

¡Sí se puede!

*Estrategias para organizarse
y cambiar el mundo*

MARSHALL GANZ

Selección y prólogo de Carlos Quintero
Traducción de Darío Zárate Figueroa



ensamble



LEADING
CHANGE
NETWORK

GS[●]

Índice

Presentación SANTIAGO CREHUERAS.....	9
Introducción CARLOS QUINTERO HERRERA LASSO.....	11
Prefacio a esta edición.....	25
I. Textos teóricos para la práctica	
1. El poder de las historias en los movimientos sociales.....	31
2. Cómo David venció a Goliat.....	47
3. Organización.....	75
4. Dirigir el cambio: liderazgo, organización y movimientos sociales.....	95
II. Artículos, conferencias, entrevistas y discursos	
5. La empresa social no es cambio social.....	143
6. Hablando de poder (texto del Proyecto Gettysburg).....	149
7. Organizando a Obama: campaña, organización y movimiento.....	155
8. Cómo el poder de la gente produce cambios. Entrevista con Bill Moyers.....	183
9. Discurso en El-Hibri.....	197
III. Guías de trabajo	
10. Narrativa pública: el yo, el nosotros y el ahora.....	207
11. Narrativa pública en acción. Cuatro desafíos de liderazgo: pérdida, poder, diferencia, cambio.....	217
Acerca de Leading Change Network.....	227
Referencias.....	229
Glosario de términos clave.....	253
Procedencia de los textos.....	261
Nota sobre las obras usadas en la portada.....	263

3. Organización

La promesa democrática de equidad, inclusión y responsabilidad requiere una ciudadanía organizada que tenga el poder de articular y reivindicar sus intereses de manera efectiva. En Estados Unidos, las preocupaciones de muchos habitantes permanecen mudas debido a la desigual y menguante participación ciudadana. En otras partes del mundo, muchas democracias incipientes luchan por crear instituciones para hacer posible una participación ciudadana efectiva. La organización enfrenta estos desafíos revitalizando viejas instituciones democráticas y creando otras nuevas; esto involucra aprender a movilizar a las personas para una acción colectiva eficaz.

Para convertir valores compartidos en acciones, las personas deben aprender a identificar, reclutar y desarrollar liderazgos; deben aprender a construir comunidad en torno a esos líderes, y deben aprender a obtener poder de la comunidad. Los organizadores desafían a las personas a actuar en nombre de valores e intereses compartidos. Unen a las personas en nuevas relaciones que les permiten comprender mejor sus intereses y las ayudan a desarrollar nuevos recursos y una nueva capacidad para usar esos recursos para un beneficio colectivo. Estas acciones para relacionarse conducen a nuevas redes de relaciones que son lo bastante amplias y profundas como para servir de fundamento a una nueva comunidad en acción. Un segundo resultado es una nueva historia sobre quiénes forman esta comunidad, dónde ha estado, a dónde se dirige y cómo llegará allá. Un tercer resultado es la acción, al movilizarse la comunidad y desplegar sus recursos en nombre de sus intereses.

LA LABOR DE LOS ORGANIZADORES

Los organizadores son desarrolladores de personas en todos los sentidos posibles. Las ayudan a entender por qué deben actuar

para cambiar su mundo —es decir, a encontrar motivación para el cambio— y también a descubrir cómo pueden cambiarlo —es decir, a formular sus estrategias—. Para llegar a la motivación, los organizadores ayudan a las personas a tener una comprensión más profunda de quiénes son, qué quieren y por qué; movilizan los sentimientos de ira, esperanza, autoestima, solidaridad y urgencia, al tiempo que cuestionan los sentimientos de miedo, apatía, duda de sí, aislamiento e inercia. La motivación de las personas, una vez desarrollada, se articula como una historia compartida sobre los desafíos que enfrentan, por qué deben encararlos y por qué otras personas deberían ayudarles.

Cuando se trata de entender cómo pueden actuar las personas, los organizadores ayudan creando oportunidades para que deliberen sobre sus circunstancias, las reinterpreten en formas que abran nuevas oportunidades y generen estrategias para utilizar sus recursos de manera creativa. Desafían a las personas a asumir la responsabilidad de actuar. Para un individuo, el empoderamiento comienza con la toma de responsabilidad; para una organización, el empoderamiento comienza con el compromiso de sus miembros, es decir, con la responsabilidad que asumen sus integrantes. La responsabilidad, a su vez, comienza por elegir cómo actuar. Los organizadores desafían a las personas no sólo a entender, sino también a comprometerse y actuar.

El principal vehículo para la acción es la campaña, una corriente de actividad muy enérgica e intensamente concentrada, con objetivos y plazos específicos. Por medio de las campañas se recluta gente, se lanzan programas, se libran batallas y se construyen organizaciones. Un dilema intrínseco de las campañas es cómo des-polarizarlas cuando se asoman conflictos inevitables. Otro dilema es cómo equilibrar las campañas con la labor continua del crecimiento y desarrollo de una organización.

Luego está la conexión entre la organización y el liderazgo. Los organizadores hacen comunidad desarrollando liderazgo. Ayudan a los líderes a mejorar sus aptitudes, articular sus valores y formular sus compromisos, y luego trabajan para desarrollar una relación de responsabilidad y rendición de cuentas mutua entre un grupo de simpatizantes y sus líderes.

Parte de la labor de organizar es una práctica y, por lo tanto, sólo puede aprenderse con la experiencia de actuar. Actuar significa aceptar riesgos: ya sea fracasar, cometer errores, quedar mal, ser rechazado, etcétera. Dado que la organización es relacional (se hace interactuando con otros), mientras más podamos distinguir entre nuestros objetivos y los de otras personas, y comprender la interacción de ambos, más fácil será asumir los riesgos que requiere el aprendizaje. Mientras más profundo sea nuestro compromiso con nuestra causa, más aprenderemos, porque la motivación para asumir los riesgos que derivan en el aprendizaje será fuerte.

La labor de organizar también tiene un lado teórico, pero, a diferencia de algunas disciplinas académicas, no se aprende primero la teoría para luego aplicarla. La teoría no es más que una forma de simplificar la realidad para propósitos específicos, como predecir un resultado probable.

Aprender a organizar implica aprender sobre las dos concepciones del tiempo que el biólogo evolutivo Stephen Jay Gould describió como “el tiempo como ciclo” y “el tiempo como flecha”. Pensar en el tiempo como un ciclo nos ayuda a mantener nuestras rutinas, nuestros procedimientos normales, nuestro presupuesto anual, etcétera; mientras que pensar en el tiempo como una flecha nos enfoca en los cambios, en lograr resultados específicos, concentrar nuestros esfuerzos. Cuando hacemos una campaña, experimentamos el tiempo como una flecha. Hay un intenso flujo de actividad que comienza con un periodo fundacional, que deriva en un arranque seguido de picos periódicos y culmina en un pico final, seguido de una resolución. Conforme la campaña toma impulso, reúne cada vez más recursos, así como una bola de nieve acumula cada vez más nieve conforme se mueve. La motivación de los integrantes de la campaña aumenta de la misma manera y los primeros éxitos hacen que la consecución de éxitos posteriores sea más fácil.

Cuando se trata de organizar, la interacción con otros no es un extra, sino que está en el centro del proceso de aprendizaje. Aprender a desafiar, apoyar y motivar a aquellos con quienes trabajamos —y aprender a dejar que ellos nos desafíen, apoyen y motiven— puede ser una de las lecciones más útiles de la labor organizativa.

Aunque asociamos a los líderes con ciertos atributos (como el poder), también se puede ver el liderazgo como una relación. El historiador James MacGregor Burns afirma que cierto tipo de liderazgo puede entenderse como una relación que surge de intercambios o transacciones repetidas entre los líderes y sus bases o electores. Los primeros proporcionan recursos que los segundos necesitan para atender sus intereses, mientras que las bases proporcionan recursos que los líderes necesitan para atender los suyos. Las bases pueden recibir ayuda para resolver un problema, un sentido de empoderamiento, acceso a recursos, etcétera. Los líderes pueden recibir las mismas cosas, pero también algo que los disponga a aceptar las responsabilidades que conlleva el liderazgo. El factor clave para entender el liderazgo como una relación es la idea de que no se puede ser un líder sin simpatizantes. Por buenos que sean nuestros discursos, por numerosos que sean nuestros premios, sin bases o grupos de electores, no hay un líder.

Puesto que construir relaciones es fundamental para la labor organizativa, es indispensable también para el ejercicio del liderazgo en dicha labor. Si la interacción entre el líder y sus bases da como resultado una comprensión profunda de los valores y cómo traducirlos en acción, se vuelve lo que Burns llama “liderazgo moral”. Y, aunque identificar, reclutar y generar líderes se vuelve crucial para desarrollar la capacidad de la mayoría de las organizaciones, es de particular importancia para los organizadores, cuyo trabajo es liderar a los líderes. La responsabilidad principal de un organizador es desarrollar las capacidades de liderazgo de otros y, por consiguiente, de las organizaciones por medio de las cuales sus bases actúan respecto a sus intereses compartidos.

¿Cómo funciona el liderazgo?

Las asociaciones voluntarias que se desarrollan durante la labor organizativa sólo funcionan cuando las personas están dispuestas a aceptar roles tanto de líderes como de participantes. Los actos de liderar y seguir no son expresiones de la identidad de los miembros, sino de lo que hacen en una reunión, comité, proyecto, orga-

nización o institución específica. Una persona puede ser lideresa en un proyecto y formar parte de las bases en otro.

¿Cuáles son las diferencias entre estos roles? Los líderes aceptan la responsabilidad por tareas muy específicas que un grupo debe realizar para trabajar en conjunto. Como afirma la académica feminista Jo Freeman, la organización (o cualquier tipo de colaboración) simplemente no funciona si las personas no tienen cómo asignar responsabilidades claras y garantizar que los miembros de la organización las cumplan. Una de las responsabilidades más importantes es la de procurar las necesidades del grupo en su conjunto: ésta es la responsabilidad del líder. Aunque el liderazgo puede ejercerse por individuos que trabajan en equipo (y, sin duda, un equipo de liderazgo puede emplear fortalezas complementarias para resolver un problema), la responsabilidad de procurar al equipo en sí tiene que recaer en alguien.

También debemos distinguir entre autoridad y liderazgo. La primera es una legitimidad de mando que suele asociarse con posiciones sociales, puestos o roles específicos: una legitimidad sustentada en creencias culturales, así como en recursos de coerción. Una organización es una forma de normalizar relaciones de autoridad entre los participantes. Las burocracias estructuran la autoridad como un conjunto de reglas según las cuales los gerentes dirigen a sus subalternos. Los mercados estructuran la autoridad como un conjunto de reglas según las cuales los empresarios pueden diseñar incentivos para que las personas tomen decisiones ejecutables basadas en sus recursos económicos individuales. Las asociaciones civiles —el tipo de estructura que los organizadores desarrollan— suelen establecer la autoridad de manera democrática: los líderes rinden cuentas ante las bases a las que sirven. Ejercer el liderazgo en un contexto cívico puede requerir más aptitud que en otros escenarios, porque depende más de la persuasión que del mando.

Las creencias culturales institucionalizadas sobre quién está autorizado para liderar y quién no pueden negar a ciertas personas la oportunidad de ganarse el título de líderes. Los liderazgos que se desarrollan en estas condiciones suponen un desafío a las ideas convencionales de autoridad. La autoridad también puede ser un recurso que una persona emplea para ganarse el liderazgo y, en sentido inverso, a veces los líderes encuentran que la autoridad les

ha sido conferida porque se han ganado el liderazgo. Pero liderazgo y autoridad no son lo mismo.

Por último, debemos distinguir a los líderes de los activistas. Los activistas dedicados se presentan a diario para atender los teléfonos, distribuir folletos y colgar carteles; hacen contribuciones cruciales a la labor de cualquier organización voluntaria. Pero esto no es lo mismo que involucrar a otros en la labor de la organización. El liderazgo se ejerce por medio de una labor relacional.

¿Qué hacen los líderes?

Una manera de entender lo que hacen los líderes en el contexto de la labor organizativa es comparar las asociaciones civiles exitosas con las que no lo son. Las que no tienen éxito bien podrían llamarse “desorganizaciones”. Se caracterizan por ser o estar:

- ▶ *Divididas.* La organización está fragmentada en facciones y divisiones que sangran sus recursos.
- ▶ *Confusas.* Cada miembro entiende de manera diferente lo que está ocurriendo. Hay muchos rumores, pero no mucha información.
- ▶ *Pasivas.* La mayoría de los “miembros” hace muy poco; una o dos personas hacen la mayor parte del trabajo.
- ▶ *Reactivas.* Siempre están tratando de responder a algún acontecimiento inesperado.
- ▶ *Inactivas.* Nadie asiste a las reuniones. Nadie se presenta para las actividades.
- ▶ *Propensas a estar a la deriva.* Las reuniones, acciones y decisiones carecen de propósito, y todo va a la deriva de una reunión a la siguiente.

Por otro lado, las organizaciones exitosas son las que funcionan de verdad. En las organizaciones exitosas, los miembros:

- ▶ *Están unidos.* Han aprendido a lidiar con sus diferencias lo bastante bien como para ser capaces de unirse y cumplir los propósitos por los que se formó la organización. Las diferencias se debaten, discuten y resuelven abiertamente.

- ▶ *Comparten un entendimiento.* Hay un entendimiento generalizado de lo que sucede, cuáles son los desafíos, cuál es el programa y por qué se adoptó determinado rumbo.
- ▶ *Participan.* Muchas personas están activas en la organización; no sólo asisten a reuniones, sino que también hacen el trabajo de la organización.
- ▶ *Toman la iniciativa.* En vez de reaccionar a lo que ocurra en su entorno, son proactivos y actúan sobre su entorno.
- ▶ *Actúan.* Hacen el trabajo necesario para que las cosas sucedan.
- ▶ *Comparten un sentido de propósito.* Las reuniones, acciones y decisiones tienen propósito, y hay una sensación de avance cuando se hace el trabajo.

Lo que hace que un grupo funcione es la calidad del trabajo que realizan sus líderes. Un buen líder aleja al grupo de las malas características de la “desorganización” y lo encamina hacia las características de una buena organización. Los líderes convierten la división en solidaridad al construir, mantener y desarrollar relaciones entre los miembros que conforman la organización. Los líderes transforman la confusión en comprensión, por lo que facilitan la interpretación de lo que sucede con el trabajo de la organización. Convierten la pasividad en participación, inspiran a las personas a comprometerse con la acción necesaria para lograr las metas del grupo, y cambian la reacción en iniciativa al trazar estrategias, pensando cómo la organización puede utilizar sus recursos para alcanzar sus metas. La inacción se vuelve acción cuando los líderes movilizan a las personas para convertir sus recursos en las acciones específicas que los llevarán al cumplimiento de sus metas, y la deriva se transforma en un propósito compartido cuando los líderes aceptan la responsabilidad de supervisar al grupo y desafían a otros a aceptar también sus responsabilidades.

LOS ORGANIZADORES Y EL ARTE DE LA INTERPRETACIÓN

En el contexto de la labor organizativa, el arte de la interpretación implica descubrir qué debe hacer el grupo y por qué debe hacer-

lo. Reinterpretamos nuestro mundo, y nuestro papel en él, al mismo tiempo que lo cambiamos. Nuestro entendimiento de nosotros mismos y del mundo que nos rodea no se basa en datos duros, sino en la interpretación de ellos. Al examinar los datos nos preguntamos: ¿esto es bueno para nosotros?, ¿es malo para nosotros?, ¿es relevante para nosotros? Interpretamos los datos contextualizándolos en esquemas, o marcos, que hemos aprendido. Los marcos son patrones de entendimiento que influyen en lo que recordamos, a lo que prestamos atención y lo que esperamos, y que dan sentido a las piezas de información que encontramos. Los marcos tienen un anclaje emocional, derivan de nuestra experiencia directa y nos permiten sujetarnos al mundo.

Dos formas de saber: por qué y cómo

Podemos distinguir entre dos maneras de interpretar el mundo: de manera narrativa o analítica. Construimos un entendimiento narrativo de quiénes somos, a dónde nos dirigimos y cómo esperamos llegar ahí, entendimiento que se basa más en lo que sentimos respecto a las cosas (afecto) que en lo que pensamos sobre ellas (cognición). Un entendimiento narrativo es inductivo: es “verdadero” en tanto que nos mueve, y domina los ámbitos de la religión, la literatura, la poesía y la política. El psicólogo Jerome Bruner afirma que el poder del entendimiento narrativo para cautivarnos surge de la sabiduría que promete revelarnos cómo lidiar con la incertidumbre. Su poder para movernos deriva del grado en que podemos identificarnos con los protagonistas.

El entendimiento analítico se basa en nuestra aplicación de la razón crítica a los datos sobre el mundo. Se basa más en lo que pensamos sobre las cosas que en lo que sentimos respecto a ellas. Es deductivo, gobernado por las leyes de la lógica, y a menudo se construye en forma de silogismo. Es dominante en los ámbitos de la economía, el análisis político y gran parte de la investigación científica. Aunque su poder de persuasión radica, en última instancia, en la evidencia (experiencia) que sustenta o no sus hipótesis, se basa en nuestra aceptación de los supuestos sobre los que se basa la lógica, o la autoridad de quienes invocan dicha lógica.

Como se ha dicho, los líderes motivan a sus bases a transformar una “desorganización” pasiva en una “organización” activa. La estrategia convierte la reacción en iniciativa al movilizar el pensamiento, pero la motivación convierte la pasividad en participación al movilizar los sentimientos.

Los organizadores movilizan los sentimientos de las personas en formas que las ayudan a superar sus inhibiciones sobre la toma de acción. Muchas personas tienen sentimientos encontrados respecto a diversos temas; movilizar un conjunto de sentimientos contra otro produce una disonancia emocional, una tensión que sólo puede resolverse por medio de la acción. Este proceso a veces se denomina “agitación”. La ira puede movilizarse contra el miedo, la esperanza puede oponerse a la apatía, la creencia en nuestra propia capacidad de marcar una diferencia puede oponerse a la duda, la solidaridad puede oponerse al aislamiento y la urgencia puede oponerse a la inercia.

Una herramienta útil es la conversación motivacional, una forma de narración de historias. Enrique V (1387-1422) motivó a las tropas inglesas en Francia antes de la batalla de Agincourt tras contarles una historia: no una sobre lo que alguna vez fue, sino sobre lo que podría ser. Las historias de lo que puede ser, historias de esperanza, son una de las principales formas en que los organizadores traducen valores en acción.

Al escuchar una historia, o al contarla, experimentamos los acontecimientos de la historia como acontecimientos de nuestras propias vidas. Nos convertimos en parte de la historia; respondemos, evocamos nuestras propias historias, y contamos una en respuesta. Las historias nos cautivan porque nos enseñan a lidiar con lo inesperado. Aunque a menudo contamos historias que comienzan con “érase una vez”, lo que nos mueve a contar historias no es la preocupación por el pasado, sino por el futuro. Por medio de las historias podemos recurrir al pasado para enfrentar un desafío actual, para dar forma a un futuro deseado. Eso es lo que hizo Enrique V: recurrió al entendimiento de sus hombres sobre su pasado, sus identidades, para enfrentar un desafío del momento, de forma que un nuevo y mejor futuro fuera posible para ellos.

Cuando establecemos una nueva organización, no sólo construimos nuevas relaciones y movilizamos nuevos recursos, sino que comenzamos una nueva historia: una historia que, si tiene éxito, entretendrá muchos otros relatos individuales en una historia general de la comunidad en la que vivimos. Los organizadores aprenden a contar una historia de esperanza que responde las preguntas ¿por qué ahora?, ¿por qué nosotros? y, para aquellos a quienes esperamos movilizar, ¿por qué ustedes?

Si la labor deliberativa se da en reuniones, la narración de historias se da en celebraciones. Las reuniones giran en torno al pensamiento; las celebraciones, al sentimiento. Pero una celebración no es una fiesta; es una forma en la que los miembros de una comunidad se reúnen para honrar lo que son, lo que han hecho y a dónde se dirigen, a menudo de manera simbólica. Las celebraciones pueden ser formales o informales; incluyen mítines, fiestas, celebraciones de victoria, comidas compartidas, reuniones masivas y servicios religiosos. Pueden introducirse pequeños actos de celebración en muchos aspectos de la vida de una organización. Amnistía Internacional, por ejemplo, termina sus reuniones con una breve sesión de escritura de cartas en nombre de uno de los prisioneros por los que aboga. La afirmación del objetivo de la organización es más importante que el número de cartas que se escribe.

ESTRATEGIA Y PODER

La estrategia es la manera en que convertimos lo que tenemos en lo que necesitamos para obtener lo que deseamos; es decir, la estrategia es la manera en que convertimos recursos en poder. Si pensamos en el poder como la influencia que un actor puede tener sobre otro debido a un desequilibrio de intereses y recursos, una manera de corregir este desequilibrio es encontrar más recursos. Pero no siempre hay más recursos disponibles. Así pues, otra manera de corregir el desequilibrio es mover el punto de apoyo en el que ocurre el equilibrio, para aprovechar mejor esos mismos recursos. Esto es lo que los buenos estrategas aprenden a hacer; aprenden a aprovechar mejor los recursos disponibles. El poder, entonces, no es sólo un asunto de recursos materiales, sino también de imaginación.