

Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance

Volume 4 | Issue 7

Article 4

October 2020

La lucha por el liderazgo adecuado en las organizaciones de los movimientos sociales: reflexión colectiva y reglas como base para la autonomía

Ruth Simsa

Vienna University of Economics and Business, ruth.simsa@wu.ac.at

Marion Totter

Vienna University of Economics and, mtotter@wu.ac.at

Follow this and additional works at: <https://orb.binghamton.edu/gobernar>



Part of the [Comparative Politics Commons](#), [Education Policy Commons](#), [Latin American Studies Commons](#), [Other Public Affairs](#), [Public Policy and Public Administration Commons](#), [Public Administration Commons](#), and the [Public Policy Commons](#)

Recommended Citation

Simsa, Ruth and Totter, Marion (2020) "La lucha por el liderazgo adecuado en las organizaciones de los movimientos sociales: reflexión colectiva y reglas como base para la autonomía," *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*: Vol. 4 : Iss. 7 , Article 4.

DOI: [10.22191/gobernar/vol4/iss7/4](https://doi.org/10.22191/gobernar/vol4/iss7/4)

Available at: <https://orb.binghamton.edu/gobernar/vol4/iss7/4>

This Article is brought to you for free and open access by The Open Repository @ Binghamton (The ORB). It has been accepted for inclusion in *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance* by an authorized editor of The Open Repository @ Binghamton (The ORB). For more information, please contact ORB@binghamton.edu.

La lucha por el liderazgo adecuado en las organizaciones de los movimientos sociales: reflexión colectiva y reglas como base para la autonomía

Ruth Simsa & Marion Totter*

Resumen. El presente artículo analiza cómo se practica el liderazgo en las organizaciones de movimientos sociales (OMS). A partir de los Estudios Críticos de Liderazgo, y tomando como base una investigación empírica cualitativa realizada en las organizaciones del movimiento de protesta español 15M, se analizan las percepciones del liderazgo, las tensiones y las prácticas para hacer frente a estos desafíos. Nuestros hallazgos indican que las prácticas de liderazgo en las OMS investigadas son autónomas, reflexivas y basadas en reglas. Al poner el énfasis en la reflexión colectiva y las reglas, se destacan dos aspectos del liderazgo en las OMS que han sido ampliamente ignorados en los discursos. No obstante, resultan ser medios importantes para enfrentar los desafíos del liderazgo autónomo.

Palabras clave: Organización del movimiento social, Liderazgo autónomo, Sociedad civil, Autoorganización.

The struggle for adequate leadership in social movement organizations

Abstract. This article analyzes how leadership is practiced in social movement organizations (OMS). Drawing on Critical Leadership Studies, and based on qualitative empirical research conducted in the organizations of the Spanish 15M protest movement, we analyze leadership perceptions, tensions and practices in dealing with these challenges. Our findings indicate that leadership practices in the investigated OMSs are autonomous, reflective and rule-based. Emphasizing collective reflection and rules highlights two aspects of leadership in OMSs that have been largely ignored in the discourses. Nevertheless, they turn out to be important means to address the challenges of autonomous leadership.

Key words: Social movement organization, Autonomous leadership, Civil society, Self-organization, Self-organization.

Contenido: 1. Introducción. 2. Revisión de la literatura: liderazgo en las organizaciones de los movimientos sociales. 3. Marco teórico: Estudios críticos de

Recepción: noviembre 15 de 2019 | Modificación: diciembre 9 de 2019 | Aprobación: enero 28 de 2020

DOI: 10.22191/gobernar/vol4/iss7/2

* **Ruth Simsa**, *Vienna University of Economics and Business*, Instituto de Sociología y Centro para la competencia, Austria. ruth.simsa@wu.ac.at. **Marion Totter**, *Vienna University of Economics and Business*, Instituto de Sociología y Centro para la competencia, Austria. mtotter@wu.ac.at

liderazgo. 4. Metodología. 5. Resultados: prácticas de liderazgo en organizaciones de movimientos sociales. 6. Prácticas para afrontar los retos: reflexión colectiva y reglas. 7. Discusión y conclusión. 8. Referencias

1. Introducción

El objetivo del presente trabajo es analizar las características, los desafíos y las prácticas de liderazgo en las organizaciones de los movimientos sociales (OMS). Los nuevos movimientos sociales a menudo se describen como carentes de líderes. Además, las OMS, que se distancian de las organizaciones establecidas y jerárquicas, hacen hincapié en la auto-organización y son muy escépticas en cuanto a las nociones tradicionales de liderazgo. Por lo tanto, a menudo se afirma que el liderazgo tiene una connotación negativa en los movimientos emancipatorios (Western, 2014) y que sus organizaciones no utilizan plenamente el potencial del liderazgo para alcanzar una organización eficaz. Nuestro argumento es que este no es el caso en las organizaciones investigadas en el presente estudio. Los activistas tratan de evitar los puestos de liderazgo permanentes, pero sí ven la necesidad del trabajo de liderazgo, centrándose más en los procesos que en las personas. Comparten puntos de vista bastante precisos sobre lo que significa para ellos un buen liderazgo e invierten mucho esfuerzo en implementarlo.

Aunque las OMS son cada vez más reconocidas (Gerbaudo, 2012; Morris and Staggenborg, 2002; Sutherland et al., 2014), hasta ahora no se ha prestado mucha atención al tema (Walker, 2012). El liderazgo en las OMS es todavía un tema poco explorado. Además, la mayoría de los artículos sobre el liderazgo en las OMS ha reflejado teorías de liderazgo "convencionales", que lo perciben como el producto de individuos con ciertos rasgos, estilos y/o comportamientos (Sutherland et al., 2014: 760), y todavía hay pocos datos empíricos sobre cómo tratan el liderazgo las OMS. El propósito de este estudio es precisamente cubrir ese vacío, explorando cómo se practica el liderazgo en las OMS.

Se toman como base teórica los estudios críticos de liderazgo, que interpretan el liderazgo no sólo como actos de personas individuales, sino como un proceso de todo el sistema involucrado, distinguiendo así claramente entre liderazgo y líderes (Wood, 2005; Day, 2001).

El análisis se basa en una investigación empírica cualitativa realizada entre 2014 y 2017 en organizaciones del movimiento español de protesta 15M, que surgió en 2011 como respuesta a la crisis política y económica (Romanos, 2017; Taibo, 2011; Della Porta and Diani, 2015). En el curso de este movimiento se han fundado muchas organizaciones, que van desde la plataforma nacional contra los desalojos hasta grupos más pequeños, como los jóvenes sin futuro, los abuelos "yayoflautas", o iniciativas locales de mujeres o de abogados. El 15M puede ser caracterizado como un movimiento emancipatorio en la tradición del libertarianismo (Flesher Fominaya, 2015).

El presente documento contribuye a la comprensión del liderazgo de tres maneras. En primer lugar, complementa los conocimientos empíricos de las prácticas de liderazgo en las OMS. En segundo lugar, contribuye a la teoría del liderazgo al confrontar los estudios críticos de liderazgo con los resultados empíricos, yendo así más allá de las meras descripciones normativas o teóricas. En tercer lugar, al poner el énfasis en la reflexión colectiva y las reglas, se destacan dos aspectos del liderazgo en las OMS que han sido ampliamente descuidados.

2. Revisión de la literatura: liderazgo en las organizaciones de los movimientos sociales

Aunque el liderazgo en los movimientos sociales está ganando atención académica, sigue siendo un tema poco explorado (Barker et al., 2001; Melucci, 1996). No obstante, Gerbaudo (2012) argumenta en contra de la imagen "sin líderes" de las protestas actuales y afirma que han surgido formas complejas de liderazgo. Morris and Staggenborg (2002) plantean diversos niveles de liderazgo, mientras que DeCesare (2013) propone un enfoque interpretativo del liderazgo en los movimientos sociales. Existe un amplio consenso en torno a que los nuevos movimientos sociales tienden a formas alternativas y no jerárquicas de organización, que enfatizan la democracia directa y participativa y la autonomía (Polletta, 2002; Benski et al., 2013). Muchos autores argumentan que los nuevos movimientos sociales reflejan principios clave del pensamiento anarquista (Bratich, 2007; Gibson, 2013; Graeber, 2011), como el rechazo a la autoridad, la jerarquía y la dominación (Wigger, 2014: 743). Se caracterizan así por ser autónomos, organizados en redes horizontales, por principios de autoorganización y democracia directa y participativa (Flesher Fominaya, 2015: 145). Ejemplos bien documentados son los movimientos de Alterglobalization (Della Porta et al., 2015; Maeckelbergh, 2012), los Indignados españoles (Hughes, 2011; Romanos, 2017) y Occupy (Graeber, 2012; Sitrin, 2012; Castañeda, 2012).

Una razón para enfatizar formas alternativas de organización es el carácter prefigurativo de estos movimientos. La organización prefigurativa (Siltanen et al., 2014; Yates, 2015) considera que las prácticas organizativas internas son cruciales para lograr el cambio social mediante "(...) un conjunto de prácticas y de relaciones sociales que en el momento presente "anticipan" los gérmenes de la sociedad futura (...)" (Ouvina, 2013) Los activistas intentan crear un cambio social aplicando prácticas internas de acuerdo con los principios que quieren que gobierne toda la sociedad (Leach, 2013a: 182). Sobre la base de esta ideología, la búsqueda de estructuras igualitarias y participativas en la sociedad requiere estructuras no jerárquicas. Los movimientos prefigurativos comparten la idea de prefigurar no sólo los objetivos sociales, sino también los conceptos deseados de organización en las prácticas cotidianas (Maeckelbergh, 2011; Reedy, 2014; Yates, 2015), incluyendo la asociación voluntaria, la autoorganización, la democracia directa y las formas autónomas de liderazgo (Graeber, 2004).

Sin embargo, ¿cómo funcionan estos aspectos cuando se trata de las OMS y qué sabemos sobre el liderazgo en dichas organizaciones? A pesar de existir algunas similitudes entre los movimientos sociales y las OMS, debe hacerse una clara distinción. A diferencia de los movimientos, que son redes más fluidas de activistas y actividades, las organizaciones suelen estar diseñadas para durar más tiempo, para centrarse en objetivos más específicos y, por lo tanto, necesitan más estructura y otras formas de liderazgo.

Los estudios sobre las OMS han abordado el problema de cómo establecer claridad organizacional sin dar poder a los individuos, haciendo una distinción más clara entre liderazgo y líderes, de forma que se siguen las ideas anarquistas más antiguas de que la anarquía no carece de liderazgo, carece de seguidores (Ehrlich, 1979: 108). Los estudios empíricos relacionados se centran en las estructuras internas y la toma de decisiones (Della Porta et al., 2009; Leach, 2009; Graeber, 2012; Polletta, 2005), o en las estructuras de reuniones (Haug, 2011; Haug, 2013; Thorburn, 2012). Pocos estudios abordan las tensiones y los conflictos (Laamanen and den Hond, 2015; Maeckelbergh, 2012). Algunos

autores señalan los riesgos de la falta de liderazgo, como son las dinámicas internas ocultas, el poder informal y las ineficiencias (Polletta, 2002; Vecchio et al., 2010; Freeman, 1970).

Sin embargo, existen muy pocos estudios empíricos sobre las prácticas de liderazgo en las OMS. Choi-Fitzpatrick analiza las tensiones entre eficiencia e inclusión (Choi-Fitzpatrick, 2015: 123). Sutherland et al. (2014) analizan cómo se entiende el liderazgo en OMS anarquistas, llamando a las prácticas anti-liderazgo. Describen los procesos de gestión del significado y se centran en las prácticas organizativas de liderazgo compartido y no jerárquico, como los roles formales distribuidos y rotatorios. Ya que su análisis se basa en cuatro estudios de caso, concluyen que los estudios futuros podrían desarrollar un análisis mucho más matizado del liderazgo en las OMS (Sutherland et al., 2014: 759).

Es posible concluir que, aunque las OMS son un fenómeno de gran importancia (Simsa and Totter, 2017), los conocimientos empíricos sobre las prácticas de liderazgo en las OMS son escasos.

3. Marco teórico: Estudios críticos de liderazgo

Los estudios críticos de liderazgo son especialmente adecuados para estudiar las prácticas de liderazgo en las OMS. Tienen una comprensión del liderazgo radicalmente diferente a la de la literatura de gestión convencional. En los modelos clásicos persiste el supuesto de que el liderazgo es el resultado de los líderes designados y de su actuación. Por lo tanto, una organización se percibe moldeada por las decisiones, el estilo y la personalidad de su líder. El liderazgo se atribuye a una persona con ciertas cualidades, a una posición formal dentro de una jerarquía y al ejercicio de la autoridad. La característica común de estos enfoques es el énfasis en una jerarquía clara de arriba hacia abajo, una distinción entre líderes y seguidores (Collinson, 2011: 182) y el descuido de la contribución de los demás al liderazgo (Western, 2013: 78).

Con los estudios críticos de liderazgo, se ha producido un cambio en el enfoque para entender el liderazgo emergente, informal y dinámico producido por los miembros del propio colectivo (Contractor et al., 2012: 994). Los estudios críticos interpretan el liderazgo como un proceso, que es un fenómeno relacional, construido socialmente y realizado a través de la interacción de diversos actores (Bolden, 2011; Gronn, 2002). Distinguen claramente entre líderes y liderazgo. Los efectos del liderazgo no sólo son vistos como resultado de personas individuales, sino de la dinámica dentro del sistema respectivo (Day, 2001: 583). En consonancia con esta perspectiva, Lichtenstein and Plowman (2009) sostienen que las interacciones dinámicas entre individuos conducen a resultados emergentes y que las concepciones de liderazgo deben ser replanteadas. El concepto de Liderazgo Autónomo, que comprende formas de liderazgo no jerárquicas, informales y distribuidas, es también un marco notable dentro de los estudios críticos de liderazgo. Incluye los cinco principios de autonomía, espontaneidad, mutualismo, redes y afectos (Western, 2014: 673).

Fairhurst y Connaughton conceptualizan los actores de liderazgo como la pluralidad de individuos que pueden estar involucrados en actos de liderazgo, incluyendo líderes formales o informales, seguidores u otros interesados; distinguen entre posiciones de liderazgo y actuación de liderazgo. Bendell et al. describen el liderazgo como una relación co-construida, como un comportamiento en lugar de una posición o la cualidad inherente a un individuo (Bendell et al., 2017: 421). Debido a que los estudios críticos sobre el

liderazgo interpretan el liderazgo como un fenómeno construido socialmente, se vislumbran diferentes formas y prácticas.

Siguiendo a Crevani, sugerimos un enfoque en el fenómeno más que en los individuos (2018: 88) y conceptualizamos el liderazgo como un proceso social continuo, en el que el trabajo de liderazgo contribuye a la producción de dirección en la organización (2018, 87). El trabajo de liderazgo se realiza mediante interacciones y se refiere a la co-creación de relaciones (Crevani, 2018; Fairhurst and Uhl-Bien, 2012). Dicho trabajo de liderazgo es realizado por actores específicos, pero no necesariamente por personas que ocupan puestos de liderazgo.

4. Metodología

Nuestra investigación empírica es exploratoria. Se basa en la investigación cualitativa, aprovechando diversas fuentes de datos. En total, se realizaron 92 entrevistas cualitativas entre 2014 y 2017 con activistas y expertos en Madrid, Sevilla y Valencia. La observación participativa en 16 casos nos permitió adquirir conocimientos adicionales. De la muestra total, se seleccionaron 31 entrevistas con 20 mujeres y 11 hombres que fueron particularmente apropiadas para el tema de investigación. Estas entrevistas fueron transcritas, lo que resultó en un cuerpo de texto que contiene unas 450 páginas. La muestra incluye activistas de diversas OMS que se identifican con el 15M, entre ellas organizaciones conocidas que operan a nivel nacional, como Juventud sin Futuro o la Plataforma para Víctimas Hipotecarias; y otras que operan a nivel local, como pequeñas asociaciones vecinales.

El análisis de los datos se organizó en tres etapas. En primer lugar, los datos textuales se codificaron de acuerdo con los principales temas que se basaban en la literatura: igualdad/jerarquía, conflicto/dificultades, redes, estructuras y rutinas organizativas, liderazgo/coordinación, proceso de aprendizaje/reflexión, toma de decisiones, canales de comunicación y comunicación. Basándonos en un enfoque inductivo, evaluamos los datos relativos a nuestras preguntas de investigación sobre las características, los desafíos y las prácticas de liderazgo. En segundo lugar, el material textual codificado se analizó más a fondo en relación con los cinco principios del Liderazgo Autónomico. En tercer lugar, realizamos un análisis en profundidad de las dimensiones que surgieron más allá del marco existente, a saber: la reflexión y las normas.

5. Resultados: prácticas de liderazgo en organizaciones de movimientos sociales

En cuanto al movimiento, nuestros datos muestran un claro rechazo al liderazgo y a los líderes. Sin embargo, cuando se habla de organizaciones, la desaprobación de la jerarquía lleva al rechazo de los líderes, pero no del liderazgo: “Tenemos una filosofía de liderazgo, no de líderes, sino de las personas involucradas que toman las decisiones por sí mismas” (I52).

El término más frecuentemente utilizado por los entrevistados para describir sus percepciones sobre el liderazgo adecuado en las OMS fue *autogestión*. Se refiere a los siguientes aspectos: el liderazgo es importante, pero no implica ninguna forma de jerarquía, autoridad formal o funciones fijas; permitirá una participación más o menos igualitaria de todos los miembros y será transparente, empoderante y abierto a todos. Por citar sólo un

ejemplo: “Mi ideal utópico es que la gente sepa gobernarse a sí misma, que la gente pueda gobernarse a sí misma” (I52).

Los activistas de las OMS intentan así asegurar el liderazgo sin posiciones fijas - formales o informales- y subrayan las raíces colectivas de los éxitos. Se asocia liderazgo a estar muy involucrado, a empoderar, ser responsable y autocrítico. Permitirá el aprendizaje mediante la apertura de procesos: “Ese liderazgo está restándole autonomía, poder y decisión a la gente” (I80). El liderazgo no debe ser un proceso "de arriba hacia abajo", sino "mediado desde abajo" (I77). Un trasfondo para los puntos de vista sorprendentemente homogéneos sobre el liderazgo deseable son los conceptos compartidos de autoorganización autónoma, una cultura no competitiva y una autoridad dispersa. Deben evitarse las asimetrías de poder. La igualdad y la intercambiabilidad son objetivos importantes: todos deben ser capaces de asumir funciones de liderazgo. El objetivo primordial se describe como la capacidad de actuar como un colectivo y el enfoque se centra claramente en el trabajo de liderazgo y no en las posiciones: “Tenemos una filosofía de liderazgo, y no son jefes, sino personas que se comprometen, que tienen que tomar medidas y, al final, que empoderan a los demás” (I52)

Los activistas a menudo enfatizan que, en lugar de líderes, buscan portavoces que actúen como representantes y sirvan como puentes comunicativos entre diferentes colectivos o diferentes miembros de una organización. El ideal de la toma de decisiones colectiva y consensuada prevalece, pero en algunas situaciones también se aceptan las decisiones por mayoría.

Era algo absolutamente colectivo. No había una estructura que permitiera a los líderes. Todo fue realizado por portavoces. No había presidente, ni coordinador, ni nada parecido. (I58)

La apuesta por esa nueva mentalidad, ese nuevo paradigma colaborativo. Eso también era muy clave. (I74)

A pesar del rechazo de los líderes individuales, el *trabajo de liderazgo* (Crevani, 2018) es aceptado y apreciado por los individuos, siempre y cuando esté alineado con los ideales de autonomía. Los individuos que faciliten un proceso de toma de decisiones, sugieran nuevas estrategias, coordinen las actividades de un grupo, medien conflictos, actúen como representantes, etc., serán bienvenidos; siempre y cuando todo lo anterior no se perciba como una actuación jerárquica y de arriba hacia abajo.

Lo que es rechazado, de hecho, por todos los entrevistados son *posiciones de liderazgo* cuya influencia en las decisiones se base únicamente en la posición. No obstante, se aceptan los puestos de liderazgo ocupados por personas físicas, siempre que cumplan las siguientes condiciones: el cargo debe estar al servicio del colectivo y debe basarse en la legitimación por parte de los demás miembros. Por lo general, esto implica la ocupación temporal de posiciones de liderazgo por parte de individuos (por ejemplo: el facilitador de una reunión). Sólo excepcionalmente surgen posiciones más estables (por ejemplo: la portavoz de la organización nacional contra los desalojos).

Este ideal de liderazgo autónomo implica ciertas dificultades en la práctica, a saber: jerarquías informales e ineficiencias.

No es sorprendente que un problema sea el surgimiento de jerarquías informales. Además de las diferencias en las habilidades comunicativas y el carisma, también los diferentes recursos de tiempo individuales contribuyen a las jerarquías informales.

También cambia nuestra forma de militar, las actitudes del hombre que hace un discurso de liderazgo en las asambleas, que era a lo que estábamos acostumbrados antes (...) siempre hay gente que habla más que los demás. (I40)

Otra razón para las posiciones implícitas de liderazgo es consecuencia de los mecanismos de inclusión y exclusión. Esto da lugar a grupos homogéneos de lo que los activistas llaman a veces autocríticamente "miembros autóctonos". El término se refiere a aquellos que llevan más tiempo comprometidos en la organización y a veces también a los activistas típicos (mejor educados, más radicalmente orientados, con largas trayectorias de protesta). "Hay dificultades (...) para soltar las riendas de los que llevan mucho tiempo haciéndolo (...) Los que están dentro deben empoderar más a la gente de fuera y el de fuera querer sentirse en casa rápido" (I 52).

Además, las relaciones dispares de género son un obstáculo para la igualdad. Muchos entrevistados hablan de la dominación masculina en las asambleas y de una brecha de género en los puestos de liderazgo: "Incluso dentro de una asamblea, aunque sea un espacio de comunidad, los que más hablan, los que más hablan, los que más hablan, son hombres" (I55).

Las jerarquías informales a veces resultan de formas muy sutiles de manipulación, como influir en las decisiones del grupo, establecer la agenda y seguir las preferencias individuales.

Es necesario ser muy conscientes de la forma en que se manipulan las asambleas, de cómo se comportan las personas (...) Es muy sutil ver cómo una persona está influyendo, está llevando una asamblea a lo que quiere, así que, en realidad, no es una decisión de todos, ¿verdad? (I55)

Otro desafío constante es equilibrar la eficiencia, por un lado, y la amplia participación y los procesos igualitarios de toma de decisiones, por otro: "(...) dos estructuras políticas que siempre han estado un poco a la pelea: la efectividad de elegir un grupo que lidere y la lentitud, pero mucha más participación y mucha más democracia, de basarlo todo en asambleas y en una continua toma de decisiones." (I29).

La participación y las estructuras igualitarias requieren mucho tiempo. Específicamente, cuando se trata de temas nuevos y decisiones estratégicas, los activistas tienen dificultades para tomar decisiones:

Si quieres realizar una actividad en la que todos estén de acuerdo con algo, la organización líquida, con asambleas, redes sociales y grupos diversos funciona bien (...). El problema surge cuando quieres cambiar de estrategia o cuando has alcanzado una meta. Con esta organización, es muy difícil desarrollar nuevas metas, ¿quién debe decidir al respecto? (I74)

La mayoría de las organizaciones son inclusivas y abiertas. En combinación con estructuras no jerárquicas, esto es un desafío, ya que las personas pueden aparecer y participar, a veces sin el conocimiento suficiente:

Este es un tema de asambleas abiertas (...) alguien puede aparecer diciendo: 'Quiero hablar', toma el micrófono y habla durante 15 minutos. Luego no vuelve a aparecer (...) y se le dan las mismas posibilidades, la misma voz y la misma importancia que a las personas que han trabajado en este tema durante cuatro meses. No creo que esto sea bueno (...) Muy ineficaz y poco respetuoso. (I94)

6. Prácticas para afrontar los retos: reflexión colectiva y reglas

Nuestros datos mostraron dos prácticas recurrentes para superar las tensiones descritas, concretamente la reflexión colectiva y las reglas. Ambas son frecuentemente mencionadas por los activistas como la metodología de las organizaciones, así como un medio para lidiar con las dificultades de implementar conceptos ideales de liderazgo.

6.1 Reflexión colectiva

Los activistas hacen hincapié en la necesidad de la reflexión colectiva para entender la dinámica organizacional y aprender a asegurar una organización eficiente sin jerarquías. Los activistas reflexionan mucho sobre el poder de las estructuras organizativas, y más concretamente sobre las estructuras de liderazgo. Muchos entrevistados enfatizan la necesidad de invertir tiempo en la organización interna, el aprendizaje colectivo y el desarrollo de herramientas y prácticas. A menudo, esto se enmarca en el uso de la inteligencia colectiva para empoderar a la organización y en el aprendizaje colectivo.

Una de las cosas que comprendimos es el poder de la inteligencia colectiva. En el momento en que juntaste a tanta gente para pensar, las cosas salían todo el tiempo, cosas muy poderosas. Entonces, nos dimos cuenta de que realmente tenemos una capacidad. (I 59).

A veces sigue siendo un poco caótico. Aun así, creo que hemos estado aprendiendo mucho en estos años. (I67)

La reflexión va de la mano de la experimentación. Los activistas se dedican a teorizar y experimentar con formas alternativas de organización, como la democracia participativa, la descentralización y la toma de decisiones horizontales. Resaltan la necesidad de crear espacios seguros en las asambleas, donde se prueban, evalúan y revisan las normas, las técnicas de organización y los procedimientos.

Funcionó por asamblea, de manera democrática. (...) queríamos la politización de la vida cotidiana, entendíamos que la democracia tenía que ser algo fundamental. Eso es muy difícil. La democracia es muy laboriosa. Es muy necesario, pero muy laborioso. (I61)

En las OMS investigadas, la reflexión colectiva sobre el liderazgo es un principio básico subyacente a lo que se cree que es un buen liderazgo. Quienes participan en prácticas de liderazgo deben estar abiertos a la vigilancia permanente, a los comentarios, a la discusión y al aprendizaje. La reflexión sobre los procesos internos forma parte de las actividades diarias. En muchas OMS, por ejemplo, el papel del moderador es rotativo y, al final de cada reunión, el grupo da *feedback* y discute qué intervenciones han sido útiles y qué se puede mejorar. Los casos de ausencia de reflexión, como la falta de voluntad a la hora de participar o el dominio irreflexivo, son muy criticados.

6.2 Reglas

La segunda herramienta importante para superar las tensiones son las reglas. A menudo se mencionan en relación con su propósito de impedir estructuras jerárquicas formales o informales y, en consecuencia, posiciones de liderazgo fijas. Además de normas muy generales (por ejemplo, que nadie debería poder imponer su voluntad a los demás), se menciona una serie de normas concretas que garantizan la toma de decisiones participativa, el respeto mutuo y una forma productiva de abordar los conflictos. Un grupo, por ejemplo, elaboró directrices explícitas y detalladas para garantizar una "buena" comunicación. Muchas reglas están dedicadas a la igualdad de género, como el sistema cremallera para los oradores en las reuniones o para la nominación de delegados, o las técnicas para asegurar el equilibrio en el tiempo de uso de la palabra. A menudo, dichas reglas van acompañadas de técnicas específicas:

Estamos aprendiendo a implementar mecanismos que permitan a todos hablar, con tiempo limitado. Hay ciertas técnicas (...) Todos los que vienen a una asamblea reciben una tarjeta rosa y una amarilla. El rosa significa tres minutos hablando en la primera parte del debate, el amarillo, uno o dos minutos en la parte final... O, por ejemplo, hacemos rondas cerradas. Como sólo siete personas pueden hablar, entonces cerramos la ronda. Entonces abrimos una nueva ronda y cinco personas pueden hablar (...) Esto funciona. Parece mágico. (I85)

Las metodologías de transparencia (...) eran necesarias porque permitían la confianza (...) también entre personas que no se conocían personalmente. (I59)

Otros activistas describen reglas implícitas -principalmente de comunicación- que han sido establecidas sin directrices explícitas. La gran importancia de las reglas es notable, ya que los movimientos y sus organizaciones se caracterizan por ser específicamente espontáneos. Las organizaciones investigadas comparten el objetivo de la espontaneidad sólo en cuanto al objetivo de evitar posiciones de liderazgo fijas. Sin embargo, nuestro análisis muestra que las normas son una cuestión muy conflictiva; se celebran debates muy controvertidos sobre en qué medida las normas existentes son suficientes.

7. Discusión y conclusión

De forma resumida, se concluye que los ideales de liderazgo en las OMS investigadas pueden caracterizarse como autónomos, reflexivos y basados en normas. La autonomía es entendida con la connotación de la economía socialista anarquista y libertaria, con el

significado de autogestión, para autocrear y autocontrolarse (Vieta, 2014: 783). Por lo tanto, el liderazgo debe servir a la colectividad, promulgado ampliamente sin posiciones fijas y sin centrarse en los líderes individuales. El trabajo de liderazgo, así como las contribuciones individuales para lograr objetivos comunes y facilitar la dirección, se aprecia cuando se alinea con los ideales de autonomía: debe fomentar la igualdad, ser empoderante y estar abierto a la deliberación colectiva. Encontramos que esta percepción de liderazgo es parte de la identidad de las OMS. Rechazar posiciones de liderazgo fijas crea desafíos como el surgimiento de jerarquías informales y tensiones entre la eficiencia y la participación amplia, que también encuentran otros autores (Haug, 2013; Choi-Fitzpatrick, 2015; Epstein, 1991). Los principales medios para superar estas tensiones en la práctica son la reflexión colectiva y las normas. La reflexividad se refiere a ciclos de revisión e interpretación regulares, y a los experimentos como base para el aprendizaje colectivo. Además, las normas explícitas e implícitas tienen una gran importancia práctica como medio para hacer frente a las dificultades inherentes a la autoorganización.

En cuanto al aspecto de la autonomía, nuestros hallazgos están en línea con la literatura existente. La autonomía está en el centro de los conceptos anarquistas (Reedy, 2014) y a menudo se describe como un objetivo crucial de formas alternativas de organización y liderazgo (Parker et al., 2014). Los estudios empíricos sobre el liderazgo en los movimientos sociales también destacan la autonomía como principio rector (Western, 2014; Graeber, 2012; Benski et al., 2013). Así, al centrarse en las organizaciones de los movimientos sociales, en lo que se refiere a la autonomía, este trabajo complementa el cuadro empírico.

La reflexión colectiva y su principio subyacente de experimentación han sido mencionados teóricamente en los conceptos de organización prefigurativa (Maeckelbergh, 2011). Los estudios sobre formas alternativas de liderazgo también sostienen que el liderazgo debe estar abierto a la impugnación, al cambio y la reinterpretación (2010; Fairhurst and Connaughton, 2014), mientras que otras obras hacen hincapié en los procesos colectivos de creación de sentido y en la necesidad de circuitos de retroalimentación críticos y reflexivos (Sutherland et al., 2014), así como en la comprensión colectiva de los procesos (Freeman, 1970). Sin embargo, las competencias reflexivas suelen describirse como las habilidades primarias que necesitan los líderes individuales (Day, 2001). A nivel organizacional, la reflexión y las respectivas prácticas de liderazgo de las OMS no han sido un tema de investigación empírica intensiva. Por lo tanto, en este sentido, el presente trabajo aborda una dimensión bastante novedosa.

En cuanto a las reglas, la discusión es más ambivalente. La literatura sobre movimientos sociales a menudo hace hincapié en los aspectos de libertad, fluidez y espontaneidad (Western, 2014; Fyke and Sayegh, 2001), y pocos autores describen la importancia de reglas claras, comunes, aunque impugnadas, en grupos o asambleas (Blee, 2012; Haug, 2013). Mientras que Žižek, dirigiéndose a los activistas de Occupy, anima a retomar palabras como disciplina y trabajo para recuperar este campo ideológico de los derechistas (Žižek, 2011), Leach se refiere a las limitaciones que imponen las normas y reglamentos. Argumenta que dichas normas y reglamentos, por igualitarios que sean, no bastan para prefigurar la nueva sociedad. Dice que son más bien las culturas igualitarias las que ayudarán a sostener estructuras carentes de tiranía. (2013a: 190). Sin embargo, nuestros hallazgos indican que el desarrollo de tales culturas igualitarias implica riesgos. Las normas podrían ayudar a mitigar y limitar estos riesgos.

Nuestros resultados implican que la imagen de protesta sin líder (Gerbaudo, 2012) necesita una descripción más matizada con respecto a las organizaciones de los movimientos. Aunque los estudios críticos sobre el liderazgo pueden subestimar el potencial emancipatorio del liderazgo (Alvesson and Spicer, 2012), los activistas no lo hacen. Tienen una clara percepción de cómo se debe implementar el trabajo de liderazgo y están dispuestos a invertir en el desarrollo de nuevas formas y metodologías, por muy imperfecta que a veces pueda ser su implementación.

Esta investigación se suma a los estudios críticos de liderazgo (Collinson, 2011; Alvesson and Spicer, 2012) al mostrar cómo las prácticas de liderazgo en las OMS investigadas apuntan a asegurar procesos adecuados en lugar de posiciones de liderazgo. Si bien los estudios críticos de liderazgo han descentralizado teóricamente al líder (Sutherland et al., 2014), los activistas de las organizaciones investigadas se esfuerzan por hacer esto en la práctica diaria.

Además, este trabajo completa los conceptos de organización prefigurativa (Yates, 2015; Maeckelbergh, 2011; Leach, 2013b) ofreciendo nuevas perspectivas empíricas sobre cómo los activistas intentan alinear sus teorías y objetivos sociales con las prácticas cotidianas de organización, a las que se refieren como *metodología*.

Al abordar los temas de la reflexión colectiva y la importancia de las reglas, el presente estudio destaca dos prácticas que son ampliamente ignoradas en los discursos sobre las OMS. Un enfoque claro en estas dos dimensiones en futuras investigaciones podría no sólo ayudarnos a avanzar en nuestra comprensión del liderazgo en las OMS, sino que también serviría para desarrollar herramientas prácticas y metodologías innovadoras para las formas emancipadoras de liderazgo en general.

La investigación adolece de ciertas limitaciones. A pesar de que muestra que el 15M ha inspirado otros movimientos, como Occupy (Castañeda, 2012), al centrarse en un solo caso no puede sugerir un marco universal para el liderazgo en las OMS. Únicamente puede sentar las bases para una mayor investigación empírica. Los hallazgos también podrían inspirar una mayor investigación empírica sobre las prácticas de formas alternativas de organización y sobre las dimensiones éticas del liderazgo. Las definiciones más abiertas, que enfatizan los procesos y las relaciones, resultan útiles para los estudios empíricos del trabajo de liderazgo (Crevani, 2018: 87). Permiten tener una visión de los cambios que ya están teniendo lugar y de las prácticas de liderazgo para formas radicales de democracia y participación.

8. Referencias

Alvesson M and Spicer A. (2012). "Critical leadership studies: The case for critical performativity", en: *Human Relations*. Vol. 65, pp. 367-390.

Barker C, Johnson A and Lavalette M. (2001). *Leadership in Social Movements*, Manchester, Manchester University Press.

Bendell J, Sutherland N and Little R. (2017). "Beyond unsustainable leadership: critical social theory for sustainable leadership", en: *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. Vol. 8, pp. 418-444.

Benski T, Langman L, Perugorría I, et al. (2013). "From the Streets and Squares to Social Movement Studies: What Have we Learned?", en: *Current Sociology*. Vol. 61, pp. 541-561.

Blee KM. (2012). *Democracy in the making: How activist groups form*, Oxford, Oxford University Press.

Bolden R. (2011). "Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research", en: *International Journal of Management Reviews*. Vol. 13, pp. 251-269.

Bratich J. (2007). "A Review of: "Gramsci is Dead: Anarchist Currents in the Newest Social Movements by R. Day"", en: *The Communication Review*. Vol. 10, pp. 167-170.

Castañeda E. (2012). "The Indignados of Spain: A Precedent to Occupy Wall Street", en: *Social Movement Studies*. Vol. 11, pp.309-319.

Choi-Fitzpatrick A. (2015). "Managing Democracy in Social Movement Organizations", en: *Social Movement Studies*. Vol. 14, pp.123-141.

Collinson D. (2011). "Critical Leadership Studies", en: Bryman A, Collinson D, Grint K, et al. (eds) *The Sage Handbook of Leadership*. London, Sage, págs. 179 a 192.

Contractor NS, DeChurch LA, Carson J, et al. (2012). "The topology of collective leadership", en: *The Leadership Quarterly*. Vol. 23, pp. 994-1011.

Crevani L. (2018). "Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing", en: *Leadership*. Vol. 14, pp. 83-109.

Day DV. (2001). "Leadership development: A review in context", en: *The Leadership Quarterly*. Vol. 11, pp. 581-613.

DeCesare M. (2013). "Toward an Interpretive Approach to Social Movement Leadership", en: *International Review of Modern Sociology*. Vol: 39, pp. 239-257.

Della Porta D, Andretta M, Calle A, et al. (2015). *Global justice movement: Cross-national and transnational perspectives*, London, Routledge.

Della Porta D and Diani M. (2015). *The Oxford Handbook of Social Movements*, Oxford, Oxford University Press.

Della Porta D, Kriesi H and Rucht D. (2009). *Social Movements in a Globalizing World*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Ehrlich HJ. (1979). *Reinventing Anarchy, Again*, Edinburgh, AK Press.

Epstein B. (1991). *Political Protest and Cultural Revolution: Nonviolent Direct Action in the 1970s and 1980s*, Berkeley, University of California Press.

Fairhurst G and Connaughton SL. (2014). "Leadership: A communicative perspective", en: *Leadership*. Vol. 10, pp. 7-35.

Fairhurst G and Uhl-Bien M. (2012). "Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process", en: *The Leadership Quarterly*. Vol. 23, pp. 1043-1062.

Fairhurst GT and Grant D. (2010). "The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide", en: *Management Communication Quarterly*. Vol.24, pp. 171-210.

Flesher Fominaya C. (2015). "Debunking Spontaneity: Spain's 15-M/Indignados as Autonomous Movement", en: *Social Movement Studies*. Vol: 14, pp. 142-163.

Freeman J. (1970). *The Tyranny of Structurelessness*. URL=<http://www.democraciarealya.es/manifiesto-comun/manifiesto-english/>

Fyke K and Sayegh G. (2001). "Anarchism and the Struggle to Move Forward". URL=<http://flag.blackened.net/ias/10fyke&sayegh.htm>.

Gerbaudo P. (2012). *Tweets and the Streets: Social Media and Contemporary Activism*, London, Pluto Press.

Gibson MR. (2013). "The Anarchism of the Occupy Movement", en: *Australian Journal of Political Science*. Vol: 48, pp. 335-348.

Graeber D. (2004). *Fragments of an Anarchist Anthropology*, Chicago, Prickly Paradigm Press.

Graeber D. (2011). "Occupy Wall Street's Anarchist Roots". URL=<http://www.aljazeera.com/indepth/opinion/2011/11/2011112872835904508.html>.

Graeber D. (2012). *Inside Occupy*, Frankfurt, New York: Campus.

Gronn P. (2002). "Distributed leadership as a unit of analysis", en: *The Leadership Quarterly*. Vol. 13, pp. 423-451.

Haug C. (2011). "The Construction of Consensus in Social Movement Meetings: Mechanisms and Practices of Face-to-Face Decision-Making", en: *European Group of Organizational Studies*.

Haug C. (2013). "Organizing Spaces: Meeting Arenas as a Social Movement Infrastructure between Organization, Network, and Institution", en: *Organization Studies*. Vol. 34, pp. 705-732.

Hughes N. (2011). "Young People Took to the Streets and all of a Sudden all of the Political Parties Got Old: The 15M Movement in Spain", en: *Social Movement Studies*. Vol.10, pp. 407-413.

Laamanen M. and den Hond F. (2015). *Prefigurative partial organization in local social movements: Examining decided and emergent order in a time bank*, Athens, EGOS.

Leach DK. (2009). “An Elusive “We”: Antidogmatism, Democratic Practice, and the Contradictory Identity of the German Autonomes”, en: *American Behavioral Scientist*. Vol. 52, pp. 1042-1068.

Leach DK. (2013a). “Culture and the Structure of Tyrannylessness”, en: *The Sociological Quarterly*. Vol. 54, pp. 181-191.

Leach DK. (2013b). “Prefigurative Politics”, en: Snow DA, Della Porta D, Klandermans B, et al. (eds) *The Wiley-Blackwell encyclopedia of social and political movements*. Malden, USA: John Wiley & Sons, págs. 1004 a 1006.

Lichtenstein BB and Plowman DA. (2009). “The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels”, en: *The Leadership Quarterly*. Vol. 20, pp. 617-630.

Maeckelbergh M. (2011). “Doing is Believing: Prefiguration as Strategic Practice in the Alterglobalization Movement”, en: *Social Movement Studies*. Vol. 10, pp. 1-20.

Maeckelbergh M. (2012). “Horizontal Democracy Now: From Alterglobalization to Occupation”, en: *Interface: A Journal For and About Social Movements*. Vol. 4, pp. 207-234.

Melucci A. (1996). *Challenging Codes: Collective Action in the Information Age*, Cambridge, Cambridge University Press.

Morris A and Staggenborg S. (2002). “Leadership in Social Movements”. URL=<http://www.sociology.northwestern.edu/documents/faculty-docs/Morris-Leadership.pdf>.

Parker M, Cheney G, Fournier V, et al. (2014). “The question of organization: A manifesto for alternatives”, en: *Ephemera*. Vol. 14, p. 623.

Polletta F. (2002). *Freedom Is an Endless Meeting: Democracy in American Social Movements*, Chicago, University of Chicago Press.

Polletta F. (2005). “How participatory democracy became white: Culture and organizational choice”, en: *Mobilization: An International Quarterly*. Vol. 10, pp. 271-288.

Reedy P. (2014). “Impossible organisations: Anarchism and organisational praxis”, en: *Ephemera: theory & politics in organization*. Vol. 14, pp. 639-658.

Romanos E. (2017). “Late Neoliberalism and Its Indignados: Contention in Austerity Spain”, en: Della Porta D, Andretta M, Fernandes T, et al. (eds) *Late Neoliberalism and its*

Discontents in the Economic Crisis: Comparing Social Movements in the European Periphery. Cham, Springer International Publishing, págs. 131 a 167.

Siltanen J, Klodawsky F and Andrew C. (2014). “‘This is how I want to live my life’: An Experiment in Prefigurative Feminist Organizing for a More Equitable and Inclusive City”, en: *Antipode*. Vol. 47, pp. 260-279.

Simsa R and Totter M. (2017). “Social Movement Organizations in Spain – Being Partial as the Prefigurative Enactment of Social Change”, en: *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. Vol. 12, pp. 280-296.

Sitrin M. (2012). “Horizontalism and the Occupy movements”, en: *Dissent*. Vol. 59, pp. 74-75.

Sutherland N, Land C and Böhm S. (2014). “Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups”, en: *Organization*. Vol. 21, pp. 759-781.

Taibo CA. (2011). *La rebelión de los indignados: Movimiento 15M: Democracia Real ¡Ya!*, Madrid, Editorial Popular.

Thorburn ED. (2012.) “A Common Assembly: Multitude, Assemblies, and a New Politics of the Common”, en: *Interface: A Journal For and About Social Movements*. Vol. 4, pp. 254-279.

Vecchio RP, Justin JE and Pearce CL. (2010). “Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure”, en: *The Leadership Quarterly*. Vol. 21, pp. 530-542.

Vieta M. (2014). “The stream of self-determination and autogestión: Prefiguring alternative economic realities”, en: *Ephemera*. Vol. 14, pp. 781-809.

Walker ET. (2012). “Social Movements, Organizations, and Fields: A Decade of Theoretical Integration”, en: *Contemporary Sociology*. Vol. 41, pp. 576-587.

Western S. (2013). *Leadership: a critical text*, London, Sage.

Western S. (2014). “Autonomist leadership in leaderless movements: Anarchists leading the way”, en: *Ephemera. theory and politics in organization*. Vol. 14, pp. 673-698.

Wigger A. (2014). “A critical appraisal of what could be an anarchist political economy”, en: *Ephemera*. Vol. 14, p. 739.

Wood M. (2005). “The fallacy of misplaced leadership”, en: *Journal of Management Studies*. Vol. 42, pp. 1101-1121.

Yates L. (2015). “Rethinking Prefiguration: Alternatives, Micropolitics and Goals in Social Movements”, en: *Social Movement Studies: Journal of Social, Cultural and Political Protest*. Vol. 14, pp. 1-21.

Žižek S. (2011). *Slavoj Žižek at St. Mark's Bookshop*. Oct. 26. Firma de libros.
https://www.youtube.com/watch?v=xl0HjO_3IEc&ab_channel=NewYorkRawVideos