

# Retrospectiva: liderazgo femenino y espacialidad urbana. Área metropolitana 1985-1994. El Movimiento Urbano Popular, cinco casos

Eva Chávez Guadarrama\*

**Resumen:** Se analiza la forma en que las mujeres ejercen el liderazgo dentro del movimiento urbano popular (MUP) durante los últimos veinte años. La investigación apunta a que la dirigencia femenina se aleja de las pautas culturales impuestas; además señala que la estructura organizativa del MUP se compone de diversos sectores, y requiere para su funcionamiento de distintos subtipos de liderazgo. Diferenciamos tres de ellos: la dirigencia popular de masas, la dirigencia popular de mando medio y la dirigencia popular de alta jerarquía.

**Abstract:** This paper analyzes women's leadership as it is practiced within the Urban Popular Movement (UPM) in the past twenty years. It is shown how this leadership falls away of what it is socially imposed, and how various patterns of leadership are needed to fit the organizational structure of the UPM. The author differentiates three of them: popular leadership of masses, popular leadership of middle command and popular leadership of high command.

## Yo ama de casa. ¿Y ahora qué?

"Ciudad profunda como el abismo de sus heridas" dice el poeta David Huerta con toda verdad. Porque la naturaleza sísmica de nuestro territorio se ha empeñado en confrontarnos con la fragilidad de nuestra humanidad y nuestras instituciones sociales.<sup>1</sup>

Aconteció, aunque la sociedad estupefacta no atinara a determinar cómo y qué acción ejecutar primero ante el terremoto del 19 de septiembre de 1985, debido a que el ser humano y la sociedad misma basan su identidad sobre la no-aceptación de la contingencia y el conflicto, apostando a la continuidad, a la "normalidad", y a la institucionalidad o al mito del "sistema funcional".

<sup>1</sup> Podemos aquí utilizar la metáfora en la que la naturaleza sacude a la especie humana de la misma forma en que los humanos sacuden a las hormigas de su mesa.

\* UAM-Azcapotzalco

El ser humano diría Imre Lakatos requiere para su subsistencia de certezas en la ciencia de paradigmas, en la vida cotidiana de dogmas. De ahí la gran conmoción social surgida ante el trágico desenlace del terremoto que devastó la parte centro de nuestra ciudad, corazón cívico, espacio ampliamente semantizado y resemantizado por los teóricos del urbanismo.<sup>2</sup>

La carencia de infraestructura adecuada y de una cultura cívica ante el desastre traería consecuencias políticas drásticas. Con las pesadas lozas de la devastación cayeron demagogias y fraudes industriales. Y fue entonces cuando la necesidad del otro se hizo conciente.

La forma en que la organización colectiva de los damnificados en la zona centro confrontó el desastre y el caos es ejemplar por su capacidad de respuesta, ya que sobrepasó a las organizaciones de masas ya instituidas bajo premisas ideológicas.<sup>3</sup>

La CONAMUP,<sup>4</sup> por ejemplo, subrepticamente sorprendida por el fenómeno, no tuvo capacidad para organizar y movilizar a sus bases ubicadas en su mayoría en la periferia citadina.<sup>5</sup> Su escisión y la posterior dispersión de sus distintos organismos y miembros fortalecería las incipientes organizaciones formadas en el centro de la ciudad.

Se integrarían entonces la Unión de Vecinos y Damnificados 19 de Septiembre, UVYD;<sup>6</sup> la Unión Nueva Tenochtitlan-Sur, UPNT-S;<sup>7</sup> la Unión Popular Nueva

<sup>2</sup> Véase Ward y también la interesante posición sobre el reconocimiento identitario individual del espacio urbano en Wildner.

<sup>3</sup> Haber testificado la devastación y el caos social en 1985, al inicio de mis estudios en Antropología Social en la ENAH, resolvería mi inclinación por los estudios urbanos. Casi catorce años después, habiendo inspeccionado distintas estructuras políticas—institucionales y de oposición—he llegado a comprender que México, como sociedad, aún no ha trascendido los márgenes de los vaivenes electorales y las cooptaciones a izquierda y derecha. Lamentando el que no exista voluntad para construir un programa de desarrollo económico y político con espíritu humanista, como ha sucedido en países como Holanda, Suecia y Canadá.

México posee según datos de 1996. Pobres (millones): 72.219; de la cifra anterior son Pobres extremos (millones): 50.9; No pobres (millones): 20.4. Fuente: Editorial, "Anexo informativo a De bombas, bomberos y bombillas", en *La Jornada*, lunes 23 de noviembre de 1998, sección política, p. 6.

<sup>4</sup> La Coordinadora Línea de Masas, COLIMA (1978), fue el organismo antecesor de la CONAMUP. Esta a su vez fue creada entre 1980 y 1981 por el Frente Popular Tierra y Libertad de Monterrey (1976), el Comité de Defensa Popular de Durango (1979); la Unión de Colonias Populares del Valle de México (1979) y el Frente Popular de Zacatecas (1979).

En 1983 se realizó el Cuarto Encuentro de la CONAMUP, en mayo de 1983, caracterizado como el debate político que ahondaría las crudas diferencias y los conflictos internos que acabarían por fracturar a la organización. El terremoto de 1985 habría de acelerar el proceso de desintegración, ocasionando el surgimiento de numerosas organizaciones independientes—algunas de reciente formación, otras vía la experiencia CONAMUP—que reivindicarían el espacio urbano y su hegemonía para sí mismas.

<sup>5</sup> En este desarrollo se observa que la CONAMUP, organismo aglutinador de las masas populares, pierde fuerza en el escenario político debido a la aparición de la Coordinadora Única de Damnificados, CUD; inaugurándose así una nueva etapa para el Movimiento Urbano Popular en el corazón del área metropolitana. A diferencia de Bouchier, quien afirma que la CONAMUP se vio inmovilizada ante el terremoto; Alma Romo, dirigente de la UPCM, confirma con su testimonio la incorporación, ligeramente tardía, de la CONAMUP a los trabajos de rescate, otorgándole un papel preponderante y confirmando, asimismo, el posterior desmembramiento de la Coordinadora.

<sup>6</sup> Inicialmente la UVYD surgió de la organización de los vecinos de las calles Chiapas, Jalapa, Orizaba, To-

Tenochtitlan-Norte; UPNT-N;<sup>8</sup> el Sindicato de Costureras 19 de Septiembre;<sup>9</sup> La Unión Popular Centro-Morelos, UPCM; etcétera.<sup>10</sup>

Las organizaciones de vecinos e inquilinos, se constituyeron en octubre de 1985 en la Coordinadora Única de Damnificados, CUD, dentro de cuya estructura habría de formarse —en 1989— la Comisión de la Mujer de la Coordinadora Única de Damnificados, CMCUD, por un principio cultural básico: las mujeres habitan la casa. Las mujeres habían perdido su espacio de poder

Los objetivos de esta entidad eran, según se afirmaba:

Que las mujeres unidas en la manera de solucionar nuestros problemas, luchemos por nuestros derechos, nos animemos a hablar en público, nos valoremos y valoremos al resto de las mujeres, nos capacitemos, mejoremos nuestras relaciones familiares, busquemos lugares de atención para nuestros hijos y construyamos lavanderías y comedores populares; es decir, que salgamos de nuestro aislamiento y disminuya la carga de trabajo doméstico que realizamos (Carrillo: 16).

Una vez más habría de cooptarse y semantizarse la lucha por la reconstitución del espacio, sólo que esta vez por mujeres con formación y trayectoria política. Los “espacios para la mujer” y el llamado “feminismo popular” no surgieron subrepticamente en las organizaciones populares. Esta apertura debió gestarse a través de periodos de crecimiento y reflujo.

La visión historiográfica contemporánea del feminismo nos habla de eventos paralelos. Por ejemplo, la década de los setenta fue de reivindicaciones sobre la maternidad libre y voluntaria, la despenalización del aborto y la libertad sexual de la Coalición de Mujeres (CM) formada en 1976 y el Frente Nacional de la Liberación de la Mujer (FNALIDM), instituido en 1979, coexiste con los primeros movimientos de colonas (Espinosa, 1993). La participación de la mujer en orga-

---

nalá, etcétera, de la colonia Roma; a cuyas reivindicaciones se unieron —posteriormente— damnificados de las colonias Doctores, Obrera, Condesa, Álamos, Narvarte, Juárez, Buenos Aires y Algarín, integrantes actuales. Participan en ella alrededor de 2500 familias; su población total está integrada en un 90% por mujeres (Carrillo: 10-16).

<sup>7</sup> La UPNT-S fue fundada por los grupos de solicitantes de vivienda que ya existían y las nuevas agrupaciones de vecinos emergentes del sismo. La agrupación se formó unos días después del 19 de septiembre; sus proyectos iniciales incluyeron alrededor de 60 vecindades y 1200 familias (Carrillo).

<sup>8</sup> La UPNT abarca parte de Tepito, La Merced, la Obrera, el Centro, Izazaga, Circunvalación y Granaditas. Del Zócalo a Tepito corresponde la zona norte y del Zócalo a la Obrera, la zona sur (Carrillo). Algunos participantes tasan la participación femenina entre un 70 u 80% de su total.

<sup>9</sup> El SC 19 de Septiembre, fue formado por trabajadoras damnificadas de 42 empresas desoladas por el sismo. Hasta 1989 contaba, aproximadamente, con 2 mil integrantes provenientes de 15 empresas (Carrillo).

<sup>10</sup> La UPREZ se formaría en febrero de 1987, a raíz de la fusión de diferentes organizaciones que habían sido partícipes de la dinámica de trabajo en la CONAMUP.

nizaciones vecinales como la Unión de Vecinos de la Colonia Guerrero, UVCG, es muestra de ello (Massolo, 1989).

Los ochenta pareció ser una época de reflujo para el análisis y la acción de las mujeres; sin embargo, no constituyó un obstáculo para la realización del Primer Encuentro Nacional de Mujeres.<sup>11</sup> Se congregarían, principalmente, mujeres pertenecientes a corrientes de izquierda: sindicalistas, campesinas, de organizaciones populares, etcétera, problematizando familia y sexualidad, doble jornada y participación política de la mujer, etcétera (Espinosa, 1993).

Espinosa afirma que entre 1980 y febrero de 1986, "se realizaron diez encuentros sectoriales amplios (de trabajadoras, campesinas y colonas) y cuando menos medio centenar de reuniones locales o regionales de núcleos femeninos populares" (1993: 12).

Los encuentros derivaron en la identificación de algunos problemas comunes a las mujeres: la opresión en la esfera privada y las relaciones asimétricas al interior de las organizaciones "democráticas" de pertenencia. Además del nivel reflexivo, se manifestaron nuevas aspiraciones del desempeño femenino en las luchas sindicales y urbano populares, planteamientos que lentamente se abren brecha entre los dogmas de la izquierda mexicana.<sup>12</sup>

Durante la primera mitad de los ochenta, los militantes de movimientos "de clase" participaron masivamente en la construcción de un feminismo popular, "intentando incorporar la problemática de género a la lucha general de los explotados" (Espinosa, 1993: 12). Existía —a pesar de todo— una actitud de desconfianza hacia los sectores feministas por parte de la vertiente popular, debido a que el manejo de alianzas con organizaciones políticas se privilegiaba.

La relación feminismo popular-organizaciones políticas y de masas no era cómoda porque minaba la autonomía del movimiento femenino. Después de los sismos de 1985, el feminismo adquirió otra dimensión en las organizaciones populares. Surgirían asociaciones como el Sindicato de Costureras "19 de Septiembre", matizando el derrocamiento de las relaciones opresivas de poder. Germinaron acertadas convergencias entre las mujeres con extensa tradición de militancia y las mujeres de organizaciones recién erigidas.

Dentro del derruido edificio de la política económica nacional en los ochenta y sus tribulaciones, se abrieron paso las demandas de subsidios a la canasta básica, y la incipiente formación de las que serían "cooperativas de abasto y consumo", en cuyo seno seguiría palpitando la mayoritaria presencia femenina y el floreciente liderazgo femenino. Así, a las demandas de las mujeres del sector

<sup>11</sup> Realizado en noviembre de 1980 en la ciudad de México.

<sup>12</sup> Cuya dirigencia es apabullantemente masculina.

popular serían sumadas las reivindicaciones de mujeres de sectores sociales menos abatidos por la crisis. Se fundarían entonces la Red Contra la Violencia y por los Derechos de la Mujer, en 1985, y por el mismo periodo, el Frente por la Maternidad Libre y Voluntaria (Espinosa: 14).

La coyuntura electoral de 1988, abriría un espacio más a la participación política de las mujeres. Se fundaría, en el mes de julio, el Frente de Mujeres en Defensa del Voto Popular y poco después el Frente Mujeres en Lucha por la Democracia. En octubre, sería instituida la Coordinadora Benita Galeana y dos años después, en 1990, la Coordinadora Feminista del DF. En 1991 se llevó a cabo la Convención Nacional de Mujeres por la Democracia, debate paralelo a la participación femenina directa en la lucha parlamentaria.<sup>13</sup>

### Estado del arte: líderes y liderazgos

Se considera que un líder es aquella persona que dirige, conduce o encabeza una acción en la consecución de objetivos personales y/o grupales. Siendo un elemento cohesionador y organizador de la acción colectiva, su papel es esencial para la estructuración institucional de cualquier organismo. De igual forma se hace primordial la redefinición de la noción "liderazgo", involucrando su acción, su influencia y sus limitantes.

Algunas definiciones del fenómeno han enfatizado su papel de recolector y distribuidor de recursos materiales y otros han subrayado su carácter simbólico. Por definición sabemos que el liderazgo es la forma en que desarrolla una acción un líder, acorde a estrategias establecidas para la consecución de fines personales y/o colectivos; pero ¿cuáles son las condiciones que le permiten consolidarse a un sujeto como tal?; ¿es el liderazgo un producto social o es resultado del "carisma" innato de un sujeto?; o ¿es una asociación de ambos aspectos? Revisemos algunos aportes cruciales.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> La subrepresentación femenina en el ámbito político sigue siendo un punto álgido en la agenda del feminismo. Contrastando algunas cifras de distintos años observamos que: en 1987 de los 20 millones de mexicanos, más de diez millones eran mujeres, teniendo acceso a l 0. 03 % del total de las curules del parlamento. De entre los 400 diputados sólo 25 eran mujeres, procedentes del PRI (Lovera). En 1994 en México, existían 5 senadoras, 44 diputadas federales, 14 asambleístas del DF y 88 legisladoras locales (Trejo). Los datos obtenidos con posterioridad al periodo electoral de agosto de 1994 mostraron que las mujeres alcanzaban la cifra de más de 23 millones 600 mil del total poblacional, representando el 51. 8% del padrón electoral (Lovera). La participación en el poder legislativo era en ese mismo año, de 7. 97% equivalente a 45 mujeres "para un total de 564 personas —entre senadores y diputados" (Fernández: 49). Existían 42 diputadas (8.4%) y tres senadoras (4.68%); en tanto que en la Cámara de Diputados el PRI contaba con 8% de diputadas, el PAN con 7. 8% y el PRD con 11. 9%. En el Senado, únicamente el PRI contaba con 5% de mujeres senadoras (49-50).

<sup>14</sup> Este apartado sumaría un avance de la tesis de maestría que estamos trabajando. Un estado del arte más detallado habrá de encontrarse en el capítulo primero del trabajo.

## Liderazgo y movimiento social

No todos los movimientos sociales<sup>15</sup> son similares, ni los liderazgos implicados en su estructuración, opina Neil Smelser (1989), quien realiza una interesante distinción entre movimientos orientados por valores, MOV, (como los movimientos mesiánicos o utópicos), y los movimientos orientados por normas, MON.<sup>16</sup> Siendo estos últimos, aquellos movimientos que pretenden restablecer, proteger, modificar, o crear normas en el nombre de ideas comunes, ya sea de forma directa o indirecta.<sup>17</sup>

Las innovaciones normativas (como una ley nueva, costumbre, despacho, asociación, o segmento de un partido político), aparecen como resultado de un movimiento orientado por normas (Smelser: 270).

Existen condiciones específicas que posibilitan la movilización para la acción del movimiento. Estas son: a) el papel del liderazgo en la organización del movimiento para la acción; b) las fases reales y derivadas de la acción; c) el efecto del éxito o el fracaso de estrategias y tácticas específicas del movimiento en el desarrollo del mismo; y d) el efecto del éxito o fracaso global en el desarrollo del movimiento (Smelser: 296-312). Hablaremos del liderazgo dentro de este tipo de movimientos.

Smelser, afirma que dentro de los MON, se distinguen dos tipos de liderazgo: el liderazgo que formula las creencias y, el liderazgo que moviliza los participantes para la acción. Algunas veces la misma persona ejecuta ambas funciones; en otros casos una división de los papeles del liderazgo aparece dentro del movimiento (297).

<sup>15</sup> Todo movimiento social (MS), definido analíticamente, abarca tres dimensiones: "Antes de todo la acción colectiva debe contener solidaridad, es decir, la capacidad de los actores de reconocerse a sí mismos y de ser reconocidos como parte de una unidad social. La segunda característica es la presencia del conflicto, es decir, una situación en la cual dos adversarios se encuentran en oposición sobre un objeto común, en un campo disputado por ambos (...) La tercera dimensión es la ruptura de los límites de compatibilidad de un sistema al que los autores involucrados se refieren" (Melucci, 1991a: 361-362).

Los movimientos sociales son conductas colectivas que responden a la necesidad del cambio sistémico, entendiéndose que el cambio "nace de la necesidad de controlar el antagonismo que opone a las clases. La causa interna, el motor de cambio, es la necesidad que tiene un sistema de clases de mantenerse controlando la oposición estructural que lo atraviesa. También las causas externas pueden influir sobre los procesos de transformación... Sin embargo la eficacia de estas causas, jamás es directa" (Melucci, 1986: 100).

Un sistema social necesita mantener un control constante sobre su propia estructura, interviniéndola y por tanto modificándola. Estas modificaciones tienden a crear desequilibrios e incompatibilidad entre los elementos y los niveles de un sistema (101); contradicciones sobre las cuales se insertarían las conductas colectivas acelerando el proceso de transformación y diversificación de la estructura. La activación de los movimientos sociales emana de elementos coyunturales —aspecto diacrónico— y elementos estructurales —aspecto sincrónico.

<sup>16</sup> Los movimientos orientados por normas se distinguen de movimientos con un carácter más general; por ejemplo el movimiento pacifista y el movimiento feminista, los cuales han derivado en distintos movimientos orientados por normas en la idea de reivindicar ciertos derechos.

<sup>17</sup> Presionando a alguna autoridad, por ejemplo.

El tiempo tan prolongado en que una organización se encuentra involucrada en un movimiento, genera la aparición de nuevos tipos de liderazgo mientras que el movimiento progresa —estos líderes se encuentran vinculados hacia las exigencias organizacionales del movimiento más que hacia sus ideales u objetivos. Son líderes burocráticos como Roche y Sach los han clasificado.

En tanto que la colectividad sigue desarrollándose, siguen apareciendo más tipos de liderazgo —algunos en busca de poder dentro de la colectividad misma, otros involucrados en mantener el prestigio de la organización o movimiento ante el ojo público. De la proliferación de líderes en planificadores, promotores, burócratas, buscadores-de-poder, y buscadores-de-prestigio; surgen muchos conflictos y fragmentaciones internas (297).

El líder, el cual es más importante en la fase de movilización activa, como acertadamente señala Smelser, se concentra en una serie de estrategias y tácticas: para formar un nuevo partido político; para influenciar a los partidos existentes; para convenir una marcha u otro tipo de demostración; para influenciar las legislaturas haciendo antesala o escribiendo cartas; para involucrarse en la "acción directa" como lo hacen los *Boy-Scouts*, los bloqueos o las manifestaciones en que los asistentes se sientan en las calles; para "educar" al público; etcétera.

Dentro de un movimiento, pueden surgir conflictos entre los líderes debido a las diferencias en el énfasis de estrategias y tácticas particulares.

### *Territorialidad local*

La práctica del liderazgo local o tradicional es claramente ejemplificada por el trabajo de Núñez, quien fundamenta su obra en su experiencia en barrios populares metropolitanos. El autor identifica a los líderes tradicionales como actores claves en el barrio, debido a que ejecutan funciones de organización, intermediación con aparatos estatales y creación de clientelas políticas (71).

Este tipo de liderazgo reproduce el "cacicazgo rural" en gran medida, en tanto que: 1) se trata de un individuo que se autoimpone a un grupo territorial y es aceptado con una mezcla de temor, de prestigio y necesidad; 2) su poder parte del control del acceso a ciertos bienes importantes para la comunidad, de sus relaciones en el exterior, y de cualidades naturales de expresión y mando. 3) el poder que nace del monopolio se refuerza por la amenaza física a los disidentes, basada en una organización reducida de incondicionales, familiares o fieles, dispuestos a hacer uso de la violencia; 4) al mismo tiempo que el jefe de la comunidad es el intermediario obligado con las autoridades superiores delante de las cuales representa a la comunidad; 5) guarda un cierto grado de autonomía delante de las

autoridades legales y "formales", no sólo porque su designación no viene de ellos sino porque su duración en el puesto supera en el tiempo a los funcionarios políticos que lo han apoyado como "patrones" (Núñez: 73).

El origen del poder del cacique urbano, parte de la acumulación progresiva en relaciones político-administrativas, a partir de las cuales puede llegar a amasar una fortuna personal y partir hacia la posesión de un poder político y económico permanente. Otros elementos serían la distribución de la tierra; el monopolio del trato con las autoridades; el conocimiento de los mecanismos burocráticos de las administraciones que frecuenta, y el resguardo de la documentación del movimiento (74-75).

Sus principales funciones serían: a) el ser organizador del trabajo interno de urbanización; b) el ser gestor de bienes urbanos; y c) el poseer el potencial de agente civil del sistema de corrupción local (78).

#### *Estructura, interacción contextual y territorialidad*

Según Cornelius, los factores que pueden diferenciar a los líderes de aquellos que no lo son consisten en su posición de empleo y ocupación. El autor comenta como en la época en que llevó a cabo su estudio "los profesionales, técnicos o semiprofesionales, y los pequeños comerciantes o vendedores estaban representados más que proporcionalmente entre los líderes..." (152).

Existe, a decir del autor, una diferenciación en los tipos de liderazgo. Cornelius nos habla del cacique urbano retomando la definición de Friedrich (1968: 155), como "un líder autocrático en la política local y/o regional, cuyo mando característicamente informal, personal y con frecuencia arbitrario es reforzado por un núcleo de familiares, 'pistoleros' y dependientes, y está marcado por el rasgo diagnóstico de la amenaza y la práctica de la violencia".

La base de su influencia sería localizada, básicamente, en los recursos que controla personalmente y en el poder derivado del mismo, es decir, en sus relaciones con funcionarios gubernamentales y políticos, y profesionales que por su posición pueden ayudar a satisfacer las necesidades de la comunidad (163).

Las normas de su desempeño consolidan y legitiman su posición. Un buen desempeño en la consecución de beneficios materiales para la comunidad es determinante para la consolidación y la legitimación del líder (166).

Su estilo de jefatura,<sup>18</sup> es decir, "la manera en que ejerce influencia entre los residentes de la comunidad, la forma en que maneja los conflictos y las disensiones,

<sup>18</sup> Afirma Cornelius, puede ser personalista, pragmático, informal y autocrático.

y su forma de hacer que los residentes participen en el proceso de decisiones de la comunidad", promueve la unidad comunitaria o fragmenta la acción colectiva (Cornelius: 169).

Las funciones del cacique dentro de la comunidad y sus relaciones con el medio externo, según identifica Cornelius, dependen de sus diversas bases de influencia. "El cacique obtiene más legitimidad en la medida en que los seguidores consideran que ha llenado las expectativas generales asociadas con el desempeño de funciones como la de organizador formal, líder informal de la opinión, movilizador político y negociador o intermediario político" (171).

La persistencia de un liderazgo de esta naturaleza, se ve amenazada cuando la comunidad local, de la cual forma parte, comienza a integrarse a una red más compleja de relaciones sociales, económicas y políticas; cuando los "intermediarios" sociales son desplazados y/o un creciente número de intermediarios externos invaden sus dominios" propiciando la desintegración del cacicazgo a largo plazo (Cornelius: 179).

### *Identidad personal y colectiva*

Bogarta, Bales y Couch afirman que la problemática del liderazgo ha sido un área central de la psicología social, especialmente en el análisis de la dinámica grupal y la investigación de pequeños grupos. Coincidió plenamente con los autores cuando se afirma que parte del interés que despierta el tema se centra sobre la idea de que la efectividad del desempeño grupal está determinada, en gran parte, por la forma en que el liderazgo estructura al grupo (391).

Existen, a decir de los autores, seis tipos de ópticas sobre la estructura grupal del liderazgo en relación con un desempeño efectivo: 1) el grupo más efectivo es aquel que posee un líder apto (o gran hombre); 2) aquel en el cual todos los miembros han sido elegidos acorde a su habilidad para una tarea específica; 3) el grupo más efectivo es aquel en el cual los miembros son elegidos, con base en su elección sociométrica personal, como colaboradores; 4) aquel en el cual las diversas cualidades del trabajo y la sociabilidad son distribuidos entre los miembros para permitir o fomentar diferenciaciones de papeles y división del trabajo; 5) aquel cuyos miembros poseen valores similares o áreas críticas de valores; y 6) aquel en el cual los miembros son seleccionados primariamente sobre la base de compatibilidad de las características personales como autoritarismo, mecanismos mayores de defensa, predominancia-sumisión, entre otros (Bogarta: 392).

Bogarta, Bales y Couch retoman tres parámetros básicos para el análisis del líder en la interacción grupal, dichos parámetros representan tres cualidades

independientes que el "gran hombre" debe poseer en grado significativo: 1) habilidad para el desempeño de una tarea. La capacidad de ejecutar o dirigir una tarea, medido por los coparticipantes del trabajo; 2) asertividad individual. La actividad total del individuo en términos de iniciativas (de acción / actividad) por unidad de tiempo; y 3) aceptabilidad social. O la popularidad sociométrica definida bajo la determinación del criterio "una grata participación con..." otorgada por otros participantes (393).

### Procesos de legitimación del liderazgo

Melucci (1991)<sup>19</sup> afirma oportunamente que el liderazgo posee un carácter social o comunitario, y que la legitimidad de su ejercicio es socialmente compensada y sancionada. "Así como el líder es el representante y guía de los miembros de un movimiento hacia el logro de sus objetivos, y debe integrar y coordinar las actividades internas, los miembros le dan apoyo, estatus, prestigio y poder, e invierten recursos en la acción colectiva. Ambas partes tienen entonces expectativas de comportamiento que cumplirse".

Entre las principales tareas del líder se identifican tres: a) definir los objetivos; b) proveer los medios para la acción; y c) tomar decisiones. Viendo las tareas o funciones con más detalle, se afirma que definir los objetivos del movimiento, implica formular objetivos, establecer un sistema de prioridades y adaptarse a las condiciones cambiantes.

En segundo lugar, en tanto que los líderes son responsables del abastecimiento de los medios para la acción; deben recolectar y organizar los recursos disponibles y encaminarlos hacia la realización de los objetivos del movimiento. También deberá preservar la estructura del movimiento. Garantizando interacción y cohesión entre los miembros, reduciendo las fuerzas centrífugas generadas por la acción del adversario, así como aquellas emanadas de los conflictos internos.

El líder debe poder movilizar las bases de apoyo al movimiento en la consecución de sus objetivos, debiendo preservar el consenso sobre los objetivos prioritarios, así como atraer inversiones crecientes de sus miembros; y finalmente, el líder debe mantener y reforzar la identidad grupal, fomentando la solidaridad y protegiendo la imagen del grupo.

<sup>19</sup> Alberto Melucci es un teórico italiano, perteneciente a la Escuela Accionalista —corriente central en el análisis de los movimientos sociales— y discípulo de Alain Touraine. De este último retoma los paradigmas de la Sociología de la acción y el Marxismo estructural; incorporando en su análisis elementos de la Teoría de sistemas y de la Sociología de la cultura (Ramírez Sáinz 1992: 25-27).

Cabe aquí hacer una sucinta mención de las principales formas de legitimación del liderazgo, siendo este un criterio fundamental en la interacción entre líder y base. Distinguimos, por tanto, entre cinco tipos de poder al menos: 1) el poder de recompensa; 2) el poder de coerción; 3) el poder de conformidad; 4) el poder de identificación; y 5) el poder de competencia (Melucci, 1991b: 332-347).

*La integración de la óptica de "género" al análisis de los procesos de liderazgo*

Recientemente la preocupación de las ciencias sociales<sup>20</sup> por saber en que medida "el género" configura y limita la identidad del o la líder, se ha sumado a las vertientes clásicas de investigación. Por ello, particularmente en México, la bibliografía sobre la forma en que el género incide en la conducción del liderazgo en los movimientos sociales es escasa.

No por ello dejan de existir los teóricos que han detectado y analizado las formas como toman y ejercen el poder político las mujeres bajo contextos concretos. El trabajo de Duhau (en Massolo y Schteingart) identificó en 1986 —para el caso de las mujeres de la Unión Popular Nueva Tenochtitlan (UPNT)— algunas constantes de la participación política de la mujer en el MUP.<sup>21</sup> Otros estudios indican la existencia de un patrón de la conducta participativa de la mujer en los movimientos sociales urbanos, a la vez que afirman la enorme complejidad del hecho de ser mujer y dirigente en una colonia popular (Sánchez y Torres; Craske en Massolo, 1992a).

Siendo este enunciado muy breve, pareciera la forma más acertada de describir la característica que vincula las diferentes experiencias de la toma de poder de las mujeres en las colonias populares de América Latina.<sup>22</sup> Ya que, al igual que en México, la experiencia peruana demuestra que existe una tendencia a confundir y sobreponer el papel femenino de proveedora y "ordenadora"<sup>23</sup> a nivel doméstico, con el papel a nivel comunitario. Hecho que se ve reforzado y complementado por medio del aprendizaje producto de la interacción que deberá sostener con entidades públicas. Es decir, al papel de proveedora comunitaria se le agrega el de gestora o negociadora social.

Las experiencias mencionadas, dejan ver también que el proceso de consolidación del liderazgo femenino está íntimamente ligado a lo que Córdova llama

<sup>20</sup> En especial de la psicología, la sociología y recientemente de la antropología.

<sup>21</sup> Una exposición de esta misma problemática fue presentada por Georgina Sandoval y Teresa Quintero de la Unión de Inquilinos de la Colonia Morelos-Peña Morelos, UPICM-PM (Massolo y Schteingart: 74-77).

<sup>22</sup> Entendiéndose poder como "la capacidad de gestionar y decidir sobre los recursos que se obtiene" (Córdova: 93).

<sup>23</sup> Entendiéndose en el sentido de que "ordena" u organiza la vida de los demás.

capacidad decisoria; es decir a “el conocimiento para vislumbrar las mejores condiciones para la gestión y/o la acción”; siendo el liderazgo de opinión precedente al poder de decisión (Córdova: 92).

La actividad de las dirigentes posibilita el replanteamiento del papel tradicional de la mujer. Esta redefinición del papel subordinado de la mujer ha sido realizado por las mujeres mismas desde el interior de sus hogares y de su comunidad. La actividad pública de las dirigentes y la consolidación de su poder dan paso a una “negociación” intrafamiliar en donde se despliegan diversos recursos (Vargas Valente, 1985).

La dirigencia ha facilitado la reconstitución de la fragmentada conciencia femenina dentro de las clases populares; lo cual —como diría Virginia Vargas— se manifiesta en la institucionalización de “nuevas prácticas sociales basadas en la ayuda mutua” (12).

Las nuevas prácticas no sólo se han encaminado a redefinir el papel de la mujer, sino también el de la familia y sus funciones. Hoy día sabemos que las mujeres madres-esposas “extienden su filiación política a hijos e incluso al marido”, consiguiendo de esta forma la “procreación” de generaciones de militantes y simpatizantes de una u otra corriente política (Barrera Bassols, 1994: 91).

El proceso registrado por Barrera Bassols, para el caso del neopanismo mexicano, señala en la misma dirección del testimonio de Tere Lupe —dirigente de la UPREZ— quién afirmara que la experiencia acumulada por las mujeres dirigentes ha abierto la panorámica para sus compañeras de base, las cuales han cambiado “su actitud ante la vida, ante la política, ante la sociedad, ante la organización...” generando una recreación de la cultura política, una conexión con la esfera de la cotidianidad.

### **Resultados de la investigación en cinco casos de liderazgo en el MUP: liderazgo formal e informal<sup>24</sup>**

El liderazgo dentro de las organizaciones populares se deriva de una necesidad organizativa. Las masas se encuentran ante la imposibilidad manifiesta de mantener un gobierno directo y por tanto la calidad de sus decisiones es delegada en sus representantes (Michels: 7).

<sup>24</sup> Una tipología, no es sino un modelo formal; es decir, una serie de elementos definidos con precisión y lógicamente dispuestos. De otra forma, un modelo formal es una aproximación parcial a un fenómeno empírico; con el cual mantiene una relación isomórfica —de semejanza de estructura. En el área antropológica es de uso conveniente por su potencial heurístico: asignando nuevos enfoques y simbolismos a ciertos espacios del conocimiento social. Más allá no debe olvidarse que “ningún modelo formal es capaz de explicar por sí mismo los fenómenos empíricos; las teorías explican, los modelos no” (Kaplan y Manners: 271-282).

Las organizaciones populares que conforman el MUP —como parte de la aplicación de sus principios democráticos— han procurado fomentar la participación igualitaria de hombres y mujeres en sus puestos de dirigencia (Espinosa, 1993). Aunque en rigor, existe una preeminencia masculina en los niveles de dirección.

Es bien sabido que la fortaleza del MUP no sólo radica en el grosor de sus bases, sino también en la calidad de sus liderazgos. A diferentes géneros corresponden diferentes percepciones de la realidad; a diferentes percepciones corresponden diferentes manejos de la dirigencia.

El liderazgo femenino forma parte de la realidad del México urbano contemporáneo. Ante estas formas emergentes de los nuevos fenómenos sociales, nuevas perspectivas teóricas son requeridas.<sup>25</sup> Surgido del abigarrado contexto del movimiento urbano, el liderazgo femenino no es sólo producto de las mediaciones materiales —como la adquisición de algún bien o servicio— es también el resultado de un largo y complejo proceso de cambio de mentalidad, de pautas conductuales; en fin, de formas culturales específicas —como diría Escobar—.

La tipificación de un fenómeno de esta naturaleza requiere de una visión asociativa de dos niveles básicos: a) el nivel estructural, referido al análisis de las instituciones socio-políticas y a las formas organizativas del movimiento social que rigen su funcionamiento jerárquica y estatutariamente; y b) el nivel simbólico-cultural, que nos señala lo permitido y lo prohibido en la sociedad, los papeles de género, lo público y lo privado, la división sexual del trabajo, etcétera.

Referido al primer nivel, se observa que en la formación estructural de las organizaciones pertenecientes al MUP, subyace una base social definida como:

El conjunto de individuos que “asisten a las asambleas porque es un acuerdo: en su comité les corresponde ir. No van a las asambleas de jefes de manzana, si lo hacen participan como oyentes y observadores. En ocasiones se apuntan en una comisión; no entienden del todo lo que se discute en la asamblea” (Laguna, 1992b: 98).

Esta base social amplia e indistinta, requiere de un ordenamiento acorde a una asignación o autoasignación consensada de tareas y deberes específicos que el individuo retoma; característica que debe atenderse como un primer nivel de diferenciación. Nuestra investigación no soslayó esta diferencia.

<sup>25</sup> La obra de Escobar es una muestra de aquellas corrientes que van sumando y conjugando la cultura, la política y la economía en el análisis de los movimientos sociales. Su referente interdisciplinario promete una visión más objetiva de la dinámica que da vida al movimiento social y a los fenómenos emergentes del mismo.

La selección de las organizaciones, como se ha mencionado anteriormente, atendió a la extensión de su estructura orgánica; su importancia corporativa —es decir su importancia dentro del movimiento urbano—; su capacidad organizativa y de movilización y su distribución territorial: en el centro y la periferia, la Unión Popular Revolucionaria Emiliano Zapata; en el centro de la ciudad de México, la Unión Popular Centro-Morelos; y en el norte, la Unión Popular Nueva Tenochtitlan-Norte.

Los liderazgos fueron seleccionados bajo criterios de trayectoria política, desempeño efectivo —o eficiencia del liderazgo—, grado de representatividad, y actual posición en la estructura del movimiento urbano.

Producto de ese primer deslinde, llegaríamos a concluir que existe una división básica de carácter entre un liderazgo y otro: una asignación directa, daría lugar a un Liderazgo formal (LFr); en tanto que una asignación por iniciativa propia originaría una especie de Liderazgo informal (LIn). Sin embargo para que ambos liderazgos sean efectivos, deben ser aceptados y acreditados por el coro de personas que rodean al sujeto que detenta el liderazgo (Bryson y Cross).

El LFr se caracteriza por una asignación directa o nombramiento oficial al sujeto, el cual adquiere una serie de compromisos y funciones acordes a los objetivos planteados por la institución, la organización, o la colectividad. Esto es, existe un proceso por el cual la colectividad confiere un papel y un estatus específico al individuo. La duración de su asignación, por otra parte, es aleatoria, a la vez que posee un dominio territorial concreto.

En términos de hipótesis, consideramos que el LIn presentaría un carácter un tanto espontáneo, en la medida que el individuo se autoasignaría los papeles y las funciones con la intención de realizar determinados objetivos benéficos a la colectividad, institución u organización. Paralelamente se iniciaría una lucha por obtener la aceptación colectiva; ya que va a ser el conjunto el que sanciona y/o da vigencia a las acciones del líder. Por tanto, si el individuo se moviliza eficazmente, obtendría un cierto grado de representatividad aunque su liderazgo mantendría la calidad de "informal".

Desde otra perspectiva, Francisco Gómez Jara (en Baltierra: 28) ya ha definido el liderazgo informal, afirmando que el LIn es efectuado por:

Aquellos individuos que tienen capacidad para influenciar las actitudes o la conducta manifiesta de otras personas de la comunidad, en virtud de sus relaciones, sus cualidades personales y de su aceptación o arraigo, pero cuya autoridad si bien es reconocida por el grupo, nunca le ha sido conferida públicamente, mediante actos, leyes o convenios...

*Dirigencia Popular de Masas (DPM), Dirigencia Popular de Mando Medio (DPMd), Dirigencia Popular de Alta Jerarquía (DPAJ)*

Como hacen constar los testimonios, la dirigencia como actividad ejercida por las mujeres del MUP, presenta características directamente relacionadas con el papel social que se considera "propio" al género. Es ya sabido que las mujeres que actúan en el movimiento urbano han ingresado —en su abrumadora mayoría— debido a la necesidad de solventar necesidades primarias como la vivienda, el agua, la luz, las escuelas para los hijos, etcétera.

Considerado como una transgresión al orden, una minoría vendrían siendo aquellas mujeres que ingresaron por convicción política y mantienen su liderazgo bajo la condición de intelectuales orgánicos —como afirmarí Gramsci.

Desde el punto que marca el liderazgo surgido de un interés práctico, hasta el punto del liderazgo producto de una reflexión política,<sup>26</sup> "debe" —hipotéticamente— existir un amplio espectro de subtipos de liderazgo tanto femenino como masculino. Durante la realización de nuestro trabajo (1994-1995), bajo los criterios de selección de trayectoria política, desempeño efectivo —o eficiencia del liderazgo—, grado de representatividad, y actual posición en la estructura del movimiento urbano; llegaríamos a percibir una segunda especificidad de carácter para el caso del liderazgo femenino.

Esta segunda especificidad, relativa a las características anteriores pero también al particular perfil de las dirigentes, la clasificamos en tres subtipos: dirigencia popular de masas (DPM), dirigencia popular de mando medio (DPMd), y dirigencia popular de alta jerarquía (DPAJ).

La dirigencia popular de masas, DPM, se representa con el caso de Amelia. Ex-dirigente de la CONAMUP, 58 años, primaria incompleta, quien comenzó su actividad dentro de una Comunidad Eclesiástica de Base (CEB).

Su función tuvo su procedencia en la organización de los primeros pobladores del Cerro del Judío, en la delegación Magdalena Contreras. Organización que fue aprovechada para orquestar la planificación de las calles, trazar y nivelar el terreno habitado, introducir los servicios básicos (agua, luz, drenaje), etcétera. Sus tareas, desarrolladas a través de la CEB, consistían en principio en hacer llegar la información surgida de la asambleas a su comunidad. Más adelante, habría de conducir las gestiones de servicios y la regularización del terreno.

Iniciaría su trayectoria como representante del Cerro del Judío, formando parte de la Unión de Colonias Populares (UCP) y posteriormente de la CONAMUP. Como dirigente popular recibió formación para cuadros políticos en talleres,

<sup>26</sup> Extremos de un mismo fenómeno.

seminarios de lectura, etcétera por parte del organismo mencionado.

Al consolidarse su militancia política ingresa, junto con su grupo de pertenencia, al Movimiento Revolucionario del Pueblo (MRP), luego al Partido Mexicano de los Trabajadores (PMT) y por último al actual Partido de la Revolución Democrática (PRD); manteniendo siempre una actividad dirigida hacia el trabajo de masas.

Los obstáculos que ella identificó en el desempeño a su labor fueron el sexismo y la existencia de "jerarcas" en el ámbito de la izquierda, término con el cual identificó a aquellos dirigentes que se encontraban por encima de la propia dimensión de su actividad.

La dirigencia popular de masas o DPM, en síntesis, se caracteriza por: a) la restricción de su acción en y hacia las bases; y b) el planteamiento de objetivos de interés práctico inmediato a la colectividad.

Las características de la dirigencia popular de mando medio, DPMd, fueron elaboradas con pertinencia a los casos de Regina, miembro de la UPREZ y Ma. de la Luz, perteneciente a la UPNT-N.

Regina, de 44 años con estudios de secundaria; iniciaría sus funciones como representante del proyecto habitacional El Capulín, UPREZ-Naucalpan, Estado de México, realizando gestiones para la adquisición del predio, el proceso de regularización y la introducción de servicios básicos.

Fue designada, por los miembros de la asociación, como apoderada legal de la asociación civil "UCISV-Libertad/Sección Tierra y Libertad", siendo la única mujer en haber obtenido esta aquiescencia.

Su trayectoria en el movimiento urbano comenzó con el deseo de poseer una vivienda propia; formando parte de la comisión de mujeres que ganaron la adquisición de tortibonos y los desayunos del DIF para la colonia La Primera Victoria. Siendo luego cofundadora de la organización de colonos de "El Capulín".

Por otra parte, María de la Luz, de 39 años, con algunos años de primaria; posee como principal función el ser representante de la UPNT-Nte. Su trayectoria registra su ingreso a su actual organización a finales de 1989, habiendo salido de la UPREZ con algo de experiencia sobre movimientos urbanos.

Comenzaría en la UPNT-N repartiendo desayunos del DIF, y asistiendo regularmente a las asambleas. La primera colonia que organizó, en conjunción con Dolores Padierna, fue la de San Pedro Xalpa, a donde llevaban —inicialmente— los desayunos infantiles.

Actualmente codirige el funcionamiento de la Cooperativa de Abasto Popular que opera desde el centro de la ciudad. Desarrolla también actividades de apoyo a mujeres migrantes indígenas.

La reflexión sobre estos casos nos lleva a delimitar las características de la dirigencia popular de mando medio, DPMD, de la siguiente forma: a) se encuentra contenida territorialmente a nivel local, aunque se le reconoce un poder resolutorio que trasciende sus limitantes geográficas; y b) ocupa un lugar de transición y enlace entre los mandos de base y las altas dirigencias.

Como tercer elemento de nuestra primordial tipología, se encuentra la dirigencia popular de alta jerarquía o DPAJ. Para su articulación retomamos las trayectorias de Tere Lupe, miembro de la UPREZ y de Alma Romo, de la UPCM.

Tere Lupe, de 30 años con estudios universitarios inconclusos en el área de Filosofía y Letras; ha contado entre sus principales funciones la conducción de la administración del proyecto habitacional Cananea, en la delegación Ixtapala, que contemplaba la construcción de 1,087 viviendas.

En una etapa posterior trabajó como asesora en algunas organizaciones no gubernamentales (ONG), relacionadas con la vivienda. Durante 1994 se contemplaba su candidatura a una posición de la Asamblea de Representantes, designación que por razones dudosas fue revocada, tomando su lugar un dirigente de su misma organización.

La trayectoria de la dirigente y cofundadora de la UPREZ, comenzó en el Movimiento Estudiantil de su facultad. Posteriormente se vinculó al movimiento urbano en 1983. Trabajó en 1986 con organizaciones del MUP del Valle de México: en San Miguel Teotongo, el Frente Popular Independiente de Neza, La Primera Victoria, Palo Alto, La Unión de Vecinos de Benito Zaragoza, el Campamento Francisco Villa; trayectoria que culminaría con su posición de cofundadora de la UPREZ en 1987.

Alma, de 34 años, realizó estudios en la facultad de Economía de la UNAM, los cuales dejó inconclusos. Una de sus funciones cardinales la constituye el ser una de las principales dirigentes de el Movimiento de Damnificados de la colonia Morelos.

Después del terremoto del 85, en la fase de reconstrucción, participó en la elaboración de los prototipos de Renovación Habitacional Popular en calidad de miembro de la directiva de la Unión Popular Centro-Morelos. Aspira a acceder a otros ámbitos políticos y explorar nuevas actividades en la estructura jerárquica del movimiento urbano y de su ala partidaria en el PRD.

La trayectoria de la actual dirigente y cofundadora de la UPCM inició políticamente a los quince años; participando a los dieciocho en el Movimiento Estudiantil de los setenta.

Ha sido militante de la Corriente Socialista desde 1978. Como militante, participó en diversos organismos obreros, abriendo espacios para su línea partidaria. Bajo esta misma estrategia de acción, arribó al MUP en 1985.

Como puede apreciarse la dirigencia popular de alta jerarquía o DPAJ, se distingue por: a) la edad temprana para la iniciación política; b) alto grado de instrucción académica por parte de los individuos que la detentan; y c) una expectativa de ascenso en la jerarquía estructural del movimiento urbano. Cabe mencionar, por último, que dentro del MUP existen mujeres que han transitado en diferentes liderazgos.

Desde un ángulo generalizador, concluimos que los subtipos hasta aquí vistos nos permiten adscribir 3 características globales y 4 funciones específicas a la dirigencia popular. Dentro del orden de las características globales: 1) el poder a través del cual se ejerce el liderazgo es otorgado por la colectividad; 2) el dirigente requiere la inversión de gran cantidad de recursos individuales y colectivos (como la capacitación y el constante aprendizaje), para la consolidación de su posición al interior de una estructura organizativa; 3) renuncia al individual anonimato para asumir una identidad política, adquiriendo con ello prerrogativas (satisfactores personales) y compromisos (deberes).

Dentro de las funciones específicas: 1) el dirigente se encarga de definir objetivamente el avance práctico y las líneas ideológicas generales que dan contenido al desarrollo de la organización (qué hacer y por qué); 2) mide la correlación de fuerzas con el entorno político —el adversario y/o organizaciones que compiten por los mismos recursos— (hacia dónde dirigir las fuerzas); 3) define los ejes centrales y las tácticas políticas para la consecución de los fines de la organización (cómo lograr los objetivos); y 4) observa el mantenimiento del equilibrio entre las fuerzas internas de la organización para unificar o cohesionar la estructura, buscando la redistribución equitativa del poder.

### **Ámbito simbólico cultural del liderazgo: liderazgo femenino**

El liderazgo de las mujeres en las organizaciones populares, ha revolucionado el panorama político de nuestro tiempo. Diversas perspectivas han contribuido a consolidar la teoría del liderazgo dentro de los movimientos populares, aunque la literatura que se ocupa de aplicar el elemento "género" en el espectro de su análisis, aún es escasa.

Como ya ha sido anotado por algunas autoras (Heller en Ortega: 1-2) la investigación sobre el liderazgo femenino ha pasado por tres fases:

En la fase temprana, los estudios demostraron la baja representación de las mujeres en las posiciones de liderazgo, agregando la necesidad de una representación más igualitaria. La segunda fase, se enfocaba a definir la conducta

psicológica y sociológica de las mujeres que asumían el papel del liderazgo. La fase más reciente, se ha enfocado a entender la dinámica del liderazgo para las mujeres y los hombres y explorar sus diferencias y similitudes.

Sobre las características que definen al liderazgo femenino, existen opiniones diversas. Una de las más comentadas y aceptadas, afirma que las mujeres dirigentes poseen personalidades andróginas.<sup>27</sup> El sostener que las mujeres dirigentes poseen características masculinas y femeninas, ha probado ser una idea ineficiente para acercarnos al conocimiento de este fenómeno social emergente. Así lo demuestra el estudio comparativo realizado por Ortega, sobre la efectividad del liderazgo y su relación con el género, en profesionistas mexicanas y americanas.

Sabemos que el liderazgo femenino (LF) —en su existencia y su acción— trastoca uno de los ejes fundamentales del sistema patriarcal, el ejercicio del poder político como actividad privativa del hombre, removiendo las más profundas raíces de las normas y los papeles sociales (lo permitido y lo prohibido; lo propiamente femenino y lo masculino).

Su actividad ha ido minando la solidez de los estereotipos que sobre las mujeres y los hombres líderes se han construido.<sup>28</sup> Este aspecto cultural es expresado en la estigmatización del sujeto femenino que desempeña una actividad de dirigencia (la argüendera, la mitotera, la chismosa, la puta, la ignorante, la tonta, etcétera).<sup>29</sup>

Por otra parte, la institución familia, reproductora ideológica principal del concepto “lo público” y “lo privado”, crea y/o refuerza por medio de sus miembros (hijos, esposo, hermanos, madre, padre, etcétera) el sentimiento de culpabilidad de la mujer-dirigente recurriendo al chantaje afectivo, forma culturalmente coercitiva (“nunca estás en la casa”, “los niños están abandonados”, “la gente habla mal de ti”, etcétera).

La familia nuclear y/o la pareja, se constituye en una especie de barrera a la actividad política de las mujeres-dirigentes. En algunos casos, ello las lleva

<sup>27</sup> Entendida la androginia en el sentido “... de que es posible, en principio, para el individuo ser instrumental y expresivo, individualista y comunitario, dependiendo de la apropiación situacional de estas modalidades varias; y aún... , mezclar estas modalidades complementarias en un acto único. (Bem en Ortega: 15).

<sup>28</sup> “1.- Existen estereotipos definidos de los papeles sexuales; 2.- Las características del estereotipo ‘masculino’ son percibidas como más deseables que las características del estereotipo ‘femenino’; 3.- Debido a aquellas características ‘femeninas’ son negativamente valoradas en relación con las características ‘masculinas’, las mujeres tienden a poseer más auto-concepciones negativas y baja autoestima; 4.- Las mujeres estereotipadas dependen de una valoración reflectiva (contemplativa), para su realización efectiva; 5.- Los estereotipos ‘femeninos’ son la antítesis de la auto-realización; 6.- Los rasgos masculinos son más claramente definidos que los ‘femeninos’; en muchos casos ser ‘femenino’ significa escapar a las características ‘masculinas’; 7.- Las características ‘femeninas’ son generalizadas como expresivas o comunales, orientadas hacia la sensibilidad y respuesta de las actitudes de los otros; 8.- Las características masculinas son instrumentales o agenciales, orientadas hacia sí mismo, y hacia el éxito en el mundo profesional” (Ortega: 18-19).

<sup>29</sup> Según lo demuestran los testimonios recogidos por nuestra investigación.

a un estado de "aislamiento" o "automarginación", porque no encuentran compatibilidad en esas esferas de su vida. Es sintomático el hecho de que una de las mujeres que prestaron testimonio, enfrentó la fractura de su relación de pareja en tanto que las cuatro restantes se declaran solteras.

Se observa que en sus primeras etapas de consolidación, el liderazgo femenino produce un estado de inestabilidad —traducido en agresividad y hostigamiento— en los mecanismos de identificación con el líder (Melucci en Massolo, 1992a). Como resultado de esta inestabilidad, el grupo en el que se encuentra inmersa la dirigente ejerce acciones punitivas hacia el elemento transgresor del orden cultural, es decir, la dirigente. La resistencia a aceptar el liderazgo femenino, es ejemplo de ello.

En conclusión, el ejercicio del liderazgo femenino —desde la perspectiva cultural— se define por las características siguientes: a) estigmatización de la persona que detenta la dirigencia; b) coerción del individuo a través de mecanismos de control psicológico como el chantaje sentimental; c) incompatibilidad entre el ámbito privado (la pareja) y el ámbito político; y d) el estado de inestabilidad en los mecanismos de identificación con el líder.

## Reflexiones finales

El trabajo de investigación que realizamos durante 1994-1995, sobre el liderazgo de las mujeres en el MUP, nos permitió encontrar complejos aspectos del ejercicio de la dirigencia, sus perfiles, sus contextos y sus limitaciones.

Fue tangible que los procesos de formación de dirigencia, al igual que los procesos de formación de los movimientos sociales, surgen en la búsqueda por satisfacer necesidades vitales como la vivienda. El liderazgo, de esta forma, se convierte en un recurso colectivo para la movilización y la subsistencia conjunta.

Apreciamos que en su primera etapa, la Coordinadora Nacional del Movimiento Urbano Popular (CONAMUP) concentraba la hegemonía del movimiento; misma que se redireccionalizó posteriormente a los sismos de septiembre de 1985.

El desmembramiento de la CONAMUP, daría lugar al surgimiento de organizaciones alternas como la Unión Revolucionaria Emiliano Zapata, UPREZ; la Unión Popular Centro-Morelos, UPCM; la Unión Popular Nueva Tenochtitlan-Norte, UPNT-Nte. Desde entonces, el MUP ampliaría sus frentes de lucha a otros aspectos como: la ecología, el abasto y los derechos ciudadanos, entre otros.

La trascendencia social adquirida por el movimiento urbano popular ha permitido integrar en su organización a miembros de diferentes estratos sociales

como profesionistas, comerciantes, pequeños empresarios. Además, su penetración en la estructura partidaria, le ha brindado acceso a los procesos electorales.<sup>30</sup>

Las décadas de los ochenta y noventa se han caracterizado por la participación de la mujer en los movimientos sociales y por la consolidación de su liderazgo al interior de las estructuras organizativas del MUP. Este liderazgo, a su vez, registra una diferenciación cualitativa.

Existe una distinción entre lo que se denomina liderazgo formal e informal. El primero implica una asignación directa o un nombramiento oficial al sujeto; mientras que el segundo presenta un carácter un tanto espontáneo, en la medida que el individuo se autoasigna los papeles y las funciones con la intención de lograr objetivos de beneficio personal y colectivo. El liderazgo femenino puede optar hipotéticamente por la condición formal o la informal.

La estructura organizativa del movimiento urbano popular se compone de diversos sectores, requiriendo para su funcionamiento de distintos subtipos de liderazgo. Nos fue posible distinguir tres de ellos: la dirigencia popular de masas, la dirigencia popular de mando medio y la dirigencia popular de alta jerarquía, cuyas características ya han sido descritas.

Una evaluación sobre el papel de la mujer dirigente del MUP, en los casos analizados, expone abiertamente la evolución favorable del liderazgo femenino. A pesar de ello no se deben soslayar los obstáculos que se presentan dentro del ámbito privado y del entorno cultural colectivo.

## Bibliografía

Arzaluz Solano, Ma. del Socorro

1993 *Organización social y mujer en el centro de la ciudad de México: El caso de la Asamblea de Barrios*, tesis de grado, Instituto de Investigaciones "Dr. José Ma. Luis Mora", México.

Baltierra Arcos, Maribel

1991 *Los liderazgos en la Unión Centro Morelos*, tesis de licenciatura en Antropología Social, UAM-I, México.

Barrera Bassols, Dalia

1995 "Aquí somos familia panista: Las mujeres de las colonias populares en el panismo de Ciudad Juárez", en Anna Ma. Fernández P. (compiladora), *Las mujeres en México al final del milenio*, PIEM-COLMEX, México.

<sup>30</sup> La Diputación de Dolores Padierna (UPNT-Nte); la delegación en Azcapotzalco que sustenta Pedro Moctezuma (UPREZ); y la representación del PRD en el DF a cargo de Armando Quintero (Amanecer Arenal), ejemplifican la consolidación actual de este proceso.

- 1994 "Ser panista: Mujeres de las colonias populares de Ciudad Juárez", en Massolo Alejandra (compiladora), *Los medios y los modos. Participación política y acción colectiva de las mujeres*, PIEM-COLMEX, México.
- Bennett, Vivienne
- 1992 *The evolution of urban popular movements in Mexico between 1968 and 1988, en The making of social movements in Latin America. Identity, Strategy and Democracy*, por Arturo Escobar y Sonia Álvarez (compiladores), Westview Press, USA.
- Bernal Díaz, R. Elena
- 1993 *La organización social en la ciudad de México después del sismo, estudio de caso: Unión Popular Nueva Tenochtitlan-Norte (1985-1991)*, tesis de licenciatura en Sociología, UNAM, México.
- Bogartta, Edgar F., Robert Bales y Arthur Couch
- 1954 "Leadership. Some findings relevant to the great man theory of leadership", en Smelser, N., *Personality and social systems*, Wiley an Sons, Inc., New York, (1963).
- Bryson M., John y Cross C. Barbara
- 1992 *Leadership for the common good*, Public Administration Series, San Francisco. California, Jossey Bass, USA.
- Calderón, Fernando, Alejandro Pisticelli y José Luis Reyna
- 1992 "Social movements: Actors, theories, expectations", en *The making of social movements*.
- Carrillo, Ana María
- 1989 "De muros, caídos y esperanzas", en *Fem*, junio, México.
- CEB
- 1988 *Mujer de Comunidad Eclesiástica de Base. Algunas reflexiones*, Mujeres de la región, CEB, México.
- CED
- 1991 *Gestión municipal: Autoridad y liderazgo local*, Centro de Estudios del Desarrollo (CED) y Proyecto Educación para la Democracia (PRED), FLACSO documento de trabajo, Estudios sociales #11, Santiago de Chile.
- CENVI
- 1990 *Mujer y hábitat*, Centro de Estudios Urbanos y de la Vivienda A.C. , Cuadernos del CENVI, diciembre, México.

Conger Lind, Amy

1992 "Power, gender and development. Popular women's organizations and the politics of needs in Ecuador", en *The making of social movements*.

Córdova, Patricia

1992 *Mujer y liderazgo; entre la familia y la política*, Asociación Civil de Estudios y Publicaciones Urbanas, YUNTA, Lima, Perú.

Cornelius, Wayne A.

1980 *Los inmigrantes pobres en la ciudad de México y la política*, FCE, México.

Coulomb, René y Emilio Duhau (coordinadores)

1993 *Dinámica urbana y procesos sociopolíticos. Lecturas de actualización sobre la ciudad de México*, UAM-A/CENVI, México.

Coulomb, René y C. Sánchez Mejorada (coordinadores)

1992 *Pobreza urbana, autogestión y política*, CENVI, México.

EMAS

1986 *La mujer en la lucha urbana y el estado*, Equipo Mujeres en Acción Solidaria, EMAS, 2a. reimpresión, México.

Equipo Pueblo

1987 *Tercer Encuentro de Mujeres de la CONAMUP. Zacatecas del 20 al 22 de Noviembre*, Año IX, número 130, septiembre, México.

Escobar, Arturo

1992 "Culture, economics, and politics in Latin American social movements theory and research", en *The Making of social movements*.

Espinosa D., Gisela

1993 "Feminismo y movimiento de mujeres: encuentros y desencuentros", en *El Cotidiano*, Revista de la realidad mexicana actual, número 53, UAM-A, marzo-abril, México, pp.10-16.

1992 "Mujeres del movimiento urbano popular. 1983-1985", en Massolo A. (compiladora) *Mujeres y ciudades. Participación social, vivienda y vida cotidiana*, PIEM-Colmex, México, pp. 39-58.

1992a "Feminismo y movimientos de mujeres en la década de los ochenta", en *También somos protagonistas de la historia. Cuadernos para la mujer*, Serie Pensamiento y Luchas número 7, México, pp.17-37.

Estrada, Margarita, R. Nieto y E. Nivón

1993 *Antropología y ciudad*, UAM-I/ CIESAS, Introducción, México, pp. 59-74 y 283-259.

Fernández Poncela, Anna María

- 1995 "Participación social y política de las mujeres en México: Un estado de la cuestión", en Fernández Poncela (compilador), *Participación política: Las mujeres en México al final del milenio*, PIEM-COLMEX, México.

Laguna Z., Maetzin

- 1992 "Bases, activistas y dirigentas: Mujeres de la Unión de Colonos de Xalpa", en Massolo, A. (compiladora), *Mujeres y ciudades. Participación política y acción colectiva de las mujeres*, COLMEX, México.

Lakatos, Imre

- 1983 *La metodología de los programas de investigación científica*, Alianza, España, pp. 9-19.

Massolo, Alejandra (compiladora)

- Los medios y los modos. Participación política y acción colectiva de las mujeres*, PIEM-COLMEX, México.
- 1992a *Por amor y coraje. Mujeres en movimientos urbanos en la ciudad de México*, PIEM-COLMEX, México.
- 1992b (compiladora), *Mujeres y ciudades. Participación social, vivienda y vida cotidiana*, COLMEX, México.

Massolo, A. y L. Díaz Rönner

- 1985 "Consumo y lucha urbana en la ciudad de México: Mujeres protagonistas", en *Revista A*, volumen VI, número 15, mayo-agosto, UAM-A, México.
- 1983 "Las mujeres en los movimientos sociales urbanos de la ciudad de México", en *Iztapala*, número 9, junio/diciembre, UAM-I, México.

Massolo, A. y M. Schteingart (compiladoras)

- 1992 *Participación social, reconstrucción y mujer. El sismo de 1985*, PIEM-COLMEX/ UNICEF, México.

Melucci, Alberto

- 1991 *Challenging Codes*, editorial Cambridge University Press, Cambridge, pp. 332-347.
- 1991a "La acción colectiva como construcción social", en *Estudios Sociológicos*, volumen 9, México.
- 1989 *Nomads of the present. Social movements and individual needs in contemporary society*, ed. by John Keane and Paul Mier, HutchinsonRadius, USA.
- 1986 "Las teorías de los movimientos sociales", en *Estudios políticos*, octubre 1985/mayo 1986, México.
- 1982 "El tiempo de la diferencia: condición femenina y movimiento de las

mujeres", en *L'invenzione del presente: Movimenti, identità, bisogni individuali*, Universale Paperbacks il Mulino, Bologna, Italia.

Michels, Robert

1975 *El liderazgo en las organizaciones democráticas*, Secretaria de Información y Propaganda, Comité Ejecutivo Nacional del PRI, México.

Mogrovejo, Norma

1992 "Movimiento urbano y feminismo popular en la ciudad de México", en Massolo, A. (compiladora), *Mujeres y ciudades. Participación social, vivienda y vida cotidiana*.

Núñez, Oscar

1990 *Innovaciones democráticoculturales del movimiento urbano popular*, UAM-A, México.

Ortega Ojeda, Marcela

1985 *Leader effectiveness and its correlation with sex role identity: A comparative study of mexican and american female professionals*, PhD theses, UMI-Dissertation Information Service, Michigan, USA.

Ramírez Sáinz, J.M.

1992 "¿Son políticos los movimientos urbano-populares? Un planteamiento teórico-metodológico", en *Movimientos sociales*, número 6, CISMOS-Universidad de Guadalajara, México.

1989 *Actores sociales y proyecto de ciudad*, Plaza y Valdés, México.

Roano Díaz, Ma. Teresa

1992 *Las mujeres en la lucha urbana: Presencia y ausencia*, Cananea/Iztapalapa, tesis de Grado, FLACSO, México.

Sánchez M., Ma. C. y Ma. T. Torres

1992 "Ya ves chaparrita, las mujeres no la hacen: Participación de la mujer en la organización vecinal de una colonia popular", en Massolo, A. (compiladora), *Mujeres y ciudades. Participación social, vivienda y vida cotidiana*.

Smelser, Neil

1980 "La movilización del movimiento para la acción", pp. 296-312.

1989 *Theory of collective behavior*, Free Press, New York.

Tarrés, Ma. Luisa

1989 "Las mujeres y la política en la ciudad", en *FEM*, Junio, México.

Tello, Gloria *et al.*

1992 *Identidad y liderazgo. Sistematización de una experiencia de formación de dirigentes*, Débora publicaciones, México.

Touraine, Alain

1984 "Los movimientos sociales", en *Revue française de sociologie*, enero-marzo, París, Francia. Almagesto, México, 1991.

UCP

"El Movimiento Urbano Popular: una historia reciente", en *Barrio Nuevo: análisis urbano*, año I, número 2, abril, Casa y Ciudad A. C., México.

Ward, Peter

1991 *México, una mega ciudad*, Alianza, España.

Wildner, Kathrin

1998 "El zócalo de la ciudad de México", en *Anuario de espacios urbanos*, UAM-A/CyAD, México.