetter, los tipos de relación –o redes‒ con los que uno se compromete marcan una gran diferencia. Los lazos fuertes facilitan la confianza, la motivación y el compromiso, mientras que los lazos débiles amplían el acceso a la información saliente, las destrezas y el aprendizaje[[22]](#footnote-21). Los movimientos exitosos aprenden a combinar ambos.

Los desafíos que se encuentran al forjar las organizaciones de movimientos que trascienden las fronteras de raza, clase, cultura, generación y grupo étnico son considerables y solo en raras ocasiones, en general o como asunto de principio, se enfrentan con éxito. Por ejemplo, los organizadores de la *Greater Boston Interfaith Organization* (GBIO) ‒una organización comunitaria de más de cien iglesias, sinagogas, mezquitas, empresas de desarrollo comunitario, sindicatos y otros grupos‒ dedicaron sus dos primeros años de trabajo casi totalmente a celebrar “reuniones personalizadas”, una práctica relacional que ha alcanzado la condición de ritual en una organización que funciona cruzando muchas fronteras tradicionales. El 27 de mayo de 2009, la GBIO, que es en gran parte responsable de la reforma a la atención de salud en Massachusetts, celebró su décimo aniversario con una asamblea de unas 1.700 personas provenientes de todas estas comunidades, a la cual asistieron el alcalde, orador de la asamblea, y el gobernador[[23]](#footnote-22).

En vista de que los recursos relacionales son tan fundamentales para los movimientos sociales y que es tan laborioso ingresar en nuevos movimientos y sustentar los antiguos, se puede alcanzar la escala únicamente si se recluta a los dirigentes en todos los niveles para que acepten la responsabilidad. El desafío consiste en lanzar una red con suficiente amplitud para reclutar a otros que realicen este trabajo, crear la capacidad para entrenarlos y ofrecerles la orientación necesaria para ayudar a desarrollarlos.

La mayoría de los movimientos sociales activos entrenan pues a sus participantes en alguna forma de reuniones personalizadas, así como en “reuniones caseras”, una forma de hacer crecer un movimiento utilizando redes relacionales preexistentes[[24]](#footnote-23). En una reunión personalizada, los organizadores reclutan a un anfitrión que se compromete a invitar a su casa a los miembros de su red para que conozcan al organizador, compartan experiencias y discutan el movimiento. Después se recluta a los asistentes para que organicen una reunión similar por su cuenta y así sucesivamente. La ventaja que ofrece este enfoque, desde la perspectiva de un movimiento, es que identifica a los líderes comunitarios en potencia –los que tienen éxito como anfitriones de una reunión‒ y evita depender de las organizaciones e instituciones existentes que pueden ser resistentes al cambio. Por ejemplo, en la campaña de Obama en Carolina del Sur semejante a un movimiento, los organizadores habían conducido unas 400 reuniones caseras para octubre de 2007, a las cuales asistieron unas 4.000 personas, lo que constituyó el fundamento de una movilización que el día de las elecciones utilizó a 15.000 voluntarios, cuya mayor parte participaba por primera vez en la política[[25]](#footnote-24).

Como el trabajo relacional es tan fundamental para un movimiento social y solo puede ser realizado a escala por muchos líderes diestros en esta práctica, la capacidad de formar a los líderes –no solo a los de la cumbre‒ es una competencia básica de los movimientos sociales.

***Contar la historia***

Un movimiento social narra una “historia” nueva. Una segunda práctica importante del liderazgo consiste en aprender a contar esa historia, el arte de lo que yo llamo *narrativa pública*. Asimismo, al igual que la forja de relaciones, su aporte a un movimiento depende de que la práctica se comparta ampliamente.

Valores, emoción y acción

Un acertijo que enfrentaban los estudiosos de movimientos sociales de épocas anteriores era la cuestión de por qué los agravios producían protestas en algunos casos, pero no en otros. Los académicos de la economía moral mostraban que los “agravios” enjuiciables se experimentaban como una injusticia, no solo como una inconveniencia, sino como un mal que exigía reparación[[26]](#footnote-25). Los psicólogos mostraban que el agravio conduce a la acción únicamente si se combina con eficacia o esperanza[[27]](#footnote-26). Por lo tanto, se vuelve más probable actuar a consecuencia de un agravio cuando se experimenta como una injusticia, aunada con la presencia del sentido de eficacia, solidaridad y esperanza requeridas para emprender el sacrificio, hacer los compromisos y correr los riesgos que conllevan las medidas para crear el cambio. El desafío discursivo, entonces, no solo consiste en expresar claramente los agravios, sino también en armarse de la energía moral, en especial la esperanza, para impulsar todo el proyecto. Además, aunque tendemos a atribuirle esta labor a un solo líder visible y carismático, es una práctica de liderazgo exigida en todos los niveles, si se quiere que un movimiento florezca.

El psicólogo Jerome Bruner alega que la narrativa es la manera en que aprendemos a ejercer la agencia: elegir ante la incertidumbre. Interpretamos el mundo en modalidades analíticas y narrativas[[28]](#footnote-27). Al mapear el mundo de forma cognitiva, podemos discernir patrones, poner a prueba relaciones y hacer hipótesis sobre afirmaciones empíricas, que constituyen el dominio del análisis; pero también mapeamos el mundo de manera afectiva, al codificar experiencias, objetos y símbolos como buenos o malos para nosotros, atemorizantes o seguros, esperanzadores o deprimentes y así sucesivamente. Cuando contemplamos responder a un desafío con medidas deliberadas, nos planteamos dos preguntas: por qué y cómo. La analítica ayuda a responder la “pregunta sobre cómo”: cómo usar los recursos eficientemente, detectar oportunidades, comparar costos y así sucesivamente; pero a fin de responder la “pregunta sobre por qué” –por qué esto importa, por qué nos preocupamos, por qué valoramos un objetivo en vez de otro‒, recurrimos a la narrativa. La pregunta sobre por qué no es por qué creemos que *debemos* actuar, sino más bien por qué *actuamos*, aquello que realmente nos induce a actuar, nuestra motivación, nuestros valores. O bien, como escribió San Agustín, es la diferencia entre “conocer” el bien, un deber y “amar el bien”, una fuente de motivación.

Según la filósofa moral Martha Nussbaum, como tomamos decisiones según los valores que experimentamos mediante la emoción, es fútil adoptar decisiones morales sin información emocional[[29]](#footnote-28). Nussbaum respalda su razonamiento con una investigación acerca de individuos aquejados de lesiones en la amígdala, una parte del cerebro que es esencial para las emociones. Cuando enfrentan decisiones, pueden sugerir una opción tras otra, pero no pueden decidirse porque las decisiones estriban en los juicios de valor. Si no podemos experimentar emoción, no podemos experimentar los valores que nos orientan hacia las decisiones que debemos tomar.

Facilitar la acción deliberada

Algunas emociones inhiben la agencia expresada como acción deliberada, mientras que otras las facilitan (ﬁgura 19-2). Al explorar la relación entre emoción y acción deliberada, el politólogo George Marcus señala dos de nuestros sistemas neurofisiológicos: vigilancia y disposición[[30]](#footnote-29).

Nuestro *sistema de vigilancia* compara lo que *esperamos* ver con lo que realmente *vemos* y se mantiene al tanto de las anomalías que, cuando se observan, se convierten en ansiedad. Sin esta señal emocional, alega Marcus, operamos por la fuerza de la costumbre. Cuando sí sentimos ansiedad, nos decimos: “¡Oye! ¡Presta atención! ¡Hay un oso en la puerta!”. Por el contrario, nuestro *sistema* *disposicional* funciona a lo largo de un continuo que va desde la depresión hasta el entusiasmo o, como también lo pudiéramos describir, desde la desesperación hasta la esperanza. Si vinculamos una experiencia de ansiedad con desesperación, nos invade el temor o la rabia o nos paralizamos: nada de lo cual facilita la agencia adaptativa. Por otra parte, si nos sentimos esperanzados, se provocará nuestra curiosidad para explorar la novedad en formas que puedan facilitar el aprendizaje, la solución creativa de problemas y la acción intencionada. Por lo tanto, nuestra capacidad de considerar las acciones, considerarlas bien y actuar de conformidad con nuestra consideración depende de lo que sentimos.

Los líderes de movimientos sociales movilizan las emociones que posibilitan la agencia. Cuando experimentamos el “mundo tal como es” en profunda disonancia con los valores que definen el “mundo como debería ser”, experimentamos una disonancia emocional, una tensión que solo se puede resolver mediante la acción. Los organizadores la llaman *agitación*. Por ejemplo, como dependo de mi trabajo, tengo miedo de molestar al jefe (maestro, padre de familia, empleador); sin embargo, esto puede entrar en conflicto con el respeto hacia mí mismo si el jefe viola mi dignidad. Una persona puede enfurecerse y desafiar a su jefe, otra puede “tragarse el orgullo” y otra puede resistirse ante el organizador que le señala el conflicto. Cualquiera de estas opciones es costosa; pero una puede servir los intereses de una persona mejor que otra.

Como lo ilustra la figura 19-2, la inercia ‒la seguridad de la rutina habitual‒ nos puede cegar ante la necesidad de actuar; pero la urgencia y la ira captan nuestra atención. El temor nos puede paralizar, llevándonos a racionalizar la inacción; el temor, intensificado por la inseguridad y el aislamiento, nos puede convertir en víctimas de la desesperación. Por otra parte, la esperanza nos inspira y, en conjunto con la autoeficacia (la sensación de que uno puede marcar la diferencia) y la solidaridad (amor, empatía), nos pueden llevar a actuar.

La urgencia que capta nuestra atención crea el espacio para realizar nuevas acciones y tiene más que ver con la prioridad que con el tiempo. La urgente necesidad de finalizar un conjunto de problemas pendientes para mañana suplanta la importante necesidad de decidir qué hacer con el resto de la vida. La urgente necesidad de atender a un familiar críticamente enfermo suplanta la importante necesidad de asistir a una reunión de negocios que se ha pospuesto por mucho tiempo (¿o deberíamos asistir?). La urgente necesidad de dedicar todo un día a lograr que los votantes acudan a una elección decisiva suplanta la importante necesidad de examinar el presupuesto de la familia. Como se necesita compromiso y energía focalizada para iniciar cualquier cosa nueva, la creación de un sentido de urgencia suele ser la única forma de lograr que se inicie el proceso.

**FIGURA 19-2**



¿Qué hay de la prima hermana de la inercia, la apatía? Como se discutió anteriormente, podemos contrarrestar la apatía con la ira: no la furia, sino la indignación. La ira constructiva surge al experimentar la diferencia entre *lo que debe ser* y *lo que es*: la manera en que nos sentimos cuando se ha violado nuestro orden moral[[31]](#footnote-30). El sociólogo Bill Gamson la describe utilizando un “marco de injusticia” en contraposición a un “marco de legitimidad”[[32]](#footnote-31). Como nos han enseñado los académicos de la “economía moral”, es raro que la gente se movilice para protestar contra la desigualdad como tal; pero sí lo hace para protestar contra la desigualdad “injusta”[[33]](#footnote-32). En otras palabras, los valores, las tradiciones morales y un sentido de dignidad personal pueden funcionar como fuentes críticas de la motivación a actuar.

¿Dónde podemos encontrar la valentía para actuar, a pesar de nuestro temor? Tratar de reducir nuestro temor eliminando la provocación interna suele ser una tontería, porque ubica su fuente de valentía fuera, en vez de dentro, de nuestro corazón. Es contraproducente tratar de ser “intrépidos”, cuando actuamos más por “impulso que por raciocinio”. Los líderes pueden vacunar contra esta tendencia advirtiendo a los demás que la oposición los amenazará con esto y los engatusará con aquello. El hecho de que se esperen estos comportamientos revela que la oposición es más previsible y que, por ende, debe infundir menos temor. Sin embargo, en la realidad, lo que constituye la valentía es la opción de actuar a pesar del temor. Además, de las fuentes de valentía, quizá la más importante sea la esperanza.

¿Adónde acudimos para obtener esperanza? Una fuente de esperanza es la experiencia de “soluciones creíbles”, no solo informes del éxito en otras partes, sino también la experiencia directa de pequeños éxitos y pequeñas victorias. Otra fuente de esperanza para muchos estriba en las tradiciones confesionales, las creencias espirituales, las prácticas culturales y los entendimientos morales. Muchos de los grandes movimientos sociales ‒Gandhi, derechos civiles y Solidaridad‒ sacaron fuerza de sus tradiciones religiosas y gran parte de las organizaciones de hoy ocurren en las comunidades confesionales. Las relaciones ofrecen otra fuente de esperanza. Conocemos a personas que pueden inspirar esperanza con solo estar cerca. Se puede interpretar que el “carisma” de una persona es su capacidad de inspirar esperanza en los demás, de creer en sí misma. Los psicólogos que estudian el rol de la “emoción positiva” le prestan particular atención a la “psicología de la esperanza”[[34]](#footnote-33). Desde un punto de vista más filosófico, Moisés Maimónides, el erudito judío del siglo XII, alegaba que la esperanza es la creencia en la “verosimilitud de lo posible”, en contraposición a la “necesidad de lo probable.”

Los líderes contrarrestan la inseguridad realzando el sentido de autoeficacia de los demás, el sentido de que *uno puede marcar la diferencia*, o sea, UPMLD. Uno puede inspirar este sentimiento enmarcando las acciones en relación con lo que *podemos* hacer, no lo que *no podemos* hacer. Un líder que diseña un plan que le exige a cada nuevo voluntario reclutar a 100 personas, pero que no le da ninguna pista ni capacitación ni orientación, solo exacerbará los sentimientos de inseguridad. El reconocimiento basado en el logro real, no en la adulación vacua, puede ayudar. En otras palabras, no puede haber ningún reconocimiento *real* sin rendición de cuentas. La rendición de cuentas no muestra falta de confianza; pero constituye la evidencia de que lo que uno está haciendo realmente importa.

Finalmente, los líderes de movimientos sociales contrarrestan la sensación de aislamiento con la experiencia de solidaridad o de sentirse amados. En esto consiste el rol de las reuniones en masa, la celebración, los cánticos, la vestimenta común y el lenguaje compartido.

El poder de la historia

La forma discursiva mediante la cual convertimos nuestros valores en acción es la historia. Una historia se compone de solo tres elementos: *trama*, *personaje* y *moraleja* (ﬁgura 19-3). El efecto depende del *contexto*: quién cuenta la historia, quiénes escuchan, dónde están, por qué están allí y cuándo.

*Trama.* Una trama nos cautiva, capta nuestro interés y nos hace prestar atención. “Me levanté esta mañana, desayuné y vine a la escuela”. ¿Es eso una trama? ¿Por qué? ¿Por qué no? Y qué les parece: “Estaba desayunando esta mañana cuando escuché un chirrido fuerte que venía del techo. ¡En ese mismo momento miré hacia afuera, donde estaba estacionado mi carro; pero ya no estaba! ¡Todo lo que pude encontrar fue una mancha de grasa!”. Ahora bien, ¿qué está pasando? ¿Cuál es la diferencia?

**FIGURA 19-3**



Se inicia una historia. El protagonista avanza hacia un objetivo deseado; pero interviene lo inesperado, surge un desafío. El plan queda en el aire. El protagonista debe decidir qué hacer. Allí es dónde nos interesamos. Queremos saber qué ocurre.

¿Por qué nos importa?

Al lidiar con lo inesperado se define la textura de nuestra vida. Ya no quedan más boletos en el cine. Me quedo sin trabajo. Nuestro matrimonio está a punto de desmoronarse. Siempre estamos aprendiendo a lidiar con la incertidumbre, cuya mayor fuente la constituyen otras personas. Por consiguiente, el tema de la mayor parte de las historias tiene que ver con la forma de interactuar con otras personas

Como seres humanos, somos capaces de ejercer agencia: tomar decisiones en el presente con base en lo que recordamos del pasado e imaginamos del futuro. Cuando actuamos por costumbre, no escogemos; simplemente seguimos la rutina. Solo cuando las rutinas se desmoronan, cuando las directrices no están claras, cuando nadie nos puede decir qué hacer, es que tomamos las decisiones reales y nos volvemos los creadores de nuestras propias vidas, comunidades y futuros. Es en estos momentos, a la vez atemorizantes y emocionantes, que nos volvemos agentes de nuestro propio destino.

Una trama consiste en solo tres elementos: un *desafío*, una *decisión* y un *desenlace*. Al prestar atención a la trama es que aprendemos a lidiar con lo imprevisible. Los investigadores informan que la mayor parte del tiempo que los padres pasan con sus hijos pequeños lo dedican a contarles historias: historias de la familia, historias del niño, historias de los vecinos. Bruner lo describe como *entrenamiento en agencia*: la forma en que aprendemos a procesar las opciones ante la incertidumbre[[35]](#footnote-34). Como nuestra necesidad de aprender a manejar lo inesperado es infinita, invertimos miles de millones de dólares y horas incontables en películas, literatura y eventos deportivos, ya no digamos en prácticas religiosas, actividades culturales y celebraciones nacionales.

*Personaje.* Aunque una historia requiere de una trama, solo funciona si experimentamos su contenido emocional identificándonos empáticamente con el protagonista. Así es como aprendemos lo que la historia tiene que enseñarle a nuestro corazón, no solo a nuestra cabeza. Tal como lo escribió Aristóteles, la experiencia trágica del protagonista nos toca y, quizá, nos abre los ojos[[36]](#footnote-35). Los argumentos convencen con la evidencia, la lógica y los datos. Las historias persuaden por medio de la identificación empática. ¿Ha visto una película en la que usted no se pudo identificar con ningún personaje? Es aburrida. Podemos identificarnos con protagonistas que solo vagamente “se nos parecen”, como el correcaminos (si no el coyote) de las tiras cómicas. En otras ocasiones, nos identificamos con protagonistas que se nos parecen muchísimo en las historias acerca de amigos, parientes y vecinos. A veces, los protagonistas de una historia somos *nosotros*, como cuando nos encontramos en medio de un relato en desarrollo en el que somos los autores del desenlace.

*Moraleja.* Las historias enseñan. Todos hemos escuchado el final “Y esa es la moraleja de la historia”. ¿Ha estado alguna vez en una fiesta donde alguien empieza a contar una historia y nunca termina? Alguien puede decirle (o quiere decirle), “¡Váyase al grano!”. Contamos historias para *recalcar una idea relevante* y evocar una respuesta.

La moraleja de una historia exitosa es un conocimiento experimentado emocionalmente, no solo un conocimiento conceptual: una lección del corazón, no solo de la cabeza. Cuando se expresan únicamente de manera conceptual, muchas moralejas se vuelven una banalidad. Decir “la prisa es mala consejera” no comunica la experiencia emocional de perderlo todo porque actuamos con demasiada rapidez; pero nos puede recordar ese sentimiento, aprendido gracias a una historia. Tampoco podemos esperar que las moralejas nos den información técnica. No volvemos a narrar la historia de David y Goliat para aprender a usar una honda. La historia nos enseña que un “pequeñín” con valentía, inventiva e imaginación puede derrotar a un “grandote”, sobre todo uno con la arrogancia de Goliat. Sentimos la ira, la valentía y la satisfacción de David y abrigamos esperanza para nuestra propia vida porque él es victorioso. Las historias nos enseñan pues a manejar nuestras emociones, no a reprimirlas, de manera que podamos actuar con agencia para enfrentar nuestros propios retos.

Las historias no son solo ejemplos e ilustraciones. Cuando son bien narradas, experimentamos esa idea relevante y sentimos esperanza. Es esa experiencia, no las palabras, lo que nos induce a actuar. Porque a veces esa es la idea: tenemos que actuar.

*Contexto*. Las historias se narran. No son una serie incorpórea de palabras, imágenes y frases. No son mensajes, frases con gancho o marcas, aunque estos fragmentos retóricos puedan hacer referencia a una historia. La narración de historias es fundamentalmente relacional. A medida que escuchamos, evaluamos la historia y nos parece más o menos fácil de identificarnos con el relato, dependiendo del narrador de la historia. ¿Es su historia? En ese caso, lo oímos de una manera. ¿Es la historia sobre un amigo, un colega o un familiar? Lo oímos de otra forma. ¿Es una historia sin tiempo, lugar o especificidad? Damos un paso atrás. ¿Es una historia que compartimos, quizá una historia de la Biblia? Tal vez nos acercamos más el uno al otro. Además, mientras está contando su historia, el narrador se fija en nuestras reacciones y modifica la historia, si es necesario, para recalca la idea deseada. Narrar historias trata de cómo interactuamos el uno con el otro acerca de valores; cómo compartimos experiencias entre nosotros, cómo nos aconsejamos, consolamos e inspiramos mutuamente para tomar medidas.

Narrativa pública: yo, nosotros y ahora

Los líderes de movimientos sociales narran nuevas historias públicas: una historia del yo, una historia del nosotros y una historia sobre el ahora (ﬁgura 19-4). Una historia del yo comunica los valores que lo hacen a uno actuar. Una historia del nosotros comunica los valores compartidos por los que están actuando. Una historia del ahora comunica el urgente desafío a aquellos valores que exigen acción ahora. Participar en un movimiento social no solo suele implicar volver a articular la historia del yo, del nosotros y del ahora; sino que también marca la entrada a un mundo de incertidumbre tan intimidante que es esencial acceder a las fuentes de esperanza. En esta sección, recurriré a ejemplos tomados de los primeros siete minutos del discurso del senador Barack Obama ante la Convención Demócrata Nacional, en julio de 2004 (véase el apéndice del capítulo).

*La historia del yo*. Contar la historia del yo es una forma de comunicar nuestra identidad, las decisiones que nos han hecho ser lo que somos y los valores que moldearon esas decisiones, no como un principio abstracto, sino como una vivencia. Construimos historias de nosotros mismos alrededor de *puntos de selección*: momentos en los que enfrentamos un reto, escogemos una opción, experimentamos un desenlace y aprendemos algo. Podemos acceder a los valores que nos impulsan ‒y comunicarlos‒ reflexionando sobre esos puntos de selección y describiéndole a otra persona lo que ocurrió. Además, como la narración de historias es una transacción social, una que despierta los recuerdos de nuestro escucha, así como los nuestros, a menudo adaptamos la historia del yo en respuesta a la retroalimentación para que la comunicación funcione. En otras palabras, construimos nuestra identidad como nuestra historia. Lo que es sumamente único de cada uno de nosotros no es la combinación de las categorías (raza, género, clase, profesión, estado civil) a las que pertenecemos, sino más bien nuestra travesía, nuestro camino por la vida, nuestro texto personal del cual cada uno de nosotros puede enseñar[[37]](#footnote-36).

Una historia es como un poema. Un poema nos conmueve, no por su longitud ni por su elocuencia o complicación. Una historia o poema nos conmueve al evocar una vivencia o un momento mediante el cual comprendemos el sentimiento o el discernimiento que el poeta comunica. Como hemos sido dotados de memoria episódica, basada en nuestra capacidad de visualizar experiencias pasadas, podemos imaginar que estamos en la escena descrita[[38]](#footnote-37). Mientras más específicos sean los detalles que optemos por contar, más podemos conmover a nuestros escuchas y más poderosamente podemos expresar nuestros valores, a los que el filósofo moral Charles Taylor llama nuestras “fuentes morales”[[39]](#footnote-38).

**FIGURA 19-4**



Algunos creen que sus historias personales no importan, que a los demás no les va importar o que no deberíamos hablar tanto de nosotros mismos; pero si nos dedicamos a la labor pública, tenemos la responsabilidad de informar públicamente sobre nosotros: de dónde venimos, por qué hacemos lo que hacemos y adónde creemos dirigirnos. Aristóteles alegaba que la retórica tiene tres componentes: *logos*, *pathos* y *ethos.* Este es el *ethos*[[40]](#footnote-39). El *logos* es la lógica del razonamiento. El *pathos* es el sentimiento evocado por el razonamiento. El *ethos* es la credibilidad de la persona que presenta el razonamiento.

El que forma parte de la dirigencia pública realmente no tiene mucho más remedio que narrar su propia historia. Si no somos autores de nuestra propia historia, otros lo harán y pueden contarla en formas que tal vez no nos gusten. No porque sean malévolos, sino porque otros tratan de encontrarle sentido a quiénes somos recurriendo a la experiencia de personas que ellos creen que se nos parecen.

Los movimientos sociales suelen servir de crisoles en donde los participantes aprenden a narrar nuevas historias sobre su interacción con otros participantes. Las historias del yo pueden ser desafiantes porque la participación en movimientos sociales suele ser provocada por la combinación “profética” de criticidad y esperanza. En el ámbito personal, esto significa que la mayor parte de los participantes tienen historias, tanto de sufrimiento como de esperanza. Si no hemos hablado mucho de nuestros relatos de sufrimiento, puede que nos tome algún tiempo aprender a manejarlo; pero si otros quieren saber quiénes somos y omitimos el sufrimiento, nuestra historia carecerá de autenticidad, lo que planteará dudas acerca del resto de la historia.

En los primeros días del movimiento feminista, la gente participaba en conversaciones grupales de “sensibilización” que inducían cambios en las historias que contaban sobre ellas mismas, acerca de quiénes eran, como mujeres. Se podían compartir las historias de sufrimiento; pero también las historias de esperanza[[41]](#footnote-40). En el movimiento por los derechos civiles, los negros residentes en el Sur Profundo que tenían miedo de reclamar su derecho al voto tuvieron que animarse entre sí para encontrar la valentía de presentar el reclamo, el cual, una vez hecho, empezó a alterar la forma en que se concebían ellos mismos y cómo podían interactuar con sus hijos, así como con la gente blanca y entre sí[[42]](#footnote-41).

En la “historia del yo” del senador Obama, él relata tres puntos clave de selección: la decisión de su abuelo de enviar a su hijo a Estados Unidos a estudiar, la “improbable” decisión de sus padres de casarse y la decisión de sus padres de llamarlo Barack (“bendición”), una expresión de esperanza por un Estados Unidos, tolerante y generoso. Cada decisión comunica valentía, esperanza y cariño. No nos dice nada de su hoja de vida, pues prefiere presentarse diciéndonos de dónde vino y quiénes lo convirtieron en la persona que es, de manera que pudiéramos darnos una idea de hacia dónde se dirige. En su campaña presidencial, un elemento clave del entrenamiento brindado a los organizadores, equipos de liderazgo y voluntarios consistió en aprender a contar historias sobre ellos mismos. Aunque muchos llegaban esperando que tendrían que aprenderse la biografía de Obama, volverse especialistas en política pública o ambas cosas, descubrieron que su propia experiencia les podía facilitar todos las historias que necesitaban para comunicar sus motivaciones y motivar a los demás a que se les unieran[[43]](#footnote-42). Una de estas historias personales, narrada en la reunión en una casa de Carolina del Sur por la organizadora de veintitrés años Ashley Baia, proporcionó la conclusión al histórico discurso de Obama sobre raza, “Una unión más perfecta”, pronunciado en Filadelfia el 18 de marzo de 2008.

*Historia del nosotros*. Nuestras historias del yo se traslapan con las historias del nosotros. Cada uno participa en muchos nosotros: familia, comunidad, fe, organización, profesión, nación o movimiento. Una historia del nosotros expresa los valores, las experiencias compartidas por el nosotros que estamos evocando en el momento; pero una historia sobre “nosotros” no solo expresa con claridad los valores de nuestra comunidad; también puede distinguir nuestra comunidad de otra, reduciendo así la incertidumbre sobre lo que debemos esperar de aquellos con quienes interactuamos. Los científicos sociales suelen afirmar que un “historia del nosotros” es una identidad colectiva[[44]](#footnote-43).

Nuestras culturas son repositorios de historias. Las historias acerca de los desafíos que hemos enfrentado, cómo los resistimos y cómo sobrevivimos están entrelazados en el tejido de nuestra cultura política, tradiciones confesionales y así sucesivamente. Contamos estas historias una y otra vez en forma de dichos populares, canciones, prácticas religiosas y celebraciones (p. ej., Pascua, Pascua Judía, 4 de julio). Además, igual que las historias individuales, las historias del nosotros pueden inspirar, enseñar, ofrecer esperanza, aconsejar cautela y así sucesivamente. También podemos tejer nuevas historias a partir de las antiguas. Por ejemplo, la historia del Éxodo sirvió a los puritanos cuando colonizaron Norteamérica; pero también sirvió a los negros del Sur que reclamaban sus derechos civiles en el movimiento de liberación.

Para que una colección de personas se convierta en un “nosotros”, se necesita un narrador de historias, un intérprete de su experiencia compartida. En un sitio de trabajo, las personas que laboran al lado de las demás, pero que no interactúan mucho, no se quedan después de las horas laborales, no llegan temprano y no comen juntas nunca desarrollan una historia del nosotros. En un movimiento social, la interpretación de la nueva experiencia del movimiento es una función crítica del liderazgo. También, igual que la historia del yo, descansa en los puntos de selección: el fundamento, las decisiones tomadas, los retos enfrentados, los resultados, las lecciones aprendidas.

En su discurso, el senador Obama se adentra en su “historia del nosotros” cuando declara, “Mi historia es parte de la historia estadounidense” y procede a enumerar los valores estadounidenses que comparte con sus escuchas: la gente en el salón, la gente que lo ve por televisión, la gente que va a leer su discurso al día siguiente. Además, comienza por volver al principio, las decisiones que tomaron los fundadores para iniciar esta nación, un comienzo que él ubica en la Declaración de la Independencia, un repositorio del valor de la igualdad, en particular. Luego, cita una serie de momentos que evocan los valores compartidos por su público. Asimismo, en su discurso de la victoria presidencial, pronunciado en Chicago la noche del 4 de noviembre de 2008, declaró:

Si hay alguien por ahí que aún dude de que Estados Unidos es un lugar en donde todo es posible; que todavía se pregunte si el sueño de nuestros fundadores está vivo en nuestra época, que aún cuestione el poder de nuestra democracia, esta noche es su respuesta . . . Es la respuesta dada por jóvenes y viejos, ricos y pobres, demócratas y republicanos, negros, blancos, latinos, asiáticos, indígenas norteamericanos, homosexuales, heterosexuales, discapacitados y no discapacitados: estadounidenses que le enviaron un mensaje al mundo de que nunca hemos sido una colección de estados rojos y estados azules; somos y siempre seremos los Estados Unidos de Norteamérica.

*Historia del ahora*. Una historia del ahora expresa el urgente desafío a los valores que compartimos y que exige actuar ahora. ¿Qué decisión debemos tomar? ¿Qué se encuentra en riesgo? y ¿dónde está la esperanza?

En una historia del ahora, somos los protagonistas y son nuestras decisiones las que configuran el desenlace de la historia. Debemos echar mano de nuestras “fuentes morales” para responder. Una poderosa expresión de una historia del ahora fue la charla del Dr. King, a menudo llamada el discurso de “Tengo un sueño”, pronunciado el 23 de agosto de 1963. La gente suele olvidarse de que él precedió el sueño con un reto, la deuda de Estados Unidos con los afroamericanos por mucho tiempo no saldada. King adujo que era una deuda que ya no se podía posponer más: era un momento poseído por la “impetuosa urgencia del ahora”[[45]](#footnote-44). Si no actuábamos, la pesadilla se empeoraría y nunca se convertiría en el sueño.

En la historia del ahora, la historia y la estrategia se traslapan porque un elemento clave de la esperanza *es* la estrategia: una visión creíble de cómo pasar de aquí allá. La “opción” ofrecida no puede ser algo como “todos debemos optar por ser mejores personas” o “todos debemos optar por hacer una cualquiera de esta lista de cincuenta y tres cosas” (lo que hace que cada una de ellas sea trivial). Una opción significativa sería más bien algo como “todos debemos preguntarnos, ¿nos comprometemos o no a boicotear los buses hasta que ya no estén segregados?”. La esperanza es específica, no abstracta. ¿Cuál es la visión? Cuando Dios inspira a los israelitas en el Éxodo, no les ofrece una vaga esperanza de “mejores días”, sino que les describe una tierra “que fluye leche y miel” (Éxodo 3:9) y lo que se debe hacer para llegar allí. Una visión de esperanza puede abrir un capítulo a la vez. Puede empezar logrando que a una reunión se aparezca la cantidad de personas que usted se comprometió a llevar. Se puede ganar una pequeña victoria que demuestre que el cambio es posible. Una pequeña victoria puede volverse una fuente de esperanza, si se *interpreta* como parte de una visión mayor. En las iglesias, cuando las personas tienen una “nueva historia” que contar acerca de ellas mismas, es un “testimonio”: una persona comparte un relato en el que pasa de la desesperación a la esperanza, una experiencia cuya importancia se realza al contarla.

La esperanza no se va a encontrar mintiendo acerca de los hechos, sino en el *significado* de los hechos. En la versión que da Shakespeare sobre el discurso del rey Enrique V en la víspera de la batalla de Agincourt, el rey inspira esperanza en el corazón de sus hombres ofreciéndoles una visión diferente de ellos mismos. Ya no son unos cuantos soldados desaliñados encabezados por un rey joven e inexperto en un oscuro rincón de Francia a punto de ser arrasados por una fuerza avasalladora. Ahora son unos “pocos afortunados” unidos en solidaridad con su rey que tienen en sus manos la oportunidad de alcanzar la inmortalidad, de volverse leyendas en su propia época, un legado para sus hijos y nietos[[46]](#footnote-45). ¡Les ha llegado el momento! La historia del ahora es ese momento en el que la historia (por qué) y la estrategia (cómo) se traslapan y en el que, como lo escribe el poeta Seamus Heaney, “La justicia puede surgir y la esperanza y la historia riman”[[47]](#footnote-46).

El senador Obama pasa a su “historia sobre el ahora” con la frase, “Queda más trabajo por hacer”. Después que experimentamos los valores que identificamos con Estados Unidos en su mejor momento, nos confronta con el hecho de que no se realizan en la práctica. Luego, nos narra historias acerca de personas específicas en lugares especificos con problemas específicos. Además, a medida que nos identificamos con cada una de ellas, nuestra empatía nos recuerda el sufrimiento que hemos sentido en nuestra propia vida; pero, según nos lo recuerda, todo esto podría cambiar y sabemos que podría cambiar. Podría cambiar porque tenemos la forma de realizar el cambio, si decidimos hacerlo. Y esa forma consiste en apoyar la elección del senador John Kerry. Aunque esa última parte no funcionó, el asunto es que él concluyó su historia sobre el ahora con una decisión específica que nos pidió tomar. Además, en su campaña presidencial, Obama se apropió de la “impetuosa urgencia del ahora” del Dr. King para movilizar a los votantes en favor de su causa.

Mediante la narrativa pública, los líderes ‒y los participantes‒ de los movimientos sociales pueden pasar a la acción movilizando fuentes de motivación, construyendo nuevas identidades individuales y colectivas compartidas y encontrando el valor para actuar.

***Concebir la estrategia***

Una tercera función de la dirigencia de los movimientos sociales consiste en elaborar estrategias de forma creativa. De igual forma que la narración de historias es clave para enfrentar el desafío motivacional, también la estrategia es clave para lidiar con el desafío de los recursos: el hecho de que los que cuestionan el statu quo raras veces tienen acceso a los recursos convencionales a los que acceden sus defensores. Los retadores deben, por ende, encontrar la forma de compensar los recursos con inventiva. Además, debido a la estructura participativa, descentralizada y voluntaria de la mayor parte de las organizaciones de movimientos sociales, los dones de un “genio” emprendedor no van a servir: la práctica debe aprenderse en todo el movimiento para que su potencial se pueda materializar.

Como lo he alegado en otras partes, para el estratega de movimientos sociales, la historia de David y Goliat es de lo más instructiva[[48]](#footnote-47).

Salió entonces del campamento de los filisteos un paladín, el cual se llamaba Goliat. . . y tenía de altura seis codos y un palmo. Y traía un casco de bronce en su cabeza, y llevaba una cota de malla. . . y sobre sus piernas traía grebas de bronce… y el asta de su lanza era como un rodillo de telar; y tenía el hierro de su lanza seiscientos siclos de hierro… Y se paró y dio voces a los escuadrones de Israel diciéndoles. . . Escoged de entre vosotros un hombre que venga contra mí. . . Si él pudiere pelear conmigo y me venciere, nosotros seremos vuestros siervos; y si yo pudiere más que él y lo venciere, vosotros seréis nuestros siervos. . . Dadme un hombre que pelee conmigo. Oyendo Saúl y todo Israel estas palabras del filisteo, se turbaron y tuvieron gran miedo. . .

Y dijo David a Saúl: No desmaye el corazón de ninguno a causa de él; tu siervo irá y peleará con este filisteo. Y dijo Saúl a David: No podrás tú ir contra aquel filisteo para pelear con él; porque tú eres muchacho y él un hombre de guerra desde su juventud. . . David dijo. . . Jehová, que me ha librado de las garras del león y de las garras del oso, él también me librará de la mano de este filisteo. Y dijo Saúl a David: Ve, y Jehová esté contigo. Y Saúl vistió a David con sus ropas y puso sobre su cabeza un casco de bronce y le armó de coraza. Y ciñó David su espada sobre sus vestidos y probó a andar porque nunca había hecho la prueba. Y dijo David a Saúl: Yo no puedo andar con esto porque nunca lo practiqué. Y David echó de sí aquellas cosas. Y tomó su cayado en su mano, y escogió cinco piedras lisas del arroyo, y las puso en el saco pastoril, en el zurrón que traía. . . ; y tomó su honda en su mano, y se fue hacia el filisteo . . . Y cuando el filisteo miró y vio a David, le tuvo en poco; porque era muchacho, y rubio, y de hermoso parecer . . . entonces dijo David al filisteo; Tú vienes a mí con espada, lanza y jabalina; mas yo vengo a ti en el nombre de Jehová de los ejércitos . . . Y metiendo David su mano en la bolsa, tomó de allí una piedra y la tiró con la honda, e hirió al filisteo en la frente; y cayó sobre su rostro en tierra[[49]](#footnote-48).

Cuando Goliat, guerrero veterano, vencedor de muchas batallas, totalmente ataviado para la batalla, reta a los israelitas, sus líderes militares se acobardan. Es a David, el joven pastor, a quien Dios le da el valor de enfrentar al gigante. El éxito de David comienza con su valentía, su compromiso y su motivación; pero se necesita más que valor para que David triunfe. David piensa en la batalla de manera diferente. Con los recuerdos que le traen las cinco piedras que encuentra en un arroyo, reflexiona sobre sus encuentros anteriores en los que protegió su rebaño contra osos y leones. Con base en estas remembranzas, vuelve a enmarcar esta nueva batalla de una forma que le da ventaja. Al rechazar decididamente la oferta del escudo, la espada o la armadura como armas, porque no las puede usar eficazmente contra un maestro de estas armas, David concibe un plan de batalla fundamentado en sus cinco piedras lisas, su destreza con una honda y el menosprecio que el gigante le demuestra.

El reto estratégico que enfrentan los líderes de movimientos sociales es cómo lograr desafiar a los que tienen más poder. En un mundo interdependiente de competencia y cooperación, utilizar los recursos que uno posee para alcanzar los objetivos propios a menudo requiere que se empleen esos recursos para influir en los intereses de otros que tienen un recurso que uno necesita: el poder. Aunque nadie está totalmente desprovisto de recursos, la gente carece de poder cuando no puede movilizar o utilizar sus recursos de tal forma que influyan en los intereses de otras personas clave. Por ejemplo, el recurso laboral de una persona puede convertirse en una fuente de poder frente a un empleador, si se moviliza colectivamente. La estrategia consiste en cómo los actores convierten sus recursos en poder para sacarle “más provecho al dinero”.

Ocurren oportunidades en momentos en que los recursos de los actores adquieren más valor debido a los cambios ambientales del contexto. Los actores no adquieren de repente más recursos ni diseñan una nueva estrategia, sino que descubren que los recursos que ya tienen les dan más influencia para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, un granero lleno adquiere más valor en una hambruna, lo cual le crea una oportunidad a su dueño. De igual forma, una elección cerrada crea oportunidad para los líderes políticos que pueden influir en los votantes indecisos. Una escasez de mano de obra presenta a los trabajadores la oportunidad de recibir más dinero por su trabajo. Esta es una de las razones por las cuales el momento oportuno es un elemento tan importante de la estrategia.

La estrategia procura encontrar el modo de convertir lo que tenemos en lo que necesitamos para obtener lo que queremos: la hipótesis de que si hacemos *x*, *y* y *z*, entonces resultará *a*. Arraigada en la teoría del cambio, orienta las acciones actuales hacia los objetivos futuros, adaptándose a un entorno siempre cambiante, especialmente a las acciones y reacciones de otros actores. En contextos fijos en donde las reglas, recursos e intereses están dados, la estrategia se puede evaluar en términos analíticos de la teoría de juegos. Sin embargo, en ambientes donde las reglas, recursos e intereses están surgiendo ‒tales como en los movimientos sociales‒, la estrategia tiene más en común con el pensamiento creativo. La acción estratégica es, entonces, el proceso creativo constante de conocer y adaptar las nuevas condiciones a los objetivos propios.

Por eso, la elaboración de una estrategia efectiva tiene más probabilidad de ocurrir bajo condiciones en las cuales los estrategas están muy motivados, disfrutan del acceso a diversas fuentes de conocimiento saliente y emplean prácticas deliberativas comprometidas con el aprendizaje, lo que yo llamo *capacidad estratégica* (figura 19-5).

• *David se comprometió a pelear con Goliat antes de saber cómo lo haría. Él sabía* por quétenía *que hacerlo antes de saber* cómo lo podría *hacer*. La motivación influye en el resultado creativo porque afecta la atención que uno le presta al trabajo propio, la capacidad de

**FIGURA 19-5**



concentrarse durante períodos extendidos, la persistencia, la disposición a correr riesgos y la capacidad de sustentar una energía elevada. Los individuos motivados tienen más probabilidad de realizar el trabajo para adquirir los conocimientos y destrezas que necesitan. Los individuos piensan de manera más crítica y reflexiva, lo que reemplaza las modalidades programadas de pensamiento, si están intensamente interesados en un problema, insatisfechos con el statu quo o han experimentado un fracaso en sus esquemas a consecuencia de violaciones agudas en sus expectativas y resultados. En la medida en que el éxito potencia la motivación, no solo genera más recursos, sino que también puede fomentar una mayor creatividad.

• *David no sabía cómo utilizar las armas de Saúl, pero sí sabía usar piedras como armas*. Un segundo elemento de creatividad es la posesión de destrezas, cuyo dominio es un requisito para desarrollar aplicaciones novedosas. Los pianistas creativos de jazz han aprendido a tocar el piano muy bien. En lo concerniente a la estrategia, el dominio de destrezas ‒o tácticas‒ específicas es pertinente; pero también lo es el acceso al conocimiento local de los grupos de interés con los que uno está interactuando. Esperamos que los estrategas militares eficaces dominen las destrezas requeridas para el éxito en el campo de batalla y que conozcan las tropas, el enemigo, el campo de batalla y así sucesivamente. Mientras mejor sea nuestra información sobre cómo trabajar dentro de un dominio ‒el conocimiento local‒, es más probable que sepamos lidiar con los problemas que surgen dentro de ese dominio. Sin embargo, como los ambientes cambian en respuesta a las iniciativas, la retroalimentación periódica es especialmente importante para evaluar las respuestas a estas iniciativas.

• *David podía usar su destreza con las piedras porque había imaginativamente recontextualizado el campo de batalla, transformándolo en un lugar donde, como pastor, sabía proteger su rebaño contra lobos y osos*. Como alguien ajeno a la batalla, vio recursos que otros no veían y oportunidades que no aprovechaban. Por otra parte, Goliat, el conocedor, no consideró que un joven pastor fuera una amenaza. Cuando nos enfrentamos a problemas novedosos, podemos utilizar procesos heurísticos para concebir soluciones novedosas, recontextualizando los datos o sintetizándolos en nuevas formas; pero para pensar creativamente, debemos reconocer que nuestros problemas son nuevos ‒al menos para nosotros‒ y que requieren soluciones nuevas. El pensamiento innovador se facilita mediante los encuentros con diversos puntos de vista, ya sean fundamentados en la vivencia de individuos o en la diversidad de experiencias dentro de un grupo. El acceso a una diversidad de conocimientos salientes no solo ofrece múltiples rutinas entre las cuales se puede escoger, sino que también contribuye a la “conciencia plena” de que se pueden encontrar soluciones múltiples.

Estructuralmente, la capacidad estratégica se desarrolla de manera más eficaz entre los integrantes de un equipo de liderazgo que en la mente de un solo individuo. Será de lo más productiva si incluye a personas pertenecientes a los grupos de interés pertinentes, así como ajenas a ellos, líderes con lazos fuertes y débiles con esos grupos e individuos experimentados en diversos repertorios de acción colectiva. Los líderes de movimientos sociales pueden aprovechar al máximo estos factores si conducen deliberaciones periódicas, abiertas y confiables; establecen rendición de cuentas ante los grupos clave de interés; y pueden obtener recursos críticos de estas acciones.

Presento un ejemplo de cómo Ia capacidad estratégica funciona desde los primeros días del movimiento campesino de California encabezado por César Chávez. En febrero de 1966, en Delano, California, los recolectores de uvas habían estado en huelga durante cinco meses para que se les reconociera el sindicato. En noviembre, la temporada había finalizado sin ningún avance y para diciembre un boicot convocado contra Schenley Industries, una importante compañía de licores que poseía cuatro mil acres de uvas, no había dado ningún resultado. Entonces, Chávez convocó a una reunión de dirigentes en la casa de un seguidor cerca de Santa Bárbara para pasar tres días viendo cómo podían actuar contra Schenley, prepararse para la primavera y mantener el compromiso de huelguistas, organizadores y defensores. Cito lo que tomé de mis apuntes de esa reunión:

A medida que revoloteaban propuestas por la habitación, alguien sugirió que siguiéramos el ejemplo de los mineros de Nuevo México, quienes habían viajado hasta Nueva York para montar un campamento minero frente a las oficinas centrales de la compañía en Wall Street. Los trabajadores agrícolas podrían viajar hasta la sede central de Schenley en Nueva York, montar un campamento de trabajadores en el frente y mantener una vigilia hasta que Schenley firmara. Alguien más entonces sugirió que se fueran en bus para que se pudieran celebrar mítines por todo el país, se organizaran comités locales de boicot y se generara publicidad, tomando impulso para la llegada a Nueva York. Entonces, ¿por qué no marchar, en vez de ir en bus?, alguien preguntó, tal como lo había hecho el Dr. King el año anterior. Sin embargo, la distancia es muy grande entre Delano y Nueva York, alguien rebatió. Por otra parte, las oficinas centrales de Schenley en San Francisco podrían no quedar demasiado lejos, cerca de 280 millas, las cuales, según cálculos de un veterano del ejército que se encontraba presente, se podrían recorrer al ritmo de 15 millas al día, o sea, en cerca de 20 días.

Pero ¿qué pasa si Schenley no responde?, preguntó Chávez. ¿Por qué no marchar más bien a Sacramento y presionar a nuestro gobernador Brown para que intervenga y se inicien las negociaciones? Él está postulado para reelegirse, quiere los votos de nuestros seguidores, de manera que quizá podamos tener más impacto si lo utilizamos de “palanca”. Sí, dijo alguien más, y en el camino a Sacramento la caminata podría pasar por la mayor parte de los pueblos de campesinos. Siguiendo el ejemplo de la “larga marcha” de Mao, podríamos organizar comités locales y lograr que firmen promesas de no romper la huelga. Sí, y también podríamos lograr que nos alimenten y nos alojen. Y de igual forma que Zapata escribió su “Plan de Ayala”, sugirió Luis Valdez, podemos redactar un “Plan de Delano”, leerlo en cada pueblo, pedir a los trabajadores agrícolas locales que lo firmen y llevarlo al siguiente pueblo. Entonces, Chávez preguntó, ¿por qué debe ser realmente una “caminata”? Pronto vendrá la Cuaresma, una época de reflexión, de penitencia, de pedir perdón. Quizá la nuestra debería ser una peregrinación que podría llegar a Sacramento el domingo de Resurrección[[50]](#footnote-49).

El 17 de marzo, los campesinos empezaron su peregrinación, llevando estandartes de Nuestra Señora de Guadalupe, santa patrona de México, retratos del líder campesino Emiliano Zapata, pancartas que proclamaban peregrinación, penitencia, revolución y carteles que hacían un llamado a los defensores para que boicotearan a Schenley. Un huelguista, Roberto Román, cargaba una cruz de madera de seis pies de alto, construida con cuartones y envuelta en tela negra. Sincronizada para que coincidiera con una visita realizada por el senador Robert Kennedy para las audiencias del Subcomité del Senado de EE.UU. sobre Trabajadores Migrantes en Delano, la caminata atrajo la atención pública desde el principio. Las imágenes televisadas de una fila de policías con cascos que bloqueaban temporalmente la salida de los caminantes evocaban las imágenes de las filas de policías en Selma, Alabama, el año anterior. Una multitud de más de mil personas les dio la bienvenida a Fresno al final de la primera semana. Los reporteros hacían un perfil de los huelguistas, examinando por qué caminaban 300 millas, y analizaban de qué se trataba la huelga. La caminata expresaba no solo el llamado de justicia para los trabajadores agrícolas, sino también los reclamos de la comunidad chicana que exigía tener voz en la vida pública. En el nivel individual, tal como lo describía César Chávez, la caminata era también una forma de “entrenarnos para aguantar la larga, larga lucha que, para entonces se había vuelto evidente,… se requeriría. Queríamos estar en buena forma, no solo física, sino también espiritualmente”.

En la tarde del 3 de abril, cuando los campesinos llegaron a Stockton, a una semana de camino del sur de Sacramento, el abogado de Schenley habló con Chávez por teléfono. Schenley tenía poco interés en seguir siendo objeto de un boicot, sobre todo porque la llegada de la caminata a Sacramento prometía volverse una manifestación nacional en contra de Schenley. En consecuencia, solo tres días antes que la caminata llegara, Schenley firmó el primer contrato sindical real en la historia de los trabajadores agrícolas de California. Entonces, el sábado por la tarde, una multitud que había aumentado hasta llegar a tener dos mil personas se reunió en los terrenos de la escuela Nuestra Señora de Gracia en West Sacramento, en una colina con vista al otro lado del río Sacramento hacia la ciudad capital, en la que entrarían la mañana siguiente. Durante el servicio de vigilia de Pascua esa noche, más de un orador los comparó con los antiguos israelitas acampados a orillas del río Jordán al otro lado de la Tierra Prometida. Esa noche, Roberto Román volvió a envolver cuidadosamente su cruz en tela blanca y la decoró con flores de primavera. A la mañana siguiente, descalzo, la cargó triunfantemente al otro lado del puente sobre el río, pasando por el bulevar Capitol Mall, hasta subir las gradas del Capitolio, en donde fue recibido por una multitud de diez mil trabajadores del campo y sus seguidores, quienes iniciaron el movimiento campesino.

Un reto clave que enfrentan los líderes de movimientos sociales, superado en el ejemplo de arriba, es el de focalizar el uso de los recursos del movimiento, lo que depende del compromiso de los participantes, en un solo resultado estratégico durante un período sostenido. Los participantes individuales suelen identificarse con un tema o posición particular. Cuando la identidad está en juego, las opciones estratégicas pueden volverse muy difíciles. Dada la existencia de una frágil estructura de gobernanza, los dirigentes suelen tratar de evitar el conflicto, diciéndole que “sí” a todo mundo. Sin embargo, este enfoque de “mil flores” diluye el esfuerzo, despilfarra los recursos, confunde a los defensores y trivializa el valor de la contribución individual. Por ejemplo, una fortaleza del boicot a los buses de Montgomery fue la claridad de su objetivo estratégico: eliminar la segregación en los buses de Montgomery, Alabama, un objetivo al cual casi todo miembro de la comunidad podía aportar recursos al no pagar las tarifas de bus. Si los organizadores hubieran fragmentados sus recursos atacando la discriminación en los derechos al voto, la vivienda y las cafeterías como forma de amoldarse las preferencias de los diversos grupos de participantes, la campaña podría haber fácilmente fracasado.

Una fortaleza del liderazgo del movimiento por los derechos civiles fue crear un mecanismo, la Conferencia de Liderazgo sobre Derechos Civiles, la cual, aproximadamente entre 1956 y 1967, sirvió de lugar de reunión en el que se consideraba el foco estratégico. Este foco no se alcanzó sin debates, controversias y discusiones, algunas de las cuales fueron muy intensas. Su duración fue limitada y, a veces, estaban en juego múltiples campañas; pero una razón clara de este éxito relativo fue la creación de estructuras organizacionales dentro de las cuales se podía realizar este trabajo en los niveles local, regional y nacional. Uno de los desafíos más prominentes enfrentados por el movimiento sobre el cambio climático hoy es, precisamente, el de darle un enfoque estratégico a sus esfuerzos.

***Catalizar la acción***

*Acción* se refiere a la labor de movilizar y utilizar recursos para alcanzar resultados. Es el resultado final del trabajo relacional, motivacional y estratégico. En última instancia, los movimientos sociales tienen que ver con cambiar el mundo, no con añorarlo ni con pensar en él ni exhortarlo. Los recursos que un movimiento social puede movilizar son los que están en poder de sus participantes ‒tiempo, destrezas y esfuerzos‒ y son función del compromiso voluntario.

La forma en que los líderes movilizan los recursos afecta la manera en que se pueden usar; la forma en que se usan afecta cómo se pueden movilizar. Los recursos captados de los participantes se pueden utilizar rindiendo cuentas únicamente a los participantes, de tal forma que sean empoderados para alcanzar resultados[[51]](#footnote-50). Los recursos externos conllevan rendición de cuentas a los donantes, quienes suelen poner límites a la forma en que se pueden utilizar, creando una dependencia contraproducente, en lugar de empoderamiento. Cuando las fundaciones empiezan a darle prioridad al medio ambiente, por ejemplo, las organizaciones de barrios marginados dependientes del financiamiento de fundaciones descubren que los intereses de los grupos en cuestión podrían ser atendidos concentrándose en los programas ambientales[[52]](#footnote-51). De igual forma, si la ventaja de recursos que uno tiene consiste en la cantidad de personas, el uso de tácticas que requieran dinero tiene poco sentido. Por otra parte, las acciones basadas en recursos que los participantes pueden comprometer pueden limitar las tácticas a aquellas en las que estén dispuestos a participar.

Una pregunta estratégica clave que enfrentan los líderes de movimientos sociales es dónde hacer hincapié en la “colaboración” o en la “presentación de reclamos”. La colaboración aumenta el poder “con” otros, interdependientemente, aprovechando al máximo los recursos de los participantes: por ejemplo, cooperativas de crédito, prestaciones por fallecimiento y guarderías de cooperativas. La presentación de reclamos desafía a los actores que utilizan su poder sobre los participantes, en formas que comprometen los intereses de los participantes. Esto podría incluir lograr que la alcaldía asigne fondos a nuevas necesidades de la comunidad, que un empleador aumente los salarios o que el Congreso apruebe una ley. Se suele requerir una labor de colaboración para crear suficiente “poder con”, a fin de desafiar el “poder sobre”.

Algunas acciones generan nuevos recursos, mientras que otras los drenan. Por ejemplo, el éxito sindical conduce a una mayor cantidad de miembros, más cuotas y más protagonismo. Cuando las organizaciones comunitarias confesionales efectúan una labor de renovación parroquial entre las iglesias, crecen sus capacidades humanas y financieras. En contraste, los programas de acción que dependen de donaciones muchas veces no pueden generar recursos nuevos mediante su labor, por lo que se mantienen en un estado de dependencia perpetua. No existe ninguna respuesta consistentemente “correcta” a la interacción apropiada entre recursos y acción; pero es esencial conocer la relación para que los líderes puedan tomar decisiones conscientes sobre cómo mejorar las probabilidades de que su movimiento logre alcanzar sus objetivos.

Quizá el mayor reto a la “acción” de los movimientos sociales sea el de convertir consistentemente la intención en un resultado: hacer que las cosas se den a tiempo; contarlas y evaluarlas para su mejora continua. Es decisivo desarrollar tal “cultura del compromiso”, si se quiere que un movimiento utilice bien su recurso más preciado, el tiempo de los voluntarios. Enfrentar el desafío no es cuestión de exhortación, sino de establecer normas, procesos y estructuras para que el compromiso sea real, enseñarles a tener un desempeño excelente y obtener los beneficios motivacionales de la recompensa intrínseca generada por un trabajo bien diseñado.

La clave de la acción en los movimientos sociales es el arte de lograr *compromisos*, la destreza de liderazgo que a la gente le cuesta más dominar. Un compromiso es una promesa específica de tiempo, dinero o acción. “¿Podemos contar contigo para que estés en la reunión a las 7:00 p.m.? ¿Podemos contar contigo para que inicies a las 4:00 p.m. tu turno de captación telefónica? Por una parte, una persona que le pida a otra que se comprometa puede “no pedir lo suficiente” para evitar que le digan que “no” y tener que lidiar con la sensación de rechazo que esto conlleva. Por otra parte, puede no pedir lo suficiente para que no le digan que “sí” y hacer el compromiso recíproco que esto conlleva. Tal como lo describe el sociólogo Erving Goffman, se suele desarrollar un juego de “actividades de imagen” (*face work*) alrededor del compromiso[[53]](#footnote-52). De igual forma que yo pretendo no ver la sopa que derramaste en tu camisa, también tú pretendes no ver que yo veo y, por mi parte, yo pretendo no ver que tú ves que yo veo: todo por el interés de evitar la vergüenza. Los que piden a otros un compromiso suelen ignorar una respuesta que se queda muy corta (“voy a tratar”) para evitar la tensión de tener que aclarar. El hecho de que evitamos hacer compromisos que no tenemos la intención de cumplir señala el poder que tienen para evocar un comportamiento congruente con el compromiso[[54]](#footnote-53). Por lo tanto, asegurar el compromiso es el medio primario mediante el cual los movimientos sociales pueden obtener los recursos que necesitan para realizar su trabajo. Cualesquiera que sean las razones, se necesita valentía, entrenamiento y dedicación para desarrollar en un movimiento la cultura de pedir y obtener compromisos reales.

Una segunda clave para la acción eficaz consiste en convertir la estrategia en *resultados específicos mensurables* *con plazos de entrega reales*. Sin resultados claros, ni los líderes ni los participantes tienen ninguna forma de evaluar el éxito o el fracaso, aprender o experimentar la retroalimentación que es esencial para la motivación. Una ventaja de las campañas electorales es que se requiere una cantidad específica de votos para ganar una elección. Sin embargo, incluso en ese contexto, suelen evitarse los resultados intermedios. Una de las principales razones por las cuales los movimientos evitan comprometerse con resultados específicos es el temor de que el fracaso disminuya la motivación necesaria para sustentar el movimiento. No obstante, el costo de evitar este riesgo no es solo estratégico, sino también motivacional: solo al principio. Uno de los desafíos de liderazgo más importantes en un movimiento social es aprender a manejar la pérdida. En parte, el hecho de que se experimente un revés como algo “contaminante” para la iniciativa o como un costo necesario de “redención” es asunto de interpretación narrativa[[55]](#footnote-54); pero también es función de integrar la evaluación de los resultados como práctica rutinaria, lo que permite a los participantes experimentarla como una fuente de aprendizaje y no de apreciaciones negativas. Una táctica posible consiste en organizar un espacio físico para concentrarse en los resultados, por ejemplo, mostrar la cantidad de votos obtenidos mediante llamadas telefónicas y reuniones caseras en un gráfico grande que quede a la vista de cualquiera que entre en las oficinas centrales. “Cuando uno recorre una oficina de organización, el local debe recordarle a la gente lo que se debe hacer, lo que es importante, lo que debe ocurrir después. El lugar debe tener un efecto orientador”[[56]](#footnote-55).

Un tercer factor clave es diseñar las tareas de los voluntarios de tal forma que se evite la experiencia del “trabajo duro y tedioso” en favor de la experiencia mucho más motivadora de la recompensa intrínseca. Esto no necesita ser un sueño imposible, porque los principios para diseñar el trabajo motivacional están bien establecidos en la obra de Richard Hackman y otros[[57]](#footnote-56). En un proyecto con el Sierra Club descrito en más detalle casi al final de este capítulo, mi colega Ruth Wageman y yo entrenamos a líderes voluntarios para que supieran rediseñar tareas, tales como la captación telefónica, de manera que fueran más gratificantes. Esto exigió prestarle atención a la variedad de destrezas, la identidad de la tarea (toda una tarea), la importancia de la tarea (el impacto significativo), la autonomía (poder decidir cómo alcanzar el resultado del cual uno es responsable) y la retroalimentación (ver el resultado del trabajo propio)[[58]](#footnote-57). Este enfoque al diseño del trabajo de los voluntarios sigue estando casi totalmente desaprovechado.

Para conseguir excelentes resultados se requiere brindar una *orientación* consistente, una práctica que cubro en más detalle como desarrollo del liderazgo posteriormente en el capítulo. En los movimientos sociales, como la gente “nueva” por lo general está tratando de hacer que ocurran cosas “nuevas” bajo condiciones novedosas, se requiere de aprendizaje y enseñanza permanentes. Por una parte, la retroalimentación del desempeño, sobre todo del fracaso en el corto plazo, es crítica para adaptar las tácticas y la estrategia[[59]](#footnote-58). Por otra parte, a fin de desarrollar las destrezas de liderazgo de los que tienen menos experiencia, los líderes deben aprender a orientar, evitando tanto la micro-gestión como la gestión sin intervención directa. Esto requiere reservar tiempo para reunirse antes de realizar una acción, durante una acción si es necesario y después para evaluar la acción. Manejar un equipo eficaz significa programar el tiempo para que los integrantes del equipo se reúnan, aprendan, se orienten el uno al otro y reciban entrenamiento especializado. Las reuniones periódicas de “aprendizaje” pueden convertirse en el ojo de la tormenta, el orden que está al centro de lo que puede parecer una iniciativa caótica. Sin embargo, para que esto funcione debe ser sagrado. Cuando yo estaba coordinando la organización de la primera campaña de Nancy Pelosi para el Congreso en 1987, busqué la oportunidad de establecer esta práctica. Apenas habíamos iniciado nuestra reunión diaria de coordinadores cuando alguien llegó corriendo al salón gritando, “¡Nancy está al teléfono! ¡Nancy está al teléfono! ¡Tiene que hablar contigo de inmediato!”. Todos los ojos se voltearon hacia mí. ¿Era nuestro tiempo realmente sagrado o no? “Por favor, dile a Nancy que estamos en nuestra reunión de coordinadores”, dije. “La llamaré tan pronto terminemos”. Hubo un gran suspiro de alivio. Desde ese momento en adelante, nunca tuvimos ningún problema en seguir adelante con nuestra reunión diaria.

Finalmente, el mundo de los movimientos sociales es un mundo de *contingencia*: casi todo lo que puede salir mal probablemente lo haga. A alguien se le olvida abrir la llave de la puerta del salón, al sistema de sonido le falta un cable, alguien se olvidó de pedir las sillas, el mapa se imprimió al revés, la mitad de las volantes no se imprimió a tiempo, al carro de alguien se le desinfló una llanta, la fecha se tradujo mal en la versión española y así sucesivamente. En un ambiente en el que los nuevos reclutas están tratando de realizar tareas intimidantes, bajo presiones de tiempo y con menos recursos de los que necesitan ‒típico de la mayoría de los movimientos sociales‒, el desastre espera a la vuelta de la esquina. Sin embargo, como la mayor parte de las eventualidades quedan fuera de nuestro control, los líderes eficaces se concentran en aquello sobre lo que pueden tener cierto control. Por ejemplo, una llamada recordatoria dos horas antes de una reunión puede convencer a alguien que estaba indeciso a asistir o puede revelar que nadie va a llegar, lo que a uno le permite ahorrar valioso tiempo. Sin embargo, la mejor forma de manejar la contingencia consiste en permanecer en la modalidad de aprendizaje: resiliente, creativo y listo para adaptar las prácticas en tiempo real.

***Estructuración de los movimientos sociales***

El paleontólogo Stephen Jay Gould escribió que el tiempo es, a veces, un “ciclo” y, a veces, una “flecha”[[60]](#footnote-59). Concebir el tiempo como un ciclo nos ayuda a mantener nuestras rutinas, procedimientos normales, presupuesto anual y así sucesivamente. Concebirlo como una flecha, por otra parte, nos hace centrar la atención en realizar el cambio: empezamos en un momento específico, finalizamos en un momento específico y entre ambos se da el cambio.

Por lo general, los movimientos sociales operan dentro del marco en el que el tiempo es como una flecha, descrito más generalmente como una *campaña*, una forma de organizar ese recurso de lo más valioso, aunque ampliamente distribuido: el tiempo. Como lo muestra la obra de Connie Gersick, las organizaciones tienen una vida temporal, así como una espacial[[61]](#footnote-60). El trabajo regido por el ritmo interno de una organización puede estar más o menos bien “acoplado” con el ritmo de los eventos en su entorno. Por ejemplo, los grupos estudiantiles necesitan iniciar un nuevo proyecto durante las primeras semanas del semestre o no podrán empezarlo del todo. Después de mediados del semestre, el ritmo cambia a medida que la gente se concentra en finalizar lo que ha iniciado. Manejar el tiempo es especialmente importante para las organizaciones que deben estar a tono con el surgimiento repentino de oportunidades; por una parte, aprovechar la oportunidad al máximo, pero por otra parte, no operar en una modalidad tan reactiva que se pierda el impuso hacia adelante.

Las campañas se desarrollan en el transcurso del tiempo a un ritmo que lentamente crea un fundamento, toma un impulso gradual con picos preliminares, culmina en un clímax donde la campaña se gana o se pierde y luego alcanza la resolución (ﬁgura 19-6). Cuando están bien hechas, las campañas fortalecen las organizaciones que les dan origen.

Una campaña es una forma estratégica y motivacional de organizar la actividad para el cambio. Es estratégica porque constituye una forma de focalizar el esfuerzo. Es motivacional porque escenifica la historia progresiva de la esperanza de poder alcanzar nuestro objetivo. A medida que avanza, descubrimos que podemos marcar una diferencia. Nuestra labor adquiere la urgencia de los plazos genuinos de entrega. La solidaridad de colaborar con otros en una causa común nos energiza.

Las campañas facilitan la *focalización* de objetivos específicos, uno a la vez. Crear algo nuevo exige una intensa energía y concentración, a diferencia de la inercia que mantiene las cosas tal y como están, una vez que han comenzado. Podemos invertir energía por una cantidad limitada de días, semanas o meses en niveles que no podemos –y no deberíamos‒mantener durante largos períodos. Cuando finaliza una campaña, consolidamos nuestros triunfos o pérdidas, volvemos a

**FIGURA 19-6**



la vida normal, nos reagrupamos y quizá emprendemos otra campaña en el futuro. La cualidad “aventurera” de una campaña facilita el desarrollo de relaciones con más rapidez ‒y con mayor intensidad‒ de lo que ocurriría normalmente. Con más facilidad llegamos a compartir una historia común de cuya autoría todos formamos parte.

La *secuencia cronológica* de las campañas se estructura como una narrativa en desarrollo. Comienza con un período de fundamentación (prólogo), empieza nítidamente con un arranque (sube el telón), crece lentamente hasta alcanzar picos sucesivos (primer acto, segundo acto), culmina en un pico final que determina el resultado (desenlace) y se resuelve cuando celebramos el resultado (epílogo). Nuestros esfuerzos no generan un impulso de manera misteriosa, sino como una bola de nieve. Cuando alcanzamos cada objetivo, generamos nuevos recursos que se pueden aplicar para alcanzar el siguiente objetivo mayor. Nuestra motivación crece a medida que cada éxito pequeño nos convence de que se puede alcanzar el éxito subsiguiente y nuestro compromiso aumenta. La historia en desarrollo de nuestra campaña hace que la historia en desarrollo sobre nuestra organización sea más creíble y, por lo tanto, más alcanzable. La secuencia cronológica debe manejarse cuidadosamente porque una campaña puede llegar a su máximo con demasiada rapidez, lo que agota a todo mundo, y luego caer en decadencia. Otro peligro es que una campaña puede acalorarse más rápido en algunas zonas que en otras, a medida que algunas personas se queman y otras nunca se ponen en marcha.

Las campañas ofrecen la oportunidad de aprender al permitir que haya pequeñas pérdidas en los primeros días de una campaña. Como lo aduce Sam Sitkin, la creación de un espacio para las pérdidas pequeñas a principios de una iniciativa brinda a los participantes la oportunidad de ensayar cosas nuevas, lo que es esencial para aprender a hacerlas[[62]](#footnote-61). También le ofrece a la organización, en su conjunto, la oportunidad de aprender a hacer las cosas correctamente. En la mayoría de las campañas, sabemos que el primer *rap* que escribimos se cambiará una vez que llegue el momento de la verdad y comencemos a utilizarlo. Desde luego, es importante usar así “cuidadosamente” la primera fase de una campaña para que no sea solo una imagen previa de lo que haremos mal en gran escala.

Igual que sucede con la estrategia, las campañas vienen anidadas. Se puede considerar que cada objetivo de la campaña es una “mini-campaña” con su propio prólogo, arranque, picos, clímax y epílogo. La campaña también se “fragmenta” en distintos territorios, distritos u otras responsabilidades que son asumidas por individuos específicos. Se puede concebir que una campaña es como una sinfonía de múltiples movimientos, cada uno con su exposición, desarrollo y recapitulación, pero que juntos proceden hacia un gran final. Una sinfonía también se construye a partir de la interacción entre muchas voces diferentes que actúan entre sí de varias formas, pero cuya coordinación global es crucial para el éxito de la iniciativa. Si esto parece ser una metáfora sumamente estructurada, quizá pueda ser preferible reemplazarla con la de un conjunto de jazz.

***Desarrollo del liderazgo***

El liderazgo de los movimientos sociales exige no solo adaptarse al ritmo del cambio, sino también estructurar el espacio en el que pueda crecer el liderazgo eficaz. Los líderes de los movimientos sociales enfrentan retos particulares, dada la modalidad descentralizada, autónoma y voluntaria en la que operan los movimientos. Las estructuras de mando y control alienan la participación, inhiben la adaptación a las condiciones locales y a menudo rápidamente cambiantes y frenan el aprendizaje organizacional[[63]](#footnote-62). Por otra parte, como lo observó famosamente la socióloga Jo Freeman, la antipatía a la estructura crea una “tiranía de la ausencia de estructura”, en la que se ejerce la autoridad en formas opacas, por debajo de la mesa, por así decirlo, con poca o ninguna rendición pública de cuentas[[64]](#footnote-63). Si bien la descentralización tiene sus ventajas, también puede inhibir el aprendizaje, restringir los recursos e inhibir la coordinación estratégica.

El reto se ha vuelto especialmente difícil en los últimos años porque se están eclipsando los mecanismos institucionales que equipaban a gran cantidad de personas con las destrezas cívicas básicas. Las “grandes escuelas libres de la democracia” de Alexis de Tocqueville, las extensas asociaciones cívicas de tres niveles que, junto con las iglesias, estructuraron nuestra participación en la vida pública durante la mayor parte de nuestros primeros 180 años de historia, han caído en profunda decadencia desde el decenio de 1960[[65]](#footnote-64). Estas organizaciones creaban extensas oportunidades para desarrollar el liderazgo, especialmente a nivel local. Los roles, expectativas y obligaciones de los líderes tenían una claridad casi ritualizada; la deliberación y la toma de decisiones colectivas eran prácticas establecidas; y las oportunidades de aprender, desarrollarse y crecer eran facilitadas por las frecuentes convenciones y escalafones de liderazgo en varios niveles. Sin embargo, se desbarataron al encarar los desafíos combinados de raza, género y cambio generacional (pues la mayoría habían estado segregadas por género y raza); el desarrollo de las nuevas comunicaciones y, sobre todo, las tecnologías de recaudación de fondos que marginaron el rol de los grupos locales; y la profesionalización de la incidencia[[66]](#footnote-65). El vacío creado por esta atrofia de destrezas para el liderazgo de acción colectiva aún no ha sido llenado por la internet, una herramienta mucho mejor adecuada a la creación de nuevos mercados que a la forja de compromisos organizacionales. Sin embargo, la campaña de Obama, fue una importante excepción en el sentido de que combinó un entrenamiento a gran escala en destrezas de organización con el desarrollo de nuevas técnicas mediáticas innovadoras para ayudar a los organizadores y sus equipos de dirigentes locales a poner a trabajar esas destrezas[[67]](#footnote-66).

Tres desafíos estructurales que hoy enfrentan los movimientos sociales son la organización del liderazgo; los procesos para deliberación y toma de decisiones eficaces; y los mecanismos de rendición genuina de cuentas. En una reciente investigación del Sierra Club, Ruth Wageman y yo empleamos tres enfoques para abordar estos retos: diseño de equipos, prácticas deliberativas y mecanismos de rendición de cuentas[[68]](#footnote-67).

Reestructuramos la práctica del liderazgo alejándola del modelo dominante de un individuo heroico que permanece firme ante el desafío cósmico, para acercarla a un enfoque de equipo de trabajo. Los individuos adquirían destrezas en un contexto en el que las utilizarían[[69]](#footnote-68), las destrezas que aprendían eran inherentemente de colaboración[[70]](#footnote-69) y la rendición de cuentas y la motivación integradas en los miembros de un equipo potenciaban las probabilidades de que persistieran las nuevas prácticas, creando así nueva capacidad. Al adaptar a este entorno la obra de Hackman y Wageman sobre “equipos reales”, descubrimos que si reestructurábamos a los líderes voluntarios para crear equipos delimitados, estables e interdependientes que tuvieran un propósito común, roles especificados y normas claras, se fomentaba el logro de los objetivos y el aprendizaje[[71]](#footnote-70). La experiencia de la campaña de Obama, en donde también introdujimos este enfoque orientado a los equipos, fue que los voluntarios afiliados con equipos trabajaban diez horas más a la semana, en promedio, que los que no estaban afiliados[[72]](#footnote-71).

Para abordar el desafío de tomar decisiones, que cambiaron su rumbo de la autocracia al consenso y de una dependencia excesiva del proceso al caos, introdujimos prácticas deliberativas que permitían a los equipos ocuparse de las controversias sin suprimirlas y diferir sin personalizar las diferencias. Estas son mucho más fáciles de cultivar cuando el grupo se ha esforzado por expresar claramente sus valores compartidos e identificar su propósito común. En este contexto, resultó muy positivo el proceso de definir el problema, establecer los criterios de los resultados, generar alternativas, evaluar las alternativas, adoptar una decisión y aprender de la decisión.

En cuanto a la rendición de cuentas, observamos que los participantes eran renuentes a arrogarse autoridad, especialmente cuando se trataba de responsabilizarse mutuamente de los compromisos, lo que se reflejaba en el frecuente estribillo de “no se puede despedir a los voluntarios”. En ausencia de las prácticas de rendición de cuentas a disposición de los movimientos sociales tradicionales, nos concentramos en darle un nombre al problema, identificar las normas que pudieran ayudar a solucionarlos e institucionalizar esas normas: algo real únicamente en el contexto de todo un equipo. Al reconocer la importancia del compromiso para el esfuerzo de los voluntarios, nos focalizamos en equipar a los equipos para que enfrentaran (dieran retroalimentación a) a los que no cumplían con sus compromisos, que celebraran a los que lo hacían y que se entrenaran entre sí de manera generalizada. Descubrimos que los equipos que tenían normas claras aportaban más esfuerzos a sus tareas, elaboraban mejores estrategias de trabajo y utilizaban el talento más eficientemente. También lograban alcanzar los objetivos mucho mejor.

**Conclusión**

Los movimientos sociales realizan una contribución vital a nuestra capacidad de adaptación y renovación económica, social, política y cultural. Sin embargo, su misma naturaleza como precursores del cambio de amplia base crea desusados retos de liderazgo: son voluntarios, descentralizados y autónomos; son volátiles, dinámicos e interactivos; los participantes están motivados por reclamos morales, pero los resultados dependen de la creatividad estratégica; y su capacidad de lograr que se hagan las cosas depende de su destreza para movilizar amplios niveles de compromiso. En consecuencia, quizá su capacidad más crítica sea el desarrollo consistente del liderazgo formal e informal.

**Apéndice 19-1**

**Senador Barack Obama, “La audacia de la esperanza”**

*Convención Demócrata Nacional, Boston, MA,*

*27 de julio del 2004*

Muchísimas gracias. Gracias. Gracias. Muchísimas gracias. Gracias. Gracias. Gracias, Dick Durbin. Nos haces sentir orgullosos a todos.

En nombre del grandioso estado de Illinois, encrucijada de una nación, la tierra de Lincoln, permítanme expresar mi profundo agradecimiento por el privilegio de dirigirme a esta convención.

Esta noche constituye para mí un honor especial porque, admitámoslo, mi presencia en este escenario es muy poco probable. Mi padre era un estudiante extranjero, nacido y criado en una pequeña aldea de Kenia. Creció apacentando cabras, asistió a la escuela en un galpón con techo de zinc. Su padre ‒mi abuelo‒ fue cocinero, empleado doméstico de los británicos.

Pero mi abuelo tenía grandes sueños para su hijo. Gracias a su arduo trabajo y perseverancia, mi padre recibió una beca para estudiar en un lugar mágico, Estados Unidos, que brillaba como un faro de libertad y oportunidad para tantas personas que habían llegado antes.

Mientras estaba estudiando aquí, mi padre conoció a mi madre. Ella había nacido en un pueblo al otro lado del mundo, en Kansas. Su padre trabajó en plataformas petroleras y granjas durante la mayor parte de la Depresión. Al día siguiente de Pearl Harbor, mi abuelo se alistó como recluta; se unió al ejército de Patton y marchó por toda Europa. En su casa, mi abuela criaba a una bebé y se puso a trabajar en una línea de montaje de bombarderos. Después de la guerra, estudiaron gracias al proyecto de ley para ayudar a soldados (*G.I. Bill*), compraron una casa por medio de la F.H.A. y posteriormente se trasladaron al occidente hasta Hawái en busca de oportunidades.

También tenían grandes sueños para su hija. Un sueño común, nacido de dos continentes.

Mis padres compartieron no solo un amor improbable, compartieron una fe perdurable en las posibilidades de esta nación. Me dieron un nombre africano, Barack, o “bendecido”, con la creencia de que en unos Estados Unidos tolerante el nombre de uno no es ninguna barrera para el éxito. Se imaginaron ‒me imaginaron asistiendo a las mejores escuelas del país, aunque no eran ricos, porque en unos Estados Unidos generosos, uno no tiene que ser rico para alcanzar su potencial.

Ahora ambos están fallecidos y, sin embargo, sé que esta noche me están mirando con gran orgullo. Están aquí –y yo estoy aquí hoy de pie, agradecido por la diversidad de mi herencia, consciente de que los sueños de mis padres viven en mis dos preciosas hijas. Estoy aquí sabiendo que mi historia es parte de la historia estadounidense más grande, que tengo una deuda con todos los que me precedieron y que, en ningún otro país de la tierra, mi historia es siquiera posible.

Esta noche, nos reunimos para afirmar la grandeza de nuestra nación, no debido a la altura de nuestros rascacielos o al poder de nuestro ejército o a la magnitud de nuestra economía. Nuestro orgullo se basa en una premisa muy sencilla, resumida en una declaración hecha hace más de doscientos años: “Sostenemos como evidentes estas verdades, que los hombres son creados iguales, que son dotados por su Creador de ciertos derechos inalienables, entre estos está la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad”.

Esta es la verdadera genialidad de Estados Unidos, una fe, una fe en simples sueños, una insistencia en los pequeños milagros; que podemos arropar a nuestros hijos por la noche y saber que están siendo alimentados y vestidos y que están a salvo de cualquier daño; que podemos decir lo que pensamos, escribir lo que pensamos, sin oír que están golpeando repentinamente la puerta; que podemos tener una idea e iniciar nuestro propio negocio sin pagar sobornos; que podemos participar en el proceso político sin temor a represalias y que nuestros votos contarán, al menos la mayor parte de las veces.

Este año, en esta elección se nos ha llamado a reafirmar nuestros valores y compromisos, a sostenerlos contra la dura realidad y ver cómo estamos dando la talla ante el legado de nuestros antepasados y la promesa de las generaciones futuras.

Y compañeros estadounidenses, demócratas, republicanos, independientes, les digo a ustedes esta noche: tenemos más trabajo que hacer, más trabajo para los trabajadores que conocí en Galesburg, Illinois, que están perdiendo sus puestos sindicales en la planta Maytag que se está trasladando a México y ahora están teniendo que competir con sus propios hijos en busca de puestos de trabajo que pagan siete dólares la hora; más que hacer por el padre que conocí que estaba perdiendo su empleo y reprimiéndose las lágrimas, preguntándose como pagaría 4,500 dólares al mes por las medicinas que su hijo necesita sin las prestaciones de salud con las que contaba; más que hacer por la joven mujer en el este de San Luis y los miles más como ella que cuentan con las notas, tienen el impulso, que tienen el deseo; pero no cuentan con el dinero para asistir a la universidad.

Ahora bien, no me mal interpreten. Las personas que conocí ‒en pueblitos y en grandes ciudades, en cenas y parques de oficina‒ no esperan que el gobierno les solucione todos los problemas. Saben que deben trabajar duro para salir adelante y quieren hacerlo. Vayan a los condados suburbanos que rodean Chicago y la gente les dirá que no quieren que ninguna entidad o que el Pentágono desperdicie el dinero de sus impuestos. Vayan, entren en cualquier vecindario marginado y la gente les dirá que el gobierno por sí solo no puede enseñar a nuestros hijos a aprender; saben que los padres tienen que enseñarles, que los hijos no pueden triunfar a menos que elevemos sus expectativas y les apaguemos los televisores y erradiquemos la calumnia de que un joven negro con un libro está actuando como blanco. Ellos saben esas cosas.

La gente no espera ‒la gente no espera que el gobierno le solucione todos sus problemas; pero detectan, muy en lo profundo de su ser, que con solo un leve cambio de prioridades podemos asegurarnos de que todo niño en Estados Unidos tenga una decente oportunidad en la vida y que las puertas de la oportunidad permanezcan abiertas para todos.

Saben que podemos hacer algo mejor y quieren esa opción.

En esta elección, ofrecemos esa opción. Para que nos dirija, nuestro partido ha escogido a un hombre que encarna lo mejor que este país tiene que ofrecer. Y ese hombre es John Kerry.

**Notas**

1. Thomas Rochon, *Culture Moves: Ideas, Activism, and Changing Values* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1998). [↑](#footnote-ref-0)
2. Gary T. Max and Doug McAdam, “Collective Behavior in Oppositional Settings: The Emerging Social Movement,” en *Collective Behavior and Social Movements* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993), chapter 4. [↑](#footnote-ref-1)
3. Mario Diani, “The Concept of Social Movement,” en *Readings in Contemporary Political Sociology*, ed. Kate Nash (New York: Blackwell Publishing, 2000), 158–176. [↑](#footnote-ref-2)
4. Eric Foner, *The Story of American Freedom* (New York: W.W. Norton, 1998); Theda Skocpol, Marshall Ganz, and Ziad Munson, “A Nation of Organizers: The Institutional Origins of Civic Voluntarism in the United States,” *American Political Science Review* 94, no. 3 (September 2000): 527–546; Marshall Ganz, “*‘*Left Behind*’*: Social Movements, Parties, and the Politics of Reform” (ponencia presentada en la reunión anual de la American Sociological Association, Montreal, agosto de 2006). [↑](#footnote-ref-3)
5. Ronald Heifetz, *Leadership Without Easy Answers* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998). [↑](#footnote-ref-4)
6. Marshall Ganz, “What Is Organizing?” *Social Policy* 33 (2002): 16–17; Theda Skocpol, “From Membership to Management,” in *Diminished Democray* (Norman, OK: University of Oklahoma Press, 2003), 127–174. [↑](#footnote-ref-5)
7. Marshall Ganz, Public Leadership Project, Harvard University, Cambridge, MA, 2003. [↑](#footnote-ref-6)
8. Kenneth T. Andrews, Marshall Ganz, Matt Baggetta, Hahrie Han, and Chaeyoon Lim, “Leadership, Membership, and Voice: Civic Associations That Work,” manuscrito no publicado, 2007. [↑](#footnote-ref-7)
9. Joyce Rothschild-Whitt, “The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models,” *American Sociological Review* 44, no. 4 (August 1979): 509–527; Kathy L. Schiﬂett and Mary Zey, “Comparison of Characteristics of Private Product Producing Organizations and Public Service Organizations,” *Sociological Quarterly* 31, no. 4 (Winter 1990): 569–583. [↑](#footnote-ref-8)
10. Mike Gecan, “Three Public Cultures,” in *Going Public: An Organizer’s Guide to Citizen Action* (New York: Anchor, 2004), 151–166. [↑](#footnote-ref-9)
11. David Knoke and David Prensky, “What Relevance Do Organization Theories Have for Voluntary Associations?” *Social Science Quarterly* 65 (1984): 3–20; David Horton Smith, *Grassroots Associations* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000). [↑](#footnote-ref-10)
12. Doug McAdam, *Political Process and the Development of Black Insurgency*, *1930– 1970* (Chicago: University of Chicago Press, 1982); Aldon Morris, *The Origins of the Civil Rights Movement: Black Communities Organizing for Change* (Chicago: The Free Press, 1986). [↑](#footnote-ref-11)
13. Robert Michels, *Political Parties* (New York: Dover, 1959); Max Weber, *From Max Weber: Essays in Sociology*, trans. and ed. H.H. Gerth and C. Wright Mills (New York: Oxford University Press, 1946). [↑](#footnote-ref-12)
14. Marshall Ganz, “Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture (1959–1967),” *American Journal of Sociology* 105, no. 4 (enero de 2000): 1003–1062; Aldon D. Morris and Suzanne Staggenborg, “Leadership in Social Movements,” en *The Blackwell Companion to Social Movements*, eds. David A. Snow, Sarah A. Soule, and Hanspeter Kriesi (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2004), 171–198; Colin Barker, Alan Johnson, and Michael Lavalette, “Leadership Matters: An Introduction,” en *Leadership and Social Movements*, eds. Colin Barker, Alan Johnson, and Michael Lavalette (Manchester, England: Manchester University Press, 2001), 1–23. [↑](#footnote-ref-13)
15. James Q. Wilson, *Political Organizations* (New York: Basic Books, 1973). [↑](#footnote-ref-14)
16. *Ibid* [↑](#footnote-ref-15)
17. “Exodus,” en *The Five Books of Moses: A Translation and Commentary*, ed. Robert Alter (New York: Norton, 2004). [↑](#footnote-ref-16)
18. Walter Brueggemann, “The Alternative Community of Moses,” en *The Prophetic Imagination* (Minneapolis, MN: Fortress Press, 2001), 1–19. [↑](#footnote-ref-17)
19. Sharon Erickson Nepstad and Christian Smith, “Rethinking Recruitment to High-Risk/Cost Activism: The Case of Nicaragua Exchange,” *Mobilization: An International Quarterly* 4, no. 1 (abril de 1999): 25–40. [↑](#footnote-ref-18)
20. Peter Blau, *Exchange and Power in Social Life* (New York: Wiley, 1964). [↑](#footnote-ref-19)
21. Robert Putnam, “Social Capital and Institutional Success,” en *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994), 163–185. [↑](#footnote-ref-20)
22. Mark Granovetter, “The Strength of Weak Ties,” *American Journal of Sociology* 78, no. 6 (May 1973): 1360–1379; Malcolm Gladwell, “Six Degrees of Lois Weisberg,” *The New Yorker*, 11 de enero de 1999, 52–63. [↑](#footnote-ref-21)
23. Adrian Walker, “Transcending Race, Class,” *The Boston Globe*, 27 de mayo de 2009. [↑](#footnote-ref-22)
24. Ian Simmons, “On One-to-Ones,” en The Next Steps of Organizing: Putting Theory into Action, Sociology 91r Seminar, 1998. [↑](#footnote-ref-23)
25. Kelly Candaele and Peter Dreier, “The Year of the Organizer,” *American Prospect*, 1 de febrero de 2008. [↑](#footnote-ref-24)
26. James C. Scott, *The Moral Economy of the Peasant: Rebellion and Subsistence in Southeast Asia* (New Haven: Yale University Press, 1977). [↑](#footnote-ref-25)
27. Jo Freeman, “The Tyranny of Structurelessness,” *Berkeley Journal of Sociology* (1970). [↑](#footnote-ref-26)
28. Jerome Bruner, “Two Modes of Thought,” en *Actual Minds, Possible Worlds* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1986), 11–25. [↑](#footnote-ref-27)
29. Martha Nussbaum, *Upheavals of Thought: The Intelligence of Emotions* (New York: Cambridge University Press, 2001). [↑](#footnote-ref-28)
30. G.E. Marcus, The *Sentimental Citizen* (University Park, PA: Penn State University Press, 2002). [↑](#footnote-ref-29)
31. Ira ante el contraste entre lo que es y lo que debe ser. [↑](#footnote-ref-30)
32. W.A. Gamson, *Talking Politics* (New York: Cambridge University Press, 1992). [↑](#footnote-ref-31)
33. Scott, *The Moral Economy of the Peasant*. [↑](#footnote-ref-32)
34. Martin E.P. Seligman and Mihaly Csikszentmihaly, “Positive Psychology: An Introduction,” *American Psychologist* 55 (2000): 5–14. [↑](#footnote-ref-33)
35. Bruner, *Actual Minds*, Possible Worlds. [↑](#footnote-ref-34)
36. Aristotle, *The Poetics*, ed. Richard McKeon (New York: Random House, 1941). [↑](#footnote-ref-35)
37. Phillip L. Hammack, “Narrative and the Cultural Psychology of Identity,” *Personality and Social Psychology Review* 12, no. 3 (2008): 222–247. [↑](#footnote-ref-36)
38. E. Tulving, “Episodic Memory: From Mind to Brain,” *Annual Review of Psychology* 53 (2002): 1–25. [↑](#footnote-ref-37)
39. Charles Taylor, *Sources of the Self: The Making of Modern Identity* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989). [↑](#footnote-ref-38)
40. Aristotle, *The Rhetoric*, ed. Richard McKeon (New York: Random House, 1941). [↑](#footnote-ref-39)
41. Francesca Polletta, “Ways of Knowing and Stories Worth Telling,” en *It Was Like a Fever: Storytelling in Protest and Politics* (Chicago: University of Chicago, 2006), 109–140. [↑](#footnote-ref-40)
42. Richard A. Cuoto, “Narrative, Free Space, and Political Leadership in Social Movements,” *Journal of Politics* 55, no. 1 (febrero 1993): 57–79. [↑](#footnote-ref-41)
43. Alec MacGillis, “Obama Camp Relying Heavily on Ground Effort,” *The Washington Post*, 12 de octubre de 2008, A 04. [↑](#footnote-ref-42)
44. Alasdair Macintyre, “The Virtues, the Unity of a Human Life, and the Concept of a Tradition,” en *Memory, Identity, Community: The Idea of Narrative in the Human Sciences*, eds. Lewis P. Hinchman and Sandra K. Hinchman (Albany, NY: State University of New York, 2001), 241–263; Margaret Somers, “Narrativity, Narrative Identity, and Social Action: Rethinking English Working Class Formation,” *Social Science History* 16 (1992): 591–629; Margaret Somers, “The Narrative Constitution of Identity: A Relational and Network Approach,” *Theory and Society* 23 (1994): 605–649. [↑](#footnote-ref-43)
45. Martin Luther King Jr., “I Have a Dream” (Washington DC, 28 de agosto de 1963). [↑](#footnote-ref-44)
46. William Shakespeare, *Henry V*, cuarto acto, escena 3. [↑](#footnote-ref-45)
47. Seamus Heaney, *The Cure at Troy* (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1991). [↑](#footnote-ref-46)
48. Marshall Ganz, “Why David Sometimes Wins: Strategic Capacity in Social Movements,” en *Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*, eds. David M. Messick and Roderick M. Kramer (Mahwah, NJ: L. Erlbaum Press, 2004). [↑](#footnote-ref-47)
49. 1 Samuel 17:4–49 (King James Version). [↑](#footnote-ref-48)
50. Ganz, “Resources and Resourcefulness,” 1003–1062. [↑](#footnote-ref-49)
51. Pam Oliver and G. Marwell, “Mobilizing Technologies for Collective Action,” en *Frontiers in Social Movement Theory*, eds. A. Morris and C.M. Mueller (New Haven, CT: Yale University Press, 1988), 251–271. [↑](#footnote-ref-50)
52. J. Craig Jenkins and Robert J. Brulle, “Foundation Funding for Environmental Advocacy,” Nonproﬁt Sector Research Fund, Aspen Institute, Washington, DC, 2003. [↑](#footnote-ref-51)
53. E. Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life* (New York: Doubleday, 1956). [↑](#footnote-ref-52)
54. R.B. Cialdini, *Inﬂuence: Science and Practice*, 4th ed. (Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 2001). [↑](#footnote-ref-53)
55. Dan P. McAdams and Philip J. Bowman, “Narrating Life*’*s Turning Points: Redemption and Contamination,” en *Turns in the Road: Narrative Studies of Lives in Transition* (Washington DC: American Psychological Association, 2001), 3–34. [↑](#footnote-ref-54)
56. Entrevista con Paul Milne, julio de 2005. [↑](#footnote-ref-55)
57. J. Richard Hackman, “Designing Work for Individuals and for Groups,” en *Perspectives on Behavior in Organizations*, eds. J. Richard Hackman, Edward E. Lawler, and Lyman W. Porter (New York: McGraw-Hill Book Company, 1977), 242–257. [↑](#footnote-ref-56)
58. Marshall Ganz and Ruth Wageman, “Leadership Development in a Civic Organization: Multi-level Inﬂuences on Effectiveness,” documento de trabajo, Harvard Kennedy School of Government, Cambridge, MA, 2008. [↑](#footnote-ref-57)
59. Sim Sitkin, “Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses,” *Research in Organizational Behavior* 14 (1992): 231–256. [↑](#footnote-ref-58)
60. Steven Jay Gould, *Time’s Arrow, Time’s Cycle: Myth and Metaphor in the Discovery of Geological Time* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987). [↑](#footnote-ref-59)
61. Connie Gersick, “Pacing Strategic Change: The Case of a New Venture,” *Academy of Management Journal* 37, no. 1 (febrero de 1994): 9–45. [↑](#footnote-ref-60)
62. Sitkin, “Learning Through Failure.” [↑](#footnote-ref-61)
63. Richard Walton, “From Control to Commitment in the Workplace,” *Harvard Business Review* 63, no. 2 (marzo-abril de 1985): 77–84. [↑](#footnote-ref-62)
64. Freeman, “The Tyranny of Structurelessness.” [↑](#footnote-ref-63)
65. Skocpol, Ganz, and Munson, “A Nation of Organizers.” [↑](#footnote-ref-64)
66. Skocpol, “From Membership to Management.” [↑](#footnote-ref-65)
67. Sarah Lai Stirland, “Obama*’*s Secret Weapons: Internet, Databases and Psychology,” *Wired*, 29 de octubre de 2008. [↑](#footnote-ref-66)
68. Ganz and Wageman, “Leadership Development in a Civic Organization.” [↑](#footnote-ref-67)
69. Chris Argyris, “Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program,” *Academy of Management Review* 5 (1980): 291–298. [↑](#footnote-ref-68)
70. Amy C. Edmondson, R.M. Bohmer, and G.P. Pisano, “Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals,” *Administrative Science Quarterly* 46 (2001): 685–716; S.W.J. Kozlowski, S.M. Gully, E. Salas, and J.A. Cannon-Bowers, “Team Leadership and Development: Theories, Principles, and Guidelines for Training Team Leaders and Teams,” en *Advances in Interdisciplinary Study of Work Teams*, Vol. 3, eds. M.M. Beyerlein, D.A. Johnson, and S.T. Beyerlein. (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), 253–291. [↑](#footnote-ref-69)
71. R. Wageman, “Interdependence and Group Effectiveness,”*Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 145–180; J.R. Hackman and R. Wageman, “When and How Team Leaders Matter,” *Research in Organizational Behavior* 26 (2005): 39–76. [↑](#footnote-ref-70)
72. Jeremy Bird, coordinador general de elecciones de Ohio, entrevista con el autor. Chicago, IL, 8 de noviembre de 2008. [↑](#footnote-ref-71)