

T

248

84419

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD XOCHIMILCO

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES

**LAS RELACIONES DE DOMINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
CAMPESINAS MEXICANAS CONTEMPORÁNEAS.**

Bruno, Henri LUTZ BACHERE

Tesis para optar al Grado de Doctor en Ciencias Sociales
con especialidad en Relaciones de Poder y Cultura Política

México, D.F. mayo de 2002

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD XOCHIMILCO

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES

**LAS RELACIONES DE DOMINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS
MEXICANAS CONTEMPORÁNEAS.**

Bruno, Henri LUTZ BACHERE

Tesis para optar al Grado de Doctor en Ciencias Sociales
con especialidad en Relaciones de Poder y Cultura Política

Tutor de Tesis: Roberto S. DIEGO Q.

México, D.F. a 13 de mayo de 2001

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi asesor el Dr Roberto Diego por su paciencia y sus acuciosos consejos a lo largo de los seis años que duró mi investigación.

Agradezco a la Dra Dolores Paris por su interés en mi investigación y sus acertadas sugerencias.

Agradezco al Dr Arturo Angiano por haber aceptado ser presidente del jurado, al Dr Guillermo Almeyra por sus preciadas correcciones de estilo, así como a la Dra Cristina Steiffen, Dr Arturo León, Dra Beatriz Canabal.

Agradezco también al Dr Hubert Carton de Grammont por su interés y su seguimiento de mis trabajos.

Agradezco a Pierre Bourdieu por el interés epistolar que manifestó hacia mi investigación.

Agradezco a las siguientes dirigentas rurales por su confianza y su sinceridad: Yolanda Venegas, Rosa Isela Serrano, Libni Dircio, Felipa Riqueño, Brigida Chautla, a las todas coordinadoras nacionales de la red de Mujeres UNORCA así como a Antonia Saavedra y su familia.

Agradezco a los siguientes dirigentes campesinos por haber aceptado ser entrevistado: Ernesto García, el profr. Pablo García, Pedro Cuapantécatl, Ciro Ríos, Andrés Flores, Isidro Sosa, el profr. Flores Chaparro, Alberto Gomez, Emiliano Cerros, Rogelio Alquisiras, Vicente Andraca. Agradezco también al dirigente tlaxcalteca Gregorio Morales y Uvalda Bello por su sincera amistad.

Agradezco particularmente al licenciado Benito Bermudez por sus informaciones y su amistad.

Agradezco a Maurice Cocagnac por sus consejos siempre acertados.

Agradezco a nuestros hermanos zapatistas de la cañada de Río Perla por su confianza así como por las lecciones de valor que me dieron en su resistencia en contra del olvido y la ignominia.

Agradezco a mis padres por su incondicional apoyo moral y material.

Finalmente, agradezco de manera muy especial a mi esposa Teresa Ochoa por su paciencia y su apoyo incondicional, y agradezco también a mis hijos Silvio y Daniel por haberme obligado a relativizar la importancia de mis trabajos.

A mi hermano.

INDICE

I. INTRODUCCION.....	1
I.1. JUSTIFICACION.....	1
I.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
I.3. MARCO TEORICO	6
II. HIPOTESIS HEURISTICAS.....	49
III. METODOLOGIA.....	52
III.1. VARIABLES.....	53
III.2. CRITERIOS DE INCLUSION Y EXCLUSION.....	56
III.3. TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION.....	62
IV. RESUMEN CAPITULAR.....	69
V. LA DOMINACION DE ORDEN.....	73
V.1. CONFEDERACION NACIONAL CAMPESINA (CNC).....	112
V.1.1. Identidad colectiva.....	112
V.1.2. Estructura normativa.....	122
V.1.3. Gratificar y Sancionar.....	130
V.2. UNION DE CREDITO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE TLAXCALA (UCDIT).....	136
V.2.1. Identidad colectiva.....	136
V.2.2. Estructura normativa.....	145
V.2.3. Gratificar y Sancionar.....	150
V.3. UAIM SAN FELIPE IXTACUIXTLA.....	156
V.3.1. Identidad colectiva.....	156
V.3.2. Estructura normativa.....	164
V.3.3. Gratificar y Sancionar.....	169
V.4. UNION NACIONAL DE ORGANIZACIONES REGIONALES CAMPESINAS AUTONOMAS (UNORCA).....	173
V.4.1. Identidad colectiva.....	173
V.4.2. Estructura normativa.....	181
V.4.3. Gratificar y Sancionar.....	186
V.5. CONVERGENCIA REGIONAL ZANZEKAN TINEMI.....	191
V.5.1. Identidad colectiva.....	191
V.5.2. Estructura normativa.....	201
V.5.3. Gratificar y Sancionar.....	209

V.6. TITEKITETOKE TAJOME SIHUAME SSS.....	214
V.6.1. Identidad colectiva.....	214
V.6.2. Estructura normativa.....	222
V.6.3. Gratificar y Sancionar.....	228
V.7 DISCUSION DE LOS RESULTADOS DE LA DOMINACION DE ORDEN.....	233
VI. DOMINACION DE STATUS.....	248
VI.1. CONFEDERACION NACIONAL CAMPESINA (CNC).....	299
VI.1.1. Selección del aspirante a dirigente.....	299
VI.1.2. Elección del dirigente.....	306
VI.1.3. Acumulación de cargos.....	310
VI.2. UNION DE CREDITO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE TLAXCALA (UCDIT).....	313
VI.2.1. Selección del aspirante a dirigente.....	313
VI.2.2. Elección del dirigente.....	320
VI.2.3. Acumulación de cargos.....	325
VI.3. UAIM SAN FELIPE IXTACUIXTLA.....	327
VI.3.1. Selección del aspirante a dirigente.....	327
VI.3.2. Elección del dirigente.....	330
VI.3.3. Acumulación de cargos.....	332
VI.4. UNION NACIONAL DE ORGANIZACIONES REGIONALES CAMPESINAS AUTONOMAS (UNORCA).....	325
VI.4.1. Selección del aspirante a dirigente.....	325
VI.4.2. Elección del dirigente.....	339
VI.4.3. Acumulación de cargos.....	343
VI.5. CONVERGENCIA REGIONAL ZANZEKAN TINEMI.....	346
VI.5.1. Selección del aspirante a dirigente.....	346
VI.5.2. Elección del dirigente.....	350
VI.5.3. Acumulación de cargos.....	352
VI.6. TITEKITETOKE TAJOME SIHUAME SSS.....	356
VI.6.1. Selección del aspirante a dirigente.....	356
VI.6.2. Elección del dirigente.....	358
VI.6.3. Acumulación de cargos.....	361
VI.7 DISCUSION DE LOS RESULTADOS DE LA DOMINACION DE STATUS.....	365
VII. DOMINACION PERSONAL.....	377
VII.1. BEATRIZ PAREDES RANGEL (CNC).....	420
VII.2. PABLO GARCIA SANCHEZ (UCDIT).....	429
VII.3. ANTONIA SAAVEDRA SALAS (UAIM SAN FELIPE).....	436
VII.4. ALBERTO GOMEZ FLORES (UNORCA).....	443

VII.5. EMILIANO CERROS NAVA (ZANZEKAN TINEMI).....	449
VII.6. YOLANDA VENEGAS DIAZ (TITEKITETOKE TAJOME SIHUAME SSS).....	454
VII.7 DISCUSION DE LOS RESULTADOS DE LA DOMINACION PERSONAL.....	460
VIII. CONCLUSIONES.....	472
IX. ANEXOS.....	498
X. LISTA DE SIGLAS y ACRONIMOS.....	530
XI. BIBLIOGRAFIA.....	532

I. INTRODUCCION

«Encontraron a un campesino que se le parecía un poco, seguramente inculto pero listo y muy hábil en recitar los gestos y las posturas del emperador. Lo pusieron en la silla del caballo real y lo hicieron desfilar por las ciudades para demostrar que el imperio de Persia aún tenía su jefe. Pero el verdadero jefe en realidad se había autodestruido por culpa de sus anhelos de dominio. Desde su antro observaba lo que había sido su reino, y durante los pocos intervalos de lucidez que le quedaban meditaba sobre el trágico error de haber confundido el conocimiento con el poder.»

Dario Fo. *La ascensión de Alejandro Magno llevado al cielo por dos grifones.*

1.1 Justificación

La presente investigación sobre las relaciones de dominación en las organizaciones campesinas mexicanas se justifica desde los puntos de vista personal, académico y heurístico. La justificación personal remite a mi interés por comprender el poder, y las causas de este mismo interés. El fenómeno del poder se presenta como un hilo de Ariana que atraviesa una gran parte de mi pasado a través de una sucesión de acontecimientos vividos que me condujeron paulatinamente a cuestionar la legitimidad de las autoridades tradicionales. Busqué, de múltiples formas, crear un contrapoder para

neutralizar parte de los efectos negativos de lo que consideraba como mi sumisión. Luego, mis críticas de adolescente inconforme derivaron en un cuestionamiento más intelectual del fenómeno del poder. Asimismo, comencé a interrogarme seriamente sobre los fundamentos, la naturaleza y las representaciones de las relaciones de dominación.

La justificación académica de esta tesis doctoral remite sencillamente a su inscripción en la continuación de una serie de trabajos académicos sobre el poder que realicé. Con la distancia, puedo afirmar que mis tesis de Licenciatura y Maestría reflejaron esta inquietud intelectual por comprender los mecanismos de poder y contrapoder dentro de la sociedad mexicana. En la primera cuyo título es «el mito Marcos», se buscaba básicamente mostrar el papel de contrapoder desempeñado por el mito del subcomandante del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), y la importancia concomitante de las representaciones colectivas del poder en un contexto conflictivo. En la segunda, investigué «el papel de la subjetividad en la acción social de líderes chiapanecos» por medio del análisis de las formas de protagonismo de diferentes líderes, así como del marco sociocultural en el cual estos liderazgos se insertaban. Ambos trabajos están al origen de la presente investigación sobre las relaciones de dominación en las organizaciones campesinas.

Finalmente, la justificación heurística remite más específicamente a la perspectiva de descubrir nuevos elementos para entender mejor el fenómeno del poder en las

organizaciones rurales mexicanas. Cabe señalar que existen trabajos cercanos a este tema. Pueden mencionarse la investigación de Scott (1985) sobre las formas de resistencia de los campesinos de Malasia frente al poder de un terrateniente local, los trabajos de Maresca (1980, 1981, 1983) sobre los dirigentes campesinos en Francia, el estudio de O'Brien, Raedeke y Hassinger (1998: 109-127) sobre los *brokers* [intermediarios] en el sector rural en Estados Unidos, y el análisis de la estructura de poder en Guatemala desde una perspectiva culturalista, por Adams (1970). En el caso específico de México, el poder en el medio rural se ha estudiado principalmente a través de los temas como el caciquismo (Wolf, 1956; Islas, 1962; Peña de la, 1986: 27-56; Guerra, 1992) la posición de las organizaciones rurales frente al Estado (Paré, 1988; Harvey, 1996; Rubio, 1996), y el proceso de democratización interno (Fox, 1990, 1992; Hernández Navarro, 1990a).¹ En cambio, el poder *dentro* de las asociaciones rurales mexicanas no parece haber sido objeto de estudios sistemáticos; por lo tanto la novedad relativa de este tema justifica su interés.

¹ Cabe agregar que en la actualidad el tema del poder tiende a ser asociado con el tema indígena. Es el caso por ejemplo, del número de enero de 1999 de la revista *Cuadernos Agrarios* «Poder y Derechos Indígenas», el Coloquio Internacional en Acapulco, Gro., en marzo del 2001 cuyo título es: «Transformando la geografía del poder en el Sur de México», etcétera. Sin profundizar más, puede señalarse que, por parte de los académicos, existe cierto interés para analizar y comprender lo que está en juego en las reivindicaciones sociopolíticas de las organizaciones indígenas contemporáneas, incluyendo al Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN). Gran parte de los debates actuales conciernen los espacios desde dónde los indígenas pueden ejercer el poder, y cómo lo pueden ejercer.

1.2 Planteamiento del problema

La mayoría de las organizaciones campesinas mexicanas se encuentran inmersas en un proceso general de transformación debido, por una parte, a la naturaleza dinámica y cambiante inherente a las colectividades organizadas, pero debido también a la conjugación de cambios macros como son la inserción de México en el mercado internacional, la democratización del sistema político, la tendencia hacia la empresarialización del sector social rural, etcétera. Sin profundizar más sobre estos aspectos, cabe señalar solamente que esta situación propicia tensiones al interior de las organizaciones rurales, las cuales se reflejan en los intentos de sus actores por combinar ciertos principios de la modernidad con prácticas tradicionales. Naturalmente, las respuestas de los actores rurales son muy variables de una región a otra, de una organización a otra, de un momento al otro. Pero, más allá del grado de pertinencia de estas respuestas, lo que está en juego en esta recomposición permanente del tejido social es la representación colectiva.

Quizá con más fuerza que otro fenómeno relacionado con la vida interna de las asociaciones rurales, el ejercicio del poder tiende a marcar la frontera entre lo moderno y lo tradicional, lo privado y lo público, lo personal y lo colectivo. Las relaciones de poder están siendo objeto de un *bricolage* [reacomodo] casi sistemático ya que

garantizan gran parte de la cohesión social de las organizaciones rurales y por ende, aseguran su sobrevivencia. Este reacomodo de formas nuevas de relación entre la directiva y los miembros, apunta hacia adecuar las pautas de la representación colectiva a la coyuntura. La tendencia del mercado de los productos agropecuarios, la importancia y orientación de los apoyos gubernamentales, la reinterpretación del corporativismo en el sector rural, las innovaciones en materia de normatividad de las figuras asociativas, la creciente especialización de la función de dirigente son algunos elementos que conforman el contexto general en el cual se desarrollan las relaciones de dominación en las organizaciones campesinas.

Por lo tanto y con respecto a lo anteriormente señalado, en la presente investigación se intentará responder a las siguientes preguntas:

¿ Cómo y en qué condiciones el ejercicio del poder en las organizaciones rurales puede considerarse como un factor de producción y reproducción de sentido? ¿ El dirigir a una organización campesina conlleva siempre una definición e interpretación «interesadas» de los instrumentos normativos? ¿ Hasta qué punto la renovación de los cargos permite una representación democrática de los intereses de las «bases»? ¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso de «adecuación» del nuevo

dirigente rural al perfil del puesto? ¿ Cómo se combinan los factores heredados con los elementos adquiridos en el fenómeno del liderazgo?

1.3 Marco teórico

Es posible considerar las relaciones de dominación como formando parte de toda relación social si estas son definidas como relaciones disimétricas entre por lo menos dos actores. Asimismo, se puede afirmar que existen relaciones de dominación entre los actores rurales mexicanos, y que estas relaciones desiguales constituyen una realidad histórica como es el asunto de la lucha por la tierra por ejemplo. En el campo, pero quizá también en el ámbito urbano, la perpetuación de las desigualdades pasa a menudo por el control de la representación política y de las organizaciones sociales. Es innegable que el marco organizativo es un espacio de acción que está investido —con dinámicas y lógicas distintas según los casos— por fuertes intereses privados y/o colectivos. En otras palabras, al lado, y frecuentemente junto con el espacio de representación política, la organización social es un espacio de lucha por el poder.

Para comprender las razones y los mecanismos de dominación en las organizaciones campesinas, es menester recurrir a las teorías desarrolladas por pensadores cuya reflexión intelectual ha conducido a abordar, más o menos directamente, el tema del poder. Pero una revisión bibliográfica superficial basta para comprobar que los análisis,

las teorías y los estudios de caso sobre la dominación social de una minoría, son extremadamente numerosos. A esta situación se suma una gran diversidad de enfoques y perspectivas. Lo antes señalado explica el por qué se presentarán solamente los trabajos de los teóricos que ejercieron una influencia directa –aunque de manera variable– en esta investigación sobre las relaciones de dominación en las organizaciones campesinas. Asimismo, el hecho de haber privilegiado rescatar los aportes de un número limitado de pensadores no significa que se desconozca ni que se niegue la importancia de otros autores sino más bien indica cuáles son las herencias intelectuales más significativas del enfoque teórico desarrollado en este estudio.

Un primer autor en haber influenciado la orientación del presente trabajo, es Maquiavelo. El autor del *Príncipe* introduce una honda ruptura con la tradición política clásica merced a la desacralización de la figura del mandatario y la «reificación»² concomitante de su legitimidad. Si para Aristóteles, Platón, Hobbes y Locke el rey debe ser una persona cuyos súbditos reciben los beneficios de sus excepcionales cualidades humanas e intelectuales, al inverso, el Príncipe de Maquiavelo debe emplear todos los medios a su alcance para someter a la plebe. El autor de *La Mandrágora* y de *Historias*

² La palabra «reificación» significa: acción de transformar en cosa; dar el carácter de una cosa.

florentinas se manifiesta como un técnico obstinado de la política.³ Según esta visión prosaica del ejercicio del poder, ningún principio ético, filosófico y religioso está por encima de lo que son los acontecimientos políticos concretos. El hecho político es soberano. Lo anterior permite a Burhnam (1945: 68) afirmar que el significado formal de los escritos de Maquiavelo se confunde con su significado real. Al usar la simulación y la disimulación para alcanzar el poder y conservarlo, la acción del mandatario no necesita ninguna otra aprobación que la de los hechos. En otras palabras, únicamente los hechos validan la fortuna o el fracaso de las acciones del Príncipe. La predictibilidad de estas últimas remite al seguimiento idóneo de un modelo de conducta.

Los mandatarios y los aspirantes al trono son, legítimamente, los únicos quienes deben apropiarse y conservar la fuerza universal e impersonal que es el poder. El trofeo que vale verdaderamente la pena ganar es el poder político. Concretamente, el incremento del poderío del Príncipe se hace a costa de sus adversarios políticos: estos últimos ven su dominación reducirse a medida que el Príncipe extiende la suya. Esta estrategia de someter por la fuerza territorios y poblaciones, evoluciona constantemente en función de las transformaciones del contexto político. La conservación del poder remite a una actualización permanente de las tácticas guerreras del Príncipe. Reinar es

³ Cf. Paul Veyne (1980: prefacio).

demostrar su poder; seguir reinando es hacer muestra de valor. E inspirándose en Pareto, se podría resumir el pensamiento de Maquiavelo en afirmar que, para él, la historia es un panteón de victorias y fracasos.

Por otro lado, Maquiavelo concibe un ejercicio del poder equilibrado en el sentido de que el Príncipe debe asociar la *fortuna* con la *virtù*, es decir, las contingencias con las herencias y las oportunidades con las obligaciones, de tal forma que, para gobernar, posea la fuerza de los hechos y el poderío de la providencia. Pero el primer atributo como el segundo y su asociación exitosa no dependen solamente del destino: la *fortuna* y la *virtù* pueden ser desarrolladas e incluso simuladas. La simulación del gobernante es interpretada por el pensador italiano como una cualidad por dos razones: nace de una verdad auto-revelada, la de los límites del Príncipe para extender y conservar su poder, y por otra parte la simulación se manifiesta en la imitación de la conducta de un gobernante ejemplar. Merced a la imitación de la conducta política de un personaje histórico cuyo valor es innegable, el diplomático italiano pretende que los monarcas menos favorecidos por el destino puedan superar sus limitaciones y alcanzar el nivel de quienes imitan. El admirador de Brutus escribe:

Los hombres caminan casi siempre por caminos trillados ya por otros, y no hacen casi más que imitar a sus predecesores en las acciones que se les ve hacer; pero como no pueden seguir en todo el camino abierto por los antiguos, ni se elevan a la perfección de los modelos que ellos se proponen, el hombre prudente debe elegir

únicamente los caminos trillados por algunos varones insignes, e imitar los de aquellos que sobrepusieron a los demás, a fin de que si no consigue igualarlos al menos tengan sus acciones alguna semejanza con las suyas. (Maquiavelo, 1978: 35)

Entonces, para un Príncipe, adquirir lo que le hace falta y desarrollar intencionalmente lo que ya posee, es la conducta política idónea. Maquiavelo no plantea una distinción entre lo auténtico y lo simulado debido a que ambas situaciones son susceptibles de crear las condiciones de probabilidad de un ejercicio exitoso del poder.⁴ Por su parte, Merleau-Ponty (1960: 273) reconoce, en un escrito sobre Maquiavelo, que «es una condición fundamental de la política que manifestarse en las apariencias» y por extensión puede afirmarse que el acto político es parte de una actuación teatral sobre la escena de lo real.

Cabe señalar que el Príncipe dirige desde su palacio, controla comarcas y ciudades gracias a la acción de representantes fieles a quienes confía la responsabilidad de hablar y de ser testigo en su nombre y sitio. En cuanto a las mayorías, les preocupa únicamente

⁴ Con respecto a la ambivalencia del uso de las nociones de bien y de malo en el pensamiento de Maquiavelo, el politólogo francés Gérard Sfez (2001: 20-22) destaca que para el autor de «Historias florentinas» no existe un bien y un mal en sí. No desarrolla una ontología moral sino más bien una interpretación contextualizada [*mise en perspective*] de dos polos de la naturaleza humana. «Estas formas pueden ser las de la adecuación con las circunstancias (seguir la Fortuna) pero también y más provocador para los tiempos presentes, estas pueden ser empleadas para mandar más que para obedecer (forzar la Fortuna). Jamás el 'bien' y el 'mal' son tomados de manera absoluta: se reconocen según la 'verdad efectiva de la cosa'.» [*Ces formes peuvent être celles de l'adéquation aux circonstances (seconder la Fortune) mais également et plus remarquablement d'effractions dans les temps présents, pour y commander plutôt que pour y obéir (forcer la Fortune). Le «bien» et le «mal» ne sont jamais pris absolument: ils s'apprécient suivant la «vérité effective de la chose».*] Trad. del autor.

conservar su honor y sus pertenencias por lo que son indiferentes frente a las luchas por el poder y, según Maquiavelo, su actividad se resume al cumplimiento de sus tradicionales menesteres.⁵ Pero la apatía de la plebe por los asuntos políticos no quiere decir que esté al margen de los acontecimientos guerreros. Si bien el pueblo nunca es actor de una política, no obstante siempre es manipulado o víctima: la vida colectiva es una lucha interminable e incierta: «hay que padecer de la coacción o ejercerla» (Merleau-Ponty, 1960: 267). La diferencia entre el pueblo y los gobernantes reales y potenciales, es el uso genuino de la fuerza y del fraude. En otras palabras, la plebe es solamente un instrumento al servicio del Príncipe. El pueblo es acéfalo.

Finalmente, la sorprendente actualidad de los escritos de Maquiavelo se debe quizá al desarrollo de las nociones de *capacidad e idoneidad* de la acción política. La idea de que la ambición del mandatario y sus decisiones conexas influyen de manera significativa sobre el destino de las relaciones de dominación que el mismo fomenta, es una idea todavía vigente. Por otro lado, la referencia a personajes legendarios cuya obra

⁵ En su estudio de la teoría política de Maquiavelo, de manera sorprendente, Gerardo Avalos Tenorio (1996: 67-86) no apunta la idea maquiaveliana de la personalización del poder y de la imposibilidad de compartirlo. Aún más, Tenorio no destaca la diferenciación radical que debe existir, todavía según Maquiavelo, entre el príncipe y sus súbditos. Para el conspicuo pensador, el orden y la prosperidad se fundan sobre una distinción autoritaria entre un individuo dotado de cualidades excepcionales y la plebe.

suele ejercer una influencia sobre la conducta de los dirigentes políticos y sociales es innegable. Por último, si bien el mandatario exitoso no siempre gobierna en nombre de un orden con respecto del cual sería el único garante —tal como lo pretende Maquiavelo—, no obstante, sus intereses privados suelen ser muy a menudo enmascarados detrás de un altruismo falsamente desinteresado.

Cuatro siglos después de la publicación de *El Príncipe*, Vilfredo Pareto construye un aparato lógico-experimental para comprender el funcionamiento de la sociedad merced al cual analiza, entre otros, la oposición entre la élite y las masas. No es un manual para el uso de los dominantes el que redacta el pensador italiano sino un «*Traité de Sociologie Générale*» [Tratado de Sociología General] para el uso de los sociólogos donde afirma identificar y examinar las acciones sociales. Su análisis inductivo se basa sobre una primera distinción entre las *acciones lógicas* y las *acciones no-lógicas*. Las acciones lógicas son las acciones en las que el propósito subjetivo se confunde con el propósito objetivo de su autor, es decir en las que los medios racionales e irracionales estén lógicamente e indiscutiblemente relacionados con las metas propuestas. La acción lógica es predeterminada: es previsible y tiene un alcance universal. En cuanto a las acciones no-lógicas son todas aquellas que no siguen los principios de la acción lógica, tomando en cuenta que el ser no lógicas no implica que esas acciones sean ilógicas. Sin entrar más en detalle, puede decirse que la teoría paretiana intenta conjugar una

percepción de procesos inmutables como son los sentimientos humanos, con una comprensión de los procesos contingentes y cambiantes: las conductas humanas. Por consiguiente, es sobre esta visión dicotómica de la realidad social que Pareto desarrolla su teoría de la renovación de las élites.

El liberal italiano concibe la sociedad como dividida entre varios estratos jerárquicamente ordenados. Afirma que existen dos capas en la población, la capa inferior, y la capa superior: la élite, que se subdivide en la élite gubernamental y la élite no gubernamental (Pareto, 1919: §2034).⁶ La élite se conforma por los que ejercen su actividad con la más grande maestría. En su incansable esfuerzo para ordenar, clasificar y jerarquizar todas las conductas sociales, Pareto escribe: «...formamos una clase con los que poseen los índices más elevados en la rama en la cual despliegan su actividad, y demos a esta clase el nombre de *élite*» (Pareto, 1919: § 2031)⁷ La élite reagrupa entonces todos los que, en un dominio específico, se destacan por su título, su prestigio y su notoriedad.

Sin embargo, cabe señalar que los criterios que permiten determinar si tal o cual individuo forma parte de la élite son aleatorios. Raymond Aron comenta al respecto

⁶ Pareto sostiene que las clases rurales son las que deben renovar las élites porque sus miembros son sanos y poseen cualidades físicas excepcionales. Cf. Robert García Jurado (1997: 126).

⁷ [*Formons donc une classe de ceux qui ont les indices les plus élevés dans la branche où ils déploient leur activité, et donnons à cette classe le nom d'élite.*] (Trad. del autor)

que: «La élite está formada con los que han merecido buenas notas en la competencia de la vida, o extraído numeros premiados en la lotería de la existencia ‘social’» (Aron, 1985: 176). Sin embargo, conviene matizar un poco esta declaración, porque Pareto explica que para legitimar su atribución y su porte es necesario poseer la característica idónea, es decir responder a las exigencias de reproducción impuestas por los que ya la poseen. La posesión real de atributos ligados a cada *status*⁸ es la condición del equilibrio social para alcanzar la sintonía entre la posesión de un título y las cualidades respectivas que esto exige. Todavía según este autor, la posición social de los individuos es en parte construída, y esta construcción descansa sobre la apropiación legítima —es decir aceptada por los que ya la poseen— de los atributos de clase. En seguida, denomina *étiquette*⁹ [etiqueta] el *status* profesional de los individuos y, más precisamente, reconoce que ciertas etiquetas son adquiridas directamente por los

⁸ Por la palabra anglo sajona *status* se entiende un estado, una situación de hecho en un contexto social preciso. El *status* designa una posición referenciada, admitida y reconocida dentro de una sociedad dada. Asimismo, el *status* es un grado socialmente atribuido y/o personalmente reivindicado que confiere a su dueño un derechohabiente abriéndole prerrogativas o, al contrario, cerrándole oportunidades de integración social. Con respecto a la doble definición del *status*, Ralph Linton (1985: 86) afirma:

«El lugar que un individuo ocupa en un sistema dado en determinado momento será su *status* respecto al sistema. (...). Todo *status* está ligado a una función en particular, pero desde el punto de vista del individuo, las dos cosas no representan por ningún concepto lo mismo. Sus *status* les son adscritos por su edad y su sexo, nacimiento o matrimonio dentro de una unidad familiar particular, y así sucesivamente.»

⁹ La palabra francesa *étiquette* de origen holandesa *stikken*: ticket, significa un pedazo de papel sobre el cual están indicados la naturaleza, el contenido y el precio de una mercancía. No obstante Vilfredo Pareto utiliza la palabra *étiquette* como sinónimo de *label* es decir de lo que caracteriza a alguien y permite su clasificación.

individuos mientras que otras, como la riqueza, son heredadas. Menciona que la riqueza, la parentela, los diplomas y las relaciones son útiles y permiten dar a quien lo debería la etiqueta de la élite en general o de la élite gubernamental en particular (Pareto, *op. cit.* § 2036).

Donde Pareto hace muestra de gran originalidad es indudablemente en el hecho de reconocer que los miembros de una clase distinta a la de la élite logren formar parte de esta última. Describe este proceso dinámico de la manera siguiente:

Por lo tanto, si acumulamos en la parte A a los hombres que saben mejor valerse de la astucia, la consecuencia es que se acumula en la parte B hombres que son más aptos a emplear la violencia. (...) Si los B logran encontrar jefes que poseen este arte [la astucia], y la historia nos enseña que vienen con frecuencia de los disidentes de A, tienen todo necesario para lograr la victoria y echar a los A del poder. (Pareto, 1919: §2190)¹⁰

En un lenguaje cercano al de Maquiavelo, Pareto considera la movilidad interclases como un fenómeno históricamente recurrente y lógicamente ocurrente. Pero, considera de igual manera la posibilidad de que un miembro de la clase inferior pase a formar

¹⁰ [Par conséquent, si l'on accumule dans la partie A des hommes qui savent mieux se servir de la ruse, la conséquence en est qu'on accumule dans la partie B des hommes qui sont plus aptes à employer la violence. (...) Si les B viennent trouver des chefs qui possèdent cet art [la ruse], et l'histoire nous enseigne qu'il leur viennent habituellement des dissidents de A, ils ont tout ce qu'il faut pour remporter la victoire et chasser les A du pouvoir.] (Trad. del autor)

parte de la élite.¹¹ Como es bien sabido, a este fenómeno de movilidad horizontal y vertical de los individuos Pareto le ha dado el nombre de *circulación de las élites*.¹² Asimismo, distingue dos situaciones: la sustitución por la fuerza de la élite gubernamental por una clase contraria, y la renovación pacífica de la élite – gubernamental o no– por medio de la integración de quienes pueden reivindicar legítimamente formar parte de la misma. Comparte con John Locke la idea de una posible sustitución radical de quien gobierna pero, a diferencia de este último, no concibe la posibilidad de que la clase de los inferiores pueda tomar el poder sin que exista un proceso previo de preparación. Para Vilfredo Pareto, la élite gobernante puede ser derrocada únicamente por una clase que logre adquirir más y mejores triunfos para ejercer el poder. Hay entonces una repentina o paulatina circulación de las élites según las situaciones y contextos históricos.

¹¹ Con respecto a la problemática de la élite, Antonio Gramsci (1967: 142) defiende el principio de una doble superioridad de los obreros sobre los campesinos, y de los dirigentes obreros sobre los demás obreros en virtud de la incapacidad de los campesinos de producir intelectuales orgánicos, y del hecho que el dirigente es un especialista involucrado en la política, respectivamente. El autor de *La formación de los intelectuales* justifica estos principios de distinción al interior de la plebe según conocidas consideraciones ideológicas. Distinta es la opinión de Karl Marx al respecto de la *necesidad* de una diferenciación entre los representantes y los representados de una misma corporación.

¹² Vilfredo Pareto concibe la circulación de las élites como una verdadera circulación es decir el paso posible de individuos de la clase *A* a la clase *B* y de individuos de la clase *B* a la clase *A*. Pero en ningún momento describe el paso de miembros de la élite a la clase inferior y lo expresa de manera fehaciente cuando escribe: «La historia es un cementerio de aristocracias.» (§ 2053)

Para concluir sobre el enfoque paretiano del poder, puede decirse que plantea tres modos de renovación de la élite: la sucesión por herencia, la integración paulatina de individuos de clases inferiores y el derrocamiento de los miembros de la élite por los que pertenecen a una clase antagónica. Cada una de esas tres formas de acceder a la élite gubernamental y no-gubernamental se caracteriza por ser una combinación peculiar entre cierta clase de residuos y cierta clase de derivaciones. Por lo tanto, se conservará en la presente investigación la idea de que el proceso de sucesión es de una importancia capital para comprender la permanencia del fenómeno de la dominación. Pero, por otra parte, se dejará de lado la doble distinción acción lógica/ acción no-lógica, y residuos/ derivaciones debido a la dificultad de discernir de manera unívoca la conducta racional de la que no lo es, así como la imposibilidad de distinguir lo que remite a sentimientos humanos trascendentes de lo que se refiere a una acción concreta y discursiva contingente.

Contemporáneo de Pareto, Robert Michels se dedicó a investigar los límites del sistema democrático, así como las condiciones de producción y reproducción de los poderes ocultos en los organismos políticos de la Europa de la primera mitad del siglo XX. El sociólogo alemán no comparte la perspectiva de Pareto sobre el hecho de que miembros de las clases inferiores –que no sean excepciones– puedan formar parte de la élite. Si

bien se puede hacer observar que su campo de estudio no es la sociedad sino las organizaciones políticas, y por ende que Michels no opone las élites con las clases inferiores sino más bien los dirigentes con las masas, no obstante postula que los mandatarios se distinguen lógicamente y necesariamente de las bases. El autor de «*Political Parties*» [Los partidos políticos] defiende la idea general de que siempre los dirigentes representan individuos de condiciones socioeconómicas, culturales e intelectuales distintas.

Para Michels, es la organización, como estructura burocrática impersonal y jerarquizada, la que favorece la dominación de los dirigentes electos sobre los electores. Es más, no existen oligarquías fuera de las organizaciones. Según Robert Michels, los partidos políticos y las agrupaciones gremiales están, todas sin excepción, dirigidas por líderes que están relacionados entre sí dentro de camarillas. Estas camarillas son a la vez la causa y la consecuencia de la autonomía de la oligarquía. Michels pone entonces en el centro de su reflexión el problema de la ineludible existencia de la oligarquía. Sus propósitos son tres: mostrar la imposibilidad práctica de que las masas puedan autorepresentarse; enseñar que la acción pública de los dirigentes no puede ser controlada y, por último, comprobar que, de manera paradójica, en un sistema democrático, el destino de todas las organizaciones es producir una oligarquía a costa de las masas.

A raíz de su extenso trabajo de campo, Michels distingue tres tipos de causas de liderazgo: las causas técnicas y administrativas (propias de toda burocracia), las causas psicológicas, y las causas intelectuales. Las primeras se refieren directamente a la diferencia y jerarquización de las funciones en el interior de las organizaciones, cuya consecuencia es el otorgamiento legal a una minoría del derecho de gozar de privilegios exclusivos y por ende, incontrolables. En cuanto a las causas psicológicas por las que un líder logra destacarse, según Michels se encuentran las aptitudes tales como la fuerza de voluntad, la fuerza cataniona de convicción, el don de la oratoria, y la autosuficiencia –elementos mencionados por numerosos autores, entre otros por Carlyle (1986). El prestigio de la celebridad es también clasificado como una causa psicológica. El tercer tipo de causas remite a las capacidades cognitivas e intelectuales superiores de los dirigentes quienes, generalmente poseen una experiencia de vida más diversa y herramientas teóricas más pertinentes que los que representan.

Por otra parte, distingue cuatro «carencias» de las masas. Primero, la plebe puede condicionarse o simplemente no cuenta con los instrumentos cognitivos para emitir un juicio acertado. Segundo, las masas están sujetas a la irresponsabilidad porque «el individuo desaparece en la multitud, y con él desaparecen la personalidad y el sentido de responsabilidad» (Michels, 1969a: 71). En tercer lugar, revela que muy pocos ciudadanos se interesan en la política y, por lo tanto, dejan a los dirigentes políticos

actuar sin buscar controlar sus acciones. En cuanto a la cuarta carencia de las masas reside en el hecho de que rinden una «reverencia supersticiosa» y un «culto anónimo a la figura del presidente.» El conjunto de esas carencias limita el reconocimiento por las masas de su capacidad y de su papel histórico. En otras palabras, la masa está en la imposibilidad para participar de manera autónoma y lúcida en su propia liberación; «la masa no gobernará nunca salvo *in abstracto*.» (Michels, 1969b: 190)

Para terminar, puede decirse que los aportes de Robert Michels tienen el mérito de inscribirse al margen de las consideraciones ideológicas¹³ –y más precisamente de las corrientes marxistas social-demócratas– y de los sesgos políticos de los pensadores de su tiempo. Este autor denuncia con valentía el empleo de estrategias de corte privado al lado, y generalmente a costa de, una defensa idónea de los intereses de las masas. En ese sentido los trabajos pioneros de Michels van a ejercer una influencia sobre la presente investigación. Sin embargo, por otro lado, una de las consecuencias de este maniqueísmo elemental es la de reducir la complejidad del problema a dos series de factores primarios que se complementan idealmente. Al igual que todas las teorías

¹³ En realidad, Robert Michels no se opone a las ideas socialistas y comunistas de su tiempo sino que más bien denuncia la existencia, en la vida real, de un proceso general de profesionalización de los líderes políticos en los partidos socialistas de Europa y, al mismo tiempo, reconoce la indolencia política de la masa. Al respecto, afirma tajante: «La apatía de las masas y su necesidad de guía tienen como contraparte, en los líderes, un apetito natural por el poder». (Michels, 1969b: 9) Asimismo, su trabajo pone en duda la doble afirmación de que los guías puedan asumir su papel con desapego y de manera desinteresada y, por otra parte, que las masas puedan lograr auto-gobernarse en el futuro. Michels expone una refutación empírica de la instrumentación de las utopías anarquistas, socialistas y comunistas de su época.

elitistas, la visión dicotómica del fenómeno de la representación de Michels no revela el papel de los intermediarios entre los dirigentes y las masas, ni tampoco las resistencias que oponen a los miembros de una organización a quienes los dirigen.

Si Pareto buscó explicar las condiciones de la renovación de las élites y si Michels investigó las causas y las implicaciones del liderazgo político, Max Weber, por su parte, analizó con mucho acierto las formas históricas de las relaciones de dominación. En 1891, en una de sus primeras publicaciones sobre la historia agraria romana, el sociólogo se esfuerza por demostrar la correlación que imperaba entre las formas de tenencia de la tierra y las diferentes categorías de trabajadores y propietarios rurales, en la Italia de antes y durante el Imperio.¹⁴ El pensador alemán destaca, entre otros, que las leyes que reglamentaban las actividades agrícolas fungían como mediadoras entre los intereses privados y los intereses del Imperio, modificándose según los cambios de la situación socioeconómica general. Max Weber (1982: 166-167) sostiene que la desigualdad con respecto a las posesiones y derechos respectivos de cada una de las diferentes categorías sociales favorecía una interdependencia entre las mismas,

¹⁴ El Imperio Romano fue fundado en 27 a. de C. por el emperador Augusto. El Imperio Romano de Occidente se terminó en el 476 d. de C., un año después del regicidio de Valentiniano III.

interdependencia cuyas virtudes reforzaban a su vez la dominación de los senadores. Este estudio de derecho público y derecho privado sobre las condiciones de evolución de la legislación de la tenencia de la tierra contiene en filigrana uno de los temas que Weber investigó en sus trabajos posteriores, a saber las formas legítimas de dominación.

En su obra maestra «*Wirtschaft und Gesellschaft*» [Economía y sociedad], Max Weber propone las siguientes definiciones:

Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Por *dominación* debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas; por *disciplina* debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronto, simple y automática. (Weber, 1964: I.2. §16)

El poder [*Macht*] no implica una relación directa e inmediata entre dos individuos: puede ser mediatizado a través de cualquier estructura social y, por otra parte, el poderío puede ser legítimo o no. En cuanto a «la dominación [*Herrschaft*] es la situación en la cual existe un amo [*Herr*]», como lo señala con acierto Aron (1985: 292). El amo es dotado de autoridad [*Autorität*] es decir que posee cualidades naturales o sociales peculiares que le permiten ejercer una dominación *legítima* sobre otros. Weber (1964: 170) precisa que: «Un determinado mínimo de *voluntad* de obediencia, o

sea de *interés* (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad.»¹⁵

La legitimidad de un orden descansa a la vez en una garantía objetiva –o, en otras palabras, en una creencia socialmente impuesta– y en una creencia subjetiva. «El fundamento de *toda* dominación, por consiguiente de toda *obediencia*, es una *creencia*: creencia en el ‘prestigio’ del que manda o de los que mandan» afirma Max Weber (1964: 211). La legitimidad de una dominación reside siempre en dos categorías de factores: factores relacionados con la creencia en estructuras abstractas, impersonales o no; y factores relacionados directamente con la creencia en quienes mandan.

El sociólogo alemán postula que los tipos de dominación están determinados por su legitimidad respectiva. En otras palabras, es la creencia en un tipo de dominación que funda realmente su perenidad. Como bien es sabido, para este autor, existen tres *tipos ideales* de dominación legítima, y la validez de esta legitimidad puede ser:

1. Un carácter *racional* que descansa sobre la creencia en la legalidad de los reglamentos y del derecho de dar directivas que poseen quienes son llamados a ejercer la autoridad por esos medios (dominación legal):

¹⁵ En la presente investigación, como se detallará más adelante, se considera no solamente la voluntad de ser sometido sino también la voluntad complementaria de someter. Una relación de dominación conlleva el acuerdo mutuo de por lo menos dos personas en cuanto a la legitimidad de la desigualdad entre ambos.

2. Un carácter *tradicional* que descansa sobre la creencia cotidiana en la santidad de tradiciones siempre vigentes y en la legitimidad de los que son llamados a ejercer la autoridad por esos medios (dominación tradicional);
3. Un carácter *carismático* que descansa sobre la sumisión extraordinaria al carácter sagrado, a la virtud heroica o al valor ejemplar de una persona, o bien emanando de ordenes reveladas o emitidas por esta última (dominación carismática). (Weber, 1964: capIII)

El autor señala que comúnmente estos tres tipos de dominación se encuentran relacionados, pero que la tendencia general es la de una burocratización de la dominación y una rutinización del carisma. Con respecto a lo mencionado primeramente, por el hecho mismo de que esta clasificación es una clasificación de los tipos de legitimidad y no de los tipos de los principios de dominación, es particularmente difícil discernirlos en la vida cotidiana. La razón de esta tendencia hacia la convergencia de los tres tipos de dominación es justamente la existencia de un proceso general de institucionalización administrativa. Lo racional, lo tradicional y lo carismático están presentes casi siempre simultáneamente en toda relación de dominación. Esta tipología de las formas de creencias y de los soportes extrínsecos de las mismas no permite identificar nítidamente los mecanismos de la legitimación. Por consiguiente, es menester abordar el problema de la desigualdad bajo el ángulo de los tipos de relaciones y no de los tipos de legitimidad.

En su célebre conferencia titulada «*Politik als Beruf*» [La política como vocación], pronunciada en 1919, Max Weber apunta, entre otros, a las características ideales del político que vive «para» la política. Estas características se dividen en dos registros: la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad. La pasión se inserta en la primera, mientras el sentido de la responsabilidad se inserta en la segunda. (Weber, 1998: 59) Puede afirmarse que el caudillo y el héroe son, para este autor, los que encarnan respectivamente estas dos conductas éticas «puras». Asimismo, el político debe ser, en lo ideal, a la vez un caudillo y un héroe porque, a pesar de desempeñar un papel determinante en la economía de la dominación dentro de la «empresa» política, debe alejarse de la demagogía y por ende rehusar buscar algún interés privado.

Para concluir, se retomará en el presente estudio la idea de que existe un (ineludible) proceso de institucionalización de las actividades sociales y su corolario, un proceso de burocratización de las estructuras organizativas. También se comparte, junto con Weber, la afirmación de que los agentes involucrados en una relación de dominación/sumisión poseen algún interés para hacerlo¹⁶ y de que existen, paralelamente, factores

¹⁶ «La empresa política es necesariamente una empresa de interesados. (...) En las antiguas colonias españolas, tanto con las «elecciones» como con las llamadas «revoluciones», de lo que se trata siempre es de los pesebres estatales, en los que los vencedores desean saciarse.» (Weber, 1996: 36; 20)

objetivos que garanticen la legitimidad de la misma. Por otra parte, las creencias del sometido deben estar contrapuestas a las del dominante y no servir de fundamento único a la elaboración de una tipología de la dominación so pena de menospreciar el papel de los jefes. Estos últimos, si bien son objeto de creencias, son también sujetos a creencias. Se comparte, junto con Max Weber, que el fundamento de la dominación es una relación, una relación social. Asimismo, la relación de dominación es un acuerdo dinámico y precario entre dos voluntades o, para hablar como Weber, entre dos clases de interés distintos. Pero, a diferencia de este autor, se sostiene que las micro-resistencias a un orden no son únicamente un efecto de la misma sino que revelan también las ambigüedades y contradicciones de la legitimidad de cualquier dominación: la resistencia a un orden no siempre conduce a la renovación del mismo.

Los trabajos de Weber sobre el nacimiento del capitalismo ejercieron una influencia significativa sobre las investigaciones sobre el tema del poder de Erich Fromm. Este último intenta construir una relación entre la teoría freudiana y la marxista al desarrollar un enfoque donde el ser humano es a la vez un ser social traumatizado y angustiado y un agente económico insertado en una implacable lógica capitalista. Desde el principio de la modernidad —es decir a partir de los siglos XV-XVI— el hombre se independizó gradualmente frente a las autoridades externas pero, al mismo tiempo su aislamiento creciente le conduce a un sentimiento de impotencia. En *«Fear of*

Freedom» [El miedo a la libertad] el psicólogo alemán enseña que el hombre moderno, por temer a la libertad, se vuelve conformista y se somete de manera irracional al poder de líderes autoritarios. Pero al entregarse al poder de un *fürher* [jefe], los individuos abandonan su yo. Fromm precisa que:

...ambos problemas, la psicología del líder y la del grupo de sus adeptos, se hallan estrechamente ligados entre sí. Si la misma idea influye sobre ambos, la estructura de su carácter ha de ser similar en muchos aspectos importantes. Prescindiendo de factores tales como el talento especial del líder para el pensamiento y la acción, la estructura de su carácter exhibirá generalmente, en una forma extrema y claramente definida, la peculiar estructura del carácter correspondiente a aquellos sobre quienes influyen sus doctrinas; el líder puede llegar a una formulación más clara y franca de ciertas ideas para las cuales sus adeptos se hallan ya psicológicamente preparados. El hecho de que la estructura de carácter del líder muestre con mayor vivacidad algunos rasgos que puedan encontrarse en sus seguidores, se debe a uno de los siguientes factores o a una combinación de ambos; primero que su posición social sea la que típicamente corresponde a aquellas condiciones que modelan la personalidad de todo el grupo; segundo, que por las circunstancias accidentales de su educación y de sus experiencias personales, aquellos mismos rasgos que en el grupo son consecuencia de la posición social, se desarrollen en él en un grado muy marcado. (Fromm, 1994: 79).

En esta larga cita, Fromm intenta discernir la naturaleza de los nexos de interdependencia entre el líder y sus seguidores. Indudablemente existe entre ambos una complementariedad fundada sobre una cierta afinidad social, cultural y política. Sin embargo, conviene cuestionar los límites de esta percepción psicologista del liderazgo,

y para hablar como Fromm, preguntarse en qué medida elementos adventicios de corte pragmático intervienen en el desarrollo de tales relaciones o en el desarrollo de rasgos autoritarios. La búsqueda de incentivos económicos y de bienes materiales por ejemplo, pueden desempeñar un papel significativo en las motivaciones del líder.

Al igual que Michels, Fromm reconoce que la separación entre la directiva y las masas en las organizaciones sindicales es el resultado de una despersonalización de las relaciones humanas y de una sumisión concomitante a una estructura burocrática.

Escribe:

Desgraciadamente muchos sindicatos han crecido, transformándose también ellos en enormes organizaciones que dejan muy poco lugar a la iniciativa del miembro individual. Este paga su cuota y de vez en cuando ejerce el derecho de voto, pero aquí, como allá, no es más que el pequeño engranaje de una gran maquinaria. (Fromm, 1994: 133).

El gran tamaño de las organizaciones entonces impide la participación real de sus miembros. Todavía según Fromm, las estructuras burocráticas tienden a crear dos tipos de carácter social: el autoritario y el autómeta. Sin embargo, cuando Erich Fromm busca identificar los caracteres sociales en un pueblo del estado de Morelos, no habla más de autoritario y de autómeta sino más bien de productivo-explotador y de productivo-receptivo. Las personas que ocupan puestos en el gobierno de este pueblo son, con más frecuencia, los nuevos empresarios agrícolas. Para el autor de «*Social*

Character in a Mexican Village» [Sociopsicoanálisis del campesino mexicano], el involucramiento en una actividad productiva y la relación de los individuos con el proceso productivo son la trama que sirve a la reproducción de los caracteres sociales. Con respecto a la problemática del poder, Fromm (1973: 276) destaca que la representación colectiva de la figura del líder es una representación connotada negativamente. Si bien no aborda la problemática del caciquismo y del clientelismo, no obstante reconoce que la posesión de un *status* –lo llama «carácter social»– predispone a una cierta conducta social, y por ende a ocupar puestos con responsabilidad o no.

En resumen, a diferencia de Erich Fromm, debe considerarse que además de factores irracionales intervienen factores racionales en toda relación de dominación/ sumisión, como lo plantea Weber. Sin embargo, se comparte con el pensador alemán el hecho de que toda representación legítima de una colectividad conlleve un cumplimiento mutuo mínimo de las expectativas del dirigente así como de sus seguidores. De esta manera, en la presente investigación, se conservará la idea de una doble interdependencia psicológica y social entre los líderes y las masas, la cual refleja las condiciones socioeconómicas desiguales entre unos y otros. Por otro lado, puede señalarse que Fromm no hace una distinción nítida entre el líder y la persona autoritaria y más bien tiende a confundir el primero con la segunda, lo que induce a una deplorable confusión. En la presente investigación no se hablará de autoritarismo ni de personalidad

autoritaria sino de liderazgo y de líderes. En todo caso, el carácter social de un individuo, determinado por las razones de su abandono del yo o bien determinado por su relación con la actividad productiva, no permite identificar ni plenamente comprender las diferentes formas de dominación (simbólicas, culturales, etcétera).

James Scott, por su parte, en su célebre obra *Weapons of the Weak* [Las armas del débil] muestra con acierto las diferentes micro-resistencias de la mayoría frente a la dominación económica, social y política de una minoría, en una comunidad rural de Malasia. La dominación no siempre encuentra una sumisión total como lo piensa Fromm, la que la resistencia al poder es una realidad inherente al poder; es más, todo poder fomenta un contrapoder. Con respecto a lo mencionado anteriormente, en su monografía Scott describe las estrategias cotidianas desarrolladas por los más pobres y muestra de manera innegable que el alcance de su lucha tiene implicaciones que van más allá que de la única cuestión de la apropiación de los medios de producción. El autor norteamericano se coloca al margen de los estudios marxistas al considerar el espacio simbólico como un espacio de lucha completo y al rechazar la idea de que todas las relaciones sociales están sometidas, en última instancia, a lo económico.¹⁷ (Scott,

¹⁷ El sinnúmero de investigaciones de índole marxista sobre el poder en el campo mexicano, en las décadas de los setenta y ochenta principalmente, puede dividirse en tres grandes vertientes: la renta de la tierra, la «acumulación originaria» y el caciquismo.

1985: 36) Dice:

La lucha entre ricos y pobres en Sedaka no es sencillamente una lucha por el trabajo, los derechos privados, el grano y el dinero. Es también una lucha por la apropiación de los símbolos, una lucha con respecto a cómo el pasado y el presente tienen que ser comprendidos y nombrados, una lucha para identificar las causas y las implicaciones del perjuicio, un esfuerzo litigioso de los partidarios para dar un sentido a la historia local.¹⁸ (Scott, 1985: xvii)

Sin embargo en su trabajo de campo Scott busca comprender la oposición al poder de la burguesía por parte de los campesinos en una escala de análisis local, a diferencia de Adams (1970) por ejemplo quien investiga las relaciones de poder en los niveles local, regional y nacional. Pero esta reducción del ámbito de investigación a un marco local es debido al hecho de que el único propósito de James Scott es revelar, a través de la descripción de las tácticas y las estrategias de los pobres, la maestría de estos últimos en la interpretación funcional de los usos y costumbres. En efecto, sin lograr injuriar a los poderosos pero tampoco sin cumplir cabalmente con sus obligaciones, los pequeños productores de arroz dan muestra de su profundo conocimiento y respeto de las tradiciones. Perpetúan las prácticas ancestrales transformándolas en armas simbólicas.

¹⁸ [*The struggle between rich and poor in Sedaka is not merely a struggle over work, property rights, grain, and cash. It is also a struggle over the appropriation of symbols, a struggle over how the past and present shall be understood and labeled, a struggle to identify causes and assess blame, a contentious effort to give partisan meaning to local history.*] (Trad. del autor)

Siempre de manera indirecta, expresan su oposición a la introducción de dos cosechas anuales y la mecanización concomitante de esta operación, y aún más, manifiestan su rechazo a la concentración de capital por parte de dos personas. Scott (1985: 41) postula que:

Con respecto al estilo de la cultura campesina –sus comentarios y conversaciones entre bastidores, sus proverbios, canciones tradicionales, historia, leyendas, bromas, lenguaje, ritual y religión –sería posible determinar en qué grado y de qué manera los campesinos aceptan efectivamente el orden social promovido por las élites. (...) En cualquier sistema agrario, puede identificarse una serie de valores claves que justifican el respeto, las tierras, las comisiones y las rentas que reclama una elite.¹⁹

Un aspecto interesante de este estudio es el de mostrar que no siempre existe una oposición masiva y organizada de las poblaciones rurales frente a sus explotadores. En Sedaka, estas micro-resistencias no desembocaron en una rebelión, un movimiento de liberación y menos en una revolución. A diferencia de Wolf (1969), Hobsbawm (1971), y de otra de su obra *The moral economy of peasant*, Scott (1985) muestra en su monografía de un pueblo malayo que la oposición al poder puede ser: generalizada pero desarrollada en forma individual; no planificada pero conformada en patrones

¹⁹ [By reference to the culture that peasants fashion from their experience –their “offstage” comments and conversation, their proverbs, folksongs, and history, legends, jokes, language, ritual, and religion– it should be possible to determine to what degree, and in what ways, peasants actually accept the social order propagated by elites. (...) For any agrarian system, one can identify a set of key values that justify the right of an elite to the deference, land, taxes, and rent it claims.] (Trad. del autor)

culturales precisos y puede manifestarse fuera de un movimiento social pero ser admitida y compartida por la mayoría de los pobladores. El investigador enseña también que no hay vencedores ni perdedores. Si bien esta confrontación subterránea estriba en un antagonismo radical entre dos clases, al mismo tiempo no permite ni a los ricos ni a los pobres otorgarse el privilegio de la victoria. Los primeros lograron conservar su posición dominante a pesar de su fuerte crítica por parte de los lugareños, y los segundos no alcanzaron a restablecer el respeto unánime de los valores tradicionales de la comunidad a pesar de su insubordinación larvada.

Para finalizar, se defiende la idea junto con James Scott de que el problema de las relaciones de dominación no puede resumirse al único problema de la repartición de las riquezas y del control de los medios de producción. Como lo enseña el autor norteamericano, la problemática de la dominación es sumamente más compleja. El enfoque antropológico de Scott —equivalente en ciertos aspectos al de Goffman (1973) en el dominio de la sociología—, permite identificar modelos de conductas cotidianas que apuntan a transformar de manera positiva la situación de los actores por ellos mismos. Quizá podría decirse que esta visión microsocia de las formas de insubordinación no está integrada dentro de una tipología rigurosa, ni referenciada de manera sistemática con las escalas de valor de los lugareños. Tampoco se hace hincapié

sobre los «sistemas de prestaciones totales»²⁰ entre los autóctonos y el papel que desempeñan las relaciones de parentesco en el ejercicio del poder, y la resistencia al poder. Por otro lado, Scott no da una explicación muy satisfactoria sobre el hecho de que la resistencia se manifiesta sin confrontación abierta entre las partes. Por último, el estudio del antropólogo permite comprender un poco mejor la complejidad de las formas culturales del poder y del contrapoder, su manifestación respectiva cotidiana y sus implicaciones simbólicas, pero estas conductas requieren ser tipificadas de manera precisa, por una parte, y articuladas con las relaciones de parentesco por otra parte. Pero al igual de Foucault, Scott concibe las resistencias al poder como manifestaciones por completo del poder, es decir que el poder, para existir como tal, debe producir un contrapoder.

Michel Foucault es ciertamente uno de los teóricos cuyos aportes en la comprensión sociohistórica de los fenómenos de poder han sido más estimulantes.²¹ Este autor concibe el poder solamente como relaciones de poder, es decir como un intercambio disimétrico en donde exista siempre una libertad de acción –aunque sea mínima– por las dos partes. Para Foucault una relación de poder es una relación disimétrica pero

²⁰ Cf. Marcel Mauss (1971: 160).

²¹ El filósofo francés reconoce que lo esencial de su trabajo es una reelaboración de la teoría del poder. (Foucault, 1991: 157).

incierto. En cambio, define una relación de dominación cómo una relación en donde un sujeto está totalmente sometido al otro y no tiene ninguna posibilidad de invertir o poner fin a esta situación (Foucault, 1994: 717-720). Asimismo, el pensador francés concibe las relaciones de poder como estrategias a la vez tópicas y estructurales dentro de las relaciones sociales. Deleuze lo señala con acierto cuando escribe:

«Y en efecto, me parece que otra gran novedad de la teoría del poder de Michel [Foucault], sería: una sociedad no se contradice, o se contradice poco. Pero su respuesta es: « se estrategiza. estrategiza.»²²

El autor de «*Surveiller et Punir*» [Vigilar y castigar] concibe el poder como el fruto de actos individuales, o mejor dicho, relacionales. El poder existe mediante la manifestación de micro-poderes singulares diseminados en toda la sociedad. Precisa: «...estoy interesado en la interacción entre uno mismo y los demás así como en las tecnologías de la dominación individual, la historia del modo en que un individuo actúa sobre sí mismo, es decir, en la tecnología del yo»²³ (Foucault, 1990: 49).

²² [Et en effet, il me semble qu'une grande nouveauté encore de la théorie du pouvoir chez Michel, ce serait: une société ne se contredit pas, ou guère. Mais sa réponse est: elle se stratégise, elle stratégise.] (Trad. del autor). Deleuze G. «Désir et plaisir» en *Magazine Littéraire*, oct.1994, p. 61.

²³ Michel Foucault (1978: 134) escribe: «El micro-poder que funciona en el interior de estas instituciones [instituciones del encierro: hospitales, cárceles, nosocomios, etcétera] es al mismo tiempo un poder judicial.»

En *Omnes et singulatim*, Foucault (1990: 95-140) distingue dos modelos de relación, respectivamente del cristianismo y del pensamiento griego. El primero retoma y desarrolla una «tecnología del poder pastoral» que se ejerce sobre el rebaño y el segundo inventa el poder político, es decir el poder del magistrado sobre los ciudadanos. En el cristianismo primitivo, los individuos son llamados a seguir los pasos del pastor, de Cristo, confiando en su inspiración y perspicacia: el afecto relaciona unos con otros. El pastor es quien ejerce el poder sobre un rebaño más que sobre una tierra, es el que agrupa, guía y conduce su rebaño con bondad, y también es quien está encargado de asegurar la salvación de sus seguidores (Foucault, 1990: 100-104). En cambio, en el segundo modelo de relación, la legitimidad institucional que sustenta la autoridad del representante funda una relación desigual y necesariamente distante entre el mandatario y los mandados. La organización política de la sociedad es la expresión del deseo de orden, de un orden de los seres humanos para los seres humanos. Dentro de los derechos del ciudadano se cuenta con la obligación de acatar las ordenes del responsable elegido: la ley encauza la relación entre gobernante y ciudadanos.

Si bien el poder es una relación polifacética en constante redefinición, corresponde también a un tipo de relación preciso, con características propias. Foucault escribe:

El poder no es una sustancia. Tampoco es un misterioso atributo cuyo origen habría que explorar. El poder no es más que un tipo peculiar de relaciones entre los individuos. Y estas relaciones son específicas: dicho de otra manera, no tienen nada

que ver con el intercambio, la producción y la comunicación, aunque estén asociadas entre ellas. El rasgo distintivo del poder es que varios hombres pueden, más o menos, determinar por completo la conducta de otros hombres, pero jamás de manera exhaustiva o coercitiva. Un hombre encadenado y azotado se encuentra sometido a la fuerza que se ejerce sobre él. Pero no al poder. (...) No hay poder sin que haya rechazo o rebelión en potencia. (Foucault, 1990: 138)

Asimismo el poder, para este autor, parece ser la agregación contingente de relaciones de fuerza. Antes de definirse, el poder se ejerce. Es también una fuerza que se expresa necesariamente a través de una relación. La relación de fuerza en caso de no ser nula, comprueba la coexistencia de dos fuerzas desiguales (con respecto a lo antes mencionado, la expresión «relación de fuerza» suele ser una tautología porque la existencia de una relación remite necesariamente a la coexistencia anterior de fuerzas). En este sentido, Foucault podría ser calificado de «físico del poder». Su visión materialista del poder hace desaparecer a la vez la conciencia y la voluntad al provecho de los cuerpos. Los cuerpos, esos objetos insólitos más que formas animadas, constituyen lo que está en juego [*enjeu*] en los juegos de poder. Y el filósofo Gilles Deleuze (1994: 78) de precisar:

El poder de ser afectado es como una *materia* de la fuerza y el poder de afectar es como una *función* de la fuerza. Solamente, se trata de una función pura es decir de una función no normalizada, aprendida independientemente de las formas concretas donde se encarna, de las metas a las que sirve y de los medios que emplea: física de

la acción es una física de la acción abstracta.²⁴

Las categorías de poder son todas las acciones sobre acciones ajenas: controlar, vigilar, ordenar, castigar, etcétera. Permitir la reproducción legítima y legitimar la reproducción de esas acciones que apuntan a modificar acciones ajenas son las primeras funciones de los *dispositivos del poder*. Un dispositivo forma parte integrante no tanto de la ideología o de la represión sino, más bien, de todo proceso de normalización. El poder posee entonces efectos positivos o por lo menos productivos. La normalización de las conductas apunta hacia la constitución de una economía planificada de los usos de los cuerpos. Todavía en su obra «Vigilar y castigar», Foucault discierne dos niveles: el nivel elemental de los *micro-poderes* constituídos por saberes empíricos y quehaceres específicos, y el nivel del *diagrama* del poder, es decir el ensamblaje inteligible de los micro-poderes. Habla al respecto de *tecnología*, es decir de un conjunto de *micro-poderes* marginados (a propósito) de los análisis anteriores donde se privilegiaba el Estado como «punto de acumulación» del poder. La idea de que estos saberes locales forman parte de un *corpus* operativo de conductas de aceptación y rechazo del poder presenta un innegable interés.

²⁴ [Le pouvoir d'être affecté est comme une matière de la force, et le pouvoir d'affecter est comme une fonction de la force. Seulement il s'agit d'une pure fonction, c'est-à-dire d'une fonction non normalisée saisie indépendamment des formes concrètes où elle s'incarne, des objectifs qu'elle sert et des moyens qu'elle emploie: physique de l'action c'est une physique de l'action abstraite.] (Trad. del autor)

En otro texto, agrega: «En general, creo que el poder no se construye a partir de «voluntades» (individuales o colectivas), ni tampoco se deriva de intereses. El poder se construye y funciona a partir de poderes, de multitud de cuestiones y de efectos de poder.» (Foucault, 1991: 157) El pensador francés postula que son las prácticas sociales las que engendran dominios de poder y no lo contrario. Sin embargo, no reconoce en el origen de esas prácticas, es decir en la voluntad individual, la fuente primordial del poder. Este rechazo en considerar la voluntad y el interés como causas del desarrollo y transformación de esa tecnología del yo se expresa en su crítica de las nociones del «deseo de las masas» y del «amor al amo»; la primera porque, según Foucault, es en esencia la denuncia de una complicidad colectiva y por lo tanto no ayuda a comprender la naturaleza del poder, y la segunda porque es un oportuno reduccionismo del fenómeno del poder a la figura del amo, lo cual conlleva el postulado de que la enunciación de una prohibición es la manifestación del poder. (Foucault, 1991: 168-170)

Por último, comparto con Foucault la idea de que el poder genera un contrapoder, pero a diferencia de este autor no se piensa que el contrapoder pueda definir el poder merced una reflexividad implícita de la relación entre ambos. También considero que, de manera cotidiana, se manifiestan micro-poderes y micro-contrapoderes según

lógicas propias pero compatibles. En la presente investigación analizaré micro-prácticas²⁵ de dirigentes rurales y de disidentes, además de las lógicas meso y macro en lo que concierne a la identidad colectiva, las disposiciones normativas y los procesos de renovación de los líderes. Por otro lado, la aparición y el desarrollo de una relación entre dos individuos implica que son a la vez los autores y actores –aunque en grado variable– de la desigualdad de la relación que les une. En otras palabras, es la existencia previa de un acuerdo, explícito o implícito, público o confidencial, general o específico, lo que permite que una relación de poder se manifieste. Este planteamiento, distinto del de Foucault, no conlleva ningún veredicto moral como el de colaboración o complicidad por ejemplo, sino más bien hace hincapié sobre el elemento fundamental de la «coparticipación» de los actores en la construcción, aceptación y perpetuación de una relación desigual.

Otro pensador francés, Pierre Bourdieu, pretende también desarrollar un enfoque materialista al igual que Michel Foucault, pero un materialismo al cual agrega el epíteto de ‘simbólico’. El materialismo simbólico de Bourdieu es una filosofía que hace hincapié en las relaciones sociales contextualizadas como factor explicativo del

²⁵ Cabe precisar que no se hará un análisis sistemático de los discursos de los dirigentes a pesar del hecho de que presenta *a priori* el estudio de sus producciones verbales (Fornel, 1983: 31-38; Sierra, 1992). Sin embargo, ciertas afirmaciones y declaraciones particularmente significativas con respecto al tema del poder serán mencionadas.

ordenamiento posicional de los agentes sociales.

La evaluación de la posición social de dominante o dominado por parte de los agentes es la manifestación visible de la transferencia y herencia de un *habitus* peculiar. Los *habitus*, propios de cada grupo, son principios generadores de prácticas diferentes y diferenciadas, las cuales aseguran a su vez la legitimidad de la distinción jerarquizadora entre las clases (Bourdieu, 1986). En otros términos, la coexistencia de prácticas distintas es la garantía de su definición extrínseca, es decir de su explicación. El *habitus*, como producto de una lógica práctica e integrante de una estructura (estructura del *habitus*), condiciona la ocupación de cierta posición en los diferentes *campos* por parte de los agentes –los campos son espacios de actividad socialmente circunscritos y simbólicamente cotizados, investidos respectivamente por luchas para la conquista del monopolio del ordenamiento legítimo. En sus entrevistas respectivas con campesinos franceses, Bourdieu (1993: 519-531) y Champagne (1993: 533-549) lograron mostrar lo que está realmente en juego [*enjeux*] en la reproducción de un *habitus*.

El sentido de cada práctica social reside en su *écart* [distancia] con las demás, y esta diferencia puede expresarse en términos de proximidad y de jerarquía. Existe entonces una «relación de doble sentido entre las estructuras objetivas (las de los campos sociales) y las estructuras incorporadas (las del *habitus*)» (Bourdieu, 1994: 9). Por

consiguiente, la comprensión sociológica del universo de las prácticas remite a la interpretación de la relatividad del valor de los diferentes *capitales* a un momento dado, en una sociedad dada. Cabe señalar que los *capitales* económico y cultural tienden a sobredeterminar la pertenencia a una clase —es decir a un conjunto relativamente homogéneo de agentes que comparten valores comunes.²⁶

La posición de los agentes en un campo determinado es predeterminada por el conjunto de capitales personales heredados. Cada individuo posee la capacidad de movilizar y valorizar sus capitales en función de las situaciones en las cuales se encuentra. Los agentes son los vectores —en su mayoría no consciente— de reproducción de un ordenamiento social, lo cual garantiza, por rebote, la perpetuación y vigencia del orden de las desigualdades. Merced al desarrollo de estrategias acumulativas socialmente operantes, es decir socialmente permitidas, aceptadas y gratificadas, un agente puede adquirir paulatinamente una posición más prestigiosa.

Con respecto a lo anteriormente señalado, Maresca (1980) —un sociólogo cercano a Bourdieu—, hizo un estudio en una región de Francia, la Meurthe et Moselle, donde analizó las causas de la permanencia de las grandes familias campesinas y sus

²⁶ Según el sociólogo francés, las disposiciones, posiciones y tomas de posición se encuentran interrelacionadas, por lo tanto, y en contra de la sociología substantivista, defiende la idea de una sociología relacional. Cf. (Bourdieu, 1994: 19)

estrategias para ejercer mantener su control de los organismos de representación regional. Por su parte Bourdieu (1988), en un trabajo empírico sobre las estrategias matrimoniales en otra región rural, el Béarn, enseñó con mucho acierto cuáles eran las lógicas y los principios de la elección del futuro cónyuge.

Según el autor de «*La distinction*» [La distinción], la familia y la escuela son los espacios primordiales de inculcación y reproducción de la condición social de los individuos. Escribe al respecto:

Las familias son cuerpos [*corporate bodies*] animados por una especie de *conatus*, en el sentido de Spinoza, es decir una tendencia a perpetuar su ser social, con todos sus poderes y privilegios, lo cual es el principio de las *estrategias de reproducción*, estrategias de fecundidad, estrategias matrimoniales, estrategias sucesorias, estrategias económicas y finalmente y sobre todo estrategias educativas. (Bourdieu, 1994: 39)²⁷

La escuela es sobre todo el lugar de la enseñanza del respeto del orden de las diferencias y funge como el espacio privilegiado de reproducción de las distinciones (Bourdieu: 1970; 1984). Sin embargo, «las estrategias de reproducción poseen como

²⁷ [*Les familles sont des corps (corporate bodies) animés d'une sorte de conatus, au sens de Spinoza, c'est-à-dire d'une tendance à perpétuer leur être social, avec tous ses pouvoirs et ses privilèges, qui est au principe des stratégies de reproduction, stratégies de fécondité, stratégies matrimoniales, stratégies successorales, stratégies économiques et enfin et surtout stratégies éducatives.*] (Trad. del autor)

principio no una intención consciente y racional, sino las disposiciones del *habitus* que tiende a reproducir de manera espontánea las condiciones de su propia producción» (Bourdieu, 1994: 6).²⁸ Puede deducirse que la producción de nuevas prácticas y la invención de estrategias responde más que todo a una oposición contra el orden establecido y apunta en última instancia a sustituirlo. La dominación se entiende como lo que está en juego en una lucha para determinar quién se apodera del control legítimo de su ejercicio. En otras palabras, la subversión del orden no puede ser más que una inversión del papel de los integrantes de la relación dominante–dominado. La comprensión del modo de producción de la dominación remite entonces a la comprensión de sus diferencias y oposiciones con el modo de reproducción del mismo: el orden social es el producto de una reproducción.

Por consiguiente, no obstante que Bourdieu logra construir herramientas teóricas capaces de dar a entender la complejidad de la reproducción de las relaciones de dominación, parece difícil entender la *producción* de sentido sin referirse necesariamente a una ruptura con un modo de reproducción anterior y al inicio de uno nuevo. ¿Cómo entender la acción revolucionaria de un líder? ¿Cómo entender el éxito de las tesis de un jefe carismático? ¿Cómo entender las rupturas y las discontinuidades

²⁸ [*Les stratégies de reproduction ont pour principe non une intention consciente et rationnelle, mais les dispositions de l'habitus qui tend spontanément à reproduire les conditions de sa propre production.*] (Trad. del autor)

en el orden de la dominación?²⁹ Este límite a la interpretación de Bourdieu se debe principalmente al rechazo a considerar la naturaleza de los fenómenos sociales bajo el ángulo de la producción –aunque dinámica y no fatalista. Al parecer, la negación radical de la explicación substantivista obliga a Bourdieu a rechazar la existencia de los fenómenos sociales en sí: la realidad relacional es una realidad en devenir, una «entelequia» según la palabra de Aristóteles.

Finalmente, según Pierre Bourdieu, el agente social sigue una trayectoria orientada por el número y la calidad relativa de sus capitales heredados y, como señales, los signos de prestigio que logra recibir en el transcurso de su vida. Los conceptos de capital y de *habitus* permiten comprender respectivamente la desigualdad de las posiciones de los agentes al nacer y las estrategias de sobrevalorización de los capitales socialmente más cotizados, así como las lógicas al origen de la perpetuación de distinciones efectivas. Con respecto al análisis de las condiciones de reproducción de las relaciones de dominación, el pensador francés se muestra mucho más convincente que en su análisis de las condiciones de producción de los actos de poder. Los perdedores son víctimas de un sistema que les oprime; los dominantes son quienes aseguran la perennidad de este sistema. La sutileza de esta opresión reside en su

²⁹ En un intercambio epistolar con el autor, Pierre Bourdieu reconoce que se enfrenta al problema del

invisibilidad, y en su confusión –mantenida a propósito– con una desigualdad natural al nacer. Se comparte con Bourdieu la idea de que los agentes «resisten» al orden social por medio de la búsqueda de un mejoramiento de su posición social, pero no se acepta totalmente la idea conexas de que esta resistencia se manifieste siempre dentro del marco impuesto por un *habitus* determinado. Por último, si bien el enfoque desarrollado por Bourdieu permite comprender la complejidad de la perpetuación de las relaciones de dominación, por otro lado no esclarece la comprensión de la conducta de los agentes sociales capaces, a veces, de verdaderas innovaciones en materia de estrategias colectivas. La creación no siempre es hija de la reproducción.

Aunque este examen de los enfoques teóricos desarrollados por autores tan distintos puede parecer a primera vista ecléctico y, por ende, con un alcance limitado, al sintetizar observaciones y planteamientos se descubre que existen ciertas convergencias. De manera tentativa tres grandes ideas pueden ser resaltadas.

Una primera idea se refiere a la existencia de una estructura normativa (Weber, Bourdieu) dentro de la cual se producen y reproducen relaciones disimétricas de interdependencia entre dominados y dominantes (Fromm, Michels). La existencia de un orden social o, mejor dicho, la materialización, en el ámbito normativo, de la convergencia de intereses entre distintos actores, induce prácticas y representaciones

análisis teórico de la invención de una nueva producción de sentido.

colectivas complementarias, las cuales tienden a su vez a conformar una unidad cognitiva singular (Michels). En ese contexto, una causa de la perpetuación de las diferencias entre dominantes y dominados es la legitimación del uso, por parte de los primeros, de los instrumentos legales de legitimación de esta distinción (Bourdieu). Asimismo, puede decirse que el orden, como espacio social de diferenciación, aglutina las nociones de identidad (colectiva), de reglas y también de proceso de aplicación (interpretación y ejecución) de estas reglas.

Una segunda idea concierne al ejercicio del poder como potencialidad, es decir, como posibilidad objetiva de su propia existencia. El poder puede ser un efecto de las prácticas sociales (Foucault) o un elemento inherente al juego de los actores sociales (Bourdieu), sin embargo requiere reglas codificadas para su inscripción en el tiempo y el espacio (Weber, Pareto, Michels). Por lo tanto, es posible admitir que las prácticas y normas relativas a la transmisión del poder forman parte por completo de las relaciones (instituidas) de dominación. La probabilidad de ocupar un cargo con responsabilidades, la ocupación del cargo (investidura) y la ocupación simultánea de varios cargos se perfilan como elementos inherentes a la diferenciación de status.

Por último, una tercera idea es la de una personificación del poder como fenómeno ideal (Maquiavelo), como situación social práctica (Scott, Michels, Fromm) o como fase inicial de una situación evolutiva (Weber). La idea de que el poder no existe sin

cuerpos para instrumentalizarlo (Foucault) remite a las diferencias –inventadas, heredadas o desarrolladas– que marcan y enmarcan la figura del dirigente. Es posible adelantar que, de manera general, el responsable tiende a poseer e incrementar sus diferencias de con los que representa por medio de la adquisición de nuevos y mejores «capitales personales» (Bourdieu). En una primera aproximación, los elementos explicativos del ejercicio personal del poder pueden ser distinguidos entre los conocimientos adquiridos por la experiencia, las conductas heredadas y las aptitudes personales.

II. HIPOTESIS HEURISTICAS

En esta etapa de la investigación de los distintos aspectos del fenómeno de la dominación en las organizaciones campesinas, conviene plantear una serie de hipótesis relativas a las grandes orientaciones teóricas del presente estudio. No obstante, es menester precisar que el enunciado categórico de estas aseveraciones se debe menos a su «infalibilidad» que a su alcance heurístico. En efecto, el propósito pero también el límite de las siguientes hipótesis es darnos indicaciones generales para construir lo que podría ser una nueva interpretación del poder.

A./ La relación de dominación es una relación de interdependencia asimétrica que se manifiesta de manera ordinaria y no siempre codificada, entre dos grupos numérica y simbólicamente muy desiguales.

B./ Antes de manifestarse entre una clase dominante y una clase dominada, entre la élite y las «masas», las relaciones de dominación existen al interior de toda organización social, política y cultural, formal e informalmente constituída.

C./ En las organizaciones (formales e informales) siempre se destaca por lo menos un líder, es decir un individuo emprendedor que se identifica totalmente con la organización y a quien los miembros confieren, de manera más o menos explícita, la dirección y la representación del grupo.

D./ Las relaciones de dominación constituyen un elemento intrínseco, pero no único, del proceso de representación y liderazgo: en realidad, la desigualdad de las prácticas, conductas y representaciones de los miembros de una organización responde a la convergencia dinámica de una serie compleja de factores (coyunturales, estructurales, psicológicos, etc.).

E./ Las relaciones de dominación son inherentes a las colectividades organizadas y por lo tanto a las organizaciones rurales. Lo que está en juego es el control de la organización, de su identidad y de su desarrollo, es decir el control de la producción de sentido. Pero el control de la producción cognitiva y simbólica no está garantizado ni por la costumbre, ni por la Ley, ni por el Estado.

F./ En las organizaciones rurales, el proceso de control de la producción de sentido en el marco de una relación asimétrica, se manifiesta principalmente en tres ámbitos: normativo, de status y personal. Asimismo, se distinguen los siguientes tipos de relación



de dominación: la dominación de orden, la dominación de status y la dominación personal.

F.1./ La dominación de orden remite a la manipulación de los referentes normativos como manifestación de una autoridad y también de la legitimidad de esta misma autoridad.

F.2./ La dominación de status es el control de la jerarquía de posiciones de los actores al interior de la organización.

F.3./ La dominación personal es la manifestación socializada del protagonismo de un actor a partir de los diferentes aspectos de su personalidad.

III. METODOLOGIA

«Toda nuestra dignidad estriba en el pensamiento. Esforcémonos pues, por pensar bien: éste es el principio de la ética.»
Pascal. *Pensées*.

La metodología que fue empleada en la presente investigación es el resultado –incierto y perfectible pero funcional– de la combinación de principios lógicos de análisis con elementos empíricos de diversa índole. Se optó por estudiar simultáneamente varias organizaciones rurales con el fin de obtener una visión tópica y general, del fenómeno de la dominación.¹ Lo antes mencionado supone la instrumentación de un método de análisis de la presencia e importancia de una serie de variables en las organizaciones seleccionadas. Sin embargo, la evaluación comparada de datos objetivos en lo que se

¹ Rodolfo Stavenhagen, en la presentación de un seminario sobre «Poder y Dominación», afirma con acierto: «Se piensa generalmente que el fenómeno del poder es estudiado a nivel nacional por la ciencia política, a nivel regional por la sociología y a nivel local por la antropología. (...) El reto del seminario, (...) era el de explotar de qué manera las categorías y los conceptos que manejan las distintas disciplinas sociales son aplicables a niveles distintos de aquellos para los cuales fueron elaborados. Por otra parte, al confrontar estudios sobre las estructuras y el ejercicio del poder a nivel macro, meso y micro, los participantes en el seminario no podían dejar de preguntarse acerca de las

refiere a las relaciones de dominación parece *a priori* extremadamente difícil debido a las grandes diferencias que existen entre las organizaciones rurales, la improbable determinación de variables medibles en relación al tema del poder (y en su caso, las limitaciones interpretativas que estas últimas impondrían), y también por el incierto desarrollo de instrumentos *sui generis* de medición.² Por lo tanto, y sin renunciar a una evaluación simultánea de las relaciones de dominación en varias organizaciones rurales, se decidió *contrastar* sus resultados respectivos con el propósito de obtener una apreciación general pero diferenciada del fenómeno del poder. Más precisamente, los criterios de selección de las organizaciones así como la pertinencia y exhaustividad de la información recabada son factores que contribuyeron a dar un rigor aceptable a la *mise en perspective* [contrastación] de los resultados intermedios.

III.1 Variables

Por una parte, la determinación de las variables se adecuó al principio enunciado más arriba de contrastación de los resultados obtenidos en cada organización y, por otra

relaciones entre estos tres niveles en el estudio del poder como fenómeno político y social.» (Stavenhagen, 1986: 1)

² Con respecto a los límites del método comparativo, *cf.* (Grawitz, 1996: 381).

parte, a las hipótesis heurísticas relativas a la existencia de una triple dominación: de orden, de status y personal. Para cada una de estas formas de dominación se seleccionaron indicadores susceptibles de dar una información pertinente en cuanto al grado de diferenciación existente entre las organizaciones.

Las variables que serán el objeto de un estudio sistemático con respecto a la dominación de orden son: la identidad colectiva de la organización, la normatividad interna de la organización, la gratificación y sanción de los socios. El proceso de construcción histórica de la identidad colectiva conlleva *a priori* elementos relacionados con la legitimación de la posición dominante de la directiva y, más ampliamente, con la diferenciación tendencial entre las «bases» y los dirigentes. En cuanto a la creación, ratificación e interpretación de los estatutos, esto constituye otra variable debido a que refleja el grado, virtual y real, de distinción entre los diferentes actores al interior de las organizaciones. Estrechamente relacionada con lo antes señalado, la tercera variable de la dominación de orden se refiere a la gratificación y sanción de los integrantes de la asociación rural. Sin profundizar más, es posible afirmar que estas dos formas de discriminación interna (positiva y negativa) apuntan a mantener la unidad y cohesión del tejido social y, por ende, a perpetuar un orden.

Ahora bien, las variables relativas a la dominación de status son el proceso de selección del dirigente, el proceso de elección del responsable, y la acumulación de cargos por parte del dirigente. De cierta forma, la figura del presidente es una

representación colectiva que se materializa y adquiere una importancia singular en la organización. Los tres aspectos más relevantes de la dominación de status son ciertamente la selección del dirigente, la cual pone en juego una serie de elementos discriminatorios; la elección, cuya función es reafirmar la existencia de una jerarquía de status y, por último, la acumulación de cargos que, si bien puede ser el efecto de deficiencias estructurales y humanas de la organización, refleja siempre la disposición del dirigente para asumir una serie de responsabilidades.

Finalmente, las variables estudiadas en el marco de la dominación personal del dirigente, son su trayectoria escolar y experiencia personal, sus herencias familiares y sus cualidades personales. Al margen de las consideraciones de índole normativo y simbólico, el líder ejerce una influencia directa, aunque variable según los casos, sobre sus seguidores debido a la combinación de sus herencias, aptitudes y anhelos. Es posible afirmar que, de manera general, el fenómeno de diferenciación personal del líder con los socios se manifiesta a través de un fuerte protagonismo en el ámbito social. El origen de esta situación se encuentra más frecuentemente en tres ámbitos: la formación educativa y experiencia profesional, la herencia familiar (educativa, cultural y material), y también en la personalidad del dirigente.

III.2 Criterios de inclusión y exclusión

Para analizar los resultados del estudio de varias organizaciones fue necesario determinar criterios de inclusión y de exclusión de las mismas. Estos criterios permitieron homogeneizar el presente estudio con la finalidad de otorgarle una mayor factibilidad.

De esta manera, las organizaciones estudiadas debieron responder a los siguientes criterios de inclusión: que fueran organizaciones rurales mexicanas de primer, segundo o tercer nivel; que las tres organizaciones de distintos niveles tuvieran una relación orgánica entre sí; que varias fueran organizaciones de mujeres; que todas las organizaciones seleccionadas estuvieran en actividad al momento de la investigación, que sus oficinas respectivas estuvieran relativamente cercanas a la ciudad de México. Lo anterior permitió hacer un doble contraste de los resultados: por «bloque» de organizaciones (organizaciones de envergadura nacional, regional y local, relacionadas entre sí) y por nivel. El hecho de estudiar organizaciones de diferentes tamaños pero relacionadas entre sí surgió con la idea de estudiar la forma de las relaciones de dominación con el propósito de identificar los elementos que fluctúan y los invariantes (cabe mencionar que no se pretendió seleccionar a «organizaciones representativas», ni siquiera a «organizaciones económicas exitosas», debido al grado altamente subjetivo de estas categorías). Por otra parte, el hecho de haber seleccionado a organizaciones rurales de mujeres y contrastar la percepción de dirigentas con sus homólogos

masculinos, fue motivado por la idea de saber si existen diferencias de género en cuanto al ejercicio y la representación del poder. Finalmente, la distancia entre mi lugar de residencia (la ciudad de México) y las oficinas de las organizaciones no debía ser un obstáculo para realizar múltiples estancias de trabajo de campo.

Los factores de exclusión de organizaciones fueron los siguientes: el número total limitado de «bloques» de organizaciones; una mala relación inicial con el informante principal; una sola organización de cada nivel por bloque. Con respecto al primer criterio, planeaba inicialmente seleccionar nueve organizaciones (tres a nivel nacional: la Confederación Nacional Campesina, la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas, y la Confederación Nacional de Propietarios Rurales, tres a nivel regional y tres a nivel local) pero la realización de un proyecto de tal magnitud reveló ser demasiado ambicioso para un trabajo de doctorado. Por último, opté por trabajar sobre dos «bloques» de tres organizaciones cada uno. Ahí fue precisamente donde intervino el segundo criterio de exclusión cuando decidí dejar de trabajar sobre la CNPR: en efecto, mi interlocutor, el Secretario de Organización, no mostró tanto entusiasmo e interés como lo esperaba para convertirse en informante. Por último, el hecho de haber seleccionado una sola organización por nivel en cada «bloque» fue motivado por una sencilla razón metodológica: permitir una contrastación vertical con las dos otras organizaciones del mismo «bloque» y una contrastación

horizontal con una organización del mismo nivel pero perteneciente a otro «bloque» de organizaciones.

Asimismo, se seleccionó un primer «bloque» de organizaciones rurales en base a su participación dentro de la UNORCA. Inicié mi trabajo de campo en las oficinas nacionales de la UNORCA y después de varios meses me entrevisté con el dirigente nacional, Alberto Gómez y su «brazo derecho», Emiliano Cerros. Este último, enterado de mi deseo de trabajar con organizaciones regionales, me invitó a Chilapa de Alvarez, en el estado de Guerrero, para visitar a la Convergencia Regional Zanzekan Tinemi. Emiliano Cerros había sido dirigente de la misma y seguía ocupando un cargo dentro de la estructura organizativa. Aproveché de esta oportunidad para comenzar mi trabajo sobre una organización unorcista de segundo nivel. Después de muy poco tiempo me di cuenta de que dentro de esta organización conformada por cuatro asociaciones de primer nivel, existía cierto trato despreciativo por parte de los dirigentes hacia la organización de mujeres. Pero es precisamente con las dirigentas de la SSS Titekitoke Tajome Sihame con quienes mejor me relacioné porque eran más disponibles y francas. Por lo tanto, acepté seguir trabajando sobre la Zanzekan Tinemi, pero elegí la organización de mujeres como asociación unorcista de primer nivel.

En cuanto al segundo «bloque» planeé trabajar sobre una organización cenecista de segundo nivel y otra de primer nivel, y opté por asociaciones rurales localizadas en el estado de Tlaxcala. Las razones por las cuales se eligieron organizaciones rurales tlaxcaltecas se debe al hecho de que quería trabajar en el estado Tlaxcala porque es un

estado en donde Beatriz Paredes inició su carrera política y además es una región geográficamente cercana a la ciudad de México. A finales de 1998, tuve la oportunidad de encontrar un dirigente cenecista, Ernesto García Sarmiento, que aceptó, con amabilidad y un desinterés poco común, presentarme a la directiva de dos organizaciones de su estado nativo: la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla y la Unión de Crédito para el Desarrollo Integral de Tlaxcala (UCDIT). Entonces empecé mi trabajo de campo. Realicé varias entrevistas con los responsables de ambas organizaciones pero con el paso del tiempo, caí en la cuenta de que el rastro y frigorífico de la Unión de Ejidos funcionaba más o menos como una maquiladora: su carácter social había desaparecido casi por completo. Las exigencias de rentabilidad y quizá también el protagonismo interesado del dirigente habían influenciado el desarrollo de la Unión de Ejidos al grado de haberla convertido en una empresa privada con la figura asociativa de una organización social.³ Por otra parte, estaba realizando un buen trabajo de campo en la UCDIT y me había enterado de que la tesorera de la unión de crédito era lideresa de una organización cenecista de primer nivel. Con base en estos elementos, tomé la decisión de suspender mi trabajo sobre la unión de ejidos y concentrarme en la Unión de Crédito para el Desarrollo Integral de Tlaxcala y la UAIM San Felipe. Además esta última organización era una asociación de mujeres por lo que se adecuaba con mi

³ Con respecto a este trabajo de campo se publicó el siguiente trabajo: Lutz Bruno (2002), «Estudio del liderazgo empresarial en una empresa rural de productores» en *Problemas del Desarrollo*.

voluntad de investigar las relaciones de dominación en este tipo de organizaciones.

Ahora bien, en lo que concierne a la selección de los dirigentes, se emplearon también criterios de inclusión y criterios de exclusión. Uno de los efectos de esta selección de los líderes es que no siempre el máximo representante de la organización fue elegido para ser estudiado dentro de la presente investigación.

Los criterios de inclusión de los dirigentes fueron la posibilidad de un contacto directo (salvo excepción), la amabilidad y la disponibilidad del dirigente, el aceptar ser entrevistado varias veces y el hecho de que ejerciera responsabilidades en la organización en el momento en el cual se realizó el trabajo de campo. La relación personal con los dirigentes fue importante aunque no determinante en cuanto a su inclusión dentro del presente trabajo. Las cualidades positivas de los dirigentes más importantes para su selección fueron su carácter abierto y su disponibilidad. Pero, por otro lado, el acuerdo de los dirigentes para ser entrevistados repetidas veces, fue una condición *sine qua non* para tener acceso a informaciones de primera fuente. Asimismo, en los criterios de inclusión, se combinó mi apreciación subjetiva de los dirigentes con la voluntad real, por parte de los informantes con responsabilidades, de proporcionar informaciones al respecto de sus actividades.⁴

⁴ Alain Touraine, en referencia al trabajo de intervención sociológica que desarrolló e implementó con su equipo de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales (EHESS) en París, afirma que es más difícil trabajar con grupos dirigentes porque tienen más defensas. De manera general, los líderes tienden a poseer una gran capacidad para evitar reflexionar sobre sus propias contradicciones y para evitar de analizar de manera crítica su papel en situaciones de conflicto (Touraine, 1995: 37).

Los criterios de exclusión fueron un sólo dirigente por organización, tres dirigentes hombres y un mismo número de dirigentas, así como la personalidad cerrada y compulsiva del dirigente. Un solo responsable por organización corresponde a una exigencia metodológica en el sentido de que se pretende que el liderazgo de un dirigente sea representativo de la forma de ejercer el poder en una organización dada. Ahora, en cuanto a la cuestión de equilibrio de género (tres hombres, tres mujeres) se debió a la voluntad de contrastar de la manera más objetiva, dos percepciones distintas del poder. Por último, una mala opinión del dirigente en la primera entrevista hipotecaba el futuro de una relación de trabajo con él.

En el conjunto de organizaciones cenecistas se seleccionaron a Beatriz Paredes quien fungió como secretaria general de la CNC durante el periodo (1995-1998) y fue la primera dirigente nacional de esta organización sectorial priísta, a Pablo García, quien ocupa el cargo de presidente del Consejo de Administración de la UCDIT desde la creación de este organismo auxiliar de crédito, y a Antonia Saavedra, la lideresa histórica de la UAIM San Felipe Ixtacuixtla. Con excepción de Beatriz Paredes, pude entrevistarme de manera regular con los dos responsables cenecistas así como sus colaboradores cercanos.

Ahora, en lo que concierne a los dirigentes unorcistas, seleccioné a Alberto Gómez quien fue coordinador nacional de la UNORCA durante el periodo 1998-2001, Emiliano Cerros el líder histórico de la Zanzekan Tinemi y también a la señora Yolanda Venegas

presidenta de la SSS Titekitoke Tajome Sihuame en el periodo 1997-2000. En el caso del penúltimo dirigente, en el momento de realizar el trabajo de campo había dejado de ocupar el máximo cargo en la organización regional guerrerense, pero seguía ejerciendo una gran influencia sobre la orientación general de las actividades porque ocupaba el cargo de presidente de la área de Apoyo a Productores⁵ y además fungía como delegado nacional en la UNORCA.

Para resumir, se seleccionaron las siguientes organizaciones y dirigentes: la CNC y su secretaria general Beatriz Paredes, la UCDIT y su presidente Pablo García, así como la UAIM San Felipe Ixtacuixtla y su dirigente histórica Antonia Saavedra; la UNORCA y su coordinador nacional Alberto Gómez, la Zanzekan Tinemi y su ex presidente Emiliano Cerros, así como la Titekitoke Tajome Sihuame y su dirigente Yolanda Venegas.

III.3 Técnicas de recolección de información

En la presente investigación sobre las organizaciones rurales se emplearon diferentes técnicas para recolectar información. La elección diferenciada de estas técnicas se debió a la naturaleza de la información a recolectar en el momento de la investigación pero,

⁵ Cf. Figura 6 en Anexos.

sobre todo, a las oportunidades circunstanciales e imposibilidades que surgieron durante el trabajo de campo. Por lo tanto, se utilizaron de manera sucesiva y combinada las siguientes técnicas.

En primer lugar, recurrí al *análisis de contenido de documentos escritos* relativos a la situación de organización, los planteamientos hechos por la misma, así como a todo lo que concierne a sus dirigentes respectivos. Las fuentes consultadas fueron esencialmente bibliográficas, hemerográficas, de prensa y propaganda. En la presente investigación se analizó también un *documento filmico* de una entrevista televisiva de una periodista con una dirigente campesina.

Utilicé la *entrevista dirigida* en prioridad con los informantes introvertidos o que se resistían en dar a conocer lo que sabían sobre un tema o el otro. En efecto, el propósito de esta técnica de entrevista era imponer una dinámica de la discusión al invitar el informante a hablar sobre una serie lógica de temas muy precisos.

Empleé la *entrevista no dirigida* con los informantes con quienes se había podido establecer con anterioridad una relación empática o cuando ésta se lograba espontáneamente. La confianza relativa y el respeto mutuo permitieron, en este tipo de entrevista, obtener información de índole privada, difícilmente conseguible por otra técnica.

En el caso de algunas informantes pude realizar *entrevistas profundas o relatos de vida*, las cuales me permitieron conseguir información personal sobre su trayectoria

escolar y profesional así como sobre su entorno familiar. Cabe señalar que la no sistematización de la entrevista profunda se debió a la frecuente indisponibilidad de los dirigentes, y sobre todo a su resistencia por revelar los pormenores de su vida personal.

También realicé *entrevistas grupales* en forma planeada y más frecuentemente de manera espontánea debido a la presencia en un mismo lugar de varios informantes. Más que recolectar simultáneamente diversas opiniones, este tipo de entrevista permitió ante todo evaluar el papel protagónico que desempeñaba uno de los informantes, mediante de su uso hegemónico de la palabra así como su proclividad en orientar la discusión.

En ocasiones, recurri a la *observación directa* al estar presente durante ciertas asambleas generales y reuniones de trabajo. Esta forma pasiva de recolección me permitió recabar valiosa información ya que en este tipo de reuniones, además de poder escuchar el balance de los avances y retrocesos de la organización, se manifiestan a veces inconformidades personales y colectivas.

Por último, realicé algunas *observaciones participantes* al asesorar, de manera informal y puntual, a algunos dirigentes. Estas observaciones participantes me permitieron apreciar mejor las fortalezas y las debilidades de las organizaciones, y darme cuenta concomitammente de las ambigüedades⁶ inherentes al ejercicio del poder. Por otra parte, estas observaciones participantes contribuyeron a alimentar la relación de: don/ contra-don, que mantuve invariablemente con los informantes.

Cabe precisar que, salvo en raras ocasiones, no empleé grabadora en las entrevistas y preferí tomar nota de lo que decían los informantes. El tomar apuntes está más de acuerdo con mi personalidad y sobre todo no inhibe tanto a mis interlocutores como una grabadora. Asimismo, creo haber obtenido información que me hubiera sido difícil conseguir si hubiese grabado todas las entrevistas. Sin embargo, al no tener una memoria fidedigna y exhaustiva de los discursos de los dirigentes entrevistados, es menester reconocer que la información recolectada perdió en precisión y coherencia. Esta situación ambivalente se manifestó en la posibilidad de hacer mención, en el presente trabajo, de elementos dotados de cierta pertinencia en cuanto al tema del poder pero, por otro lado, pude restituir muy pocos fragmentos de discurso de mis informantes.

Aunque no fueron integrados en el presente trabajo, es necesario mencionar la elaboración de una encuesta para la CNPR y la construcción de un cuestionario a petición de un responsable de la UNORCA. El primer trabajo de colecta de información correspondía a una demanda formal por parte del Secretario de Organización de la Confederación Nacional de los Propietarios Rurales para que, junto con otra estudiante, elaborara un programa de credencialización de la membresía en todo el país.

⁶ Para mayores detalles sobre esta ambigüedad del poder, *cf.* (Balandier: 1995: 32).

Preparamos detalladamente las diferentes etapas del programa de una encuesta nacional de los propietarios rurales, pero finalmente el proyecto no fue instrumentado por falta de recursos y quizá también por falta de voluntad política.

En cuanto al cuestionario dirigido a los dirigentes nacionales de la UNORCA, lo elaboré durante la fase inicial de mi trabajo de campo a petición del Director Técnico de la organización campesina autónoma. Después de varios meses de espera me enteré de que el cuestionario no había sido transmitido a los miembros de la Coordinadora Nacional, pero me enteré también de que era posible entrevistarme con el Coordinador Nacional tomando simplemente una cita con su secretaria. A partir de ese momento comenzó verdaderamente mi trabajo de campo.

*

En la presente investigación sobre las relaciones de dominación en las organizaciones campesinas, empleé las técnicas de entrevista antes mencionadas con informantes que tenían los siguientes perfiles socioprofesionales: dirigentes y lideresas en ejercicio, miembros de las organizaciones, asesores técnicos, ex dirigentes, responsables en la administración agraria y académicos trabajando sobre el tema de las organizaciones rurales. Naturalmente, utilicé las técnicas de entrevista de manera diferenciada según el cargo y la disponibilidad de cada persona, pero también según iba profundizando mi conocimiento de la personalidad de los informantes.

Al entrevistarme con dirigentes y lideresas rurales, me dí cuenta, de manera paulatina, de que existía una diferencia significativa en cuanto a la naturaleza y la cantidad de información que me proporcionaban unos y otros.⁷ Así, de manera general, los hombres se mostraron cuidadosos en no desmontar el «andamiaje simbólico» de su autoridad –es decir, la imagen positiva del dirigente comprometido y desinteresado en su trabajo de representación del campesinado–, al darme parsimoniosamente información sobre su trayectoria profesional, su situación familiar y sus relaciones personales. De manera sistemática, fueron reticentes al abordar el tema de su vida privada.

Ahora bien, en lo que concierne a las entrevistas con las lideresas, la mayoría de ellas se mostró amena y voluntaria para abordar temas personales. Esta buena disposición me permitió acceder a la información relativa a su organización y también a su vida privada. Por lo regular las lideresas aceptaron revelarme los pormenores de su trayectoria como responsable. Cabe señalar que, de manera general, las entrevistas con las mujeres se desarrollaron con una relativa libertad de expresión.

El trabajo de campo con las organizaciones rurales y sus líderes fue marcado por grandes dificultades debido principalmente a mi ingenuidad y falta de experiencia. Era

⁷ Aunque la perspectiva antropológica de convivir diariamente con dirigentes rurales en un periodo de larga duración presenta *a priori* bastante interés, en los hechos, este tipo de inmersión en la vida de una directiva de una organización campesina acabaría inevitablemente por convertir al investigador en un indeseable auditor interno o en un asesor personal y directamente implicado. Una organización rural no puede compararse con una comunidad rural, y los métodos antropológicos de investigación factibles en ésta, son hipotéticos en aquélla.

proclive en creer –por lo menos en la primera parte de mi trabajo de campo en la UNORCA y la Zanzekan Tinemi– que todos mis informantes eran personas deseosas de convertirse en mis informantes. No distinguía lo suficientemente la cortesía de la empatía, la falta de interés del desinterés. Asimismo, la primera retroalimentación de mi investigación: un trabajo sobre las relaciones de diferenciación en la UNORCA y la Zanzekan Tinemi,⁸ provocó un ríspido debate en el seno de la dirección de ambas organizaciones (en la Convergencia Regional Zanzekan Tinemi se convocó a una reunión extraordinaria para debatir el contenido de mi trabajo). A partir de ese momento fui obligado a terminar de manera anticipada mi trabajo de campo con las organizaciones unorcistas.

⁸ Ponencia «Las relaciones de dominación en la UNORCA y la Sanzekan Tinemi», presentada en el V Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural (ALASRU), Texcoco, Estado de México, 12-18 de octubre de 1998.

IV. RESUMEN CAPITULAR

Esta investigación sobre las relaciones de dominación en las organizaciones campesinas se presentará en tres grandes capítulos, los cuales corresponden a un número idéntico de formas de diferenciación entre los socios. La primera parte consistirá en la dominación de orden, la segunda la dominación de status, y la última se referirá a la dominación personal. Al inicio de cada capítulo se desarrollará una reflexión teórica sobre la idiosincrasia de esta forma de distinción con el propósito de encauzar la presentación y el análisis de los estudios empíricos y, asimismo, poder contrastar los elementos genéricos con la información obtenida a partir de los datos fácticos.

Más precisamente, en el capítulo sobre la dominación de orden, se hará énfasis sobre los aspectos normativos que enmarcan cierto número de prácticas de diferenciación al interior de las organizaciones campesinas. Aunque puede pensarse *a priori* que el instrumento legal cobra una importancia variable según el tamaño y la actividad de la organización, por otro lado no es falso afirmar que las leyes generales y los reglamentos internos participan de una misma definición de las funciones al interior de las asociaciones rurales. Pero se mostrará ciertamente la importancia que hay en distinguir entre las leyes elaboradas por actores ajenos a la organización estudiada –cuyos efectos se extienden al

conjunto de las figuras asociativas de este tipo—, y los estatutos de la organización contruídos o no sobre la base de un padrón jurídico establecido. En el primer caso, se estipula de manera más o menos detallada cuáles son las facultades de los responsables y se definen los mecanismos generales de la toma de decisiones, en el segundo son los propios actores sociales (líderes con o sin la participación de asesores) quienes adaptan y hasta inventan reglas específicas para regular las actividades internas a la organización. Por lo tanto, en el marco de las conductas de diferenciación, la interpretación de las normas presupone tener acceso a la información pertinente, tener la capacidad cognitiva para analizarlas, y poseer suficiente legitimidad para reivindicar un uso personal de las mismas. Obviamente, el contrastar los datos empíricos relativos a los seis estudios de caso permitirá a la vez precisar y ampliar estas afirmaciones. Por lo tanto, la evaluación del papel de la normatividad en el marco de las prácticas de distinción entre los dirigentes y los socios se basará sobre las premisas teóricas vueltas a examinar a la luz de los resultados fácticos conseguidos en el trabajo de campo.

Ahora bien, en lo que se refiere a la dominación de status, puede adelantarse que esta forma de distinción que se caracteriza por el conocimiento y reconocimiento de una jerarquía simbólica en base a la posesión de capitales —en el sentido de Bourdieu—, en las organizaciones rurales, se manifiesta de dos formas: en la fase inicial, y en el periodo posterior de «rutinización» de las diferencias. Aunque debe considerarse la posibilidad de que existan otros factores además del tiempo para determinar a las formas de dominación

de status, no obstante es posible afirmar que la distinción que se viene estableciendo entre los promotores del proyecto o entre los candidatos para ocupar el cargo de presidente, suele basarse sobre diferencias de status. Se mostrará ciertamente que en las organizaciones campesinas estudiadas en la presente investigación el status es el factor que más interviene en la predeterminación de la asignación de los cargos. Por otro lado, es plausible creer que la ocupación de un cargo con responsabilidades permite ante todo legitimar cierta posición en la jerarquía de status y ofrecer la posibilidad de adquirir en el futuro un status más elevado. En este contexto, los mecanismos formales e informales de renovación de los líderes en cada una de las seis organizaciones rurales serán objeto de un minucioso análisis, porque presumiblemente permitirán comprender lo que está en juego en la ocupación de los distintos puestos. Otro aspecto de la gestión de las diferencias simbólicas que merecerá una atención particular es el de la acumulación de cargos. En efecto, es probable que la acumulación de cargos directivos, operativos y/o honoríficos, desempeñe un papel esencial en el posicionamiento relativo de los distintos actores rurales. En todo caso, el análisis de los datos empíricos relacionados con las formas de acceso al poder en las organizaciones rurales, permitirá mejor comprender los aspectos fundamentales de la dominación de status.

Por último, en el capítulo consagrado al tema de la dominación personal, se explorarán los elementos que conforman lo que comúnmente se denomina «liderazgo». En efecto, la investigación del fenómeno de la dominación al interior de las organizaciones rurales no

sería completa si no se abordaran los aspectos sociopsicológicos del ejercicio del poder ya que el asumir responsabilidades es, de cierta forma, la manifestación de una voluntad personal socialmente ratificada. Con respecto a lo antes mencionado, la historia personal de los líderes —comprendida menos como una explicación causal de su situación actual que como la acumulación diacrónica de una serie de posiciones y disposiciones favorables— podría proporcionarnos información valiosa sobre el por qué de su control de las «bases» en las organizaciones rurales. Sin caer en un nihilismo metodológico que pretende hacer imposible toda comparación entre los líderes porque sus personalidades idiosincráticas son el producto de contingencias históricas únicas e irrepetibles, ni tampoco compartir la idea opuesta de que los dirigentes puedan ser insertados en una taxonomía cerrada y exclusiva, en el presente trabajo se investigarán las manifestaciones ordinarias y excepcionales del liderazgo de los dirigentes para, posteriormente, contrastarlas. Por lo tanto, el fenómeno de la dominación personal será abordado como un fenómeno social contextualizado en donde la «relación con el mundo» de los líderes tendrá ciertamente un papel heurístico central.

Para resumir, el estudio sistemático de los fenómenos de dominación de orden, de status y personal, en cada una de las seis organizaciones campesinas, permitirá verosímilmente confrontar nuestro planteamiento teórico con datos fácticos y, por ende, participará en una mejor comprensión de la desigualdad en las asociaciones rurales.

V. DOMINACION DE ORDEN

« Tengo que confesar que creo poco en las leyes. Si son demasiado duras, se las transgrede con razón. Si son demasiado complicadas, el ingenio humano encuentra fácilmente el modo de deslizarse entre las mallas de esa red tan frágil.»

Marguerite Yourcenar. *Mémoires d'Hadrien*.

La dominación de orden es una forma de diferenciación que descansa sobre un conocimiento y uso desiguales de las reglas y cuyo efecto, directo o no, es la producción y reproducción de una jerarquía social. Como lo destacó muy justamente Foucault (1982: 4), el orden, antes de ser una herramienta concreta de control social, es un discurso; un discurso ordenador de las prácticas, de los principios y de los cuerpos. La regla es un discurso y el discurso es a su vez la expresión inteligible de una concepción de la regla. La universalidad del principio de orden, ampliamente sustentada –defendida o denunciada– en la literatura científica, responde a la vez a una necesidad individual socialmente deducida de orientar y determinar las estrategias de

acción colectiva, así como al deseo de una élite de mantener el control del acceso a sus prerrogativas y del gozo de las mismas. Esta necesidad individual de ver su conducta, junto con la conducta de los demás, regulada y controlada en nombre de una paz social de la cual aprovecharía directamente, remite a una concepción del orden que justifica su existencia por ser el resultado de una esperanza colectiva y el medio de lograr la armonía social dando a cada uno las facultades que merece. La sumisión y obediencia de todos a un mismo *corpus* normativo, admitido o defendido, siempre permite que se ejerza la dominación de orden. A pesar de no ser compartida con la misma intensidad, ni con el mismo afán de promoverla por todos los miembros de una población determinada, el orden e incluso el contraorden que suscita, obedecen a una lógica antropológica de característica trascendente. Al respecto Baudrillard (1979: 181) escribe que:

Vivimos comúnmente en el orden de la Ley, hasta e incluso en la ilusión de abolirla. No vemos un más allá de la ley fuera de la transgresión o el fin de la prohibición. Empero el esquema de la Ley y de la prohibición manda al esquema inverso de la transgresión y de la liberación.¹

¹ [Nous vivons communément dans l'ordre de la Loi, jusques et y compris dans le phantasme de l'abolir. Nous ne voyons d'au-delà de la loi que dans la transgression ou la levée de l'interdit car le schème de la Loi et de l'interdit commande au schème inverse de la transgression et de la libération.] (Trad. del autor).

La delegación implícita –a veces explícita– de poder por parte de la colectividad, no puede ser considerada *únicamente* como la manifestación general de la pobreza o como la ausencia de las herramientas idóneas (cognitivas, culturales, económicas y simbólicas) para lograr ejercer una soberanía completa sobre sí misma. Para Bourdieu, las clases dominantes son culpables de la perpetuación de un orden para su provecho, y no comparten esta responsabilidad histórica con los dominados. Entonces, los dominados serían las víctimas –a pesar suyo– de una lógica determinista, cuya característica impersonal pero realizativa [*performative*], sería ignorada y rechazada hasta por las propias clases dominantes. No obstante, esta pasividad de los dominados no es el único resultado de la desposesión de las herramientas de producción de sentido así como de los instrumentos de origen de la producción de esas herramientas como tiende a presentarlo el profesor del Colegio de Francia, es también la respuesta fácil, cómoda y conformista frente a la posibilidad de participar en los debates y luchas por el poder. Cabe recordar que todos los agentes no poseen la misma voluntad, ni el mismo talento para comprometerse social y políticamente. Por otro lado, el papel de la víctima posee indefectibles virtudes, *aura popularis* [mediocridad de oro], y en este sentido, los dominados son también actores de su propia dominación. El desinterés o mejor dicho, la falta de interés de la mayoría en lo que concierne a las cuestiones públicas, excepto en situaciones de crisis, favorece, entre otras cosas, la reproducción de la dominación de orden. Con respecto a lo anteriormente mencionado, sería azaroso pretender que esta

situación de apatía e indiferencia frente al control de los instrumentos de control por una minoría es justamente el resultado de la desposesión cognitiva y siempre simbólica de las herramientas de gestión del destino de la mayoría. Negar la existencia de una veleidad (general) para librarse de su sujeción, vuelve a considerar a todos los individuos como sociológicamente iguales frente a su posibilidad respectiva y colectiva de acceso a los medios de su liberación.² En realidad, los dominados son coresponsables de la perpetuación de las condiciones de validez y de la validación de su sujeción por los que ejercen el monopolio de la interpretación de los valores ordenadores de una clase. Por lo tanto es difícil compartir la idea de una dominación perpetuada por una élite en virtud de su única posesión de los elementos legítimos de construcción del sentido legítimo. Sin embargo, hay que reconocer junto con el autor de la «*Noblesse d'Etat*» [Nobleza de Estado] que los dominados no poseen ni alcanzan a poseer el control de los instrumentos sociales de asignación y designación legítimos debido al celoso control de estos últimos por parte de una élite.³ Los dirigentes, jefes y representantes mantienen, intencionalmente o no, el monopolio del uso del orden y el

² Independientemente si son admitidas o negadas, las diferencias entre los ciudadanos son sometidas en última instancia al poder correctivo y coercitivo de un orden soberano. La igualdad puede ser basada sobre la noción de tolerancia o la idea de un interés superior todopoderoso, pero la igualdad social de todos es a menudo el sueño de un solo individuo.

³ En otro contexto, Eric Hobsbawm (1963) mostró con talento que las revoluciones ilustran más que una ruptura con el orden dominante, una perpetuación –necesariamente diferenciada en su forma pero no en su lógica– de los principios y prácticas de dominación social. Los individuos pasan de la categoría de dominados a dominantes solamente en los enunciados discursivos de los representantes legítimos del nuevo orden.

control del orden del uso, el primero a través de sus prerrogativas respectivas que conllevan entre otros la imposición de sanciones, y el segundo por medio de la garantía de la validación y perpetuación de una jerarquía de status.

Este doble control es posible merced a la existencia de estructuras administrativas, legales y sociales, las cuales legitiman una forma peculiar de poder. El orden es sinónimo de organización o, más precisamente, el orden es contenido en el principio mismo de organización. En efecto, el proceso de constitución y desarrollo organizativo conlleva el empleo consciente o no de una serie de procedimientos –formales e informales– de diferenciación y jerarquización de los individuos, base de la dominación de orden.⁴ Esta asignación a la vez autoritaria pero aceptada y sobre todo adoptada, contribuye a redefinir las identidades colectivas. Puede decirse entonces que la dominación de orden se expresa a través de un conjunto regulado de relaciones desiguales, principio constitutivo y vector identitario de todo agrupamiento social.

La identidad colectiva es el motor de la acción social y también lo que está

⁴ Este fenómeno no es específico de las sociedades denominadas «adelantadas» o industrializadas: la historia y la antropología han mostrado que la manifestación del liderazgo de uno o varios individuos en los grupos humanos es un hecho universal; que existen por doquier leyes, reglas y principios en lo que concierne la distribución de las responsabilidades. Lo anteriormente mencionado permite destacar el valor cohesivo y antropocéntrico del sistema de regulación de las prácticas sociales. El desarrollo y reproducción de un conjunto de principios de diferenciación sobre la base de creencias y/o la herencia de una experiencia colectiva acumulada en el transcurso del tiempo es independiente de la existencia o no de un Estado o sistema político burocratizado.

simbólicamente en juego en el proceso de legitimación de las diferencias sociales.⁵ Derivadas directamente de la organización del gremio y, además de su primera función de reglamentar la vida interna de la colectividad, las normas fungen como un artefacto para legitimar los privilegios y poderes de los dirigentes. Finalmente, el conjunto de gratificaciones y sanciones legalmente previstas y concretamente aplicadas, expresa el deseo de los líderes de juzgar la naturaleza de las acciones de los miembros en virtud de cierto número de principios y valores.

La identidad colectiva como forma de dominación de orden

La definición del principio identitario es extremadamente compleja en la medida en que es un proceso dinámico en el cual se conjugan dos percepciones –una desde el interior y la otra desde el exterior–, de una misma realidad social. Este principio identitario conlleva una inteligibilidad semántica intrínseca y al mismo tiempo es productor de sentido. Escribe Benoist:

Esta relativa labilidad del grupo, siempre construida y siempre deconstruida, y la posibilidad de la recurrencia afuera del grupo de factores internos de su identificación abren la doble vía de una lectura que tome en cuenta la refracción a los ojos del

⁵ Pierre Bourdieu (1989b ; 1989c ; 1994) destaca con acierto que, más que la lucha por el control legítimo de los símbolos –fiadores de privilegios particulares–, la lucha por el control de los símbolos legítimos es lo que realmente está en juego en la rivalidad entre las clases sociales.

sujeto, así como a los del informador, de factores de su pertenencia al grupo, y por otra parte, la relación de los rasgos distintivos hacia otros conjuntos donde aparecen los mismos elementos.⁶ (Lévi-Strauss, 1977: 18)

La identidad es una relación contextualizada entre por lo menos dos partes, y por lo tanto en su definición se privilegia generalmente una de esas partes según un *a priori* político, religioso o ético más o menos pronunciado.⁷ Por ejemplo, es difícil compartir con el autor de «*Production de la société*» [Producción de la sociedad], la idea de que el principio de identidad de los movimientos sociales se reduce a ser la definición del actor social por el mismo (Touraine, 1993). Esta visión de la identidad colectiva, si bien permite integrar la indispensable dimensión de la autorepresentación, no obstante deja de lado la parte complementaria y no menos indispensable, de la identidad abarcada por la «exo-representación». Cabe repetir que la identidad colectiva es el producto renovado de una doble percepción: la de los que están afuera hacia los que están

⁶ [*Cette relative labilité du groupe, toujours défait et toujours reconstruit, et la possibilité de la récurrence hors du groupe de facteurs internes de son identification, ouvrent la double voie d'une lecture qui prenne en compte la réfraction aux yeux du sujet, et à ceux de l'informateur, des facteurs de son appartenance au groupe, et d'autre part, la relation des traits distinctifs à d'autres ensembles où apparaissent les mêmes éléments.*] (Trad. del autor).

⁷ El alcance de la definición de una identidad colectiva va más allá de su validación en el registro legal: conlleva la determinación de los criterios de su propia legitimidad. La percepción legítima de la identidad es el resultado de una lucha por el control de la enunciación de las categorías legítimas, y por ende lo que está en juego en esta lucha es la imposición de un principio genérico de reconocimiento de la identidad colectiva. La búsqueda de los elementos teóricos cuya pertinencia es supuestamente contenida en su característica «científica», implica directa y personalmente a los investigadores. El sesgo introducido por el enfoque empleado y reivindicado valida cierta percepción de las condiciones de producción de la identidad colectiva y, por lo tanto, remite a una apreciación subjetiva de la

adentro, y la de los de adentro hacia los de afuera. Ser miembro o no tiene implicaciones inmediatas y directas sobre la valoración de la identidad del grupo; en otros términos, la afiliación es una práctica que propicia la diferenciación entre los individuos. En este sentido puede considerarse que los signos de pertenencia desempeñan el papel de estigmas positivos, los cuales autorizan a un individuo ajeno a discernir los individuos según su pertenencia organizativa y en un nivel más hondo, fundar la naturaleza de un cierto tipo de otredad.

En una primera aproximación, la identidad colectiva puede ser considerada como la manifestación social de la pertenencia singular de un número limitado de actores, la cual se expresa en el compartir de un conjunto de signos y códigos –elementos de reconocimiento e identificación– así como en la estructuración de la propia organización. La construcción social de un *esprit de corps* [espíritu de cuerpo] –Elias Canetti (1977: 13) lo llama la *descarga* de la *masa*– es posible merced a la reivindicación instituída de una serie de valores y prácticas singulares e identificables. La unión de espíritus unitarios así creada, por su homogeneidad aglutinadora y su relativa permanencia temporal, constituye un verdadero cuerpo colectivo dotado de

autoridad por parte de los investigadores.

atributos imaginarios y funcionales.⁸

La identidad colectiva es también una fuente de distinción, y por ende, de dominación. Más precisamente, como principio de organización de un sector de la sociedad y a la inversa, como expresión socializada de un sentimiento personal de pertenencia, la identidad colectiva constituye una doble fuente de dominación. En primer lugar la constitución de una identidad colectiva implica, de manera tácita para sus miembros la aceptación de una génesis histórica, valores y principios, así como la aceptación del papel determinante de los voceros de la organización. La adhesión, voluntaria o no, a una organización rural implica, por parte del socio, reconocerse como afiliado (activo o pasivo), y apoyar o por lo menos no oponerse a las decisiones tomadas por los dirigentes. La identidad, como expresión simbólica y manifestación concreta de una adhesión, o mejor dicho, de una pertenencia dentro de las pertenencias acumuladas, conlleva a la vez a la estigmatización positiva y a la distinción discriminante, la primera en el registro de lo simbólico y la segunda en el registro organizacional.⁹ Con respecto a lo anteriormente mencionado, pueden discernirse dos elementos esenciales de la identidad colectiva: un componente simbólico y un componente funcional.

⁸ En el contexto polaco, *cf.* el artículo muy sugestivo del investigador Placide Rambaud (1982: 47-59).

⁹ *Cf.* el artículo del sociólogo Patrick Champagne (1984: 18-41) quien muestra con acierto las

La formación de un aparato simbólico, soporte de la identidad colectiva, es el resultado cronológicamente ordenado de la apropiación legítima por parte de un grupo de individuos, de un conjunto diseminado de símbolos e imágenes, y luego por su combinación original para crear algo sin precedentes. El grado de novedad es la primera garantía del éxito de la operación.¹⁰ Pero cada símbolo posee también su propia historia, su propio registro de sentido (una investigación semántica de los símbolos en uso en las organizaciones rurales haría fácilmente aparecer una polisemia compleja heredera de una sucesión y acumulación de sentidos, más o menos profundos según los casos). Asimismo, la originalidad del simbolismo de una identidad colectiva se encuentra más en el sentido dado a un uso peculiar de varios símbolos ya existentes que a la creación *ex nihilo* de nuevos símbolos. Sin embargo, si bien la originalidad es un factor determinante sobre todo en el momento de formación de una organización social, debe inscribirse no obstante dentro de un marco socialmente aceptable y

ambigüedades de la pertenencia organizativa durante una manifestación de campesinos en Francia.

¹⁰ La superposición y yuxtaposición de sentidos distintos es el resultado de un proceso social de apropiación histórica dictado por necesidades coyunturales circunscritas espacialmente. Empero, los símbolos conllevan no solamente un sentido, o una pluralidad de sentidos, sino también la imagen de una ideología. En efecto, la apropiación exitosa de la imagen de objetos o de insignias, en un contexto dado, da a estos signos un valor nuevo. Los principios políticos de la organización, sus fundamentos ideológicos e impregnan de manera definitiva los símbolos que les representan. La importancia histórica del movimiento y la pertinencia social de las tesis que defiende, influyen directamente sobre la pervivencia de la pareja símbolo-ideología. Si bien los símbolos y sobre todo el par símbolo-ideología posee una característica nacional específica, relacionada con las condiciones históricas de su producción, no obstante existe un registro internacional de símbolos numéricamente limitados pero ejemplarios con respecto a su capacidad de evocación, todos dotados de una connotación precisa, fijada y unívoca.

administrativamente aceptado. Para adquirir este poderío de convocatoria cognitiva y emocional que constituye su principio vital, el aparato simbólico debe alcanzar a formar parte de un registro conocido y reconocido: en este contexto, principios no dichos y normas instituídas dibujan los contornos de lo idóneo. En otros términos, la cohesión del nuevo ensamblaje simbólico es el fruto a la vez de una imaginación al servicio de una idea y de reglas al servicio de la inteligibilidad. Una vez inventado y apropiado, el aparato simbólico debe ser recordado a los integrantes así como a un público más amplio con el fin de alimentar regularmente su fuerza de agregación exclusiva. La repetición corresponde también a la satisfacción del (supuesto) deseo de la colectividad, *vis repetita placent* [las cosas repetidas gustan], de mirar y escuchar, de manera periódica a las personas autorizadas para manipular los símbolos del grupo. De lo anterior se puede concluir que una identidad colectiva existe simbólicamente y es socialmente pertinente merced a su evocación reiterada en un contexto concreto.

El símbolo tiene como propiedad extrínseca no solamente el ser manipulable si no de existir exclusivamente gracias a su apropiación, evocación y difusión (en caso de abandono del empleo del simbolismo identitario vuelve a dejar de lado la idea de una resurrección ritual de los fundamentos mágicos de la organización colectiva). El ritual llevado a cabo durante las asambleas generales tiende a reforzar el nexo mágico que une a todos los integrantes merced al uso sabiamente compartido de las consignas,

lemas, siglas, etcétera. Al exterior, los símbolos más conocidos de la identidad colectiva de una organización son seguramente el acrónimo, la denominación y el emblema, es decir los elementos más sencillos, más fácilmente memorizables y más empleados para marcar públicamente la singularidad de la agrupación. Una consecuencia del empleo reiterado de estos símbolos en los discursos así como en los actos de movilización es el paulatino reconocimiento del grupo por personas ajenas. De cierta forma, esta identificación fuera del círculo restringido de los afiliados reafirma la unidad y homogeneidad del grupo.

La identidad se afirma tanto en el dominio de organización en la definición de su estructura interna, en la determinación del grado de su normatividad y el empleo diferenciado de ciertos tipos de acciones colectivas, como en el dominio de la representación, por los modos de afiliación, el perfil de los agremiados que defiende y las formas de representar sus intereses. A diferencia de Forewaker (1995) quien afirma que el principio de identidad no siempre determina las estrategias de acción colectiva, en la presente investigación se defiende la idea de que, si bien el principio de identidad no siempre constituye un argumento en las reivindicaciones de las organizaciones, conserva un valor determinante en el sentido de que no deja de orientar y encauzar las acciones colectivas.

Por otro lado, un bloque de elementos que forma parte también del componente organizacional de la identidad colectiva, corresponde a los criterios de diferenciación social empleados para (auto)clasificar el grupo así como su estructura interna. La identidad colectiva de las organizaciones rurales se inscribe simultáneamente en registros distintos: un ideario político; un espacio geo-administrativo (estado, región, municipio, etcétera); un espacio geo-social de trabajo (el campo); una rama de producción peculiar (tabaco, azúcar, artesanías, etcétera); una actividad profesional específica (jornalero, asalariado agrícola, etcétera); una forma de posesión de la tierra (ejidatario, pequeño propietario...); un factor étnicolingüístico; un criterio de género; o un problema peculiar (lucha por la tierra, precios de mercado, cartera vencida, etcétera). Obviamente estos criterios no poseen todos el mismo poder de convocatoria. Hay factores de agrupamiento que poseen una verdadera fuerza reivindicativa y elementos que sirven únicamente para la organización y control administrativos del gremio. Además, dentro de los primeros, existen sobre todo para las organizaciones de tercer nivel, factores reivindicativos primarios y secundarios en función de su importancia relativa. De manera general, el abanico de factores reivindicativos es proporcional al tamaño de la organización, y por ende, da indicaciones sobre el grado de burocratización de la misma.¹¹ Finalmente, es pertinente considerar los factores de

¹¹ Sin embargo, el discurso público de los dirigentes campesinos, en muchas ocasiones, rebasa los límites de las acciones concretamente realizadas y objetivamente realizables por su gremio, para

agrupamiento como formando parte de la identidad colectiva de las organizaciones rurales en el sentido de que circunscriben teóricamente –y supuestamente en práctica– los motivos sociales e ideológicos, así como las condiciones de pertenencia del mismo agrupamiento.

Ahora bien, el contexto o mejor dicho la suma de los contextos generales y tópicos dentro los cuales se expresa una identidad colectiva, influyen sobre esta última ya que la identidad colectiva, al menos al ser el modelo utópico de una comunidad imaginaria, se encuentra íntimamente dependiente de una serie de fenómenos coyunturales de diversa índole (Cohen, 1992: 494). La homogeneidad (relativa) de esta agregación dinámica de contextos alcanza a ser un factor determinante en cuanto a la probabilidad de reproducción al igual que la identidad colectiva. En efecto, si las condiciones exteriores no permiten la perpetuación del grupo como tal, sus dirigentes pueden recurrir a la transformación de uno o varios elementos de su identidad colectiva (cambio de nombre o de figura jurídica por ejemplo) o bien, en casos extremos, fundar una(s) nueva(s) organización(es).¹² Las adecuaciones coyunturales, además de enseñar

abordar otros temas en forma retórica solamente. Por lo tanto, la determinación de los factores de agrupamiento debe ser el resultado de una seria y honda averiguación.

¹² Cabe señalar que muy pocas organizaciones desaparecieron por completo desde la creación del régimen posrevolucionario porque además de implicar complejos trámites jurídico-administrativos, la apropiación (postuma) de un membrete basta para que oportunistas pidan y reciban derechohabientes por parte del gobierno federal y estatal. Con el fin de realizar una encuesta nacional sobre las

una capacidad de adaptación por parte de los dirigentes, permiten a la organización mantener una posición ideológica frente a las demás organizaciones. Con respecto a este tema, Foweraker (1995: 12) escribe: «En otros términos, un movimiento social modifica siempre su perfil ideológico para abrazar las aspiraciones de sus posibles partidarios.»¹³

Las fronteras de la influencia ejercida por la conducta de acciones colectivas no son completamente determinadas por su encuadramiento administrativo y estratégico: las organizaciones campesinas poseen la capacidad de intervenir públicamente y, por lo tanto, de actuar –no siempre con éxito– en el ámbito político. Existe, en las asociaciones rurales, una permeabilidad selectiva frente a los fenómenos exteriores, pero también cierta capacidad de influir sobre varios aspectos de la vida política en general y parlamentaria en particular. Asimismo, cuando una organización alcanza a poseer y seguir poseyendo una audiencia en la opinión pública, es el resultado afortunado del encuentro de dos tendencias opuestas: la de su sujeción a factores externos que no controla o no controla totalmente, y la de su posible influencia en

organizaciones rurales, un equipo de investigadores pudo comprobar que muchas organizaciones «aparecían en los registros oficiales pero ya no existían en la realidad» y que «en varias ocasiones se registraron organizaciones que fueron creadas por motivos políticos coyunturales pero realmente nunca tuvieron una vida orgánica.» (Rello *et al.*, 1990: 19).

¹³ [*In others words, a social movement is always reforming its ideological profile in order to encompass the aspirations of its potential supporters.*] (Trad. del autor)

materia de orientación general de la política agropecuaria a nivel federal y/o estatal.

La conformación de una identidad colectiva es el fruto de una serie acumulada y orientada de prácticas y discursos conexos, que apuntan a defender un ideario original así como un proyecto de acción específico. El programa de una organización, si bien es prospectivo por naturaleza, se define al mismo tiempo por su singularidad en comparación con los programas de acción de las demás asociaciones. Touraine (1993: 322-333) afirma con acierto que un movimiento social se define, además de los principios de identidad y de totalidad, por un principio de oposición. La defensa de intereses comunes conlleva siempre la crítica, el desprestigio, y hasta la lucha en contra de personas e instituciones juzgadas como ineptas o nefastas. Cabe señalar de inmediato que la figura del enemigo no siempre es encarnada por una clase de personas o asociaciones laborales ajenas: en caso de eufemización discursiva, el enemigo es una práctica, una costumbre o un principio. Sin embargo, esta declaración pública de un enemigo claramente identificado, si bien permite la reivindicación de una singularidad colectiva –piedra angular en la constitución de una identidad genérica– no implica el aislamiento de la organización, al contrario: la búsqueda de alianzas con otros actores colectivos para defender propuestas similares y combatir el mismo enemigo forma parte de la estrategia de la mayoría de las organizaciones.

Los criterios de identificación de una pertenencia colectiva, si bien varían según el grado de normatividad interna y según las características de la membresía, no obstante

permiten *distinguir* de manera discriminante a las personas que pertenecen a una organización de las demás. Generalmente este principio de diferenciación cobra más fuerza al inicio del proceso de constitución de una nueva organización, porque en este momento preciso se debe crear una unidad primordial peculiar cuyas características sean *radicalmente* distintas de las demás organizaciones así como de las organizaciones anteriores (Gímenez, 1992: 202-205). Tal vez, la estigmatización y glorificación del Estado constituyen dos posiciones radicales que pueden constituir lemas para realizar movilizaciones más importantes que una visión ambigua del mismo. En los procesos históricos de constitución y reproducción de una identidad colectiva, el Estado desempeña un papel determinante: autoriza o prohíbe, fortalece o debilita, fomenta o combate de manera discriminada a las organizaciones sociopolíticas¹⁴ (Suaud, 1984; Touraine, 1993: 228-240; Foweraker, 1995: 65-69).

Asimismo, el Estado es objeto de representaciones sociales más o menos fundadas que contribuyen a fortalecer la creencia en sus extraordinarias y exclusivas capacidades. Este poderio real y ficticio del Estado, conduce a las organizaciones –y

¹⁴ La CNC y la CNPR si bien pueden criticar a veces las consecuencias de decisiones gubernamentales, por la voz de sus representantes oficiales, no obstante siempre han renovado su completo, fiel e incondicional apoyo al Estado. En cambio, la UNORCA es hoy en día muy ambigua con respecto a su relación con el Estado: por una parte su coordinador nacional lo critica muy severamente y por otra parte, el Estado es uno de sus interlocutores privilegiados.

más precisamente a sus voceros— a posicionarse regularmente frente al Estado.¹⁵ El sociólogo paraguayo Gilberto Giménez (1996: 5) escribe:

El Estado no es solamente poder político y sociedad jurídica, sino también *representación simbólica* y en cuanto tal puede aparecer como Leviathán o como providencia paternal, como muestra de protección o como amenaza; como defensor del interés general o como instrumento de los privilegiados.

En este contexto, los agentes de la función pública fungen como intermediarios privilegiados entre un sistema político y/o programa oficial, y los delegados de las organizaciones campesinas; son ellos quienes materializan e interpretan la política en vigor (Long, 1992: 16-46). Los intercambios entre los representantes del Estado y los dirigentes campesinos, regulares o esporádicos, de respeto mutuo o de desconfianza, empáticos o conflictivos, contribuyen en todo caso a crear y mantener relaciones de interdependencia. Con respecto al alcance de esta interdependencia, Melucci (1989: 288) afirma que:

la acción colectiva influye sobre las instituciones dominantes por modernizar sus perspectivas culturales y procedimientos, así como por seleccionar nuevas élites; pero también hace surgir preguntas que trascienden la lógica de la eficacia

¹⁵ Esta necesidad de ubicar la colectividad organizada como aliada, adversaria o interlocutora del Estado, se manifiesta con toda claridad en los documentos básicos de las organizaciones rurales. Cabe agregar que los cambios sexenales de presidentes de la República y sus consecuencias en la renovación de la política en materia de inversión en el sector agropecuario, implican un reajuste coyuntural de la posición de las diferentes organizaciones campesinas de tercer nivel frente al Estado.

instrumental y la toma de decisión por parte de organizaciones de poder anónimas.¹⁶

La acción colectiva revela una voluntad compartida de alterar el orden de las cosas, pero al mismo tiempo disimula las desigualdades internas frente al provecho probable del éxito de tal acción: el beneficio de una movilización no es lo mismo para un sencillo miembro que para un dirigente.

En realidad, la identidad colectiva es asociada con la personalidad del máximo dirigente de la organización: el hecho de representar a un conjunto organizado de individuos implica no solamente hablar y firmar en nombre de la colectividad, sino también encarnarla. Asimismo, identidad colectiva e identidad personal (del líder en ejercicio y a veces la de un representante histórico destacado) son inter-relacionadas: el gremio, su representación autorizada y su papel asignado forman parte del discurso del mandatario porque este último, al mismo tiempo, funge como el heredero provisional de una historia colectiva, de una estructura organizativa y de programas anteriores. En todo proceso organizativo una o varias personas se adjudican, con el beneplácito – explícito o no– de una parte significativa de los integrantes, el privilegio de representar al conjunto. Al lado de la legalidad de las investidura y atribuciones del representante

¹⁶ *[Collective action affects the dominant institutions by modernizing their cultural outlook and procedures, as well as by selecting new elites : but it also raises questions that transcend the logic of instrumental effectiveness and decision-making by anonymous organizations of power.]* (Trad. del autor)

de la organización, el problema de la idoneidad de su facultad para hablar en nombre de las «bases», es un tema vigente. Los voceros autorizados tienen una doble función: hablar para los socios y hablar por ellos. En el primer caso, poseen la capacidad de reformular el discurso de las propias «bases», dándoles a escuchar lo que pretenden ser los anhelos personales de cada uno de ellos. La elaboración de un discurso unificador que seduce y provoca la adhesión de los oyentes, forma parte de la constitución de la identidad colectiva. Esta reconstrucción discursiva de las categorías de análisis y de acción, por la cualidad inferida de su autor, tiende a asentar las bases legítimas de la idea de orden y subsecuentemente de la dominación de orden.

La estructura normativa como forma de dominación de orden

En términos generales, puede afirmarse que las normas fijan, a través de la enunciación de cierto número de principios, un modelo de conducta más o menos preciso para una población determinada. La regulación normativa de las identidades y prácticas sociales es una forma de dominación difusa, instrumentada en nombre de la *eficacia* para obtener resultados significativos de la acción colectiva y en nombre de la *eficiencia* para lograr un umbral de convivencia aceptable. En otros términos, los estatutos fijan

las metas a alcanzar y definen los medios para lograrlas. Los reglamentos internos entonces, tienden a favorecer la coordinación y el encauzamiento de las acciones individuales. Al mismo tiempo, las disposiciones estatutarias profetizan éxitos futuros. La prescripción autoritaria de una conducta «existosa» apunta a fomentar la aparición de un cierto tipo de situaciones y prevenir el surgimiento de otras. Esta producción discursiva crea un modelo de socio cuyas características ideales fungen como una meta a alcanzar, un estado a lograr. Por su parte, los socios aceptan tácitamente cuando no explícitamente, actuar en el seno de la organización conforme a lo estipulado en los estatutos; por lo tanto, la unidad jurídico-ideológica es la garantía –formal pero no absoluta– de la unidad de los cuerpos. Respetar reglas comunes significa también para el afiliado compartir una misma pertenencia, precisa y singular y, por ende, manifestar públicamente su adhesión cuando está invitado para hacerlo. Esta pertenencia exclusiva, fuente de reconocimiento y de distinción, muy a menudo sobrevalorizada por los dirigentes, contribuye a desarrollar la sensación gratuita de formar parte de una élite, *lato sensu* [en sentido amplio].¹⁷ La convicción de ser uno de los elegidos, o por lo menos la certidumbre de estar del «buen lado», conduce a los socios a compartir una serie de obligaciones y libertades que sellan el prestigio de la diferencia. Entonces, la integración de principios normativos responde a la vez a un deseo de pertenencia a un

¹⁷ Cabe precisar que las reglas de pertenencia pueden reducirse con frecuencia a un sencillo modo de conducta, debido al desconocimiento del reglamento o a la vaguedad del mismo.

grupo exclusivo o élite y también al deseo de distinguirse socialmente, de afirmar públicamente sus capacidades y cualidades personales. Las disposiciones estatutarias, por su adopción unánime, además de constituir una fuente de reconocimiento social refuerzan el poder demiúrgico de las instancias dirigentes. Con respecto a lo antes señalado, Maurice Duverger (1961: 202) señala:

Este esfuerzo de los dirigentes por disminuir la importancia de los procedimientos que limitan su libertad y sus prerrogativas, constituye precisamente la primera tendencia al refuerzo de la autoridad de los jefes. La segunda consiste en el desarrollo de las técnicas que permiten obtener la obediencia de los grupos: la coerción y la persuasión.

Es por sus jefes inmediatos que los miembros de las «bases» se sienten comprendidos como trabajadores del campo y reconocidos como elegidos.¹⁸ El duo dirigente(s) – «bases», sobre los fundamentos de su desigualdad numérica, estatutaria y generalmente económica, busca y logra reproducirse a través de la producción de una serie de intercambios en la cual cada uno debe recibir un beneficio sustantivo. No obstante, en todo caso, los dirigentes conservan la preeminencia heurística de la interpretación –y legitimación– de la obediencia de las «bases». El monopolio del control de la producción de la relación imposición–sumisión y del discurso que acompaña esta

¹⁸ El término «base», generalmente empleado en plural en español –con el afán de disolver la idea de una unidad única y aislada–, designa en los discursos legítimos, el conjunto de todos los que están desprovistos de responsabilidades pero que apoyan, siguen y responden positivamente a los llamados de sus dirigentes.

producción, permite una eufemización del sentido verdadero del ordenamiento de las conductas colectivas y de las prácticas individuales. La máscara del interés común es, en general, el medio más seguro y el menos contestable para su aceptación. Por lo tanto, la gran fuerza de la dominación de orden es poder regular y controlar la conducta de los individuos sin que estos se den cuenta siempre de su sujeción o de la importancia de esta. El principio del interés común es el *leitmotiv* de la limitación de las libertades individuales y al mismo tiempo el artefacto universal de la defensa de los intereses privados. El que más interés tiene en defender la reglamentación de las prácticas sociales es el que más recursos posee para disimular la defensa de sus propios intereses. Bourdieu (1994: 240) afirma terminantemente:¹⁹

Asimismo los grupos recompensan universalmente las conductas que consideran por universales en realidad o, al menos, en la intención, conformes a la virtud; y acuerdan un favor particular a los homenajes reales, e incluso ficticios, al sacrificio del interés peculiar al interés general, que define, muy precisamente, el paso al orden ético.

El simulacro del respeto a la universalidad de las Leyes (en un conjunto social determinado) es una de las modalidades del ejercicio de la dominación. La dominación de orden entonces, además de su característica inmediata de instrumento normativo y

¹⁹ [*Ainsi les groupes récompensent universellement les conduites qu'ils tiennent pour universelles en réalité, ou au moins en intention, conformes à la vertu ; et accordent une faveur particulière aux hommages réels, et même fictives, au sacrifice de l'intérêt particulier à l'intérêt général, qui définit, très précisément, le passage à l'ordre éthique.*] (Trad. del autor)

coercitivo, es el artefacto idóneo para validar las prácticas disimuladas de los que detentan el monopolio de su uso.

De manera general, los estatutos definen también, al lado de un modelo de socio, el número y la calidad de las diferentes instancias, sus funciones específicas, los procedimientos de nombramiento y renovación de sus integrantes, etcétera. Más allá de circunscribir y definir el funcionamiento ideal de la organización, las reglas instituyen una verdadera taxonomía operativa de los miembros cuya consecuencia inmediata es la legitimación de una división arbitraria de las tareas. La reglamentación interna hace aparecer divisiones entre los socios; divisiones mantenidas y reproducidas merced a la invención concomitante de mecanismos de coordinación e intercambios entre las diferentes instancias. Esta definición de la acción realizativa [*performative sentence*] de las reglas, –exhaustiva en la medida que responde y corresponde a la voluntad de los legisladores, siempre de acuerdo con los dirigentes en ejercicio cuando no son los mismos– instrumenta un orden tópico en paralelo con un orden general y soberano. Esta clasificación inherente a toda reglamentación crea e instituye una serie variable de categorías colectivas.²⁰ Pueden distinguirse las categorías colectivas definidas de

²⁰ No obstante, la validación práctica del contenido normativo de los estatutos así como su aplicación, son, en la práctica, sumamente aleatorios debido a la característica esencialmente prescriptiva del código de conducta en las organizaciones rurales.

manera oficial y socialmente omnipresentes y las categorías específicas, internas en las organizaciones.

Las categorías definidas administrativamente son, en los discursos y las actas, apropiadas por una gran parte de las organizaciones rurales en un afán legalista ampliamente reconocido.²¹ «Formar parte de» y «ser reconocido por» expresan muy claramente la importancia estratégica de la imagen pública del grupo pero manifiestan también, en filigrana, la aceptación de ser clasificado y sobre todo la aceptación de la legitimidad del clasificador y del modo de clasificación. El orden gana mayor fuerza en la medida en que pierde su propiedad coercitiva. Esta situación puede explicarse por el hecho de que dos lógicas diferenciadas funcionan al mismo tiempo. Hay una lógica estatal que apunta a controlar, vigilar, gratificar y sancionar a las organizaciones sociales merced la creación de una nueva dependencia (relativa) entre aquéllas y el aparato burocrático. Por otra parte, además de cierto prestigio del que puedan gozar los dirigentes (y los miembros) por participar en una organización oficialmente registrada, este trámite les permite obtener con mayor facilidad recursos financieros y apoyo técnico. Por lo tanto, para responder de manera positiva a las diferentes expectativas de las colectividades, las categorías colectivas legalmente instituidas están conformadas por un complejo y numeroso conjunto de figuras jurídicas.

La determinación de la figura jurídica de las asociaciones rurales es influenciada por factores sociopolíticos, el abanico de figuras asociativas a un momento dado y los objetivos de los responsables. Cabe señalar que la personalidad jurídica de las organizaciones tiene repercusiones directas sobre su régimen fiscal, sus fuentes de financiamiento, su estructura interna, y en varios casos implicaciones sobre su filiación partidista (las organizaciones deben darse de alta ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Registro Agrario Nacional). Sin embargo, nada impide la creación posterior de otra organización con una figura jurídica distinta.

Esta variación del grado de normalización tiene que ver con las características propias de cada organización: su historia, su posición relativa en el campo de la representatividad sectorial o clasista, su nivel de compromiso político, sus fuentes de recursos, el número real de sus agremiados y su envergadura. Las dimensiones de la representación territorial de las organizaciones rurales influyen directa y hondamente sobre las lógicas de construcción de un aparato formal capaz de otorgar las mayores facultades así como privilegios exclusivos. Las tres dimensiones comúnmente reconocidas y diferenciadas en virtud de la singularidad de sus propiedades respectivas son la dimensión nacional, regional y local.

²¹ Cf. Fernando Rello (1990: 19-22).

Asimismo la organización campesina de envergadura nacional tiende a definir el grado de su formalización interna no solamente con respecto a su posición política frente al Estado sino también con respecto a los tratados y pactos que está dispuesta a firmar con otro tipo de instancias nacionales e internacionales. En cuanto a las organizaciones de alcance estatal, su propensión en determinar la naturaleza de su formalización interna está relacionada con sus pertenencias estructurales y jurídicas con organizaciones de mayor importancia, y también con el número y la dispersión espacial de las organizaciones que la constituyen; para una organización local, la posibilidad de darse un alto grado de normatividad, si bien existiera la voluntad de realizarlo, es muy débil debido a varias razones. El primer obstáculo es el de la funcionalidad de tal operación, es decir la naturaleza positiva o negativa de la diferencia entre los logros esperados. Si los costos son *a priori* superiores a los beneficios a obtener entonces la conducta idónea será probablemente la renuncia a una mayor formalización de la organización. Un segundo obstáculo al cual se enfrenta un conjunto de individuos que decide oficializar su organización es la del asesoramiento. En efecto, la educación a menudo limitada en las zonas rurales adicionada a la distancia (geográfica, cultural y económica) de muchos pueblos alejados de los centros urbanos, vuelve el asesoramiento jurídico de los trabajadores necesario, cuando no indispensable. De ahí el papel clave de los asesores.

El grado de estructuración normativa de una organización es el reflejo de su extensión territorial, de su importancia numérica, así como de su grado de burocratización (en otros términos, del grado de división legítimamente aceptado de las tareas). No poseer un reglamento interior, una definición normativa de sus diferentes instancias y ser registrado legalmente, es prohibirse la posibilidad de lograr una coherencia interna por medio de una homogeneización de las prácticas, una distribución y una diferenciación de las funciones, y también, es reducir notablemente la posibilidad de negociar con los representantes del Estado; el grupo se reconoce siempre más como grupo cuando es reconocido universalmente como tal. Las organizaciones campesinas entonces, o mejor dicho, los dirigentes de las organizaciones campesinas, según criterios propios pero en defensa –real o fingida– del interés colectivo, deciden en última instancia el grado de definición normativa. Bourdieu (1994: 239) entiende esta diferencia esquizofrénica entre la búsqueda pública de la reglamentación y normalización de las prácticas sociales como la

...existencia universalmente atestada, de estrategias de segundo grado, metadiscursivas o metaprácticas, por medio de las cuales los agentes buscan a producir las apariencias de la conformidad (en acto o en intención) a una regla universal cuando su práctica está en contradicción con la regla o no tiene por principio la obediencia pura de la regla.²²

²² [*...existence universellement attestée, de stratégies de second degré, métadiscursives ou métapratiques, pour lesquelles les agents visent à produire les apparences de conformité (en acte ou en intention) à une règle universelle quand leur pratique est en contradiction avec la règle ou qu'elle n'a pas pour principe l'obéissance pure à la règle.*] (Trad. del autor)

Gratificar y sancionar como formas de dominación de orden

El proceso de distinción simbólica, como todo proceso de distinción, responde a la necesidad y/o el deseo de distribuir selectivamente premios y decoraciones, amonestaciones y sanciones «a los que lo merecen» conforme a un reglamento o una tradición. Tal procedimiento de diferenciación *meritocrático* de los miembros de una misma entidad colectiva es la expresión de una política interna que, por medio de la competencia incitada cuando no obligada, apunta a la búsqueda de una integración tendencial de los valores alabados dentro de la organización.

La clasificación interna de los afiliados y simpatizantes, aunque monopolio de un pequeño número de elegidos, opera no obstante sobre la base de criterios admitidos – cuando no conocidos– por la población involucrada. La primera distinción, la más obvia, que permite diferenciar y, por ende, reconocer a los miembros de una organización es justamente su adhesión. Están los que forman parte de ella y los que no: la pertenencia es entonces el primer elemento de diferenciación positiva entre los afiliados y los demás. En el ámbito de los partidos políticos, el politólogo Maurice Duverger (1961: 104) señala con acierto que el aspecto financiero de la participación en un partido «es un elemento psicológico de adhesión y participación. Es, al mismo tiempo, un signo de fidelidad y una fuente de fidelidad».

Cabe mencionar que la participación regular de un individuo en las reuniones y las movilizaciones de la organización basta muy a menudo para que sea considerado como miembro por completo. Y, a la inversa, un individuo afiliado que deja de participar en las actividades colectivas tiende a seguir siendo contabilizado por los responsables –de manera intencional o no.²³ Asimismo es difícil determinar *a priori* los criterios objetivos de la adhesión, pero una cosa segura es que las consideraciones de orden práctico presentan una pertinencia mayor que las prescripciones administrativas y legales.

En un nivel interno, la colectividad organizada adopta principios y técnicas de diferenciación entre los miembros que la conforman, por medio de la creación de categorías jerarquizadas. Esta clasificación interna descansa esencialmente sobre el reconocimiento discriminatorio del mérito personal –probable o confirmado– resultado objetivo de la promoción oficial de dos patrones de acción opuestos: lo deseable y lo reprochable, así como sobre la distribución de títulos y facultades conexas. La conducta ejemplar del agremiado es la conducta que no solamente respeta al pie de la letra las recomendaciones generales plasmadas en los estatutos sino que logra el éxito

²³ La enumeración y credencialización de los miembros, en los hechos, es un proceso muy aleatorio sobre todo para las organizaciones de segundo y tercer niveles, porque no poseen la capacidad logística para mantener actualizado un padrón preciso y confiable de sus afiliados. A estas limitaciones habría que agregar que la voluntad enseñada oficialmente por parte de los dirigentes nacionales para llevar a cabo tal censo responde generalmente y ante todo a imperativos político-financieros. Por lo tanto, y para poder seguir reivindicando un número elevado de miembros, esta voluntad de transparencia

colectivamente compartido de iniciativas personales. La ejemplaridad de una acción se mide generalmente con la ponderación de los resultados positivos alcanzados merced a una integración inteligente e idónea de lo deseable. En cuanto al patrón de conducta no tolerada, sus diferentes modalidades son casi siempre señaladas en el reglamento interno de manera suficientemente precisa –incluso cuando se otorga a una persona o instancia la capacidad de juzgar de la idoneidad de otros tipos de acciones no mencionadas– para refrenar y disuadir ciertas actitudes. Por último, el mérito y el demérito estigmatizan respectivamente lo bueno o lo malo de conductas extremas.

Esta sutil jerarquización de los miembros según su mérito –jerarquización que se manifiesta ostentosamente en los momentos de la entrega de preseas e imposición de castigos– es en realidad una forma muy eficaz de distinción, y por lo tanto de reproducción de las desigualdades. Bajo piadosas e incriticables consignas, las prácticas meritocráticas velan demagógicamente sobre la distribución discriminatoria de los privilegios. Asimismo, la preeminencia de los dirigentes, ratificada por la ocupación de una función con responsabilidades, es doblemente eufemizada: por la posibilidad legalmente otorgada a todos los miembros de librarse simbólicamente de las coacciones inherentes a su posición subordinada merced al cumplimiento de acciones de mérito, así como por la posibilidad reglamentaria de que cualquier integrante pueda

aparenta en muchos casos una sencilla veleidad.

ser castigado en el caso de no cumplir con sus obligaciones. En otros términos, las disposiciones reglamentarias que conciernen a la gratificación y la sanción de los afiliados, por su característica universal, reducen virtualmente las diferenciaciones escalonadas administrativamente aceptadas. Pero los decretos estatutarios que ostentan una igualdad entre todos los miembros independientemente de la posición jerárquica pretenden que todos posean la misma probabilidad de acceso al reconocimiento o condenación de sus acciones. Esta situación no puede hacer otra cosa que fortalecer la dominación de los dirigentes sobre el gremio.

En caso de solicitud de una averiguación de la conducta de un afiliado, que sea sobre la base de una iniciativa de la propia instancia investigadora o sobre la base del testimonio inicial de conocidos del afiliado, la demanda sigue, en principio, un procedimiento formal para concluir en la certificación de las responsabilidades.²⁴ Por lo tanto, la delación y la promoción son las dos formas posibles y complementarias de cooperación de los miembros, pero la jerarquización de los responsables intermedios dentro de la estructura organizativa conduce a una transmisión escalonada de la información, única vía de control de las acciones de los afiliados cuando son

²⁴ La ausencia de seguimiento de una demanda por diversas razones es la expresión manifiesta de la dominación de los que están encargados de la aplicación del reglamento: la ausencia de juicio es también un juicio.

numerosos y dispersos en un vasto espacio geográfico. La búsqueda de las pruebas remite a una solicitud coordinada verticalmente. Asimismo, esta técnica más o menos ordenada para recabar toda la información al respecto, averiguarla y cotejarla tiene como propósito buscar la verdad.

Pero este proceso de determinación de lo verdadero y de lo falso pasa obligatoriamente por una reconstrucción histórica de lo sucedido y, por lo tanto, puede afirmarse con Foucault (1988: 83) que: «la indagación deriva de un cierto tipo de relación de poder, de una manera de ejercer el poder.»²⁵ La capacidad única y soberana de discriminar lo verdadero de lo falso, otorgada por decreto o reivindicada por la fuerza, constituye una singular relación de dominación. La verdad está en el centro de las relaciones de poder. Buscar lo verdadero y decir lo verdadero son dos modalidades complementarias del juicio. Una sentencia ratifica una discriminación no solamente entre lo bueno y lo malo, lo aceptable y lo inaceptable sino también entre lo verdadero y lo falso, otorgando un valor sagrado y universal al primero mientras todo lo falso es denegado y recibe el oprobio de las autoridades. En otros términos, la gestión simbólica de lo verdadero por parte de las autoridades legítimas consagra una delegación por

²⁵ [L'enquête dérive d'un certain type de relation de pouvoir, d'une certaine manière d'exercer le pouvoir.] (Trad. de E. Lynch)

procuración del poder de juicio. Con respecto a lo mencionado anteriormente, la creación de una instancia de «Honor y Justicia» por ejemplo, corresponde a la utilización de un *dispositivo* –para retormar un término foucaultiano– con el fin de vigilar no solamente el grado de idoneidad de las acciones de los afiliados de la organización, sino más hondamente para controlar el *cuerpo* del saber. La lucha por el control de lo «actuable» y de lo «decible» pasa necesariamente por la sobrevalorización de conductas juzgadas a la medida de los valores defendidos.

Condecorar a un agremiado por su trabajo, es darle mediante de un rito, una posición simbólica más alta dentro de la organización merced al prestigio nuevamente adquirido. En las organizaciones puede existir una escala del prestigio, minuciosamente detallada por medio de un reglamento o totalmente informal, es decir sin ninguna base legal, según la importancia y el nivel de formalización de su estructura, pero siempre está presente un modo de distinción meritocrático. El prestigio, como factor de distinción, es un modo socialmente eficiente que permite a los que gozan o que estiman deber gozar de un cierto prestigio, pretender atribuciones exclusivas y ventajas proporcionales. Coexisten diferentes tipos de prestigio según las entidades colectivas y según la extensión del área de influencia, pero subsiste una permeabilidad relativa en el reconocimiento de un prestigio específico. Por ejemplo, la escala de prestigio en las comunidades indígenas no tiene un reconocimiento unánime en el resto de la sociedad y ningún reconocimiento

oficial por parte de la administración pública, sin embargo puede constatarse que los que gozan del mayor prestigio ocupan generalmente un cargo público como alcalde, secretario, comisariado ejidal, etcétera.

Sancionar es la forma «límite» de la dominación autoritaria en el sentido que expresa un acto de violencia simbólica espectacular otorgando a lo espectacular virtudes disuasivas en el caso de sanciones y virtudes imitadoras en el caso de gratificaciones. Con respecto de la estructura coercitiva instaurada en las organizaciones políticas Maurice Duverger (1961: 203) señala:

Una represión disciplinaria ha sido establecida progresivamente en los partidos, análoga en principio a las represiones disciplinarias clásicas, aunque no por su contenido. Han sido creados recursos y jurisdicciones, más o menos perfeccionados, de acuerdo con la organización del partido y la importancia que reviste en él la obediencia.

Las sanciones dirigidas en contra de un actor que posee la misma pertenencia organizativa y/o política que el castigador apuntan, por rebote, a reforzar el poder (impersonal y asimismo incriticable) de la instancia legítima otorgándole la facultad omnisciente de juzgar las faltas cometidas. *Dura lex, sed lex* [la ley es severa, pero es la ley] es un principio que no concierne a los que encarnan la autoridad. En los reglamentos internos de las organizaciones, cuando existen, marcan la imprecisión de

las faltas sancionables y la característica relativa de éstas así como el poder concomitante de apreciación por parte de la autoridad suprema. Una comisión de Justicia y Honor o un Comité de Vigilancia en una organización campesina es la representación máxima de la dominación interna bajo la característica de la violencia simbólica. La absolución de la falta a través del cumplimiento de una serie de prácticas expiatorias apunta a recordar que los jueces son infalibles. El error cometido recuerda la vigencia del código de conducta al cual el afiliado suscribió y recuerda también la capacidad de ejercicio de la coerción por parte de las autoridades legales.

La distinción simbólica interna en las organizaciones rurales tiene como implicación directa la revelación pública de los hechos de un individuo, siempre (presentados como) excepcionales en su contenido así como en su alcance.²⁶ Un trabajo, una conducta o simplemente una actitud ejemplar son todas aquellas expresiones ligadas con la actividad laboral, necesariamente distintas (y distinguidas) del mundo de los gestos comunes, ordinarios y repetibles. Lo excepcional se inscribe al margen de la cotidianidad a pesar de que sea extraído de ésta, funciona como un punto de referencia, un punto límite dentro del espectro de las posibilidades individuales. Pero en todo caso,

²⁶ El alcance de las prácticas sociales está directamente ligado con su contenido en virtud justamente de la sobrevaloración de este último. No obstante, la probabilidad de lograr realizar acciones meritorias es directamente proporcional con la importancia del cargo ocupado.

lo excepcional debe ser revelado y la revelación es un acto de «autoridad pura».²⁷ La designación pública de una acción destacada hace inmediatamente referencia al autor de esta acción porque no se podría concebir que se realicen acciones sociales sin autor o culpable; la acción misma está relacionada con la capacidad de un individuo de efectuarla.

Pero revelar la responsabilidad de alguien es también revelar a quien revela, es decir al que tiene la autoridad para revelar. La distinción meritocrática entonces, reafirma la autoridad legítima del que juzga por medio del acto mismo de juzgar. El estigma llevado por el individuo públicamente seleccionado recae por rebote sobre los miembros de la instancia decisionaria pero en una forma siempre positiva: cuando un ciudadano es señalado como culpable por haber cometido espectaculares actos ilícitos, la denegación social de su persona refuerza al mismo tiempo el crédito acordado a los jueces y, en el otro caso, cuando un individuo es destacado por la calidad de sus actos, el prestigio del interesado refleja de manera implícita el prestigio de los detentadores de la autoridad legítima. Asimismo, las autoridades son las que siempre reciben el

²⁷ En suma, el acto de designación es un acto de autoridad pura porque alcanza a crear un nexo mágico-simbólico entre una serie de hechos pasados y un presunto autor merced a la demostración de una lógica causal. Esta responsabilización *a posteriori* de un individuo por lo ocurrido implica una reconstitución por lo menos discursiva de los hechos, reconstitución sostenida o no por la argumentación de testigos y la presentación de pruebas. Por otra parte, la actualización del pasado o más bien la conversión del presente en pasado, constituyen una de las manifestaciones del poder.

beneficio de la función de elegir ya que sea cuando gratifican o cuando sancionan.

La distinción meritocrática, además de premiar a individuos excepcionales por sus acciones, subraya periódicamente el prestigio de la autoridad legisladora –por su capacidad de ejemplificación de la conducta juzgada excelente o al contrario incorrecta– es la manifestación sobre un modo binario de los límites de la acción individual, y aun la demostración ostentatoria de una realidad prestigiosa pero alcanzable. Mediante esta doble distinción se perfila la idea de que la conducta idónea de los actores, resumida en sus deberes, es la conducta esperada pero una conducta rebasable: con aplicación y celo un agremiado puede lograr resultados inesperados, connotados positivamente otro, cuya aplicación de los principios de conducta colectiva es parcial o ausente, puede lograr resultados inesperados también, pero connotados negativamente. Los dos modos complementarios de reconocimiento de estas conductas antitéticas por parte de la autoridad son respectivamente la gratificación y la sanción.

Por otro lado, esta «auto-selección» de los integrantes por la naturaleza y el alcance de sus actos perpetrados en nombre de la organización, convoca la idea de una competencia interna. La idea expresada en filigrana es la de una rivalidad virtual entre todos los miembros para ser premiado, o por lo menos para evitar ser descalificado. Pero como se mencionó anteriormente, las reglas del juego son instituidas por individuos que están en competencia y, por lo tanto, la probabilidad de los participantes

varía de manera importante. En primera aproximación, puede pensarse que existe, dentro de una organización determinada, un grupo restringido de favoritos [*outsiders*] cuya probabilidad respectiva para ser premiados es significativa. Las predisposiciones favorables de los líderes que ocuparon u ocupan puestos con responsabilidades están directamente ligadas no tanto al éxito –siempre relativo– de las medidas tomadas durante su gestión sino más bien al sencillo hecho de haber logrado fungir como dirigente. Por lo tanto, no son todos iguales entre sí: hay la categoría de los gratificados, de los sancionados, de los gratificables y de los sancionables.

V.1 Confederación Nacional Campesina (CNC)

V.1.1 Identidad colectiva

La Confederación Nacional Campesina (CNC) es el resultado de un proceso de centralización burocrático que formó parte de la construcción de un Estado pos-revolucionario moderno. Como bien se sabe, una vez elegido como presidente de la República en 1934, Lázaro Cárdenas lanzó una profunda reestructuración del modo de tenencia de la tierra cuyo eje central fue la parcelización de las grandes propiedades y la dotación de tierras ejidales a ex peones y campesinos pobres. Estas medidas fueron acompañadas de una recomposición del paisaje organizativo en el sentido de una unificación de los distintos movimientos agrarios en todo el país. Asimismo, para asegurarse la soberanía de los campesinos y el cumplimiento efectivo de las redistribuciones de tierras, a partir de 1935 el Partido Nacional Revolucionario (PNR) empezó a crear Ligas de Comunidades Agrarias en cada estado de la República. Este proceso de unificación campesina fue, según González Navarro (1997: 75) uno de los proyectos más significativos del PNR porque hasta entonces se pensaba que era imposible lograr reunir organizaciones disímiles y en algunos casos antagónicas. En tres años, el proceso de integración vertical de las unidades de representación campesina estaba casi concluido: los ejidos y los comités agrarios se habían integrado

en comités regionales, y estos últimos se estaban aglutinando, a nivel estatal, en las Ligas de Comunidades Agrarias y Sindicatos Campesinos. Una burocracia agraria se estaba formando sobre la base de un proceso centrípeto de representación única de los campesinos.²⁸

La Confederación Nacional Campesina fue constituida oficialmente el 28 de agosto de 1938 y el coronel Graciano Sánchez fue quien asumió el primer cargo de Secretario General. La construcción de un Estado moderno y la edificación de una nueva estructura de control político de la sociedad estuvieron a cargo de jefes militares. En este contexto no es sorprendente saber que la organización autoritaria de los ejidatarios en corporación se logró, primero, mediante la neutralización del potencial insurreccional del campesinado, desarmándolo a cambio de tierras y luego, a través de la sujeción política de la población rural reactivando y creando redes clientelares en torno a caciques regionales.²⁹ Lo que importaba era restablecer una atmósfera de paz y de seguridad en las zonas rurales del país, así como también aliarse con los personajes más influyentes social y económicamente para que estos últimos fungieran como enlace

²⁸ Contrariamente a lo que afirma Gerrit Huizer (1979: 68) cuando escribe que la CNC se «organizó mediante una estructura que partió desde la base», los hechos evidencian una «instrumentación» de la repartición de las tierras con el doble objetivo de organizar a los campesinos en una central única y oficial –la CNC se fundó por decreto el 10 de julio de 1935– y, de manera conexas, desarmar paulatinamente al campesinado.

²⁹ Con respecto a la sobre-jerarquización de la CNC, uno de sus cuadros, Samuel Aguilar afirma que: «lleva al inmovilismo político, a un proceso de burocratización, e incluso en varias regiones a cacicazgos ligados con la burocracia y burguesía rural de esas regiones. Todo ello hace que la Campesina pierda presencia en la base.» (Knockenbauer, 1990: 48).

entre la población campesina y el Estado. En realidad fue un proceso lento y aleatorio en donde no estuvieron ausentes las oposiciones ni tampoco las inconformidades armadas.³⁰

En su discurso de toma de posesión el coronel Graciano Sánchez afirmó que la CNC contaba con 2.4 millones de agremiados.³¹ Independientemente del grado de inexactitud de esta cifra, el sencillo hecho de pretender que todos los ejidatarios y comuneros del país formaban parte (voluntaria o involuntariamente) de la nueva central campesina, revela el carácter autoritario y general del alistamiento de los trabajadores rurales. Pero también cabe recordar que cada organización o más precisamente cada líder de organización campesina que aceptó ingresar a la CNC, por regla general, llevó consigo al contingente de sus seguidores.

La idiosincrasia de la CNC reside en una doble oposición: interna y externa. La oposición interna se manifestó en sus discrepancias con la poderosa Confederación de los Trabajadores Mexicanos³² y un ejemplo de esta rivalidad entre ambas centrales

³⁰ Pueden mencionarse los motines en el seno del Ejército ocurridos en 1923, 1927, y 1929, así como la guerra cristera de (1926-1929).

³¹ CNC. «Informe del Prof. Graciano Sánchez, Secretario General de la Confederación Campesina Mexicana al Congreso Constituyente de la Confederación Nacional Campesina. Agosto 29 de 1938 » p 117.

³² La oposición entre las dos centrales comenzó desde la creación de la CNC, en 1938, durante el gobierno de Lázaro Cárdenas. En efecto, los líderes nacionales de la CTM anhelaban conservar el monopolio de la representación oficial de la clase trabajadora por lo que la aparición de la CNC en la

priistas es la creación en 1969, por parte de la CTM, del Sindicato Nacional de Trabajadores Agrícolas de la República Mexicana. La creación de este nuevo sindicato contribuyó a aumentar las tensiones entre las confederaciones oficiales ya que lo que estaba en juego con tal iniciativa era la cooptación de un mayor número de trabajadores agrícolas. La respuesta de la CNC tardó nueve años. En 1978, la Confederación Nacional Campesina creó a su vez su sindicato: el Sindicato Nacional Campesino de Trabajadores de las Ramas Agrícolas, Ganadera, Forestal y Conexas.³³ Sin que las pulsiones fratricidas dejen de existir entre las dos centrales, no obstante, hoy en día la CNC tiende a ver en las organizaciones de representación de los propietarios privados como la Confederación Nacional de Propietarios Rurales (CNPR) y el Consejo Nacional Agropecuario (CNA) a sus adversarios más peligrosos (Carton de Grammont, 1996b: 21-29). Este cambio se debe principalmente a la proclividad de las políticas contemporáneas de fomentar la privatización de la economía campesina.

Ahora, en lo que concierne a la oposición externa, la CNC siempre se ha enfrentado a organizaciones rurales independientes al intentar controlarlas y/o neutralizarlas. Los casos más relevantes son los de la Unión General de Obreros y Campesinos Mexicanos

escena política –es decir la división de la clase proletaria en una clase obrera y una clase campesina, a nivel ideológico– modificó radicalmente las relaciones de poder dentro del gobierno federal, y también entre la dirigencia nacional de la CTM y sus organizaciones afiliadas.

³³ Sin haber realizado ninguna movilización, los dirigentes del nuevo sindicato oficial pretendían aglutinar a cinco millones de miembros. «Es conocido que el Sindicato Nacional Campesino cenecista levanta sus listas de afiliados a partir de las mismas listas de raya de los patrones. Además, la

(UGOCM), y de la Central Campesina Independiente (CCI), ambas organizaciones divididas y parcialmente cooptadas por la Confederación Nacional Campesina.³⁴ La UNORCA también estuvo a punto de convertirse en una filial de la CNC a principios de los años noventa, pero resistió y logró finalmente mantener su autonomía. El afán de los sucesivos dirigentes de la CNC por controlar a la población rural en periodos de elecciones sobre todo se explica por razones políticas. En efecto, la voluntad de mantener el control de programas públicos de apoyo al campo³⁵ así como el persistente anhelo de ejercer la coacción del voto al momento de las elecciones, explican la perpetuación hasta la actualidad de las acciones de «sabotaje organizativo» de dirigentes de la CNC. De cierta forma, las relaciones ambiguas que siempre han mantenido la CNC y la UNORCA ilustran esta búsqueda del poder mediante del complejo juego de influencias directas e indirectas al que juegan estas dos

contratación colectiva y los emplazamientos a huelga no se hacen con cada agricultor individualmente, sino con las asociaciones gremiales de los empresarios.» (Flores Lua, 1988: 190).

³⁴ La UGOCM se constituyó en 1949 con organizaciones campesinas inconformes con la CNC, con el proyecto de realizar lo que, según ellas, el organismo oficial no hacía de manera seria y extensiva. Sin embargo, frente a un adversario que aglutinaba a un número importante de campesinos alrededor de acciones radicales como las tomas de tierras y expropiaciones, la CNC llevó a cabo diversas estrategias para debilitar la UGOCM según los lugares y la coyuntura nacional. En cuanto a la CCI nació en 1963 pero a pesar de su vigor y de su fuerza de representación, fue víctima de los ataques de la Confederación Nacional Campesina. Asimismo, la CCI se dividió en los que están en pro de la CNC y quienes no. Estos últimos crearon más tarde la Central Independiente de Organizaciones Agrícolas y Campesinas (CIOAC).

³⁵ Por ejemplo, en los estatutos de la CNC actualmente vigentes, se estipula que una función de la Secretaría de Abasto y Consumo Rural es: «Intervenir en la organización y desarrollo adecuado de las funciones del Sistema de Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo.» También se precisa que una función de la Secretaría de Regularización Agraria es la de: «Participar en el Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos, Procede.» (art. 36)

organizaciones con el fin de asumir el monopolio de la acción colectiva en el sector ejidal. En efecto, el primer grupo de asesores liderados por Gustavo Gordillo eran afines al PRI, y uno de ellos, Hugo Andrés Araujo, llegó a ocupar el cargo de Secretario General del CEN de la CNC. Además cabe señalar que una parte de las organizaciones regionales miembros de la UNORCA son organizaciones de filiación cenecista. Por último, integrantes de la directiva respectiva de estas dos organizaciones de tercer nivel siguen manteniendo entre sí relaciones en buenos términos.³⁶

En suma, puede afirmarse que la idiosincrasia identitaria de la CNC descansa sobre una doble oposición con actores colectivos afiliados al PRI en el caso de la oposición interna, y con organizaciones autónomas en caso de la oposición externa. Este doble movimiento revela la amplitud de esta búsqueda (inagotable) de una mayor hegemonía.

Sin embargo, sería un error considerar que la perpetuación de esta imagen de organización omnipotente significó inmovilización y reproducción histórica de lo mismo, en el ámbito del funcionamiento interno. En efecto, la política de la CNC hacia los campesinos se adaptó a las distintas líneas políticas sexenales en los sectores de la

³⁶ Un ejemplo de la cercanía actual entre los dirigentes nacionales de la UNORCA y cierto número de dirigentes cenecistas es la presencia como invitado de honor del presidente de la Unión Nacional de Productores de Caña de Azúcar de la CNC en la Asamblea Ordinaria de la UNORCA, en Morelia, en 1998.

agricultura y de lo social. Si bien la confederación campesina no ha dejado de manifestar quejas y expresar demandas, en realidad siempre ha negociado, con más o menos éxito, con el Ejecutivo. De hecho ni la CNC ni tampoco la CTM han recurrido a la huelga general. Más precisamente, la directiva nacional de la CNC es más proclive a inmiscuirse en asuntos políticos, mientras que las ligas estatales, sin dejar de ser instrumentos de control político, tienden no obstante a apoyar directamente a los grupos cenecistas locales (obviamente habría que matizar esta aseveración en el sentido de que en cada liga de la CNC existen con frecuencia tensiones internas las cuales tienden a propiciar una resolución discrecional de los problemas). Una prueba de lo anteriormente mencionado es la imposibilidad, para la directiva nacional de la Confederación, de mencionar el número de demandas colectivas relativas a disputas por la posesión legal de la tierra que han resuelto.³⁷ Hasta cierto punto, la posición de las sucesivas dirigencias de la CNC desde 1938, incluso la de los reformadores Javier Rojo (1962-1965), Alfredo Bonfil (1970-1973) y Hugo Andrés Araujo (1992-1995), fue la de pretender defender los intereses de los campesinos ante el gobierno cuando en los hechos siempre se ha defendido la política del gobierno ante los campesinos. La lealtad de la Confederación Campesina hacia el gobierno no disminuyó en el transcurso de los años como lo enseñan sus sucesivas tomas de posición, apoyando la devaluación

³⁷ Se sabe solamente que entre 1997 y 1998 se atendieron –y no solucionaron– apenas 260 demandas (CNC, 1998).

monetaria en el primer semestre de 1954, justificando la represión estudiantil de 1968, defendiendo la reforma del artículo 27 constitucional, dando su beneplácito en favor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que entró en vigor en 1994 y apoyando la militarización del estado de Chiapas. La CNC siempre ha oficialmente respaldado la posición del Ejecutivo y de la Secretaría de Gobernación.

Además de su adaptabilidad –garantía de su sobrevivencia como organización oficial–, la CNC mantuvo a lo largo de los años una estrategia general de retención de grupos campesinos afines y contención de los grupos opositores. Con respecto a lo anteriormente mencionado, Mackinlay (1996) afirma:

El Estado tutelar, obligado constitucionalmente a apoyar preferentemente a los grupos sociales más desfavorecidos, fue dejando de lado cada vez más las políticas socialmente orientadas, a la par que reforzaba un conjunto de actitudes clientelares, paternalistas y autoritarias, satisfaciendo en forma discrecional y parcial las demandas campesinas de acuerdo con las diversas correlaciones de fuerzas políticas locales, regionales y nacionales imperantes.

En la actualidad, las directivas nacionales del PRI y de la CNC no conocen el número de campesinos que son militantes porque el número de afiliados fluctúa, porque es imposible contabilizar el número de simpatizantes ocasionales y el número de militantes convencidos, y finalmente porque no existe un registro de los agremiados. Además, la sobre-evaluación interesada del número de militantes impide prácticamente conocer de manera objetiva la fuerza cenecista a nivel nacional. El secretario de Acción

Política del CEN del PRI Ricardo Chávez, reconoce que no tiene una idea exacta de cuántos son los que militan en las filas del sector campesino (del PRI) –que comprende el conjunto de las centrales oficiales–, pero asegura que en 1996, en 95 por ciento de los aproximadamente 30 mil ejidos del país, había militancia cenecista.³⁸ Dos años más tarde, el equipo de Beatriz Paredes afirmaba que el número de dirigentes de la CNC en todo el país era de 180,579 sin precisar cuáles fueron los criterios tomados en cuenta para la actualización del «Padrón de la Dirigencia Cenecista».³⁹

La sobre-evaluación histórica del número de afiliados por parte de los secretarios generales de la CNC se explica por una doble razón: existe una relación directa entre el número de afiliados y la captación de recursos financieros; así como la obtención de cargos de Diputado Federal y de Gobernador es proporcional al número de agremiados. Por lo tanto, la representación de los tres sectores (obrero, campesino, popular) al interior del Consejo Político Nacional (CPN) del PRI es proporcional al número de afiliados.

A pesar del empleo de todo tipo de estrategias –incluyendo estrategias coyunturales

³⁸ El enunciado de este responsable del PRI evidencia la confusión entre la militancia cenecista y la militancia del Sector Agrario del PRI. (*El Financiero*, 10/08/96. p 24.)

³⁹ CNC. (1998), *Informe de labores del Comité Ejecutivo Nacional. Agosto 1997–Agosto 1998*. En el mismo documento, se dice de manera enfática que el total de organizaciones económicas «validadas» por la Confederación Nacional Campesina era 3,828 en 1998, no obstante sólo 103 fueron representadas durante la Reunión Nacional de Organizaciones Económicas de la CNC para la Comercialización Agropecuaria. En este contexto es legítimo pensar que una parte de las organizaciones afiliadas a la CNC al momento de su creación no funcionan en la actualidad por haber dejado de aglutinar socios en torno a un proyecto productivo colectivo.

al margen de la Ley como el fomento del grupo paramilitar Máscara Roja en Chiapas, por ejemplo—, la fuerza de la confederación priísta ha disminuido de manera importante en los últimos años. Durante la gestión de Beatriz Paredes (1995-1998) se intentó verosimilmente erradicar los vicios inherentes a esta organización corporatista con el fin de sanearla y asimismo poder reconquistar los sectores de la población rural que han dejado de militar en la CNC o que nunca militaron en sus filas. Esto fracasó porque la CNC y las demás organizaciones priístas son instrumentos de control social y al mismo tiempo maquinarias electorales al servicio del PRI. Desmontar el engranaje interno de la Confederación era impedirle que siguiera asumiendo más sus funciones sociopolíticas primordiales, lo cual no era posible.⁴⁰ Por lo tanto, o una reforma profunda se instrumentaba de manera radical y efectiva, lo cual podía conducir hacia la desaparición de la organización y, por ende, de sus líderes, o esta voluntad de reforma interna se manejaba como una táctica política y demagógica, inofensiva para los caciques cenecistas; Beatriz Paredes eligió esta última opción. Lo que fue presentado como un movimiento hacia una mayor autonomía de la Confederación con respecto al Estado, se desvaneció cuando la CNC llegó a desempeñar nuevamente su papel de aparato de Estado, entonces «la CNC se sobrepolitizó y abandonó sus compromisos políticos con el CAP de luchar por la concertación y la autonomía.» (Harvey, 1996: 20).

⁴⁰ Cf. Julio MOGUEL, Pilar LOPEZ SIERRA (1992). «La CNC, en la encrucijada», en el suplemento Campo-Uno de *Unomásuno*, 10/02/92. p III.

Para resumir puede decirse que la construcción de la identidad colectiva de la Confederación Nacional Campesina es el resultado de un esfuerzo autoritario para unificar la representación campesina y por ende controlar políticamente a la población rural. Sin embargo, la lealtad histórica de la CNC con el PRI no impidió el desarrollo de políticas distintas según la personalidad y los objetivos de cada dirigente nacional cencista. Hasta el momento, la Confederación no ha emprendido una honda reforma de su identidad, su funcionamiento y sus objetivos quizá porque existen poderosos intereses personales y políticos en juego, los cuales no han impedido todavía que la CNC siga manteniendo su hegemonía de la representación de los pequeños productores.

V.1.2 Estructura normativa

Desde su creación en 1938, la CNC representa al sector agrario del PRI. En teoría, la organización creada por Lázaro Cárdenas ha dejado paulatinamente de ejercer el monopolio de la representación del campesinado. Asimismo, con base en lo establecido en los estatutos actualmente vigentes del PRI, se precisa que: «El Sector Agrario está constituido por las organizaciones campesinas que históricamente han estado adheridas

al Partido, así como las que se adhieran en el futuro.» (art.27) Este reconocimiento explícito de una multitud virtual de organizaciones integrantes del Sector Agrario conlleva, en filigrana, la idea de que ninguna organización posee un rango superior a las demás. Los hechos demuestran sin embargo que la CNC, por razones históricas y políticas, asume un papel hegemónico dentro del Sector Agrario del PRI, así como dentro de la Comisión de Asuntos Agrarios del Consejo Político Nacional (CPN) del mismo partido.⁴¹

Hoy en día, la CNC mantiene nexos orgánicos con el PRI: «La Confederación Nacional Campesina y sus organismos afiliados manifiestan su adhesión al Partido Revolucionario Institucional, formando parte de su sector agrario» (art.3). Además, cabe agregar que el trabajo de las secretarías de Acción Política y la de Acción Electoral se enfoca respectivamente a «promover las actividades de participación política cenecista en el Partido Revolucionario Institucional», y en «diseñar las estrategias de participación de la organización en los procesos electorales, tanto a nivel nacional, como estatal, distrital y municipal; y asesorar en materia electoral a candidatos para representantes populares surgidos de la organización [CNC], así como a los dirigentes de la misma.» Con las últimas reformas estatutarias ratificadas al inicio del trienio de Beatriz Paredes a la cabeza de la CNC, los nexos de esta última con el PRI son reforzados por el hecho de que los organismos afiliados tienen como nuevo derecho

⁴¹ Cf. Figura 1 en Anexos.

el de: «Proponer a la Confederación, para ser candidatos a puestos de elección popular por el Partido Revolucionario Institucional, a los integrantes que se destaquen por su trabajo, constancia y militancia.» (art.20-III)

Por último, cabe señalar que los estatutos de la CNC son de un rango superior a los estatutos de cada una de las 31 Ligas de Comunidades Agrarias y Sindicatos Campesinos, las 23 Uniones por Ramas de Producción, los reglamentos de las 13 comisiones, el reglamento de la Comisión Nacional de Honor y Justicia, el reglamento del Consejo Nacional por Rama de Producción y el reglamento del Instituto Nacional para la Modernización del Campo (INMCA). Además habría que agregar los estatutos de la Fundación Nueva Sociedad Rural, el reglamento interno de la Comisión de Democratización, y otros más. En total son más de 70 estatutos y reglamentos internos cuya entrada en vigor y cambios respectivos deben necesariamente ser aprobados por el Secretario General del CEN de la CNC. Esta situación revela la búsqueda de una homogeneización de los instrumentos normativos de las diferentes entidades jurídicas relacionadas –adheridas o afiliadas– a la Confederación.

En 1995, a nivel nacional, los tres órganos decisorios son el Congreso Nacional, el Consejo Rural Nacional y el Comité Ejecutivo Nacional. Este último posee la mayor efectividad al aglutinar a los responsables con mayor poder, es decir los secretarios (cabe precisar que generalmente los secretarios de organización, de acción política y de

acción electoral son los secretarios del CEN de la CNC con mayores responsabilidades). Asimismo, el peso decisivo del CEN en las tomas de decisión de mayor repercusión contradice lo plasmado en los estatutos: en realidad el Congreso Nacional Ordinario es un *avatar* necesario y hasta cierto punto demagógica del Comité Ejecutivo.

Las atribuciones del Congreso Nacional Ordinario son las de ratificar los cambios del Comité Ejecutivo Nacional, las comisiones, modificar los estatutos de la Confederación, etcétera. Lo destacado de estos nuevos estatutos es dar un carácter ordinario a la elección del Secretario General y a los cambios de estatutos, lo cual permite que tales cambios sean ratificados por el sistema de votación económica.⁴² En cuanto al Consejo Rural Nacional se ubicaría entre el Congreso Ordinario y el CEN desde el punto de vista de sus facultades decisorias,⁴³ pero en realidad es un órgano burocrático prácticamente inoperante. Distinto es el caso del Consejo Ejecutivo Nacional que es el organismo de dirección de la CNC más poderoso. Este último está conformado por un Secretario General, los secretarios y responsables de las comisiones. En el seno del CEN, el cargo de Secretario General siempre es el cargo con mayores responsabilidades. En efecto, es él quien, en última instancia, decide la

⁴² Con respecto al sistema de votación económica en la CNC, cf. Cap.VI.1.2

⁴³ Cf. Figura 2 en Anexos.

idoneidad del marco jurídico de las organizaciones adheridas y afiliadas a la Confederación Nacional Campesina. También es el Secretario General quien siempre ha elegido a los secretarios del CEN de la CNC y, de acuerdo con el gobernador de cada entidad, los secretarios de las ligas estatales.⁴⁴ Conviene señalar al respecto que los cambios estatutarios promovidos por Beatriz Paredes refuerzan aún más el poder del Secretario General ya que, desde 1995, es él quien nombra a los integrantes de las Comisiones, los miembros del Consejo Técnico Consultivo, así como los delegados nacionales, regionales y especiales.

En la Confederación Nacional Campesina –pero quizá también en las demás organizaciones sociales y políticas– lo que está en juego en los cambios estatutarios es, en teoría, la renovación de los principios básicos de la organización y el mejoramiento del funcionamiento interno. Los cambios coyunturales implican una actualización de la Confederación conforme a las nuevas realidades políticas, económicas y sociales. Por otro lado, la renovación de los estatutos corresponde, en el caso de la CNC, a la rectificación simbólica pero real del eje de acción seguido en el trienio anterior. En efecto, el nuevo secretario general de la organización priísta, al asumir su cargo, tiende a imponer cambios estatutarios para experimentar su poder lo cual conlleva la crítica implícita o explícita de la gestión de sus predecesores así como la imposición histórica

⁴⁴ Entrevista directa con Hugo Andrés Araujo, México D.F., el 04/12/01.

de una nueva ley. Es el caso concreto de Beatriz Paredes quien, como Secretaria General interina del CEN de la CNC, borró las reformas más significativas llevadas a cabo por Hugo Andrés Araujo.⁴⁵

Más precisamente, con base al análisis de las sucesivas renovaciones normativas de la Confederación⁴⁶ puede afirmarse que las cuatro cláusulas más modificadas en la historia de la CNC son, por orden de importancia decreciente: la membresía; el número de secretarías y comisiones; las facultades del CEN y del Secretario General; los recursos financieros (control y captación). Al respecto, el caso de las modificaciones relativas a la membresía –perfil y obligaciones de los cenecistas– es ilustrativo. En 1965, los miembros de la CNC pasaron a ser nombrados «socios individuales» y el perfil de los miembros de la organización se extiende y se ratifica para que también puedan ser miembros de la CNC las comunidades indígenas, las agrupaciones de pequeños propietarios (menos de 25 hectáreas), los arrendatarios y aparceros agrícolas, las mujeres campesinas, las asociaciones de profesionistas del sector agrícola y las asociaciones estatales de las ramas de producción. En 1979, los socios se vuelven a nombrar como «miembros individuales» y las condiciones de admisión autorizan el ingreso de los colonos y de los jóvenes en las filas cenecistas. En 1989, los miembros

⁴⁵ Cf. Cuadro 5 en Anexos.

⁴⁶ Cf. Cuadros 1,2,3,4,5 en Anexos.

individuales pasan a ser «militantes», y en 1993, en otras precisiones con respecto a las obligaciones de los cenecistas, se estipula que deben militar en el PRI. Por último, en 1995, la adhesión obligatoria al PRI sigue vigente pero al mismo tiempo se reconoce la soberanía de los militantes. El perfil socioprofesional de los cenecistas se amplía con la inclusión de las categorías de acuacultor e intelectual. Hoy en día, para desempeñar un cargo en los comités locales y regionales, los requisitos indispensables son los de trabajar personalmente la tierra además de tener la credencial de la organización y estar identificado con el movimiento social campesino. Pero a nivel nacional, no es necesario trabajar la tierra para fungir como dirigente, lo cual permite a políticos profesionales no relacionados con la problemática rural, ocupar un cargo dentro del secretariado del CEN.⁴⁷

Lo anteriormente mencionado tiende a confirmar la importancia dada a la actualización de los estatutos de la CNC. En suma, puede afirmarse que el marco normativo de la Confederación Nacional Campesina se caracteriza por ser un instrumento jurídico modificado cada vez con más frecuencia para responder a los intereses personales y políticos del Secretario General del CEN, para que la confederación priísta conserve la hegemonía de la representación del campesinado, y para integrar los imperativos políticos dictados por el Presidente de la República. Con

⁴⁷ Como lo explicitan justamente los autores de *Estructura agraria y desarrollo agrícola en México*: «esta discriminación estatutaria no es ociosa y tiene gran importancia en las diferentes funciones de los

el paso del tiempo, el Secretario General de la CNC está acumulando más poder por medio de la ampliación de sus facultades lo que tiende a contradecir la aserción oficial de que la CNC estaría en una fase de «transición democrática.»⁴⁸

Las normas que rigen la vida interna de la Confederación Nacional Campesina han sido modificadas en función de dos criterios íntimamente relacionados entre sí que son la actualización de los estatutos en función de la realidad sociopolítica, y la voluntad de los secretarios generales de dejar una huella en la historia de la organización corporatista. Los cambios estatutarios realizados desde la creación de la CNC conciernen prioritariamente la calidad de los miembros, el número de secretarías, las facultades del Secretario General y la recaudación de fondos, los cuales son ciertamente las vertientes más sobresalientes del ejercicio de la dominación de orden en el ámbito normativo.

organismos que integran la Confederación Nacional Campesina.» (p 610)

⁴⁸ Este tipo de discurso por parte de los secretarios generales de la CNC no es nuevo, pero la pretensión democrática se volvió un tema recurrente a partir de las gestiones de Hugo Andrés Araujo y Beatriz Paredes.

V.1.3 **Gratificar y sancionar**

El Secretario General, y más ampliamente el CEN de la CNC, suelen otorgar dádivas informales, y posee la facultad legal de dar preseas oficiales. En lo que se refiere a las primeras, puede señalarse que cada Secretario General del CEN de la CNC, al tomar posesión del cargo, despide a una gran parte del personal administrativo para instalar a personas provenientes de su estado nativo las cuales han trabajado de lejos o de cerca con él. Asimismo, en las oficinas centrales de la Confederación Nacional Campesina en la Ciudad de México, los empleados son renovados cada tres años en función de los criterios de relaciones –tener buenas relaciones o carecer de ellas– y de su estado de origen. Durante la gestión de Beatriz Paredes por ejemplo, los empleados tlaxcaltecos eran numerosos, y luego, durante el trienio de Heladio Ramírez hubo un número excepcionalmente importante de personas originarias del estado de Oaxaca. Lo anteriormente señalado permite afirmar que esta discriminación relacional y territorial constituye el «grado cero» de la sanción (se despide masivamente a los trabajadores de confianza) y de la gratificación (se premian la lealtad y el origen «geo-social»). Más hondamente, es posible ver en este fenómeno una gratificación de la lealtad de cierto número de cuadros administrativos, quienes a su vez despiden a una parte de los trabajadores de confianza para poder contratar a conocidos y familiares suyos. Es decir que la sanción (el despido) es una consecuencia de la gratificación patrimonial (la

contratación discrecional) de los nuevos empleados.

Al margen de esta doble práctica –afinidad personal y afinidad territorial–,⁴⁹ en los estatutos de la confederación priísta se contemplan la aplicación formal de sanciones y el otorgamiento de gratificaciones. Éstas son facultades exclusivas de la Comisión de Honor y Justicia de la CNC. Si bien esta comisión acumula, hoy en día, las funciones de juez y de jurado, cabe señalar sin embargo que desde su origen hasta hace poco, su única facultad era la de analizar los casos de violación de los estatutos por parte de los militantes de la Confederación. En otras palabras, la Comisión de Honor y Justicia fue pensada como un tribunal interno. La manifestación de esta necesidad de impartir la justicia antes que la de premiar a sus mejores elementos revela una percepción coercitiva del control de las «bases».

En cuanto a su funcionamiento interno, la Comisión de Honor y Justicia está conformada por un presidente, un secretario y cuatro vocales, todos designados por el Secretario General de la CNC, supuestamente en base a su prestigio y su autoridad moral (art.58). Los seis integrantes de esta comisión ocupan su cargo durante tres años,

⁴⁹ También podría mencionarse toda clase de favores que se otorgan a «la gente» del secretario general en turno como son el dar más apoyos (económicos y técnicos), atender de manera privilegiada sus demandas, participar masivamente en las asambleas nacionales siendo hospedados en los mejores hoteles, etcétera. Por lo tanto, se puede afirmar que el factor regional cobra una gran importancia en las prácticas discriminatorias de los dirigentes nacionales de la CNC. Sin embargo, no es un fenómeno específico de la confederación campesina, en Francia por ejemplo, en una organización campesina de tercer nivel, la Federación Nacional de las Cooperativas de Utilización de Material Agrícola (FNCUMA), más de la mitad de los integrantes de la directiva está conformada por personas originarias de la región de Vendée.

una sola vez. Pero en realidad estos cargos son puestos honoríficos ya que las únicas facultades de la Comisión Nacional de Honor y Justicia son consultivas: dichos cargos no tienen poder de decisión. Según los estatutos actualmente en vigor, el organismo interno que posee la facultad de sancionar a un militante cenecista es el Consejo Rural Nacional.⁵⁰

Ahora bien, las faltas para las cuales se prevee una sanción son la malversación de fondos, el usufructo indebido en su beneficio de recursos de los militantes de la Confederación, la traición a la Confederación, la obstrucción a la política de la Confederación, la desobediencia a los órganos de dirigencia, el incumplimiento de los estatutos, el incumplimiento a las obligaciones derivadas del cargo que se tenga en la Confederación, el afiliarse a partidos políticos de principios ideológicos antagónicos a los de la Confederación, el provocar división entre los militantes y el haber sido condenado por sentencia ejecutoria. Por otro lado, se contempla la aplicación de tres tipos de sanciones: extrañamiento, suspensión temporal hasta por dos años y expulsión definitiva (art.59).

Si bien las faltas que merecen una sanción son detalladas de manera exhaustiva en los estatutos de la Confederación, sus sanciones correspondientes no son explicitadas. Asimismo, el hecho de que los mecanismos legales relativos al examen de una queja

⁵⁰ Cf. Figura 2 en Anexos.

sean especificados en el reglamento interno de la Comisión de Honor y Justicia y no en los estatutos, revela un sesgo informativo que permite a su vez hablar de un oportuno laxismo interpretativo.

De manera general, la cabal impartición de la justicia en el seno de la CNC se ve dificultada por: el alto grado de burocratización de la central campesina y los múltiples niveles de mando, las incompatibilidades virtuales entre los diferentes reglamentos y la ambigüedad relativa a la membresía. Con respecto a la primera causa, existe, en teoría, una Comisión Estatal de Honor y Justicia en cada Estado de la República, por lo que la Comisión Nacional de Honor y Justicia de la Confederación Nacional Campesina es (y debe ser) informada de todas las acciones de estas 32 comisiones pero interviene solamente a petición de una de ellas. Por lo tanto, la probabilidad de que la Comisión de Honor y Justicia del CEN de la CNC intervenga es muy reducida. En segundo lugar, en lo que se refiere a las diferencias estatutarias que existen con frecuencia entre las organizaciones adheridas o afiliadas y los estatutos de la CNC, estas diferencias autorizan a un miembro presunto responsable de una falta, a ser investigado por una u otra comisión según un cálculo del menor riesgo. Las variaciones en cuanto a la conformación de la comisión de investigación, sus facultades y las sanciones posibles, permiten hablar de una justicia con diferentes velocidades. Por último, el hecho de que la afiliación a la CNC siga siendo una afiliación colectiva a través de las asociaciones, uniones y organizaciones adheridas, a pesar de la voluntad (más o menos sincera) de

Beatriz Paredes y de sus predecesores de que la afiliación sea personal y libre, conlleva ambigüedades que se reflejan en los estatutos. Por ejemplo, se estipula que: «Cuando los comisariados ejidales, comités ejecutivos agrarios y dirigentes de las demás células que forman la organización incurran en alguna falta, se gestionará su destitución ante las autoridades correspondientes» (art.43-V). Así, en esta cláusula no se especifica quién o quiénes puede(n) hacer las denuncias y fincar responsabilidades, pero se contempla la posibilidad de investigar individual o *colectivamente* a los presuntos autores de faltas y se les aplica una sola sanción: la destitución. En otros términos se refiere implícitamente a una autoría colectiva y, por ende, se reconoce una entidad decisoria grupal.

Ahora bien, desde 1989, una segunda función de la Comisión Nacional de Honor y Justicia es la de otorgar «estímulos a los militantes de la Confederación que se hayan distinguido por su trabajo, constancia y lealtad» (art.58). Sin embargo, premiar el trabajo de los militantes es premiar a quien más (y mejor) trabajó, y es poco probable que pueda ser un militante que no sea el propio dirigente. En efecto, su cargo lo obliga —en principio— a dedicar más tiempo y más energía a supervisar los asuntos relacionados con las actividades de su organización y, en caso de que cumpla celosamente con sus responsabilidades, es verosímil de que dirigentes de mayor rango se den cuenta de su actuación ejemplar. Dos preseas se otorgan a los militantes más

destacados: las medallas José María Morelos y Emiliano Zapata, en referencia a la actuación de estos personajes históricos.⁵¹

En resumen, las prácticas informales de distinción que imperan en el seno de la directiva nacional de la Confederación Nacional Campesina se manifiestan a través de la designación de los responsables por parte del Secretario General y la renovación arbitraria del personal administrativo a raíz de cada cambio de poderes. A esta impartición cíclica pero discrecional de la justicia (castigo o recompensa) se agrega una regulación histórica del tratamiento de las faltas por parte de una comisión de honor y justicia. Este organismo de carácter más investigativo que punitivo se vió dotado últimamente de la facultad de premiar a militantes, lo cual permitió que fuesen condecorados a conocidos dirigentes y políticos de carrera.

⁵¹ La elección de estos personajes emblemáticos de la historia mexicana para figurar respectivamente en dos preseas de la CNC responde a un deseo de apropiación simbólica del patrimonio cultural del campesinado.

V.2 Unión de Crédito para el Desarrollo Integral del estado de Tlaxcala. (UCDIT)

V.2.1 Identidad colectiva

La Unión de Crédito para el Desarrollo Integral del estado de Tlaxcala es una organización afiliada a la liga tlaxcalteca de la CNC.⁵² Históricamente, los responsables estatales de la CNC en el periodo de 1994-1995 fueron los que promovieron el proyecto de una unión de crédito y en la actualidad la liga tlaxcalteca es socia de la organización crediticia por ser accionista de la misma. Sin embargo, debido a diversos problemas nunca hubo una relación de estricta dependencia política y económica de la unión de crédito con el organismo de representación estatal de la CNC. Para sus gestiones ante las dependencias administrativas, los dirigentes de la UCDIT no se presentan como cenecistas, sin embargo, en los periodos de elección, participan en la campaña de los candidatos priístas. El compromiso político de la Unión de Crédito entonces, es más un compromiso ideológico de sus dirigentes que se manifiesta más coyunturalmente, que a través una movilización permanente de los accionistas en torno

⁵² En el estado de Tlaxcala el número de organizaciones económicas afiliadas o adheridas a la CNC es de 215, presentes en 28 de los 60 municipios que dividen este estado. Estas organizaciones cenecistas se reparten entre 146 Sociedades de Solidaridad Social, 26 Sociedades de Producción Rural, dos UAIM, una Unión de Ejidos y 40 más con otras figuras legales. CNC. (1998), *Informe de Labores del Comité Ejecutivo Nacional. Agosto 1977–Agosto 1998*.

a la agenda política de la CNC.⁵³

El proyecto de crear una unión de crédito nació a raíz de una invitación hecha por el Secretario de Hacienda en una reunión en enero de 1994 –año de las elecciones presidenciales– durante la cual el funcionario sostuvo que el Estado no tenía recursos financieros para apoyar a los pequeños productores tlaxcaltecos pero que si los dirigentes cenecistas querían gestionar apoyos para el sector social tenían que fundar una unión de crédito. El mes siguiente 30 dirigentes cenecistas asistieron a un taller de capacitación de tres días y al final del mismo, diez voluntarios propusieron conformar el Comité Promotor para vender las 1500 acciones de a 1000 pesos cada una con el objetivo de constituir el capital social de la unión de crédito. En esa ocasión Pablo García, actual Presidente de la Unión de Crédito, fue elegido Presidente del Comité Promotor frente al candidato oficial de la liga cenecista. La no elección del candidato oficial –conocido por ser una persona corrupta– provocó una reacción negativa por

⁵³ El secretario general de la Liga de la CNC, Arnulfo Vásquez (1993-1999) era cercano al entonces gobernador en ejercicio Antonio Alvarez Lima, y ambos eran adversarios declarados de Beatriz Paredes. En cambio, el pequeño grupo priista de Pablo Sánchez García era más afín a la corriente encabezada por Beatriz Paredes y Ernesto García Sarmiento, ex secretario general de la Liga de la CNC. Pero las tensiones aumentaron a partir del momento en que Pablo García encabezó la Unión de Crédito contrariamente a lo que habían planeado los dirigentes estatales de la CNC. El conflicto fratricida al interior del PRI tlaxcalteca tuvo como consecuencia, para los responsables de la Comercializadora Estatal de Trigo, el verse despojados de su instrumento de trabajo: fueron expulsados del local que ocupaban en el centro de la ciudad de Tlaxcala. El éxito (relativo) del equipo de Pablo García Sánchez cuestionaba implícitamente la legitimidad y representatividad del secretario de la Liga tlaxcalteca de la CNC.

parte de la directiva estatal de la CNC cuyos integrantes planeaban verosímelmente tomar el control de la unión de crédito. Si bien el desarrollo del proyecto siguió su curso, el Comité Promotor recibió poco apoyo por parte de la liga tlaxcalteca de la CNC.

La acción de proselitismo de los diez voluntarios encontró mucha resistencia por parte de los campesinos quienes argumentaban con frecuencia que no iban a participar más en sistemas parecidos a lo de las *cadenas* o *pirámides*⁵⁴ ya que este organismo de crédito iba a ser como las otras cajas de ahorro en donde se hicieron fraudes o quebraron; no confiaban más en organizaciones rurales y sus dirigentes, etcétera.⁵⁵ En resumen, la empresa social tenía mala fama y peor aún, los organismos de crédito. Por esta razón y quizá también por un individualismo exacerbado,⁵⁶ pocos fueron los que decidieron ser accionistas. Ante esas dificultades el Comité Promotor se redujo a cuatro integrantes, los cuales solicitaron la ayuda de dos ingenieros de la SAGAR que

⁵⁴ El sistema de «cadenas» o «pirámides» funciona sobre el principio de una modesta aportación financiera de un gran número de personas relacionadas entre sí –familiares, vecinos y conocidos.

⁵⁵ Los casos de fraudes o de quiebra de Cajas de Ahorro son desafortunadamente frecuentes. Un reciente ejemplo tlaxcalteca es la caja popular Organización Gremial Nacional Profundo de Retiro de Calpulalpan (Ogrenal), cuyo primer agremiado fue Carlos Salinas de Gortari en 1992, y cuyo gerente realizó operaciones fraudulentas en perjuicio de los 318 socios. (*La Jornada*, 04/10/00. p 36).

⁵⁶ En efecto, los casos de organizaciones tlaxcaltecas desmembradas por disensiones internas son, al parecer, numerosas. A las dificultades normales para organizar la gestión colectiva de tierras y bienes compartidos se suman frecuentemente incontenibles codicias y envidias, las cuales, hasta donde se puede saber, acaban por reducir las figuras asociativas a sencillos membretes o en el mejor de los casos a empresas familiares.

conocían bien el estado de Tlaxcala, buscaron el apoyo de varios presidentes municipales y se repartieron el trabajo de proselitismo según su municipio de origen con el fin de dar una mayor confianza a los pequeños productores.⁵⁷ Por último, lograron su objetivo de vender las 1500 acciones.

El 3 de julio de 1995, se celebró la primera Asamblea de Accionistas durante la cual se aprobó la conformación de un Consejo de Administración integrado por los cuatro dirigentes cenecistas y presidido por Pablo García. Tres meses después recibieron la autorización por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para operar pero es recién el 23 de marzo de 1996 se constituyó la Unión de Crédito para el Desarrollo Integral de Tlaxcala con la figura jurídica de Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.).⁵⁸

En cuanto a la actividad de los 1200 socios, 80% se dedican a la agricultura, 10% a industrias domésticas, 5% a la ganadería y 5% a servicios. Una minoría de los

⁵⁷ La proximidad geográfica resultó ser un factor determinante en cuanto al éxito de la operación: los accionistas podían identificar plenamente al responsable de esa operación de promoción, conocer su historia personal y su familia y, en caso de fraude, hubieran tenido la posibilidad de ir a pedirle cuentas. Ese último recurso fungió indudablemente como una eficaz válvula de seguridad.

⁵⁸ En la actualidad, en el estado de Tlaxcala, existen únicamente cuatro uniones de crédito registradas ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV): la Unión de Crédito para la Construcción de Tlaxcala S.A. de C.V., la Unión de Crédito Empresarios de Tlaxcala S.A. de C.V., la Unión de Crédito Agrícola y Ganadera S.A. de C.V., y la Unión de Crédito para el Desarrollo Integral de Tlaxcala (UCDIT). La UCDIT fue la última en ser creada en este estado ya que las demás organizaciones auxiliares del crédito se constituyeron antes de 1995. Pero por su número de socios, —se reivindicán más de 5000 socios sumando a los 1200 accionistas los miembros de las 30 organizaciones miembros— la UCDIT es la unión de crédito más importante del Estado.

accionistas de la UCDIT residen fuera del estado de Tlaxcala (en los estados de Hidalgo, Puebla, Oaxaca, Veracruz, Guerrero y en el Estado de México) y alrededor de 50% se ubican en las zonas norte y poniente de este mismo estado. Por lo tanto la «base» de la UCDIT está conformada por una población —en términos demográficos— heterogénea y bastante dispersa geográficamente. El hecho de no representar a un solo sector social como las demás uniones de crédito tlaxcaltecas, constituye una ventaja para la UCDIT en el sentido de que pudo reivindicar inicialmente una amplia representatividad, pero el número elevado de socios dispersos territorialmente constituyó el «talón de Aquiles» de la organización por la ausencia de involucramiento colectivo de los accionistas a nivel local y por la dificultad de convencer a los socios de ir a las asambleas. En otras palabras, la UCDIT es una organización *sui generis* que nació de la suma de actos de fe individuales con la esperanza de recibir un crédito a una tasa preferencial.

En 1995, los miembros del CA acordaron contratar a un administrador ya que consideraban insuficientes sus conocimientos en materia de gestión financiera. La ausencia de vigilancia de su trabajo por parte del CA permitió al administrador gozar de una autonomía de acción que resultó ser desastrosa.⁵⁹ Después de un tiempo los

⁵⁹ Para empezar el administrador recién contratado pidió una fuerte comisión para presentar un

fundadores de la UCDIT se dieron cuenta de que esa persona ajena a la organización - no había participado en su creación ni era accionista y era oriunda del estado de Puebla- estaba tomando el control de la Unión al otorgar de manera discrecional créditos a parientes suyos y negarlos a los propios accionistas. Finalmente, los responsables de la Unión de Crédito despidieron al administrador, el Consejo de Administración se reestructuró y asumió el control total del otorgamiento y cobranza de créditos.

Del préstamo de 30 millones de pesos acordado por Banrural a la UCDIT, una parte fue utilizado para otorgar créditos a 850 accionistas. El monto de los créditos osciló entre 10.000 y más de dos millones de pesos, con un plazo de reembolso variable entre seis meses y diez años. En cuanto a la tasa de interés del crédito era de tres tipos: tasa Cetes⁶⁰, Cetes +4, y Cetes +8 para los productores de bajos, medianos y altos ingresos respectivamente.

Unicamente 550 socios reembolsaron su préstamo, es decir que más de 31% de los créditos no pudieron ser recuperados. La cartera vencida de la UCDIT -que asciende a ocho millones de pesos en el año 2000- se debe, entre otras cosas: a una gestión inadecuada de los créditos los cuales eran aprobados de manera indiscriminada por e

proyecto ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) -proyecto que resultó ser el plagio del proyecto de una Unión de Crédito Mixtaplan Puebla de la cual era asesor. Luego cometió una larga serie de abusos de confianza y desvíos de fondos en beneficio personal y de sus familiares.

⁶⁰ Cetes: Certificados de la Tesorería de la Federación.

simple hecho de ser accionista, las pérdidas agrícolas que impidieron a numerosos productores pagar su deuda, y la mala fe de cierto número de socios quienes rechazaron tajantemente reembolsar su préstamo.⁶¹

En 1996 la CNBV prohibió a la UCDIT otorgar más créditos. Una iniciativa para paliar la imposibilidad de otorgar créditos fue la creación, en 1997, de una caja de ahorro interna en la UCDIT. La idea era sencilla: proponer a los socios una tasa de rendimiento mejor que la que proponen los bancos (un por ciento mensual adicional) y otorgar créditos con una tasa de interés atractiva (cuatro por ciento mensual). Cada socio ahorra un mínimo de 50 pesos al mes y tiene la posibilidad de pedir un crédito de 1.000 hasta 10.000 pesos. La idea tuvo cierto éxito. Lo más interesante de esa iniciativa es la forma en como fueron contactados y convencidos sus participantes. Debido al hecho de que esta caja de ahorro no tiene registro legal y también al hecho de seleccionar a los accionistas que podían cumplir con sus obligaciones, se fue dando una discreta cooptación la cual llegó a reunir a 140 personas. Los accionistas contactados fueron los que habían reembolsado su crédito a la UCDIT y necesitaban otro crédito, o que tenían una posición privilegiada dentro de los socios por ocupar un cargo de elección popular⁶² o fungían como enlace o habían participado en cursos de

⁶¹ Entrevista directa con Antonia Saavedra Salas, Tlaxcala, Tlax., el 25/02/00.

⁶² Dentro de los accionistas hay diputados locales, alcaldes, comisarios ejidales y regidores municipales.

capacitación. De esta manera, se vino conformando una élite de accionistas bajo estricto control de los líderes de la UCDIT, mismos que legitimaban indirectamente las acciones de estos últimos.

La búsqueda de soluciones para salvar la UCDIT de la quiebra contribuyó a incrementar las tensiones ya existentes en el seno del Consejo de Administración. Dos grupos se conformaron y llegaron a enfrentarse de manera muy violenta por motivos de diversa índole. El presidente del CA deseaba imponer una sola opción para solucionar el problema de la cartera vencida, mientras sus colaboradores más cercanos insistían en buscar varias alternativas. Las tensiones se agudizaron aún más cuando el administrador (cercano al gobernador de Tlaxcala, Adolfo Sánchez Anaya) quiso «tomar por asalto» el control de la UCDIT durante una asamblea en el año 2000 al pedir a los asambleístas el desconocimiento del Consejo de Administración. Si bien no lo logró, el rescate de la Unión de Crédito se estaba transformando cada vez más en un terreno de batalla entre el Secretario del CA y el administrador, en donde lo que estaba en juego era la conquista del poder.⁶³ En este contexto, los accionistas se convirtieron

⁶³ La posición del presidente de la UCDIT resultó ser ambigua ya que se acercó al grupo liderado por el administrador con la finalidad de conservar un cargo dentro de la organización al momento de la renovación del CA –aunque el administrador había anunciado su planilla en la cual no figuraba Pablo García– y así defenderse del desconocimiento tácito manifestado por Pedro Cuapantecatl, Ciro Ríos y Antonia Saavedra.

en blanco de la propaganda de uno y otro grupo; los accionistas «leales» y que habían reembolsado su crédito fueron aconsejados por Pedro Cuapantecatl, mientras los accionistas inconformes y/o enjuiciados por la UCDIT por no haber reembolsado su crédito fueron organizados por el administrador. Es innegable que esta lucha por el poder fue la consecuencia indirecta de la ausencia de proyectos colectivos ya que la relación (y trato) discriminante entre la directiva y los socios, contribuyó a fomentar la conformación de un grupo de accionistas privilegiados y otro grupo de perjudicados.

Puede afirmarse, para resumir, que la Unión de Crédito para el Desarrollo Integral de Tlaxcala es el proyecto de un grupo de dirigentes cenecistas quienes crearon una organización *ex nihilo* con el fin de otorgar créditos individuales a los accionistas de la misma. En los hechos, la identidad de la organización tlaxcalteca es más la de un organismo crediticio que la de una organización social de la CNC. La ausencia de una verdadera «base» social –hay únicamente socios privilegiados y otros marginados– reveló ser un factor decisivo cuando los representantes de dos facciones rivales empezaron a disputarse el control de la UCDIT. La búsqueda de soluciones a la cartera vencida de la unión de crédito incrementó las tensiones internas e indirectamente aumentó las rivalidades entre las dos categorías de accionistas.

V.2.2 Estructura normativa

Desde su creación, la estructura normativa de la Unión de Crédito estuvo condicionada por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito emitida por la CNBV.⁶⁴ Esta ley reglamenta todo lo que concierne a las operaciones crediticias y la Ley de Sociedades Mercantiles y precisa lo que se refiere a la organización interna de las sociedades anónimas de capital variable. A pesar de esa severa normatividad, la directiva de la UCDIT se vió obligada a crear un reglamento interno después de haber sido defraudada por el primer administrador y luego de caer en cartera vencida. La interpretación laxa de las leyes y reglamentos por parte del personal administrativo (gerentes, auditores, responsables, etcétera) y del propio presidente, contribuyeron también a generar pérdidas financieras. Asimismo, existían vacíos normativos relativos a la definición de los puestos, contratación del personal administrativo, supervisión del trabajo y condiciones de otorgamiento de créditos los cuales permitieron la comisión de diversos delitos y fraudes.

Frente a esa situación la tesorera, el secretario de la UCDIT así como el promotor de la empresa comercializadora, unieron sus esfuerzos para elaborar un voluminoso documento cuyo título es Manual de Normas, Procedimientos, Políticas y Reglamentos.

⁶⁴ <http://www.cnbv.gob.mx/regulacion/GRALORGS/LEY.HTM>

Las afinidades personales e ideológicas, cierto sentido de la honradez y una misma identificación con la UCDIT explican el hecho de que Antonia Saavedra, Pedro Cuapantecatl y Ciro Ríos sean los que han elaborado una nueva normatividad interna, la cual tuvo como corolario la reestructuración de la unión de crédito.

La reestructuración de la organización consistió en la creación de cuatro áreas: el Departamento de Promoción, el Departamento de Contabilidad, el Departamento de Crédito y Cobranza, y el Departamento Legal.⁶⁵ Por otra parte, los empleados de la UCDIT tuvieron que comprar acciones de la misma con el fin de que su participación financiera en la empresa social fuera un «permanente incentivo para su desempeño profesional» según afirma la tesorera, Antonia Saavedra.⁶⁶ También se incrementaron los requisitos para autorizar créditos –de la caja de ahorro interna porque la UCDIT no puede operar desde 1996– ya que se tienen que realizar un proyecto analizado en el entorno, un estudio de mercado, un estudio técnico de infraestructura, un estudio administrativo-contable, un estado financiero de factibilidad y de impacto social.⁶⁷

Si bien este conjunto de medidas fue y sigue siendo aplicada, un gran número de reglas enunciadas en el Manual son mera letra muerta. Un ejemplo es el código de ética que el personal está obligado a aplicar en su trabajo y en su vida diaria: «puntualidad;

⁶⁵ Cf. Figura 3 en Anexos.

⁶⁶ Entrevista directa con Antonia Saavedra, Tlaxcala, Tlax., el 24/03/00.

⁶⁷ Entrevista directa con Pablo García Sánchez, Tlaxcala, Tlax., el 27/01/00.

iniciativa, capacidad y eficiencia, responsabilidad; lealtad, sinceridad y honestidad amabilidad y sencillez, respeto cordialidad; atención, buen trato y compañerismo educación y cultura; solvencia moral, buena conducta y disciplina; metas, propósitos objetivos; buscar una calidad integral» (Tit.19). Los conflictos en torno a la renovación del Consejo de Administración de la UCDIT muestran que este código ético es ignorado incluso por quienes lo crearon. Podrían mencionarse muchos otros ejemplos más con respecto al incumplimiento de las reglas internas, pero lo que importa destacar aquí es que dentro de las reglas elaboradas por los tres responsables que compiten por el control de la unión de crédito, existen dos categorías: las normas de procedimientos de mayor relevancia efectivamente aplicadas, y los principios de conducta individual que no son respetados y son hasta desconocidos.

La imposibilidad de cumplir y hacer cumplir las normas internas se debe a los siguientes factores: la dominación de las prácticas empíricas discrecionales sobre las prácticas apegadas a derecho, el incumplimiento de las normas por parte de sus autores y la incapacidad de éstos para hacerlas respetar cabalmente, la no difusión del Manual al interior de la unión de crédito y, por ende, su desconocimiento –fingido o verdadero– por parte del personal⁶⁸. Con respecto a lo anteriormente señalado, es importante

⁶⁸ La dificultad de conocer y aplicar el contenido de este documento es debido a que tenga más de 200 cuartillas y que existe en ejemplar único el cual es conservado en un estante de la oficina de

precisar que existe una lucha por el poder entre el CA y los responsables administrativos (gerentes de departamento) la cual se manifiesta en la voluntad de los primeros de ampliar su control sobre el personal administrativo mientras los segundos se empeñan en resistir al unirse en un frente común. Esta situación conflictiva se debe a la estructura misma de la UCDIT que cuenta con una dirección legal (el CA) y una dirección administrativa.⁶⁹ Aunque existe, en principio, una clara diferenciación de las funciones, en los hechos, los integrantes del Consejo de Administración no pueden controlar todas las actividades de los cuatro gerentes, lo que permite a estos últimos gozar de una gran autonomía profesional lo cual tiende a aumentar el alcance de sus facultades legales.

Si bien la elaboración y vigencia del Manual remite a consideraciones de orden estructural, operacional y de lucha por la dominación legítima, la única referencia de los accionistas en la normatividad interna es la que se refiere a las garantías que debe otorgar el socio a la UCDIT lo cual comprueba la profunda ruptura entre la directiva de la unión de crédito y las «bases». Asimismo, la participación de los accionistas se reduce a reembolsar debidamente su crédito –para los que lo han contratado– y asistir a las asambleas anuales. Así, si bien la asamblea ordinaria de los accionistas es el máximo órgano de la unión de crédito, en realidad quienes toman las decisiones y

Presidente.

⁶⁹ Cf. Figuras 3 y 4 en Anexos.

deciden unilateralmente, por ejemplo, instrumentar una nueva normatividad, son los integrantes del CA --y más precisamente una parte del CA.

Finalmente, se puede afirmar que ni la obligación de respetar las leyes en materia de operaciones financieras y comerciales ni la estrecha vigilancia de la CNBV han impedido a la unión de crédito caer en cartera vencida después de un año de funcionamiento. Luego de no poder operar, tres de los responsables de la UCDIT elaboraron una compilación exhaustiva de las reglas internas y normas vigentes en materia de operaciones crediticias. Sin embargo, el fuerte arraigo de discrecionales prácticas cotidianas, el no cumplimiento del contenido del Manual por sus autores y la oposición entre los responsables administrativos y el CA, así como la difícil manipulación de ese documento han limitado sus efectos. Pero la única existencia de un manual destinado a la directiva de la UCDIT muestra la separación que existe entre ésta y las bases y, por ende, el papel simbólico de la asamblea de accionistas en lo que se refiere a la toma de decisiones.

V.2.3 Gratificar y sancionar

La aplicación de gratificaciones y sanciones difiere radicalmente si se habla de la directiva de la UCDIT o si se hace referencia a los accionistas. Las reglas pero también las prácticas relativas a la impartición de la justicia interna en la unión de crédito tlaxcalteca, varían de una categoría a la otra. Este principio de distinción remite básicamente a la existencia de diferentes niveles de responsabilidad.

En la práctica, un accionista suele ser felicitado por los miembros propietarios del CA cuando reembolsa debidamente su crédito, o cuando asiste puntualmente a las asambleas. Si un accionista está interesado, posee un número significativo de acciones, ocupa un cargo con responsabilidad en su comunidad, entonces tiene toda la probabilidad para ser propuesto, en un momento u otro, como vocal suplente. Existe también otra forma de distinción más sutil dentro de los accionistas; debido al problema de cartera vencida provocado esencialmente por socios deshonestos, los dirigentes decidieron seleccionar de manera extremadamente rigurosa a las personas que pueden o no ingresar a la caja de ahorro interna. En efecto, el hecho de lograr ser socio de la caja de ahorro interna es el resultado de una valoración exitosa de sus solvencias moral y financiera. Únicamente una élite de accionistas de la unión de crédito reconocidos y comprometidos son miembros de la misma; representan alrededor del diez por ciento

del total de socios de la UCDIT. La participación de un socio en la caja de ahorro interna, más que el signo de su interés y compromiso personal, es ante todo la manifestación ostentosa de su distinción social positiva. Es un elegido, un privilegiado. Asimismo la caja de ahorro interna de la UCDIT funge a su vez como instrumento discriminante.

El primer privilegio es, no obstante, el de elegir quiénes de los socios van a ser privilegiados y quiénes no. En efecto, la selección es rigurosa e inapelable. En 1999, sobre un total de 112 solicitudes de ingreso, solamente 48 fueron aceptadas, es decir menos de la mitad. Estas cifras indican claramente el poder de los integrantes del CA – y sobre todo las personas que ocupan un cargo como propietario dentro del mismo. En nombre de un aprendizaje práctico de los errores cometidos en 1995 al otorgar créditos sobre el único criterio de las garantías ofrecidas y también de un conocimiento personal de cada uno de los socios de la UCDIT, los responsables seleccionan cuidadosamente a los socios que son aptos para ser miembros de la caja de ahorro y, por lo tanto, susceptibles de recibir un crédito. Al operar esta distinción según reglas cuyos autores son ellos mismos, el Presidente, la Tesorera, el Secretario y el Vocal de Admisión refuerzan, de manera incidente, su dominación sobre los 1200 accionistas de la unión de crédito. Estos últimos gratifican pero también sancionan.

En efecto, frente al número significativamente importante de socios deudores, y frente al plazo límite de tres años para iniciar una querrela en contra de los acreedores

so pena de no poder recuperar nada, los miembros del CA decidieron demandar a una parte de sus socios. En realidad, para cada uno de los 72 juicios y cada una de las 28 demandas en curso, se ha intentado previamente llegar a un arreglo amistoso. Miembros del CA fueron a entrevistarse personalmente con los deudores de la UCDIT. El resultado de esta iniciativa fue el siguiente: de los 270 socios deudores en el año 2000, 170 accedieron a la petición de los responsables de la Unión de Crédito de empezar a reembolsar regularmente su crédito, aunque con pagos mínimos. A cambio, reacios a pagar su deuda, los demás acreedores fueron demandados, incluyendo el poderoso bufete de asesoría técnica BATAD.

Al lado del juicio legal se dio un juicio interno. En efecto, en respuesta a los fuertes ataques en su contra por parte de socios inconformes con el Presidente del CA (quien se caracteriza por ser una persona que utiliza en su lenguaje expresiones vulgares), los dirigentes de la UCDIT iniciaron un proceso de «depuración» según la expresión de Ciro Ríos.⁷⁰ Los socios que no tenían una cartera vencida pero que eran autores de insistentes críticas y calumnias, fueron excluidos de la unión de crédito. Asimismo, en 1999, 22 socios fueron dados de baja ya que un socio puede ser excluido por los siguientes motivos: a) infracción al pacto social, b) infracción a las disposiciones legales que rigen el contrato de crédito, c) desvío de fondos, d) cometer actos

⁷⁰ Entrevista directa con Ciro Ríos Salinas, Tlaxcala, Tlax., el 28/01/00.

fraudulentos o dolosos para ejercer su actividad, y e) dejar de llenar los requisitos para ser socio (art. 21). Por otra parte, este castigo público e inapelable en contra de 22 socios tenía un fuerte contenido de ejemplaridad: los accionistas reunidos en asamblea asistieron y participaron indirectamente en el juicio de los supuestos inconformes. Después de separarse físicamente de los inconformes, el castigo colectivo de esta misma falta individual tenía como objetivo secundario recordar el poder del CA.⁷¹ Finalmente, la sanción en contra de los 22 socios fue una manifestación espectacular de la capacidad coercitiva del Consejo de Administración.

Ahora bien, los empleados de la Unión de Crédito están, en teoría, sujetos a ser castigados o gratificados según su desempeño laboral. En el Manual de Normas, Procedimientos, Políticas y Reglamentos de la UCDIT se precisan las actitudes loables y se las diferencian de las que son reprehensibles en los empleados de confianza y de los trabajadores de tiempo completo. Dentro de las primeras, la puntualidad es la que cuenta más. El estricto respeto de los horarios es exigido de quienes laboran en la organización crediticia e incluso se estipula que: «Los empleados deberán estar en su

⁷¹ Este proceso de segregación emprendido a iniciativa de los integrantes del CA tiene, además del objetivo de sancionar a los socios inconformes y/o deudores, un objetivo a mediano plazo: reducir el número de socios a menos de la mitad, es decir pasar de 1,200 a 500 accionistas aproximadamente. Las razones invocadas para emprender tal acción son: a) conservar un núcleo de socios convencidos, honrados y ahorradores, b) reducir los gastos de operación, y c) simplificar y eficientar la gestión administrativa para luego poder recortar el personal que labora en este área.

trabajo cinco minutos antes de la hora de entrada para dar una buena atención a los socios» (Tit.4 art.9).⁷² El estímulo a la puntualidad es otorgar a quienes así lo ameriten un día de sueldo por quincena. En cambio, los que violan el reglamento son susceptibles de ser sancionados por parte de su jefe respectivo. El trabajador puede recibir una amonestación por escrito o, si acumula demasiados retrasos en una quincena, se le puede descontar entre medio día y dos días de sueldo. Esta tipificación de las sanciones depende, todavía según el manual interno de la UCDIT, de la presencia de un responsable que averigüe la hora de entrada de los empleados y vigile que éstos anoten la hora de entrada y salida en el libro destinado para este efecto. Pero ninguna de estas medidas es aplicada. En los hechos, los empleados no son sancionados ni reciben gratificaciones ya que quienes son habilitados para hacerlo violan con la misma frecuencia el reglamento interno.

La sola sanción infligida a un miembro de la UCDIT por parte del CA es la que se dio en contra del primer administrador. Varios meses después de su contratación, los integrantes del CA constataron que esta persona era responsable de una serie de operaciones ilegales y dolosas. En febrero de 1996, frente a la negativa de aquél de dejar el cargo, los dirigentes de la UCDIT tuvieron que recurrir, en última instancia, al

⁷² Naturalmente ningún empleado llega antes de las nueve horas de la mañana, durante las numerosas estancias del presente investigador en el estado de Tlaxcala, éste ha podido constatar que las oficinas de la UCDIT no abren antes de las diez, y después de las tres de la tarde es prácticamente imposible

cambio de las chapas de las oficinas sin su conocimiento. El contador enfurecido por haber sido desenmascarado, demandó a los responsables de la UCDIT y pidió una suma considerable de dinero por concepto de daños e intereses. Finalmente, después de incontables peripecias judiciales, el administrador logró ser despedido pero con la garantía de que la UCDIT no iba a recuperar los créditos que éste había otorgado a sus familiares. La UCDIT perdió más de 420,000 pesos en ese asunto (este acontecimiento arrojó luz sobre un hecho sencillo pero fundamental: contrariamente a los miembros del Consejo de Administración quienes son elegidos en asamblea por mayoría de los accionistas, los profesionistas que laboran en el Departamento de Contabilidad y en el Departamento de Crédito y Cobranza son contratados como empleados de la UCDIT. Es decir que sin ser socios de la Unión de Crédito participan en las tomas de decisión). Lo anteriormente señalado ilustra la dificultad de aplicar sanciones en contra de un responsable de la unión de crédito por parte de los integrantes del CA ya que no siempre cuentan con la información idónea, nada se precisa en el Manual al respecto de la aplicación de sanciones en contra de un responsable y el poder acumulado por el administrador y/o los gerentes puede alcanzar a constituir una verdadera amenaza para el desarrollo equilibrado de la organización.

De manera general, la aplicación de sanciones y gratificaciones por parte del Consejo de Administración de la UCDIT varía para los socios, empleados y gerentes. Asimismo

encontrar un empleado o un responsable.

el manual interno precisa las obligaciones y derechos de los empleados administrativos, sin embargo no se aplican porque ni los gerentes ni los integrantes del Consejo de Administración cumplen cabalmente con sus obligaciones. Además, la relación ambigua entre los gerentes y el CA explica que la única sanción que se puede tomar en contra de los primeros por parte del segundo es despedirlos. Con ello, los accionistas son más susceptibles a ser sancionados (jurídica y simbólicamente) ya que cuentan solamente con obligaciones, lo cual revela la subjetividad de las tomas de decisión y también, de cierta manera, el rechazo de la crítica interna. En cuanto a la gratificación de los socios ejemplares, se manifiesta de manera informal y siempre privada entre ellos y los integrantes del CA.

V.3 Unidad Agrícola Industrial para la Mujer. UAIM San Felipe Ixtacuixtla

V.3.1 Identidad colectiva

La UAIM San Felipe es una de las 215 organizaciones afiliadas o adheridas a la CNC en el estado de Tlaxcala, y también es una de las dos UAIM reconocidas por esta

misma confederación. Por otra parte, esta organización de mujeres es una de las 21 sociedades de este tipo con que cuenta el estado de Tlaxcala. Si bien es una de las 11 organizaciones rurales establecidas en el municipio de San Felipe Ixtacuixtla, es la única organización de mujeres registrada en este mismo municipio. Ahora, en cuanto a tipo de actividades de todas las figuras asociativas de primer nivel registradas en el estado de Tlaxcala, es la única que se ha dedicado a la industria de embutidos.⁷³

La constitución de la UAIM en San Felipe Ixtacuixtla fue promovida por la Liga tlaxcalteca de la CNC dos años después de la entrada en vigor de los estatutos de la CNC en los cuales eran especificadas por primera vez la creación de las Ligas Femeniles.⁷⁴ En San Felipe existía una representación de la Asociación de Mujeres de la Liga Femenil de la CNC, pero su transformación en UAIM fue una iniciativa de los dirigentes de la Liga de la CNC de Tlaxcala. De hecho, el dar como nombre de la organización el del pueblo San Felipe Ixtacuixtla, no fue original ni tampoco satisfizo a las socias. Estas últimas renombraron oficiosamente la organización: UAIM Mariamón Matamoros, en honor del sacerdote – guerrero del mismo nombre, oriundo de Ixtacuixtla, que participó en la Guerra de Independencia para finalmente morir fusilado. La idea de crear una UAIM con una denominación toponímica fue una idea ajena a la:

⁷³ Registro Agrario Nacional, delegación de Tlaxcala, febrero 2000.

⁷⁴ Los estatutos de la CNC entrados en vigor en 1979, afirman que: «Las mujeres campesinas que militan en la Confederación Nacional Campesina, se constituirán en Ligas Femeniles...» (Cap.V art.17).

cenecistas de San Felipe, lo cual remite a una construcción autoritaria de la identidad de la organización. También la promesa, por parte de los dirigentes de la liga tlaxcalteca, de ofrecer macetas a cada una de las mujeres que decidiera participar dentro de la nueva organización fue un elemento más que confirma la intromisión de la CNC en el proceso organizativo de la UAIM San Felipe. De las 106 mujeres que se declararon dispuestas a participar el 12 de noviembre de 1981, se registraron apenas 52 ya que no habían sido gratificadas como les fue prometido. De estas 52 socias, 16 se dieron de baja algunos meses después luego de haber esperado recibir sus macetas, en vano. Finalmente, si bien el proceso de conformación inicial de la UAIM fue posible merced a la existencia de un grupo de mujeres cenecistas más o menos organizadas, no obstante es la liga de la CNC que creó de pies a cabeza la UAIM San Felipe para que esta organización debidamente registrada pudiera ser utilizada como un instrumento político en la campaña electoral del PRI de 1982 y en las siguientes.

Si bien legalmente las mujeres integrantes de la UAIM tenían derecho a que se les concediera una parcela agrícola en el ejido de San Felipe Ixtacuixtla, en la práctica, hubo fuertes resistencias por parte de los ejidatarios envidiosos y «machos». Finalmente, después de más de cuatro meses de gestiones, las mujeres reagrupadas en la UAIM San Felipe lograron que se les dotara de una parcela de cinco hectáreas, la mitad de riego y la otra de temporal. Pero, en el momento de trabajar de manera colectiva –por disposición legal tienen la obligación de trabajar su parcela–, solamente

una parte de las 36 socias se alistaron para repartirse las faenas según sus aptitudes y obligaciones familiares⁷⁵. A la repartición del trabajo corresponde, al final de cada año una repartición proporcional de las utilidades, sin embargo no faltaron ocasiones en las cuales socias inconformes protestaron públicamente frente a lo poco que ganaban.

La construcción, o mejor dicho la apropiación de la identidad colectiva de la UAIM San Felipe fue un proceso lento y difícil ya que la organización reunía solamente a mujeres que pasaban mucho tiempo criticándose unas a otras.⁷⁶ Al interior de la UAIM se difundían permanente informaciones comprometedoras sobre una u otra señora y la Presidenta era la que tenía que impedir el estallido de un conflicto abierto entre las socias. De hecho, la razón por la cual la primera presidenta renunció fue precisamente porque no soportaba más tener que escuchar todos los rumores. Las envidias y los rumores no acabaron con la organización de mujeres, no obstante puede afirmarse que sí tuvieron una influencia certera en cuanto a la reducción tendencial del número de socias.⁷⁷ Hay que señalar también otros factores como la ingratitud del trabajo de la parcela, la falta de estímulos y quizá también una sobrepolitización de la organización. El efecto deletéreo de los rumores se logró controlar en la medida en que las socias inconformes se daban de baja y cuando la hija de la ex presidenta, Antonia Saavedra

⁷⁵ En la UAIM San Felipe 89% de las socias eran casadas y 11% solteras.

⁷⁶ Entrevista directa con Antonia Saavedra, Chilapa de Alvarez, Tlax., el 30/04/00.

⁷⁷ De las 52 mujeres comprometidas al inicio, veinte años después no eran más que doce.

tomó el control de la UAIM.

Precisamente, el control de la organización de mujeres por parte de la familia Saavedra Salas se manifiesta por el número elevado de socias miembros de esta familia, por la posición dominante de los familiares (padre, esposos, cuñados y primos) de Antonia Saavedra en el ayuntamiento y comisariado ejidal,⁷⁸ y también por el hecho de que la casa de esa familia fue convertida en el «centro de operaciones» de la UAIM. Antonia Saavedra asumía el liderazgo del grupo de mujeres y su carisma se manifestaba públicamente en su actuación como personaje principal en sainetes cómicos. En efecto, las integrantes de la UAIM se convirtieron en actrices de un conjunto de teatro *amateur* bajo la dirección de doña Antonia.⁷⁹ Verosímilmente esa experiencia teatral permitió dar mayor cohesión a la UAIM ya que las mujeres se reunían con gran frecuencia para los ensayos y luego tenían que viajar para dar representaciones en diversos teatros y foros. Esa inédita convivencia de momentos lúdicos, reforzó los nexos de solidaridad entre las socias y de manera indirecta consolidó las bases del desarrollo de un ambicioso proyecto colectivo. En el ámbito económico, el éxito de las obras que presentaron les permitió financiar la instalación de la luz trifásica en su parcela.

Gracias a la intermediación de Antonia Saavedra, las socias de la UAIM asistieron a distintos talleres de capacitación de corte y confección de tejido, enfermería, repostería,

⁷⁸ Cf. Figura 7 en Anexos.

cocina, vacunación de puercos, cría de gallinas, industria de embutidos, etcétera. A pesar o a causa del gran interés de las socias por participar en esos talleres, sus esposos e hijos respectivos, se mostraron a menudo críticos. Frente a esa resistencia androcéntrica, la respuesta de las mujeres fue la de invitar a los esposos junto con sus hijos a una comida al final de cada curso. La idea era que, reunidos en el lugar mismo de la capacitación alrededor de una mesa, los comensales –y entre ellos los esposos reacios– iban a darse cuenta de la «inocuidad» de los talleres. Si bien esta estrategia frenó las salidas forzadas de las participantes, no la evitó por completo.

En 1993, en uno de esos talleres las socias aprendieron a transformar la carne porcina en jamón, queso de jamón, chorizo, salchicha, etcétera. La idea les gustó enormemente. Además, la cría doméstica de puercos es una actividad bastante común en San Felipe Ixtacuixtla, por lo que no iban a tener problemas de abastecimiento de materia prima. Las mismas socias que se habían convertido en actrices durante algunos años, estuvieron de acuerdo en crear una micro-empresa de embutidos. Pidieron créditos Banrural y Sedesol para construir un local adecuado y comprar el material faltante respectivamente. Si bien la primera etapa de ensayos y errores fue larga, no se desesperaron y finalmente, lograron producir distintos tipos de carnes frías de buena calidad. A partir de ese momento, las socias más activas de la UAIM empezaron a comercializar sus productos y tuvieron cierto éxito. Vendían sus productos n

⁷⁹ Cf. Cap.VII.3.1

solamente en San Felipe Ixtacuixtla sino también en otros pueblos aledaños y hasta en la ciudad de Tlaxcala. Instalaban un aparato de sonido en una camioneta y pasaban por las calles llamado a la gente para venir a probar y comprar sus productos. Sin embargo el desarrollo del proceso de comercialización era frenado porque no tenían una marca propia. Acordaron entonces crear una marca propia y, después de varios meses, las socias decidieron que se iba a llamar: «UAIM San Felipe» y el logotipo iba a ser un *metate*.⁸⁰

El lograr registrar su propia marca fue un paso importante en cuanto a la identidad de la organización ya que las socias descubrían que podían desarrollar un proyecto colectivo de manera autónoma. Esa voluntad de ser sus propias empleadoras se manifestó con claridad cuando, en 1994, rechazaron la propuesta de una empresa de Tlaxcala para que la UAIM se fusionara con ella. La idea de trabajar en una cadena productiva en una empresa ajena del lunes al sábado y con un horario fijo, les desagradó. Asimismo, a través de su libre involucramiento en el proyecto de producción de carnes frías las mujeres estaban experimentando un proceso de emancipación personal y colectivo. Se capacitaban, tenían una actividad extradoméstica que les gustaba e iban a convertir su trabajo de la UAIM en una fuente de ingreso.

⁸⁰ *Metate*: instrumento, generalmente de piedra volcánica, que sirve para moler maíz, hierbas, etcétera. El metate está relacionado a la preparación tradicional de la comida, y es empleado exclusivamente por

La desgracia de la UAIM sobrevinó el primero de septiembre de 1995 cuando toda la maquinaria fue robada por una banda de ladrones.⁸¹ Las socias estaban desmoralizadas y abatidas; indudablemente este acontecimiento fue el más doloroso en toda la vida de la organización. Intentaron empezar de nuevo la producción con instrumentos manuales algunas semanas más tarde, no obstante haber perdido mucha clientela. A lo anterior se suma toda una serie de agresiones: en tres ocasiones, personas no identificadas las asustaron escondiéndose en el matorral cerca del local o tocando a la puerta del mismo en la noche cuando aún estaban trabajando adentro, generando temor entre las socias. Entonces intentaron trasladar las instalaciones de la parcela hacia un costado de la casa de Antonia Saavedra, al tiempo que el esposo de doña Antonia enfermaba y requería su presencia. Por lo tanto el grupo quedó acéfalo y las mujeres no pudieron, o quizá no supieron auto-organizarse. Es así que se puede afirmar que el liderazgo de doña Antonia constituyó un factor determinante en cuanto al desarrollo organizativo de la

mucho

⁸¹ El fenómeno de robo es un fenómeno común en esa región y en el estado de Tlaxcala como se pudo comprobar en entrevistas con responsables de la PA, del RAN, así como con agricultores tlaxcatecos. En el caso de la UAIM, una semana antes de este desafortunado acontecimiento, una carnicería de centro de Felipe Ixtacuixtla había sido totalmente desvalijada. En el campo, los pozos son objeto de un robo sistemático. Los ladrones se llevan los motores eléctricos y sobre todo las tuberías de cobre. Este fenómeno es tan importante que en numerosos lugares, los ejidatarios han dejado de regar por miedo de haber sufrido el robo de la bomba. En cambio, en otros lugares, los agricultores se organizaron en un grupo colectivo, construyeron una cabaña en el mismo lugar, y se turnan con un fusil para vigilar las instalaciones las 24 horas. En 1992, la UAIM recibió nogales por parte del Inifap y los sembró en su parcela con la idea de que cuatro años más tarde empezaran a dar los primeros frutos. Pero de repente y sin razón alguna, todos los nogales fueron robados y por lo tanto el proyecto se acabó.

UAIM y su cohesión interna.⁸²

Para resumir, puede decirse que la injerencia de la liga tlaxcalteca de la CNC en el proceso de constitución de la UAIM San Felipe, motivada por razones políticas, debilitó el desarrollo organizativo de la misma. Los rumores dificultaron también el proceso inicial de cohesión interna. Sin embargo, con el paso del tiempo, las mujeres se fueron identificando plenamente con la organización cenecista a través del liderazgo de su presidenta así como por su libre actuación en una tropa de teatro *amateur*. Esta inédita cohesión interna es ciertamente lo que permitió a las integrantes de la UAIM involucrarse en un proyecto colectivo de producción de carnes frías y lograr cierto éxito. Pero el robo de todo su maquinaria, junto con la indisponibilidad de la carismática presidenta, marcó el fin de esa experiencia colectiva.

V.3.2 Estructura normativa

La figura asociativa de la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer (UAIM) entró en vigor el 5 de abril de 1979, y casi veinte años después, el 8 de mayo de 1998, fue consolidada por la Ley Agraria para Fomentar la Organización y Desarrollo de la Mujer

⁸² Les afectó tan duraderamente que al recordar este episodio no faltan mujeres que lloren. Entrevista directa con Antonia Saavedra, Felipa, Crispina, Luisa y Petra Salas, San Felipe Ixtacuixtla, Tlax., el 30/04/00.

Campesina. Las principales características de la UAIM son: el hecho de que está constituida exclusivamente por mujeres mayores de 16 años oriundas de un mismo núcleo ejidal, y que éstas deben tener un nexo de parentesco con un ejidatario y no ser ejidatarias ellas mismas (de acuerdo con el art. 27, sólo pueden ser ejidatarios los jefes de familia, lo que deja fuera a la gran mayoría de las mujeres). Asimismo, estos requisitos limitan la presencia de la organización a un solo ejido, estipulan que esta conformada exclusivamente por mujeres y, sobre todo, obligan a las aspirantes a reivindicar su filiación con, en orden de preferencia decreciente: un ejidatario, un campesino con derecho a salvo o un trabajador agrícola viviendo en el pueblo (art.12). En el caso de la UAIM San Felipe Ixtacuixtla, el tipo de dependencia de las integrantes con los hombres era el siguiente:

**Nexos de dependencia de las integrantes
de la UAIM San Felipe en 1981**

Nexos de parentesco	Número	Porcentaje
Hija de un ejidatario	28	49%
Esposa de un ejidatario	12	21%
Sobrina de un ejidatario	4	7%
Nuera de un ejidatario	2	3.5%
Cuñada de un ejidatario	2	3.5%
Nieta de un ejidatario	2	3.5%
Hermana de un ejidatario	1	1.7%
Soltera (sic)	1	1.7%
Ningún nexo	5	8.7%
TOTAL	57	100%

Fuente: Autor

Estos datos muestran dos cosas: la mitad de las socias se presentan como hija de un ejidatario, y casi nueve por ciento de las integrantes iniciales no tienen ningún nexos con un hombre cuyas características fueron señaladas más arriba. El primer elemento implica que las mujeres de la UAIM sean solteras o cuyo esposo no es ejidatario. El segundo elemento permite afirmar que la ley no se aplicó en cuanto a los requisitos para ser miembro de la UAIM, verosíblemente por presiones políticas. Por otra parte, en el Acta de la primera asamblea, 21 de las 57 integrantes designan como beneficiaria a una mujer, lo cual permite concluir que a pesar de la exigencia formal de depender del

status de un familiar de sexo masculino, una parte significativa de las socias decidió optar por ceder sus derechos a una persona de sexo femenino. Lo antes señalado es una forma sutil de resistencia de las mujeres o por lo menos el signo de una dependencia relativa con respecto al hombre con quien tuvieron que identificarse. En todo caso, como señala con acierto la investigadora Magdalena Villareal (1998: 338), el contenido de la ley que regula las UAIMs tiende a reproducir una desigualdad de género a nivel del ejido.

En el transcurso del tiempo integrantes de la UAIM se dieron de baja y algunas mujeres ingresaron a la organización femenil cenecista. También se realizaron varios cambios de la mesa directiva según una periodicidad aleatoria sin que éstos acontecimientos fueran registrados ante el Registro Agrario Nacional. Cada uno de estos tres tipos de movimientos debe, en teoría, ser registrado en el Registro Agrario Nacional (RAN). Además del hecho de que esta actualización no beneficia a las figuras asociativas, cada uno de estos trámites está facturando a la organización que lo está realizando. Asimismo, el costo de estos trámites burocráticos junto con el tiempo perdido por parte de los delegados explica que, en los hechos, ninguna de las 600 organizaciones tlaxcaltecas registradas en el RAN tiene actualizada su situación legal.⁸³

⁸³ Entrevista directa con el subdelegado de asuntos jurídicos del RAN, Benito Bermúdez Morales

En mayo de 2000, durante la campaña electoral presidencial, las 52 socias de la UAIM registradas en 1981 (de las cuales solamente 12 se presentaron) fueron instadas por la Procuraduría Agraria para realizar una Junta General Extraordinaria, actualizar su situación y renovar a los integrantes del Comité de Administración y del Comité de Vigilancia. Esta inusitada convocatoria en la cual estaba presente el subdelegado de la PA en persona, era el resultado de una queja ante esta dependencia administrativa por parte de ex integrantes de la UAIM y del comisariado ejidal, todos miembros activos del Partido de la Revolución Democrática (PRD). Esta queja era procedente porque, como lo estipula el artículo 80 del reglamento interno, la UAIM puede ser disuelta en caso de que «el estado económico de la Unidad no permita continuar las operaciones» o «por disposición legal». Al parecer, el propósito de tal maniobra era poner la organización femenil priísta en dificultades o provocar, ni más ni menos, que su desaparición. También, al disolver la organización, la parcela iba a ser reintegrada al núcleo ejidal bajo la vigilancia (interesada) del comisariado ejidal. Pero las estrechas relaciones de Antonia Saavedra con el Secretario de Organización de la liga tlaxcalteca de la CNC permitieron a las 12 integrantes de la UAIM postergar la solución del problema y negociar en condiciones favorables con los distintos actores institucionales.

Finalmente, es posible afirmar que varios artículos de la ley que regula las actividades de las UAIM fueron violados por omisión o comisión, en el momento

mismo de la constitución de la UAIM San Felipe. En el transcurso de los años, el número poco elevado de socias, la convivencia al interior de la organización de primer nivel y la ausencia de control, permitieron a las mujeres cumplir de manera laxa con sus obligaciones colectivas. Indirectamente, el control de la UAIM por parte de la familia Saavedra Salas contribuyó también a limitar las renovaciones de cargos y la realización de balances financieros anuales. Sin embargo, los incumplimientos legales de la organización femenil cenecista fueron denunciados oportunadamente por las socias inconformes durante la campaña electoral del año 2000.

V.3.3 Gratificar y sancionar

En los estatutos de la UAIM, la única gratificación que se prevee es el reparto de utilidades al final de cada año. El cultivo colectivo de diferentes productos en la parcela de la organización de mujeres les permitió obtener ganancias, las cuales fueron repartidas proporcionalmente por el trabajo realizado por cada una de las socias. Pero las deudas de la UAIM y las veces en que no sembraron nada, hicieron que en el transcurso de los años, el balance de beneficios fuera cada vez más reducido, y así las gratificaciones económicas de las socias perdieron progresivamente su importancia. A lado de este primer tipo de gratificación, existe otra que es la de ocupar un cargo co

responsabilidades. Pero en este caso también, los efectos discriminatorios de tal proceso son muy limitados porque ocupar un cargo es, en la opinión de las socias, una desgracia y, por otra parte, hubo solamente tres renovaciones de cargos en los 20 años de existencia de la organización femenil cenecista. Se puede decir que las formas de diferenciación interna en base a lo establecido en los estatutos no constituyen, en los hechos, un instrumento significativo de gratificación. Los fenómenos que más satisfacción dieron al conjunto de las socias, fueran el éxito de sus representaciones teatrales y la comercialización de productos de calidad.

La participación de las socias en los sainetes cómicos como realizadoras, coreógrafas, maquillistas y actrices fue aclamada en diversos teatros, entre otros, el teatro Xicotécatl de la ciudad de Tlaxcala, y el de Coyoacán en la Ciudad de México. «Las salas siempre llenas», los espectadores «muertos de la risa», las calurosas ovaciones finales, las flores y también las felicitaciones por parte de responsables políticos y altos funcionarios son lo que, con más gusto, recuerdan las responsables de la UAIM.⁸⁴ Esta gratificación por parte del público es ciertamente lo que les motivó para seguir adelante como mujeres organizadas y como UAIM. Fue un reconocimiento

⁸⁴ Sin embargo, hubo también representaciones a las cuales no acudió mucho público como, por ejemplo, cuando se presentaron en Zacatelco, Tlaxcala. Pero lo atribuyen a la falta de publicidad. Entrevista directa con Antonia Saavedra, Felipa, Crispina, Luisa y Petra Salas, San Felipe Ixtacuixtla, Tlax., el 30/04/00.

de un trabajo colectivo y por lo tanto, en vez de dividir a las socias, las unió. Posteriormente la producción de carnes frías y embutidos fue otra experiencia en la cual las mujeres de la UAIM lograron dos cosas: elaborar productos de calidad y ver reconocida la calidad de sus carnes frías por los consumidores. A pesar de la ingratitud del trabajo de venta –las personas probaban con gusto de todo, compraban muy poco y muchas no pagaban– las socias se daban cuenta de que sus productos gustaban.

Ahora bien, en los estatutos de la UAIM se estipula una serie de sanciones que pueden ser aplicadas en contra de socias que violan el reglamento interno: «se removida de su puesto; amonestada; reparar el daño causado; perder sus derechos; y se separada momentánea o definitivamente de la UAIM» (Cap.XI). Pero nunca se le aplicó formalmente una de estas sanciones. Sin embargo puede mencionarse el caso de una socia, doña Montiel, a quien la UAIM había generosamente otorgado un terreno y gestionado la construcción de su casa, y que fue separada *de facto* de la organización a causa de su carácter conflictivo.

La influencia determinante de la Presidenta de la UAIM en lo que concierne a la separación *de hecho* de las socias se dio al momento de reestructurar la UAIM en el año 2000 cuando doña Antonia Saavedra afirmó que no se iban a reintegrar «señoras

pleiteras». ⁸⁵ En otras palabras, una selección subjetiva de las aspirantes –nuevas o ex integrantes de la UAIM dadas de baja– se iba a operar en función del perfil individual y político de cada una. Asimismo, no era una sanción de las socias *stricto sensu* sino más bien una sanción de las aspirantes que no cumplieran con los requisitos legales para ser admitidas en la organización de mujeres.

Para finalizar, es menester afirmar que la impartición de la justicia dentro de la UAIM San Felipe es un proceso sumamente subjetivo dirigido por la Presidenta Antonia Saavedra. La aplicación de una sanción única: la separación definitiva de la socia con la organización, se dio siempre de manera informal a tal grado que ninguna de las 40 socias dadas de baja –expulsadas y voluntarias– en 20 años de existencia, fue legalmente separada de la UAIM. En cuanto a las gratificaciones –directas a través de la ocupación de un cargo con responsabilidades e indirectas en el momento de la repartición de utilidades– tuvieron un impacto menor que el éxito de las representaciones teatrales y ventas de carnes frías. Asimismo, la dirigente es quien actúa como juez al momento de sancionar a las «socias pleiteras»; sin embargo, son personas ajenas (espectadores y consumidores) los que han gratificado al conjunto de las mujeres de la UAIM.

⁸⁵ Entrevista directa con Antonia Saavedra, San Felipe Ixtacuixtla, Tlax., el 28/05/00.

V.4 Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA).

V.4.1 Identidad colectiva

La UNORCA es heredera de la experiencia organizativa de la Coordinadora Nacional del Plan de Ayala (CNPA),⁸⁷ y más directamente del proyecto «exitoso» de la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaquí y del Mayo (CECVYM). Los encuentros regulares entre dirigentes campesinos al interior de la organización sonoreense fueron reproducidos, en un nivel más amplio, entre dirigentes de organizaciones regionales provenientes de distintos Estados. Hernández Navarro (1992) precisa:

En sentido estricto, la UNORCA nació como un pacto de dirigentes y asesores campesinos que se fueron acercando entre sí por la conveniencia de tener una visión nacional de la lucha, el reconocimiento de la importancia de intercambiar experiencias, la búsqueda de articulación y solidaridad de diversas movilizaciones y la posibilidad de contar con canales de negociación y trato con diversas instancias del gobierno federal.

En el proceso de creación de la UNORCA participaron dirigentes campesinos de destacadas organizaciones como la CECVYM, la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas de

⁸⁷ Cf. Blanca Rubio Vega. «El movimiento campesino en 1983», en *Agro*, N°5. México: ISUNAM - CEA., pp. 1-24.

Nayarit, y la Unión Regional de Ejidos y Comunidades de la Huasteca Hidalguense (URECHH), sin embargo fueron académicos afines a distintas ideologías (maoísta, guevarista, trotskista, socialdemócrata, etcétera) quienes desempeñaron el papel principal en la creación e institucionalización de la red de redes. Con respecto a lo antes mencionado, Hugo Andrés Araujo recuerda que entre 1979 y 1984 hubo discusiones fuertes en torno al papel de los asesores y su sitio dentro de la red de organizaciones. Había líderes regionales que defendían la imposibilidad para que los asesores pudieran ocupar un cargo de dirigente, y otra corriente que sí planteaba esa posibilidad.⁸⁸ En los hechos, Gustavo Gordillo, quien puede ser caracterizado como un intelectual urbano, asumía el liderazgo de la red de organizaciones campesinas gracias a la pertinencia de sus propuestas y su éxito como asesor de la CECVYM junto con Adolfo Orive.⁸⁹ Ese debate interno en torno al sitio de los asesores y a su relación con los dirigentes campesinos, alcanzó su máximo grado al momento de elegir si la nueva organización se iba a denominar «independiente» o «autónoma». Gustavo Gordillo escribe al respecto:

Se adujeron dos argumentos para el cambio: varias organizaciones independientes no son autónomas porque dependen de alguna instancia externa sea central o sea de partido político,(..). Por otra parte, el término «independiente» muy frecuentemente es utilizado como sinónimo de confrontación con el Estado. Sin embargo las

⁸⁸ Entrevista directa con Hugo Andrés Araujo, México D.F., el 27/02/01.

⁸⁹ Entrevista directa con Hugo Andrés Araujo, México D.F., el 13/11/00.

experiencias de estas organizaciones eran que la movilización campesina siempre debía dejar abiertos los canales de negociación con el Estado.⁹⁰

Más allá de la mera cuestión de la denominación, lo que estaba en juego en la discusión era decidir si iba a ser una organización independiente con una directiva conformada exclusivamente por dirigentes campesinos, lo cual era la propuesta de la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas de Ahuacatlán, Nayarit (Costa, 1989: 128-133), o bien sería una organización autónoma con la posibilidad de ser dirigida por asesores. Dos elementos estaban en juego: el reconocimiento de los asesores como dirigentes, y la posibilidad de que la organización fuera un interlocutor (y no un adversario) de Estado. Finalmente, ganó la propuesta UNORCA sobre el proyecto de UNORCI lo cual fue una victoria para el equipo de asesores, como lo reconoce con benevolencia Hugo Andrés Araujo.⁹¹

Los asesores más influyentes de la UNORCA tenían buenas relaciones con funcionarios cercanos al candidato presidencial Carlos Salinas de Gortari y, cuando este último inició su campaña electoral, Gustavo Gordillo, Javier Gil y Hugo Andrés Araujo le brindaron su apoyo y le mencionaron propuestas que fueron tomadas en

⁹⁰ Gustavo Gordillo. «La movilización campesina en los ochenta», supl. cultural de la revista *Siempre!* (1296), feb. 1987.

⁹¹ Con respecto a la victoria del proyecto UNORCA sobre el proyecto UNORCI, Hugo Andrés Araujo declara que «ganaron la batalla». Entrevista directa con Hugo Andrés Araujo, México D.F., e 22/01/01.

cuenta por el candidato priísta a la presidencia, esto que les permitió adquirir cierto poder en el entorno del candidato oficial, lo cual se evidenció después de la victoria de Carlos Salinas de Gortari en julio de 1988. Es necesario precisar que la dudosa victoria del candidato priísta —dos de los más importantes operadores políticos de Cuauhtémoc Cárdenas fueron asesinados tres días antes de las elecciones, y el día de los comicios las computadoras fallaron inexplicablemente en el momento en que el conteo de los votos indicaba que el candidato perredista iba a ganar— participó indirectamente en restar legitimidad a los asesores de la UNORCA. Al poco tiempo, Gustavo Gordillo y Hugo Andrés Araujo dejaron de participar en la UNORCA para ocupar respectivamente los cargos de Subsecretario de Concertación Social de la SARH, y titular de la Secretaría de Uniones de Productores de la CNC (en 1992, Hugo Andrés Araujo fue elegido como Secretario General del CEN de la Confederación Nacional Campesina).⁹² En cuanto a Javier Gil, se quedó como Coordinador Nacional de la UNORCA hasta septiembre de 1992, cuando renunció a su cargo debido a las muy duras críticas en su contra por haber firmado el acuerdo sobre la reforma del artículo 27 Constitucional sin

⁹² Hugo Andrés Araujo reconoce que desde que Carlos Salinas se desempeñó como Presidente de la República, el primero de diciembre de 1988, mantuvo una relación semanal directa con él, lo cual le permitió ejercer una gran influencia en la directiva nacional de la CNC liderada en ese entonces por Silerio Esparza. Precisamente, estas relaciones privilegiadas fueron las que le permitieron tomar el control total de la confederación campesina en 1992, al ser elegido Secretario General del CEN de la CNC. Entrevista directa con Hugo Andrés Araujo, México D.F., el 13/11/00.

haber consultado a las «bases».⁹³ Con respecto a la salida de los tres principales asesores de la UNORCA, Hugo Andrés Araujo reconoce que: «Hicimos una poda a la UNORCA, una poda quizá excesiva».⁹⁴

Desde el registro de la UNORCA como asociación civil en 1985, la organización se transformó en un instrumento de gestión al servicio de las organizaciones regionales que la conformaban, lo cual implicó una asignación y división formal de los trabajos y por ende, una creciente jerarquización interna. En este contexto, la Coordinadora Nacional asumió cada vez más una función de un *politburo* con una estructura interna burocratizada. Por otra parte, el ritmo de los encuentros –que desde 1985 se denominaron ‘asambleas ordinarias’– pasó de tres o cuatro por año en la primera mitad de los ochenta, a uno cada tres años en la actualidad. De manera paralela, las redes dejaron de ser sencillos programas para convertirse en asociaciones civiles debidamente registradas: en 1986 fue el caso de la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito de Solidaridad Social (AMUCSS) y de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOC), en 1991 fue el caso de la Red Movimiento de Organizaciones

⁹³ Los dirigentes nacionales de la UNORCA no reconocen fácilmente las páginas sombrías de la historia de la organización. Por ejemplo, para Luis Meneses Murillo, la UNORCA tuvo cuatro vidas: 1983-1985: lucha por la defensa del ejido y el precio de garantía; 1985-1989: apropiación del proceso productivo; 1989-1995: desarrollo rural sustentable; y desde 1995 la UNORCA lucha por la elevación del nivel de vida y la protección del medio ambiente. En los discursos de los responsables de la UNORCA la orientación de la acción colectiva tiende a ocultar los hondos cambios de perspectiva política.

⁹⁴ Entrevista directa con Hugo Andrés Araujo, México D.F., el 27/02/01.

Campeñas Forestales (Red MOCAF) y de la Red Nacional de Productores de Maíz, y por último, en 1997, fue el turno de la Asociación Mexicana de Mujeres Organizadas en Red (AMMOR) que dejó de funcionar como red al interior de la UNORCA. Asimismo, a pesar de las siguientes afirmaciones de Hernández Navarro (1992: 55-77): «Sus oficinas y sus dirigentes nacionales han asumido cada vez más el papel de un cuerpo de dirección permanente. Difícilmente podía ser de otra manera» hay que reconocer que este proceso, si bien es ineludible, transformó hondamente la identidad primordial de la UNORCA como red de redes.

En otro nivel, la idiosincrasia de la UNORCA —en términos de propuesta y funcionamiento—, que hizo de ésta una organización rural de vanguardia durante los años ochenta, se desmoronó frente al ambicioso proyecto de sus principales dirigentes, los cuales anhelaban liderar un «nuevo movimiento campesino».⁹⁵ Lo antes señalado explica el crecimiento acelerado de la UNORCA que forma parte del Movimiento 10 de Abril, promovió y participa en el Congreso Agrario Permanente (CAP)⁹⁶, y a nivel internacional es miembro activo de Vía Campesina⁹⁷. En la actualidad, la UNORCA está presente en 23 Estados de la República y cuenta con más de 300 organizaciones

⁹⁵ Con respecto al nuevo movimiento campesino, *cf.* Luis Meneses Murillo (1992: VI-VII).

⁹⁶ Con respecto al balance de los logros y fracasos del CAP, *cf.* Angélica Enciso (1999: 1-3).

⁹⁷ Vía Campesina reúne a organizaciones campesinas provenientes de 56 países alrededor de la idea de un desarrollo rural alternativo, integral y sustentable. Por otra parte, la UNORCA organizó un encuentro de Vía Campesina en Tlaxcala, en 1996.

miembros. La organización mexicana de tercer nivel fue desbordada por el mismo proyecto que gestaba, es decir, después de formar parte por completo del movimiento campesino gracias a su crecimiento espectacular, la UNORCA se convirtió para sus fundadores en una organización integrante del «nuevo movimiento campesino» junto con la CNC, para finalmente dejar de destacarse en el ámbito organizativo por no tener un proyecto innovador. La ambición de sus principales asesores así como el crecimiento extremadamente rápido de la organización —en términos de número de asociaciones miembros⁹⁸ y recursos financieros— son ciertamente los factores que explican la pérdida de originalidad de la identidad de la UNORCA.

Otro aspecto de la dominación de orden a través del control de la identidad colectiva es la pseudo autonomía política de la organización y que significa en teoría que la UNORCA no depende —ideológica, estructura y económicamente— de un partido político. Esa posición al margen de lo político permite, en principio, la coexistencia en su seno de las más diversas posiciones políticas. La realidad de ese apartidismo oportuno es bastante distinto ya que ese principio de no participación en la política fue y sigue siendo ignorado o por lo menos malinterpretado por parte de los coordinadores nacionales. Alberto Gómez, por ejemplo, al hacer la distinción entre la ocupación de un puesto de elección popular para poder participar con mayor peso en las tomas de

⁹⁸ La UNORCA está conformada por más de 300 organizaciones campesinas repartidas en 23 Estados de la República mexicana, es decir con un número total de 200,000 productores rurales.

decisión y la ocupación de un puesto de elección popular para hacer carrera en un partido, hace una distinción de los fines, no de los medios.⁹⁹ El Coordinador Nacional justifica así la invitación lanzada a las organizaciones miembro para que participen en la política y negocien con los partidos el registro de candidatos. Ese activismo cívico – para no llamarlo proselitismo político– se manifestó abiertamente cuando los integrantes de la Coordinadora Nacional defendieron la creación de una agrupación política durante la Asamblea Nacional realizada en 1998. Detrás de ese cabildeo, que por cierto resultó exitoso a pesar de la oposición manifiesta de la mayoría de los delegados, existe una doble preocupación por parte de los cuadros nacionales de la UNORCA: incrementar el capital político de la organización y por ende su representatividad, y encontrar nuevas fuentes (directas o indirectas) de ingreso. El primero apunta hacia tener una mayor presencia política de la UNORCA en las instancias federales, estatales y locales de toma de decisiones, mientras el segundo apunta hacia aumentar su capital financiero para poder realizar diferentes proyectos.

Para resumir, puede afirmarse que la identidad colectiva de la UNORCA, desde 1979 hasta la mitad de los años ochenta, fue una discusión secundaria ya que el debate principal en ese entonces era en torno a la figura del asesor y su posibilidad de convertirse en dirigente. Sin embargo, a ese debate se vino superponiendo la discusión

⁹⁹ Entrevista directa con Alberto Gómez, Chilapa de Alvarez, Gro., el 29/04/98.

relativa a la relación de la red de organizaciones con el Estado. Pero después de su registro legal, la UNORCA se fue burocratizando y, de manera concomitante, sus asesores con función de dirigentes abandonaron la organización en la medida en que ocuparon cargos en la administración federal y la CNC. Si bien la autonomía de la Unión reveló ser muy frágil al depender inicialmente de un grupo de asesores afines al PRI, la UNORCA logró no obstante sobrevivir como central campesina y no como red de redes.

V.4.2 Estructura normativa

En el caso de la UNORCA, se pueden discernir tres etapas relativas al uso de las normas internas como instrumento de control por parte de la directiva. La primera etapa (1982-1985) se caracterizó precisamente por la ausencia completa de normas escritas aunque no de reglas y principios. La informalidad de los encuentros y el número limitado de organizaciones participantes daban a esos eventos un carácter convivial, lo cual contribuía a borrar las diferencias más significativas en cuanto al grado de involucramiento de los distintos actores sociales. Sería ingenuo pensar que en lo que se refiere a la programación de los encuentros (lugar, periodicidad, temas de discusión) y

el desarrollo de los mismos (orden del día, discusiones y acuerdos) todos los dirigentes campesinos y asesores asumían un papel de la misma importancia. El interés, el involucramiento y la capacidad para formular propuestas pertinentes, varían de una persona a otra, y de una organización a otra. Gustavo Gordillo, los dirigentes de la CECVYM, Hugo Andrés Araujo, Javier Gil y Adolfo Orive fueron ciertamente entre los promotores más sagaces del proyecto de constitución de una red de organizaciones rurales regionales. En esa etapa, la ausencia de estructura organizativa y por ende de dirección permanente, permitió lograr cierto equilibrio de poder entre los principales protagonistas sin desatar una lucha interna para ocupar cargos con responsabilidades. Esta última se manifestó con toda claridad en el momento de elaborar los estatutos y dar un nombre a la organización. La principal originalidad de la propuesta (no aprobada) presentada por la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas de Ahuacatlán en 1983 era la de crear una coordinación nacional conformada por dos representantes de cada organización, los cuales no podían acumular cargos administrativos y políticos, ni podían ser asesores. El proceso de definición de la primera estructura interna de la UNORCA desembocó en el registro de la UNORCA como asociación civil, en 1985.

La segunda etapa, de 1985 a 1988, corresponde al proceso de consolidación de las estructuras internas de la UNORCA mediante de una definición cada vez más precisa del ejercicio y delegación del poder. Los sucesivos cambios estatutarios muestran una constante voluntad para actualizar los estatutos de la UNORCA con el fin de adaptar

los principios y ejes de acción de la organización a una coyuntura cambiante.¹⁰⁰ Las renovaciones estatutarias se elaboraron a causa de los cambios ocurridos en el ámbito de la política nacional y a nivel interno. La evolución de las políticas agropecuarias del gobierno federal y su impacto sobre los pequeños productores influenciaron no tanto el cabildeo político de la directiva de la UNORCA sino más bien el orden y el contenido de sus acciones.

En cambio, la salida de los principales asesores a finales de los años ochenta y la tentativa de fusionar la UNORCA con la CNC obligaron a los dirigentes unorcistas (Luis Meneses, Alfonso y Benjamín Valenzuela, Porfirio Encino, Alberto Gómez, Emiliano Cerros y otros más) a ordenar la modificación de los estatutos. Tales modificaciones ocurrieron en 1989, 1995 y 1998. Lo más interesante de esos cambios fue la preocupación de la directiva nacional por mantener una relación dinámica e interdependiente con las organizaciones miembros (cabe señalar que la membresía es colectiva lo cual tiende a privilegiar una relación entre dirigentes exclusivamente). En cada modificación estatutaria se hizo énfasis sobre la necesidad de reforzar la relación entre las organizaciones regionales y la Coordinadora Nacional por medio de la instrumentación de una serie de medidas como el incremento del poder de decisión de las coordinadoras estatales, la participación directa de las redes en la Coordinadora

¹⁰⁰ Cf. Cuadros 6, 7, 8, 9 en Anexos.

Nacional, la reducción del número de integrantes de la directiva de la UNORCA, etcétera. Pero esas medidas correctivas si bien por un lado favorecen la delegación de poder y fomentan la autonomía de las organizaciones miembro, por el otro propician indirectamente el desarrollo de estrategias de conquista del poder. Dos ejemplos ilustran esa ambigüedad. El primero es la reducción tendencial del número de integrantes de la Coordinadora Nacional debido a que es muy difícil, en los hechos, reunir a todos los coordinadores ya que la mayoría de ellos trabajan y residen en provincia. Pero al reducir (de manera más o menos abierta) el número de los responsables nacionales éstos ven sus facultades ampliadas y por ende adquieren más poder. El segundo ejemplo es la posibilidad –aprobada en asamblea en 1998– de que las redes puedan beneficiarse de una representación directa en la Coordinadora Nacional. El aspecto positivo de esa medida es reconocer la idiosincrasia de las redes al ofrecerles un espacio de acción en la máxima instancia permanente de la UNORCA. El aspecto negativo de ese cambio es dar la posibilidad a los dirigentes hasta el deseo de hacer carrera en la UNORCA, de crear una red con el objetivo –oculto obviamente– de poder saltarse las etapas obligatorias de acumulación de experiencia (integrante de una Coordinadora Estatal, Coordinador Estatal, integrante de la Coordinadora Nacional y finalmente Coordinador Nacional). Es verosímilmente el caso de Rogelio Alquisiras, el presidente (autonombrado) de la red de artesanos Titekite Zanzekan en Chilapa de

Alvarez, Guerrero.¹⁰¹

En cuanto a la tercera etapa en lo que concierne al uso de las normas, se dio cuando la directiva nacional no tanto impulsó sino que más bien propuso la creación de la Agrupación Política UNORCA, en 1998. La organización «gemela» que, por su figura asociativa, recibe importantes cantidades de dinero por parte del Instituto Federal Electoral (IFE), ha permitido a la UNORCA poder instrumentar cierto número de proyectos con vocación cívica que no había podido realizar hasta entonces. Una mayor consecuencia fue el desdoblamiento de la UNORCA en una rama social y una rama política –la agrupación política tiene la facultad legal de firmar alianzas con un partido político– a pesar de la neutralidad política de la organización plasmada en sus estatutos. Asimismo, la resolución de la contradicción histórica de la UNORCA relativa a su apartidismo por medio del registro de una agrupación política, permitió a sus dirigentes controlar –no resolver– una larga esquizofrenia. Por último, cabe agregar que un efecto colateral de esa división de la UNORCA entre la rama social y la rama política fue el de permitir a Clemente Guillén, un dirigente campesino oriundo del estado de Veracruz que perdió en las elecciones internas de 1998 para el cargo de Coordinador Nacional frente a Alberto Gómez, ser nombrado Presidente de la Agrupación Política.

¹⁰¹ Para mayor información sobre la Red Titekite Zanzekan, cf. www.laneta.apc.org/artinemi/tite.html

Por último, se puede afirmar que la inexistencia de normas escritas en el periodo de formación de la UNORCA participó en el éxito del concepto de red de organizaciones y alimentó indirectamente la representación de esta organización como una organización acéfala. Sin embargo, con el registro legal de la Unión como asociación civil en 1985 empieza un proceso de estructuración formal lo cual rompió con la estructura de red a pesar de los sucesivos intentos por parte de los dirigentes nacionales de mantener una relación directa, regular y equilibrada con las organizaciones miembro. Precisamente lo que estaba y sigue estando en juego en los cambios estatutarios es la determinación de los espacios de poder y la participación política. La creación de una agrupación política en 1998 evidenció las dos vertientes de la acción colectiva unorcista: lo social y lo político, sin por lo tanto resolver la contradicción histórica entre un apartidismo teórico y un involucramiento político.

V.4.3 **Gratificar y sancionar**

Para comprender las formas de impartición de la justicia al interior de la UNORCA se tiene que tomar en cuenta primeramente las características relativas al registro de miembros. En efecto, el ingreso es únicamente un ingreso colectivo, es decir que la Unión está conformada por organizaciones y no por socios. Ese punto relativo a la

membresía es de suma importancia en lo que concierne a la aplicación de sanciones porque la responsabilidad es básicamente una responsabilidad colectiva. Lógicamente las sanciones deben ser aplicadas de manera indistinta al conjunto de los socios. En otras palabras, el socio de las organizaciones miembro no tiene ni derechos ni obligaciones (los asesores permanentes y técnicos tampoco) por lo que es imposible fincar responsabilidades individuales excepto quizá en el caso de los dirigentes campesinos que ocupan un cargo dentro de la UNORCA a nivel regional o nacional.

En realidad, en los estatutos actualmente vigentes, no se prevee ningún tipo de sanción ya sea para todos los miembros colectivos o las personas que ocupan un cargo dentro de la Unión. En lo que concierne a los primeros, se estipulan solamente algunas facultades básicas en cuanto a los segundos se hace mención de los elementos que impiden y limitan la ocupación de un cargo.¹⁰² Es conveniente señalar que en los hechos, la directiva nacional de la UNORCA deja a las coordinadoras estatales decidir si emiten credenciales individuales, lo que se instrumentó en Michoacan, por ejemplo. Sin embargo, esta medida de control de los socios no tiene su contraparte en el gozo de derechos: los socios individuales no poseen más derechos ni más obligaciones. En todo caso, no se contempla la posibilidad de hacer cumplir *formalmente* lo especificado en los estatutos. Esta total ausencia de medidas coercitivas tiene una doble

¹⁰² Los requisitos para ocupar un cargo al interior de la UNORCA son detallados y analizados en el Cap.VI.4

consecuencia: por un lado participa en la construcción de la imagen de una organización «democrática» donde impera la tolerancia y en la que se respeta la autonomía de las organizaciones hasta el grado de pensar que no pueden violar el reglamento interno de la UNORCA, y por el otro, deja abiertas las prácticas informales de impartición de justicia.

La existencia de prácticas informales o periféricas de impartición de justicia fue comprobada en por lo menos dos ocasiones. La primera cuando Javier Gil fue «desconocido» en una asamblea en septiembre de 1992 por haber firmado la muy controvertida reforma del artículo 27 Constitucional en nombre de la UNORCA. «No lo corrimos, pretende Emiliano Cerros, se salió solo.»¹⁰³ En realidad, lo que sucedió fue una implacable crítica por parte de los asambleístas la conducta de Javier Gil, la cual fue retomada y encauzada por los dirigentes campesinos presentes en la tribuna. Por lo tanto, lo que ocurrió en esa reunión no fue exactamente la aplicación de un castigo sino más bien el ejercicio exitoso de un contrapoder por parte de los representantes. En cambio, en otra ocasión, se enjuició y sancionó a dirigentes unorcistas corruptos. Fue en el primer trimestre de 1998 cuando la Coordinadora, o más verosímilmente una parte de ella, tomó la decisión de expulsar a dirigentes veracruzanos quienes no podían justificar del extravío de una importante suma de dinero destinada al desarrollo de

¹⁰³ Entrevista directa con Emiliano Cerros, México D.F., el 03/09/98.

proyectos colectivos. Según Emiliano Cerros, la decisión se tomó porque había suficientes pruebas, sin embargo, no explica por qué el veredicto se emitió a puerta cerrada y la información de lo sucedido no fue dada a conocer públicamente durante la Asamblea Ordinaria de marzo de 1998.¹⁰⁴ Es posible pensar que el secretismo que caracterizó ese asunto se debe a la voluntad de no revelar la existencia de actos de corrupción al interior de la organización quizá para conservar intacta su credibilidad ante actores externos (organismos internacionales, administraciones federales, bancos, etcétera) y también para evitar la aparición de conflictos internos.

Otros líderes nacionales son conscientes de la necesidad de *prevenir* (en pos de sancionar) la comisión de actos ilícitos por parte de los dirigentes regionales, como Luis Meneses Murillo, por ejemplo, que afirma lo siguiente:

...en el campo, a diferencia del resto de la sociedad le damos una importancia enorme al prestigio social, quizás por la vida provincial, porque los pueblos son más chicos, pero eso tiene una importancia grande, el compañero que se corrompe, corrompe a toda su familia por varias generaciones y como el poblado regularmente no va a desaparecer, es un elemento que influye, (...) La única manera de combatirlo es desarrollando la participación de los compañeros y desarrollar la vida democrática, que las dirigencias tengan obligación de tener que estar informando y que a su vez los compañeros de las bases vayan teniendo una participación mayor y que eso permita un relevo constante. (Knochenhauer, 1990: 48)

¹⁰⁴ Entrevista directa con Emiliano Cerros, México D.F., el 16/12/98.

Aunque esta opinión no carece de lucidez, en los hechos, y hasta donde se sabe, no se ha instrumentado un programa integral de prevención de la corrupción. La ausencia de tal programa se explica tal vez porque no constituyó una prioridad, no había dinero para realizarlo y también porque iba a dar nuevas herramientas críticas a las «bases», situación que podía virtualmente llegar al desconocimiento de algún dirigente. Sin duda, la capacitación de los miembros de las organizaciones integrantes de la UNORCA y la formación de dirigentes es una tarea por hacer.

Ahora bien, no se menciona nada en los estatutos acerca del otorgamiento de estímulos y gratificaciones. Sin embargo, en la práctica, las gratificaciones corresponden a la ocupación de un cargo con mayores responsabilidades. En efecto, la propuesta del entorno (y los amigos) del dirigente puede ser inducida por éste por medio de diversas prácticas, aunque la lógica meritocrática al interior de la directiva nacional de la UNORCA estriba principalmente en el trabajo realizado. Un buen trabajo, un trabajo importante y una trayectoria ejemplar son los criterios tomados en cuenta en el momento de la selección de los candidatos.¹⁰⁵ Este tipo de gratificación simbólica constituye el certificado de garantía del trabajo realizado y más ampliamente,

¹⁰⁵ Ese tema será tratado más en detalle en el capítulo relativo a la selección de los candidatos para dirigir la UNORCA, *cf.* Cap.VI.4.1

representa una oportunidad para el dirigente que anhela ocupar un cargo de dirección más elevado en la jerarquía de la UNORCA.

Para resumir, se puede decir que en los estatutos de la UNORCA no se plantea la posibilidad de ejercer formalmente una acción valorativa o un castigo en función de los méritos o faltas de las personas integrantes de la organización de tercer nivel. De hecho la membresía colectiva –los miembros son exclusivamente miembros colectivos– impediría la instrumentación de una acción discriminante desde la coordinadora nacional. Este vacío legal en los estatutos de la UNORCA no impide el enjuiciamiento (informal) ni la promoción (indirecta) de dirigentes. Atrás de la imagen de una organización «democrática» existen prácticas subterráneas de discriminación que se manifiestan sobre todo en la carrera de los dirigentes en el seno de la directiva nacional

V.5 Convergencia Regional Campesina "Zanzekan Tinemi"

V.5.1 Identidad colectiva

Las organizaciones que conforman la Convergencia Regional Campesina Zanzekan Tinemi son el resultado de una larga experiencia organizativa que remonta a 1980 cuando nace el Consejo Comunitario de Abasto (CCA) en Chilapa de Alvarez en e

estado de Guerrero. La actividad primordial de este organismo era instrumentar, bajo la tutela de Diconsa, mecanismos de distribución de fertilizante a un precio menor que el del mercado con el fin de apoyar a los pequeños productores. A raíz del éxito de este programa, sus responsables decidieron ampliar la gama de productos comercializados a bajo precio. Es así que nacieron las primeras tiendas comunitarias en la mitad de los años ochenta en las que se vendían fertilizante, maíz, azúcar, sal y otros productos básicos. Este programa de apoyo al pequeño productor se transformó en el Programa de Compras Directas (PCD) en 1986, que llegó a representar un «competidor» para el CCA de Diconsa: ambos programas ofertaban fertilizante a un precio menor al del mercado a los campesinos de la región «centro - montaña» del estado de Guerrero. Su principal diferencia residía en la forma de ejercer el poder ya que en el caso del PCD eran consumidores los que –en principio– integraban la mesa directiva, mientras que el CCA era controlado directamente por los responsables regionales de Diconsa. El éxito del PCD fue uno de los motivos por los cuales los directores de Diconsa de Chilapa realizaron acciones extra-legales para entorpecer el crecimiento del PCD. Las tensiones entre ambas directivas se agudizaron con la sequía de 1985-1988, el desabastecimiento crónico y los desvíos de fondos en las dos organizaciones. El conflicto entre los partidarios del PCD y los defensores de Diconsa se agudizó. Finalmente, después de una larga batalla en la cual fueron «tomadas» varias bodegas de Diconsa, se acordó soldar las cuentas de ambas organizaciones, democratizar la toma de decisión así como

reordenar las prácticas de abastecimiento y distribución. Una parte de los protagonistas de ese conflicto abandonaron su cargo y otros actores sociales como Rogelio Alquisiras, ex gerente de Diconsa, se propusieron para participar en la creación de una nueva organización.

Asimismo el PCD se disolvió mientras el Consejo Comunitario de Abasto seguía funcionando con la misma denominación. En 1987 se registró el ex Programa de Compras Directas en la Secretaría de Relaciones Exteriores con el nombre de *Tinemiliske Tinoshime* ("Pensemos juntos" en náhuatl), pero no se logró registrarlo en el RAN. Este segundo intento exitoso se realizó en 1990. El PCD se convirtió en una organización social bajo la figura jurídica de triple S, con la denominación de *Sanzekan Tinemi* ("Seguimos juntos" en náhuatl). El trabajo de campo no permitió conocer las causas del cambio de nombre, pero se puede pensar en dos explicaciones: la expresión *Sanzekan Tinemi* es más fácil pronunciar y por ende recordar que *Tinemiliske Tinoshime*; y por otra parte, la primera denominación (Pensemos juntos) hace hincapié sobre lo importante de encontrar, de manera colectiva, soluciones a los problemas de las dos organizaciones guerrerenses mientras la denominación definitiva (Seguimos juntos) enfatiza sobre la necesidad de una unión solidaria entre los actores del ex PCD después del conflicto que lo opuso al CCA. En todo caso, el dar un nombre náhuatl a una organización dirigida por mestizos monolingües y cuyos socios son en su gran mayoría hispanohablantes –el gerente de artesanías afirma que 97% de los socios de la

Red Titekite Zanzekan son mujeres indígenas¹⁰⁶ y, por su parte, el presidente del Consejo Comunitario de Abasto asevera que 40% de los socios de la Sanzekan Tinemi son indígenas monolingües¹⁰⁷ – revela ciertamente una voluntad de «arraigamiento cultural» de la nueva organización y por ende, la posesión de una identidad étnica.

Los diez años de experiencia organizativa¹⁰⁸ junto con la llegada de nuevos líderes, permitieron a la Sanzekan Tinemi comenzar con la ejecución de varios programas simultáneamente: abasto integral comunitario, apoyo a productores, producción y comercialización de artesanías, servicios y los vinculados a las mujeres (Meza Castillo, 1996: 9). Si bien existía un gran dinamismo en el seno de la triple S. y el deseo de realizar un ambicioso proyecto de desarrollo integral, en la práctica, las divergencias entre los diferentes responsables no tardaron en aparecer.

En los primeros tiempos de este periodo [1993-1995], hubo un poco de desorden y confusión en la coordinación de los trabajos ya que todos los dirigentes le entraban a tratar de resolver los distintos problemas que se presentaban, por lo que fue necesario organizarse y dividir las funciones. Así poco tiempo después de constituir la Sanzekan se designaron responsables para impulsar diferentes actividades. (...) Poco a poco las comisiones se fueron transformando en áreas, las que se han venido

¹⁰⁶ Entrevista directa con Alfonso Herrera, Chilapa de Alvarez, Gro., el 14/08/98.

¹⁰⁷ Entrevista directa con Emiliano Cerros; Chilapa de Alvarez, Gro., el 17/08/98.

¹⁰⁸ A finales de los años ochenta, la Cooperativa Popular de Consumo (CCP) fue registrada en la Secretaría de Relaciones Exteriores con el nombre *Tinemiliske Tinoshime* («Pensemos juntos» en náhuatl) pero, por diversas razones, no logró ser registrada en el RAN. Es solamente en 1990, cuando la CCP logró convertirse en una Sociedad de Solidaridad Social cuya denominación es *Sanzekan Tinemi* («Seguimos juntos» en náhuatl).

estructurando de acuerdo a sus propias necesidades y a los proyectos y programas impulsados. (Meza Castillo, 1996: 10)

La falta de precisión en cuanto al espacio de acción de cada programa así como la relativa indefinición de las facultades de los dirigentes provocaron fuertes tensiones internas. De esa necesidad de separar más claramente las distintas actividades se decidió transformar las comisiones, encargadas de la elaboración y desarrollo de los proyectos, en áreas. Pero ese cambio no fue lo suficientemente profundo como para dar una satisfactoria autonomía de decisión y de gestión a los responsables de áreas. La gestión financiera seguía siendo un importante punto de discordia. A éste se sumaba el protagonismo del primer presidente de la Sanzekan Tinemi y coordinador del CCA que venía siendo criticado cada vez más en la medida en que aumentaba el peso del área de Artesanías en el seno de la organización social. En efecto, las actividades del Consejo Comunitario de Abasto disminuían en el transcurso del tiempo mientras aumentaba el número de grupos de artesanos y, por ende, el volumen de las exportaciones de productos acabados.¹⁰⁹ En filigrana, existía un duelo entre dos líderes: Emiliano Cerro

¹⁰⁹ El Área de Comercialización de Artesanías, junto con la de reforestación, es la que tiene los resultados más alentadores en términos de seguimiento de proyectos, nivel de participación y subsidios recibidos. Trabaja de manera efectiva con 20 del total de 30 grupos de artesanos. De la población total de los artesanos que participan en la Sanzekan Tinemi (alrededor de 1000), ochenta por ciento son mujeres. En cuanto al aspecto de la comercialización, en 1997 se vendió 35% de la producción al extranjero, Holanda, Italia y Bélgica, y lo demás se vendió en el mercado nacional. Para poder estar presente en el mercado internacional, la Sanzekan Tinemi ha mejorado y ampliado progresivamente

–líder campesino– y Rogelio Alquisiras –gerente empresarial.¹¹⁰ Finalmente, el primero fue sustituido por el segundo quien, en la actualidad, sigue siendo Presidente de la SSS Sanzekan Tinemi. De manera paralela, el organigrama de la organización guerrerense se transformó en el sentido de que dos áreas de la Sanzekan Tinemi ganaron su autonomía mediante su registro legal bajo una figura asociativa. Es el caso de la Caja de Ahorro que se registró como SSS Matotlanejtikan Tomin en 1995 y, un año más tarde, la organización de mujeres se convierte en SSS Titekitetoke Tajome Sihuame. El Consejo Comunitario de Abasto seguía operando como Asociación Civil desde su registro en 1987, por su parte, los responsables de la Sanzekan Tinemi lograron conservar el control de tres áreas: Comercialización de Artesanías; Reforestación y Recursos Naturales; y Apoyo a Productores.¹¹¹

La autonomía de la Caja de Ahorro y la Sihuame constituyó, al parecer, un riesgo de fragmentación virtual de la unidad interna ya que los responsables del CCA y de la Sanzekan Tinemi impulsaron la creación de una coordinadora en el mismo periodo.

gama de productos que comercializa merced a varios préstamos. El Área de Comercialización de Artesanías recibió apoyos puntuales del Sistema de Desarrollo y Solidaridad (Sedesol), del Fondo Nacional para las Empresas Sociales (Fonaes) y de la Secretaría de Trabajo. Cabe señalar también que el área de Artesanías forma parte de la Red Bioplanet.

(www.bioplaneta.com/espagnol/productores/sanzekan.html).

¹¹⁰ Entrevista directa con Alma Delia Godínez Jiménez (asesora), Chilapa de Alvarez, Gro., el 18/08/98.

¹¹¹ El Consejo Comunitario de Abasto fue registrado como Asociación Civil en 1987 con el fin de poder negociar mejor con Diconsa, ya que el proyecto de creación de la SSS *Zanzekan Tilatoa* fracasó. (Meza Castillo, 1996: 6-8)

Nacida en 1997, la Coordinadora Regional Sanzekan Tinemi tiene el propósito de mantener cierta coordinación entre las actividades de las diferentes organizaciones.¹¹² En estas reuniones mensuales –en las cuales no todos los dirigentes participan con la misma constancia–, se intercambia información y se discuten problemas de diversa índole. Un problema crónico que no se ha solucionado definitivamente, es la instrumentación de un mismo programa por parte de varias organizaciones. Este es el caso del programa de vivienda desarrollado por el CCA, el área de Reforestación de la SSS Sanzekan Tinemi, y la Sihame; así como las cajas de ahorro que se manejan en la Matotlanejtikan Tomin y en la organización de mujeres. Esta situación se repite también en lo que concierne al programa de asistencia técnica.¹¹³ La «competencia interna» por el control de los espacios de acción colectiva es indiscutiblemente un efecto de la autonomía de las organizaciones. En este contexto, la SSS Sanzekan Tinemi sigue asumiendo un papel hegemónico.

Lo antes mencionado tiene que ver con la identidad y el funcionamiento de la Convergencia. La Convergencia es una organización no registrada oficialmente que, en la intención de sus promotores, representa al conjunto de las organizaciones que la conforman (CEPAL, 1997: 48-53). Esta representación informal permite presumir contar con un número elevado de socios (la suma de los socios de las cuatro

¹¹² Cf. Figura 6 en Anexos.

¹¹³ Entrevista directa con Marco Antonio Rosales (asesor), Chilapa de Alvarez, Gro., el 14/08/98.

organizaciones) y por ende pretender tener una gran capacidad de convocatoria. La Convergencia Regional Sanzekan Tinemi podría ser calificada coloquialmente de «membrete» si no se realizaran reuniones entre los líderes. Pero justamente para distinguir lo que es la unión (virtual) de las cuatro asociaciones, de la reunión de quienes la dirigen, se propuso denominar a esta última, Comisión Coordinadora (denominada coloquialmente «Coco» por los dirigentes y asesores). Es posible ver en esta creación un esfuerzo de los dirigentes y asesores para «materializar» la identidad de la Convergencia, es decir otorgarle por lo menos una existencia intermitente. A pesar de ese intento para mantener cierta cohesión entre las diferentes organizaciones, la Comisión Coordinadora no dejó de realizar reuniones a puerta cerrada entre los responsables en donde se toman decisiones de vital importancia en lo que se refiere a asuntos generales. La periodicidad fluctuante de las reuniones se debe a la indisponibilidad de los responsables, en particular los que representan los tres áreas de la SSS Sanzekan Tinemi, por lo que las fechas y horas de reunión tienden a determinarse prioritariamente en función del empleo del tiempo. A esta situación se agrega la casi imposibilidad, por parte de los presidentes de la Matotlanejtikan Tomin y de la Titekitoke Tajome Sihuame de delegar responsabilidades al último momento por lo que es frecuente que no puedan asistir a las reuniones de la «Coco».

La presidencia de la Comisión de Coordinación es una presidencia giratoria, es decir, que la función de Presidente es asumida temporalmente (entre dos reuniones) y

cíclicamente (por cada uno de los dirigentes). En teoría este sistema de representación de los intereses de la colectividad (en este caso del conjunto de las organizaciones) puede ser considerado como un sistema democrático. Sin embargo, el hecho de que la Sanzekan Tinemi tenga derecho a tres representantes, uno para cada área, y que los representantes de las demás organizaciones estén ausentes con relativa frecuencia hacen que la directiva de la triple S. asuma el monopolio del ejercicio del poder. Si bien los asesores, en particular los seis asesores permanentes de la Sanzekan Tinemi, tienen un papel secundario en las reuniones de la «Coco», porque tienen voz pero no tienen voto, su única presencia aumenta de manera considerable la «importancia numérica» de la Sociedad de Solidaridad Social.

La sobre-representación de la Sanzekan Tinemi con respecto a las demás asociaciones se manifiesta también en la homonimia que existe entre la triple S y la Convergencia: Sanzekan Tinemi sirve para designar a la organización social y a la unión de las cuatro organizaciones. El predominio de la SSS se explica históricamente ya que, con excepción del CCA, las demás organizaciones nacieron de la Sanzekan Tinemi, pero también se explica económicamente, por los importantes préstamos —de Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros— conseguidos por los asesores de la Sanzekan Tinemi. Por lo tanto se puede comprender, en parte, por qué la triple S dio su nombre a la Convergencia. Esta homonimia permite a la directiva de la Sanzekan Tinemi mantener, para su provecho, cierta dependencia de las demás organizaciones

Un ejemplo es el sitio internet donde se presentan a las cuatro organizaciones: es el sitio de la Convergencia Regional y no de la SSS Sanzekan Tinemi.¹¹⁴

Por otra parte, a finales de los años noventa, la Convergencia fue denominada por sus integrantes Convergencia Regional Campesina de la Región Centro Montaña de Guerrero Zanzekan Tinemi presumiblemente a raíz de la presentación del trabajo del autor de esta investigación.¹¹⁵ La ortografía de la palabra «Sanzekan» fue modificada en «Zanzekan». La ambigüedad de la homonimia primordial, fue atenuada –no borrada– por una homofonia que permite distinguir una de otra únicamente cuando son mencionadas por escrito. La Convergencia carece de logotipo, por lo que el emblema de la SSS Sanzekan Tinemi (representa la parte superior del cuerpo de Emiliano Zapata en medio de dos montañas) se usa en los documentos internos para identificar a la Convergencia Regional.

Por último, la identidad colectiva representa lo que está en juego en el seno de la Convergencia Regional Zanzekan Tinemi, pues la directiva de la Sanzekan Tinemi se empeña aparentemente en confundir, para su provecho, la identidad de la triple S con la

¹¹⁴ <http://www.laneta.apc.org/sanzekan/sanzekan/htm>

¹¹⁵ Después de la presentación en el V Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural, el 12-18 de octubre de 1998 en Chapingo, de un trabajo cuyo título es: «Las relaciones de dominación al interior de la UNORCA y de la Sanzekan Tinemi» la directiva de la Sanzekan Tinemi convocó a una reunión extraordinaria de la Comisión Coordinadora para debatir sobre ello. Desde entonces el autor de este trabajo no pudo entrevistarse más con los dirigentes de la organización.

del organismo supra-organizacional. Para lograrlo, los líderes gozan de un suplemento de legitimidad, el cual reside en la importancia histórica de la organización social, su presupuesto, y su sobre-representación de la Sociedad de Solidaridad Social en el seno de la Convergencia. Esta estrategia homonímica en cuanto a la identidad de la Zanzekan Tinemi otorga a sus dirigentes una plusvalía de prestigio al momento de representar a la triple S ya sea en la Convergencia o ante actores externos.

V.5.2 Estructura normativa

Aunque no esté registrada legalmente, la Convergencia Regional Zanzekan Tinemi se ha dotado de un instrumento normativo para armonizar –en la medida de lo posible– el contenido de los estatutos de cada una de las cuatro organizaciones, y plasmar por escrito códigos de conducta derivados de los principios básicos de la convergencia. Como se ha mencionado anteriormente, la Comisión Coordinadora es la parte visible de la Zanzekan Tinemi, es su materialización. El desarrollo de la Coordinadora se dio de manera empírica y todo lo que concierne a sus modalidades de funcionamiento (periodicidad, lugar de reunión, integrantes, etcétera) se fue creando de manera paulatina en el transcurso del tiempo. Una larga serie de ensayos y errores permitieron

esbozar un marco operativo, el cual, aunque oral e incompleto, respondía no obstante a las condiciones tópicas básicas para su instrumentación. Es solamente después de un año y medio de funcionamiento que los asesores de la Sanzekan Tinemi elaboraron una propuesta escrita de reglamento interno de la «Coco». A finales de 1998, se estaba debatiendo el contenido de un primer borrador, el cual es analizado en el presente trabajo.¹¹⁶

Uno de los objetivos de este reglamento interno es precisamente definir de manera inequívoca la identidad de la convergencia. Sus principios (autonomía, pluralidad, autogestión y democracia) son muy similares a los de la UNORCA que son autonomía y autogestión, pluralidad y tolerancia, democracia, solidaridad y apoyo mutuo. También la misión y los objetivos plasmados en el reglamento interno de la Zanzekan Tinemi son muy parecidos a los de la Unión por su contenido y los conceptos que utiliza. Asimismo, la misión de la Convergencia es «Contribuir a la democratización del país mediante el desarrollo integral y sustentable, mediante programas de impacto local y regional de mediano y largo plazo bajo los principios de autonomía, pluralidad, autogestión y democracia» mientras los objetivos de la UNORCA son, entre otros, incidir en las políticas de desarrollo económicas y sociales, impulsar una estrategia de

¹¹⁶ Documento interno. *Reglamento operativo de la Convergencia Regional Campesina "Sanzekan Tinemi"*, sin fecha, no publicado. 5 p.

desarrollo rural integral sustentable, así como apoyar la elaboración y consolidación de programas regionales.¹¹⁷ Esta similitud de discursos se debe a que los líderes históricos de la Sanzekan Tinemi participaron muy activamente en la creación de la UNORCA, en la que actualmente el Presidente del CCA es miembro de la directiva nacional de la Unión. Por otro lado, los asesores de la Sanzekan Tinemi conocen muy bien los documentos publicados por y sobre la UNORCA.¹¹⁸ Este fenómeno de sintonía programática tiene un efecto directo sobre la identidad de la Convergencia pero también sobre la política interna de participación de los miembros.

Si bien en los hechos los integrantes de la Comisión Coordinadora son un representante del CCA, la Caja de Ahorro, la organización de mujeres y las tres áreas de la Sanzekan Tinemi –además de los asesores permanentes–, en el reglamento operativo, las organizaciones que pueden participar en la «Coco» no son limitadas ni en número ni en calidad. En el artículo I se precisa que: «la conforman [la Convergencia] organizaciones que por su afinidad en la lucha social, desean llevar a cabo una coordinación en las diferentes actividades que realizan, respetándose entre sí y promoviendo acciones que ayuden al mejoramiento de sus socios.» Para que una organización ingrese a la Zanzekan su solicitud de ingreso debe ser aprobada por el

¹¹⁷ Estatutos de la UNORCA de 1998.

¹¹⁸ Otro elemento que muestra del grado de cercanía entre las dos organizaciones fue la realización de la IX Asamblea Nacional de la UNORCA en Chilapa de Alvarez, en la sede de la Sanzekan Tinemi, en abril del 2001.

Presidente de la misma. Esta innovación autoriza teóricamente a un número indeterminado de organizaciones miembro y, de manera conexas, permite una libre interpretación de la categoría de organización. La participación virtual de más organizaciones da a la Convergencia un carácter abierto e incluyente que tiene como consecuencia práctica promover una imagen positiva de la Zanzekan Tinemi en el ámbito de las organizaciones sociales. Mediante los nexos de cooperación y solidaridad establecidos por sus organizaciones miembro, la Convergencia está relacionada con Vía Campesina, la UNORCA, así como con organizaciones regionales de producción y de defensa de la identidad cultural indígena.¹¹⁹ Más interesante es la indefinición de la categoría de organización, la cual permite a las tres áreas de la Sanzekan Tinemi presentarse como organizaciones por completo y, en el futuro, podrá autorizar al Presidente de la Red de Artesanos Titekite Sanzekan seguir liderando la «Coco» aun después de haber sido renovado de su cargo de Presidente del Área de Comercialización de Artesanías. La ausencia voluntaria o no de detalles en lo que concierne a la categoría de organización, permite afirmar que el proyecto de reglamento interno legitima prácticas de diferenciación interna y por ende un ejercicio desigual del poder.

¹¹⁹ Cf. Figura 6 en Anexos.

Todavía en ese primer reglamento se hace hincapié sobre las obligaciones de los coordinadores y las posibilidades de sancionar a la(s) persona(s) que no cumplan con sus obligaciones. Aunque más adelante se examinará el tema de las gratificaciones y sanciones con más detalle, puede decirse simplemente que sobre 14 apartados, cuatro se refieren directamente a las causas, procedimientos y naturaleza de las sanciones. Esta preocupación por lo que se refiere a la impartición de una justicia interna en la organización rural es una característica de los primeros reglamentos (el examen de primer proyecto de reglamento de la UNORCA y del primer estatuto de la CNC revelan una singular precisión con respecto a las faltas susceptibles a ser castigadas y las diferentes sanciones).¹²⁰ Indudablemente, este énfasis muestra una gran preocupación por crear y reforzar una (incipiente) cohesión interna y un espíritu de cuerpo con el propósito de otorgar un carácter original y exclusivo a la organización en proceso de consolidación. El grado de coerción de los primeros estatutos está relacionado, más o menos directamente, con la formación y la posición de sus autores frente a la organización. En el presente caso, fueron asesores de tiempo completo quienes vieron la necesidad de que la Convergencia chilapeña estuviera dotada de un instrumento normativo lo suficientemente claro y preciso como para responsabilizar al conjunto de

¹²⁰ Cf. Cap.VI.1.2 y Cap.VI.4.2.

sus integrantes.¹²¹ En efecto, los asesores hicieron hincapié en la importancia de dar un carácter obligatorio a la participación de los coordinadores en la «Coco» ya que las organizaciones miembro, a excepción de la Sanzekan Tinemi, no siempre están representadas en las reuniones. Los coordinadores se ausentan porque tienen otros asuntos que resolver y no hay quien les pueda reemplazar o, sencillamente, porque no ven el interés en participar en lo que algunos consideran como «una reunión más». Este último argumento fue el de la Presidenta de la organización de mujeres, Yolanda Venegas, cuando, un día, justificó seguir entrevistándose con el presente investigador en pos de asistir a una reunión de la Comisión Coordinadora. Una explicación posible de ese desinterés, que no es particular a la dirigente de la Titekitetoke Tajome Sihuame, es el hecho de que la Comisión de Coordinación es una instancia creada por –y hasta cierto punto, para– los responsables de la Sanzekan Tinemi y sus asesores.¹²² En otras palabras la «Coco» puede percibirse no tanto como un instrumento al servicio de la unidad, sino más bien como un instrumento al servicio de sus promotores. Esta situación tiende a ser comprobada por la indefinición de la calidad de los integrantes en el reglamento operativo, pues se mencionan a los «socios, directivos (sic), asesores y trabajadores» entre dos puntos de interrogación. De esta forma los asesores plasmaron

¹²¹ Entrevista directa con Alma Delia Godínez Jiménez (asesora), Chilapa de Alvarez, Gro., el 18/08/98.

¹²² Entrevista directa con Yolanda Venegas, Chilapa de Alvarez, Gro., el 15/08/98.

la posibilidad para que ellos mismos puedan participar con voz y voto dentro de la «Coco». En cuanto al hecho de mencionar a los socios como posibles coordinadores, esto remite a una sencilla figura de estilo debido a que los socios de las organizaciones chilapeñas, en el mejor de los casos, pueden ocupar un cargo honorífico en la directiva. La distancia entre la directiva y los socios –muy pronunciada en la organización que promovió la creación de un reglamento interno, la Sanzekan Tinemi– no permite pensar en una participación directa de las «bases» en la Comisión Coordinadora.

Por otra parte, el desinterés de los coordinadores de la Caja de Ahorro y la organización de mujeres por involucrarse más, viene también del hecho de no percibir beneficios directos e inmediatos para su organización. En efecto, los temas de discusión no siempre tienen una repercusión práctica para cada una de las organizaciones, por lo que suele existir cierta apatía por parte de líderes que prefieren dar la prioridad a acciones internas concretas. Una visión pragmática de los problemas y de las prioridades por parte de dirigentes y asesores (los de la Sihame, en particular) limita también su participación en una reflexión más general sobre temas de envergadura regional y nacional, por ejemplo.

El alto nivel de coerción del primer reglamento interno de la Comisión Coordinadora, remitió al objetivo de esta medida y la posición de quienes lo elaboraron, pero más generalmente, la existencia misma de ese reglamento remite a la determinación de quienes poseen la facultad de hacerlo respetar. En el caso de las

sanciones —es lo que más se enfatiza en el reglamento de la «Coco», recordémoslo— se estipula: «Se aplicarán sanciones a las organizaciones que no cumplan con las obligaciones mencionadas en el presente reglamento, analizándose por la *Comisión Coordinadora* la sanción a aplicar conforme a cada caso.» (art.VIII) Para expulsar a una organización miembro se requiere el voto de cierto porcentaje (no está especificado) de las organizaciones integrantes de la Comisión Coordinadora. En el primer caso, quienes poseen la facultad de juzgar si un coordinador —e indirectamente la organización que representa— debe o no estar sancionado, son las personas presentes (la comisión) es decir quienes se encuentran reunidos. Esta imprecisión autoriza nuevamente a los asesores a desempeñar un papel determinante en el seno de la «Coco» al poder participar activamente en las discusiones en torno a la falta cometida por un coordinador. En el caso de la expulsión, se prevee que tiene que ser un número mínimo de coordinadoras —e indirectamente de organizaciones y áreas— quienes puedan ratificar la separación de una organización.

Aunque en proceso de elaboración al momento de su análisis, puede afirmarse que la estructura normativa de la Zanzekan Tinemi elaborada por (y para) los asesores de la SSS Sanzekan Tinemi, se inspira en el reglamento de la UNORCA en lo relativo a los principios básicos, la misión, y en menor medida a la integración de la directiva. Por otra parte, el primer borrador de reglamento interno de la Convergencia precisa ciertos

elementos relativos al funcionamiento de la Comisión Coordinadora pero nada en lo que concierne a la participación de los socios. Este énfasis sobre las facultades de los integrantes de la «Coco» se refleja esencialmente en el carácter coercitivo de las mismas.

V.5.3 Gratificar y sancionar

En el reglamento interno no se precisan ni el procedimiento para emitir una sanción, ni la posibilidad de amparo, ni tampoco los tipos de sanciones que puedan ser aplicados. En cambio se especifican todas las causas por las cuales los coordinadores suelen ser castigados (esto tiende a confirmar nuevamente la intención de los autores del reglamento de poder sancionar a quienes entorpecen el funcionamiento de la Comisión Coordinadora). Las causas son: 1) incumplimiento de las comisiones, 2) no respeto de los acuerdos políticos y de coordinación, 3) faltas y atrasos, 4) utilizar los espacios de gestión sin acuerdo de la Comisión, 5) promover confusión o división entre los miembros de las organizaciones, y 6) entregar información sin consentimiento de los responsables (es decir del presidente en turno de la «Coco» y de los coordinadores más influyentes). De cierta forma, la enumeración exhaustiva de las causas de sanción en el

primer borrador de reglamento interno contradice o, mejor dicho, acota los principios de autonomía, pluralidad y democracia de la Zanzekan Tinemi. Asimismo, el sexto punto revela la existencia de documentos internos confidenciales aunque es difícil pensar que en una organización social en donde imperan, según sus dirigentes, la autogestión y la tolerancia, puedan existir «operaciones encubiertas» que tienen que ser guardadas en secreto so pena de poner en peligro la propia organización.¹²³ Si bien se puede comprender que un dirigente se empeñe en defender los buenos resultados de su empresa social, en contraparte su retención de la información al interior de la organización es injustificada salvo si se entiende como un efecto de la dominación de orden.¹²⁴ Es posible que la marginación que padece la directiva de la Sihume por parte de los líderes de la Zanzekan se deba a un prejuicio machista, a la influencia que suele ejercer la organización de mujeres sobre las artesanas que laboran en la Sanzekan Tinemi (más de 90% de los artesanos) y al hecho de que la Sihume es miembro de la UNORCA no por medio de la Convergencia sino por su participación en la red de mujeres AMMOR. En todo caso, el reglamento interior sanciona prácticas que no

¹²³ Es necesario recordar que las reuniones de la «Coco» son realizadas a puerta cerrada.

¹²⁴ El hecho de que los responsables de la Zanzekan rehusen discutir de los problemas internos de organización y representación con personas ajenas no es sorprendente, ni particular a la Convergencia; sin embargo el rechazo tajante de los dirigentes guerrerenses y de Rogelio Alquisiras en particular, a que se publiquen «documentos contrarios» a los intereses de la Convergencia se manifestó con toda claridad con la «censura» de un trabajo del presente investigador y el «juicio» al mismo. Indudablemente esta reacción fuera de proporción contradujo la vocación de tolerancia de la organización autónoma Zanzekan Tinemi.

conciernen a los responsables y asesores de la Sanzekan Tinemi.

En la práctica, existe un elevado grado de informalidad en cuanto a la aplicación de una sanción, o más a menudo de la «corrección» de ciertas conductas. Una de ellas es la acumulación de cargos. En la Zanzekan Tinemi se impide, por acuerdo entre los dirigentes, que un responsable ocupe un puesto de elección popular. Tal fue el caso de un Presidente de la Sanzekan quien tuvo que elegir entre su cargo en la organización chilapeña y el puesto de regidor en su pueblo nativo.¹²⁵ Dentro de los principios no escritos –no mencionados en la propuesta de reglamento interno, por razones que se desconocen– se impide también la acumulación de cargos en dos organizaciones miembro de la Zanzekan. Un ejemplo es el de Yolanda Venegas quien fue forzada a elegir entre un cargo en la Sanzekan y otro en la Sihume por presiones de los líderes de la Convergencia, mientras que por otro lado el Presidente de la triple S acumula tres cargos y el Presidente del CCA forma parte de la Coordinadora Nacional de la UNORCA.¹²⁶ Asimismo, si bien existe un fuerte consenso en lo que concierne a la prohibición de la acumulación de un cargo de elección popular, en lo que se refiere a las demás formas de acumulación de cargos, prevalece una actitud discrecional e incongruente en la cual cabe la dominación de género.

¹²⁵ Cf. Cap. VI.5.3

Con respecto a la aplicación de sanciones por parte de los dirigentes hacia los socios (y a la inversa), puede afirmarse lo siguiente. Las llamadas de atención y las sanciones indirectas se dan dentro de las organizaciones y dentro de cada área, y no desde la Convergencia hacia uno o varios socios (cada dirigente conoce a sus socios, no a los socios de las demás organizaciones). Además, son los dirigentes –en el caso de la empresa social de comercialización de artesanías sobre todo– quienes hacen más frecuentemente y con más fuerza, críticas y reproches a los socios que no cumplen cabalmente con sus obligaciones. Por su parte, en el mejor de los casos, los socios pueden manifestar su desacuerdo con la actitud de un dirigente mediante críticas veladas expresadas a terceros. En todo caso, esta relación disimétrica se explica por el hecho de que el dirigente tiene el monopolio de la visión discriminatoria (bien/ mal, correcto/ incorrecto, justo/ injusto, etcétera) y, en los hechos, solamente otro dirigente miembro de la Convergencia posee la legitimidad suficiente como para cuestionar una u otra de sus actitudes.

En cuanto a las gratificaciones, puede afirmarse que no se dan dentro de la Convergencia quizá a causa del número reducido de integrantes que conforman la «Coco» y de su carácter no permanente. Sin embargo, en las organizaciones existe un conjunto variable de gratificaciones que van desde otorgar más apoyos económicos, técnicos y asesoría a grupos de trabajo hasta promover a un líder comunitario o asesor

¹²⁶ Cf. Cap.VI.4.3

para ocupar un puesto con mayores responsabilidades. En el caso de los líderes rurales éstos son generalmente personas cuyo carisma es reconocido por su comunidad y que poseen una experiencia –más o menos amplia– en la organización social. Distinto es el caso de los asesores, y en menor medida el de los técnicos, quienes son contratados directamente por el dirigente de la organización y que pueden ser promovidos porque la empresa social crece y/o porque tienen una buena relación con el dirigente –que puede ser incluso una relación de compadrazgo.¹²⁷ Esta gran libertad del dirigente en cuanto a la contratación y la asignación del sueldo de los empleados se manifiesta también cuando los despide. Por ejemplo, está el caso concreto de un administrador quien después de algunos meses de haber trabajado en la empresa social, fue cesado por Rogelio Alquisiras, Presidente de la Sanzekan Tinemi, sin consulta previa con la Coordinadora de la «Coco» y mucho menos con los socios. La gravedad del asunto puede explicar este apremio en expulsarlo, sin embargo este acto arbitrario, junto con la forma «cerrada» de contratación del personal, refleja una tendencia hacia un ejercicio personal del poder.

Por último, la aplicación de sanciones y gratificaciones como vertiente de la dominación de orden se manifiesta en la Comisión Coordinadora de la Convergencia Regional Zanzekan Tinemi de la siguiente forma. Se sancionan, en la práctica y en e

¹²⁷ Cf. Figura 8 en Anexos.

borrador del reglamento interno, las prácticas ajenas a las de los responsables de la Sanzekan Tinemi y sus asesores permanentes, lo cual tiende a comprobar la influencia de ese grupo de personas dentro de la «Coco». En los hechos, las lideresas son más susceptibles de ser criticadas y de ver su conducta sancionada y, de manera general, la relación (sanción o porras) de los integrantes de la Comisión con los socios es interna de cada organización.

V.6 *Titekitetoke Tajome Sihuame S.S.S.*

V.6.1 *Identidad colectiva*

La organización de mujeres forma parte de la Convergencia Regional Campesina Zanzekan Tinemi y participa en las actividades de coordinación de acción. El origen de la Titekitetoke Tajome Sihuame se remonta a principios de los años noventa cuando una persona, Brígida Chautla, lideraba el Programa de Mujeres al interior de la SSS Sanzekan Tinemi. Se empezaron a organizar grupos de mujeres en comunidades repartidas en varios municipios guerrerenses alrededor de Chilapa de Alvarez. Sin embargo ese trabajo inicial se desarrolló lentamente por resistencias socioculturales, inexperiencia, falta de recursos y también por cierto desdén mostrado por dirigentes

«machos» de la Sanzekan hacia este proyecto.¹²⁸ El área de la mujer campesina fue creada en 1992.

Su creación [del área de la mujer campesina] respondió a la necesidad de contar con una instancia que enfrentara las demandas específicas de las mujeres de la región, promoviendo su participación para que de manera organizada resolvieran sus problemas. La idea fue crear un espacio con la finalidad de impulsar la participación de las mujeres en el medio rural. Este hecho por si solo representó un avance importante ya que en la zona no se acostumbraba que las mujeres participaran en las asambleas y menos en alguna organización. (Meza Castillo, 1996: 40)

Los primeros proyectos comunitarios fueron la adquisición de un molino de nixtamal por tres grupos de mujeres con el objetivo de ahorrar largas horas de trabajo para mole el maíz en metate. (Meza Castillo, 1993: 44) A raíz del éxito de ese proyecto decidieron abrir tiendas comunitarias. De manera progresiva se desarrollaron otros proyectos como la creación de una granja de pollos, zahurdas de cerdos, talleres de salud, nutrición, derechos humanos, etcétera. Después de la consolidación de la Sihuame, el número de socias aumentó año con año y en 1998 se contabilizaban 72 mujeres repartidas en 25 grupos de trabajo.¹²⁹ Los grupos estaban conformados entre

¹²⁸ Si bien pueden implementarse interesantes proyectos de desarrollo en regiones indígenas, las mujeres se quedan muy al menudo al margen de estos por razones esencialmente culturales. En el caso de los Altos de Chiapas, la investigadora Dolores París menciona la discriminación de género que padecían y siguen padeciendo las mujeres indígenas con respecto a los proyectos educativos dirigidos implementados casi exclusivamente por hombres (París, 2001: 132).

¹²⁹ Las 25 grupos se ubican en municipios: Mártir de Cuilapan, Zitlala, Ahuacotzingo, Tixtla de Guerrero y Chilapa de Alvarez en el estado de Guerrero (cuatro de estos municipios son clasificados

nueve y más de 100 socias quienes tienen entre 15 a 70 años de edad, la mayoría de ellas son casadas (Aleman Mundo, 1997: 159-160). Cabe señalar que si bien algunos esposos participan puntualmente en reuniones temáticas¹³⁰, ningún hombre es socio de la Titekítoke Tajome Sihuame.

La identidad étnica de la organización de mujeres responde a un doble objetivo: el dar un nombre náhuatl al grupo es una reivindicación de su «arraigamiento cultural» y el hecho de que Titekítoke Tajome Sihuame significa «estamos trabajando nosotras las mujeres» es una respuesta clara a las resistencias androcéntricas de su entorno (*cf. supra*). Pero en el caso específico de las mujeres, el dar un nombre náhuatl a su organización no fue imitar a los promotores de la Sanzekan Tinemi, ni tampoco fue para mantener un nexo simbólico —el uso patronímico de la lengua náhuatl— con la organización en el seno de la cual se desarrolló, la Sanzekan Tinemi. Quizá lo que motivó las primeras socias en elegir un nombre náhuatl fue la posibilidad de reapropiarse de su historia colectiva aunque esta fuera imaginaria, y de incorporar simbólicamente en su representación formal una identidad con un contenido étnico.

por el INEGI en un nivel de pobreza extrema).

¹³⁰ Según la dirigente Yolanda Venegas, los hombres que participan en estos talleres, por el hecho mismo de estar presente e independientemente de su pertenencia al otro género, manifiestan una innegable voluntad para aprender. Entrevista directa con Yolanda Venegas, Chilapa de Alvarez, Gro., el 01/05/98.

Ahora bien, la conformación de la identidad colectiva de la organización de mujeres fue un proceso lento y arduo debido principalmente a la oposición de los hombres, los cuales eran los dirigentes de la Sanzekan Tinemi. La reivindicación de un espacio de acción autónomo por y para las mujeres fue un proceso bastante difícil en el cual las lideresas tuvieron que enfrentar y vencer las resistencias —explícitas en las comunidades e implícitas en la Sanzekan. Cuando los grupos de mujeres anunciaban que iban a desarrollar uno u otro proyecto, recibían con frecuencia duras críticas por parte de los hombres y autoridades municipales que veían el riesgo de que las mujeres se volvieran «flojas».¹³¹ Es el caso del Presidente de la Sanzekan Tinemi, Emiliano Cerros, quien prohibió a su esposa aceptar el cargo de Presidenta de la Sihame en el momento de la creación de dicha organización. De hecho, los grupos de mujeres que lograron ser registrados ante el Comisario Ejidal de su comunidad son contados. Al interior de la Convergencia Regional Zanzekan Tinemi las lideresas ocupan también un sitio marginal lo que es sorprendente y hasta cierto punto contradictorio con los principios de tolerancia y pluralidad de la «Coco». Las manifestaciones más visibles de este ostracismo son: la ocupación de las oficinas más exiguas e incómodas a un costado del almacén de Diconsa, el recibir un trato «clientelista» por parte de las demás

¹³¹ Se cuenta también del caso de una socia que prefirió divorciarse a aceptar renunciar al grupo de trabajo como le ordenaba su esposo. Entrevista directa con Yolanda Venegas, Chilapa de Álvarez Gro., el 29/04/98.

organizaciones de la Zanzekan en pos de beneficiar de gestos de solidaridad,¹³² el hecho de ser marginadas en la Comisión de Coordinación en cuanto a las gestiones, tomas de decisión e información, etcétera. Lo que explica esa situación es primeramente la perpetuación, hasta en el ámbito organizativo, de una dominación de género en base a consideraciones de corte sociocultural. Sigue vigente el prejuicio de que el hombre tiene que mandar y la mujer obedecer, el hombre tener actividades extra-domésticas y la mujer debe encargarse del mantenimiento de la casa y la educación de los hijos, el hombre debe desarrollarse profesionalmente y la mujer satisfacerse con una educación básica.

Frente a esas resistencias las mujeres se defendieron y se reivindicaron de distintas formas, el sitio de las mujeres en la familia campesina y su papel en el ámbito de la producción rural. Un acto simbólico de resistencia fue la denominación de la organización (*Titekitoke Tajome Sihuame*, del náhuatl que significa: estamos trabajando nosotras las mujeres) y la creación concomitante de un logotipo que representa a dos mujeres frente a frente tocándose las manos y con un globo terrestre en medio de ellas. El mensaje es claro: nosotras las mujeres guerrerenses nos organizamos

¹³² «La organización de mujeres, dice, tiene que tener su propio vehículo ya sea por razones prácticas pero también por razones económicas. Los de la Sanzekan por ejemplo, nos pueden prestar su camión por un día, pero nos piden mil pesos por la gasolina, el engrasaje, etcétera. Se puede rentar uno más barato, afuera.» Entrevista directa con Yolanda Venegas, Chilapa de Alvarez, Gro., el 30/04/98.

de manera independiente (de ustedes los hombres) para trabajar realmente (y no fingir como muchos de ustedes)¹³³ con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de todos nosotros. Ese anhelo de sobrepasar las determinaciones tópicas regionales y culturales para participar en un movimiento más amplio se manifestó en el ingreso de la Sihuame en la red de mujeres (Asociación Mexicana de Mujeres Organizadas en Red AMMOR de la UNORCA).¹³⁴ La participación de la fundadora de la Sihuame, Brígida Chautla, en la directiva nacional de la AMMOR y también, en un momento dado, en la Coordinadora Nacional de la UNORCA ha molestado muy probablemente a los líderes de la Zanzekan Tinemi quienes reivindican el monopolio de la relación entre la organización guerrerense y las directivas estatal y nacional de la UNORCA (Emiliano Cerros es actualmente un miembro influyente de la Coordinadora Nacional de la Unión).

A las dificultades de los grupos de trabajo con su entorno y de las dirigentas de la Sihuame con los líderes de la Zanzekan Tinemi, se agregan los conflictos de género a interior de la directiva de la organización de mujeres. Funciona un equipo técnico conformado por hombres y encargado de la producción porcina y brinda asesoría a la

¹³³ Las dirigentas de la organización de mujeres afirman que esta situación se debe a que el compromiso participativo de las mujeres es distinto del de los hombres. Destacan la honradez, la fuerza de voluntad y la perseverancia como los factores que más diferencian la forma de participación de las mujeres de la de los hombres. Entrevista directa con Yolanda Venegas, Rosa Icela Serrano Chilapa de Alvarez, Gro., el 29/04/98.

encargadas de las zahuardas de puercos en las comunidades. Sin la participación de los tres técnicos y dos ayudantes, el proyecto productivo más importante de la Sihame que es el de cría y venta de lechones, no hubiera podido ser desarrollado. Precisamente, el carácter vital –desde el punto de vista económico– de este proyecto permite a su responsable, médico veterinario de formación, reivindicar y ejercer un poder paralelo al de la Presidenta. Este individuo, de manera paulatina, fue aprovechando la dependencia financiera de la organización de la producción y comercialización de puercos para asumir el control total del proyecto.¹³⁵ Las decisiones de la presidenta no eran todas cumplidas, y cada vez más frecuentemente sus orientaciones eran discutidas y criticadas. La formación de este contrapoder interno fue presumiblemente motivado por consideraciones de género: a este miembro del género masculino le era difícil acatar órdenes de una mujer ponía en duda públicamente la pertinencia de éstas. Cabe precisar que fue gracias al médico veterinario, que poco a poco se minó el poder de la Presidenta; de hecho los dos ayudantes hermanos de la Secretaria Propietaria de la Sihame e hijos de la fundadora, le hicieron más caso a él que a la Presidenta.¹³⁶ El control de la organización de mujeres por la familia Chautla se manifestó con toda claridad cuando la Presidenta, desafiada de manera cada vez más grosera por el técnico

¹³⁴ <http://www.ammor.org.mx>

¹³⁵ En el sitio internet de la Sanzekan Tinemi, en la directiva de la Sihame el veterinario aparece al cargo de asesor general. (<http://www.laneta.apc.org/sanzekan/sanzekan.htm>)

¹³⁶ Cf. Cuadro 8 en Anexos.

y los ayudantes acabó por renunciar a su cargo en octubre de 1998. Ese acontecimiento es ilustrativo de la dominación de los hombres en la organización de mujeres, y por ende refleja la gran dificultad de las lideresas para vencer las sobredeterminaciones socioculturales y poder reivindicar públicamente su identidad de género.

Para finalizar, puede decirse que el proceso de constitución de la Titekitetoke Tajome Sihuame fue obstaculizado por la resistencia de los hombres y en particular de los líderes de la Sanzekan Tinemi para quienes la organización de las mujeres representaba y sigue representado un peligro para la perpetuación de su posición sociofamiliar dominante. La identidad de la Sihuame estriba sobre una diferenciación de género y, por ende, sobre una diferenciación positiva de las prácticas organizativas (de los hombres). Aunque más simbólicas que prácticas, las reacciones defensivas de las lideresas no impidieron el incremento del número de socias ni la ampliación de los proyectos de desarrollo. Sin embargo, la cohesión interna de la organización de mujeres logró ser «golpeada» por los técnicos quienes supieron aprovechar la dependencia económica de la directiva de la Sihuame del proyecto de producción y comercialización porcina para conformar un poder paralelo.

V.6.2 Estructura normativa

En el rescate histórico del proceso de desarrollo de la Sanzekan Tinemi, Meza Castillo (1996: 43) resume la importancia del registro de la organización como figura asociativa:

«Para el área el objetivo más importante que se persigue con la constitución de la figura jurídica es crear un espacio real de participación de las mujeres para que se involucren realmente en la organización.»

La idea de contar con un registro legal nació durante el año 1994 ya que ese requisito era necesario para poder negociar de manera autónoma sus proyectos ante las distintas dependencias administrativas. (Alemán Mundo, 1997: 121) En septiembre del mismo se realizó una asamblea general en la cual se eligieron a las integrantes de la directiva, se definieron las modalidades de funcionamiento y la forma de registro (la Sociedad de Solidaridad Social apareció como la figura asociativa que más ventajas tenía).¹³⁷ Pero el registro oficial de la Sihuame fue negado. Aunque la Sanzekan Tinemi se había

¹³⁷ El objetivo oficial para inventar la figura de la SSS es crear fuentes de trabajo, impulsar el desarrollo de las micro-empresas de índole social, fomentar las actividades de producción y comercialización a escala local y regional merced a los privilegios peculiares que se están acordados a las triple S, y permitir a organizaciones sociales dedicarse legalmente a a actividades lucrativas, siempre y cuando sea para el beneficio del conjunto de los socios.

registrado como triple S. ante el Registro Agrario Nacional en 1990, las lideresas del área de la mujer campesina no beneficiaron de ninguna ayuda para tramitar su registro, esto se manifestó de forma evidente cuando les fue negado porque no cumplían con todos los requisitos. Más precisamente, se exigía un acta de nacimiento de cada socia para poder certificar su participación dentro de la organización, y no todas las mujeres poseían una (aunque ese punto puede parecer un detalle, revela sin embargo la inexistencia de un documento administrativo básico con la presentación del cual se pueden realizar numerosos trámites). Finalmente, un año y medio después del primer intento, la organización de mujeres SSS Titekitoke Tajome Sihuame fue debidamente registrada ante el Registro Agrario Nacional (RAN).¹³⁸ El día 17 de abril de 1996 fue celebrado como una victoria sobre el ostracismo y la misoginia.

A partir de ese momento la organización chilapeña empezó a gestionar sus proyectos sin tener que pedir el apoyo voluntario [*bons offices*] de los dirigentes de la Sanzekan Tinemi. A esta inédita independencia se agregó la transferencia de una parte de las socias de las filas de la Sanzekan hacia las de la Sihuame. Si bien el ingreso a la organización de mujeres no era exclusivo –podían seguir formando parte de la Sanzekan–, la salida de más de 180 socias de las 900 (alrededor del 20 por ciento) que contaba la SSS Sanzekan Tinemi a mitad de los años noventa fue ciertamente un golpe

¹³⁸ En las playeras de la Sihuame viene el número de registro de la organización ante el RAN.

duro para los dirigentes de esta organización. Pero más importante fueron las implicaciones de la posesión de una estructura normativa propia sobre la participación de las socias y el desempeño de las integrantes de la directiva de la Sihame.

A diferencia de la UAIM la triple S no debe estar conformada exclusivamente por mujeres, lo cual le permite ser una organización virtualmente mixta. En principio, hombres y mujeres pueden participar con los mismos derechos en la Sihame, sin embargo, en los hechos, la organización chilapeña está conformada únicamente por mujeres. Es posible explicar esta situación por el enfoque de los proyectos orientados ante todo y sobre todo hacia las mujeres, así como por la conformación exclusivamente femenina del Comité Ejecutivo y del Comité de Vigilancia. La participación en una organización rural es un acto social, lo que implica que el ingreso de un hombre a la organización de mujeres tendría implicaciones directas negativas para él ya que se convertiría en objeto de mofa. Participar en una organización de mujeres es una cosa, ser mandado por mujeres es otra. Es por lo mismo que ningún hombre, ni siquiera los dirigentes, el personal administrativo y los técnicos de la Sanzekan Tinemi, forman parte de Sihame. Los prejuicios, y en particular los de género, sobreponen principios de diferenciación a los estatutos de la SSS.

Ahora bien, en el organigrama, después de la Asamblea Ordinaria, la máxima autoridad es el Comité Ejecutivo. Las integrantes son propuestas y elegidas en asamblea conforme a lo estipulado en los estatutos. En el caso de la tesorera Felipa

Riqueño, fue elegida a su pesar en el sentido de que las mujeres de su grupo en la comunidad de El Limón no la eligieron para ocupar un cargo como lo esperaba, por lo que luego no tenía argumentos para negar ser nombrada Tesorera Propietaria en la asamblea de socias (además había ocupado anteriormente el cargo de Vocal Propietario en el Comité Ejecutivo de la Sihuame).¹³⁹ Su falta de interés para trabajar en las oficinas de la Sihuame en Chilapa de Alvarez, su formación escolar básica y la exigencia de realizar una gestión financiera precisa y equilibrada son factores que permitieron al joven contador de la Sanzekan lograr ocupar el puesto de doña Felipa sin que ese reemplazo *de facto* fuera discutido en asamblea. La socia oriunda de El Limón conserva el poder de la firma –de los cheques principalmente– es decir que es jurídicamente responsable en caso de problemas, mientras que el contador opera como el verdadero tesorero de la organización de mujeres.

Una situación similar sucede con la secretaria Libni Dircio Chautla quien estudia sociología en la Universidad de Chilpancingo y que no puede estar presente de lunes a viernes en las oficinas de la Sihuame. Aunque dedica mucho de su tiempo libre para coordinar acciones al interior de la organización de mujeres, no se puede dedicar al trabajo de secretaria de tiempo completo. La señora nombrada como Secretaria Suplente del Comité Ejecutivo nunca se propuso para ayudar a Libni –y es probable

¹³⁹ Entrevista directa con Felipa Riqueño, El Limón, municipio de Chilapa, Gro., el 14/08/98.

que nunca fue solicitada por lo mismo— por lo que la Presidenta optó por contratar a una secretaria residente en Chilapa de Alvarez, por razones de comodidad, con una formación básica. El bajo sueldo no permitió a la Sihuame contratar a una secretaria experimentada y debidamente capacitada. Para empezar a trabajar, esa persona no tuvo que ser ratificada en su puesto por la Asamblea Ordinaria ni tampoco ingresar a la organización de mujeres como socia. Aunque su trabajo es básico y sus responsabilidades limitadas, la secretaria contratada sustituye a las secretarías propietaria y suplente.

De igual manera el asesor general —tal como se presenta— los técnicos y los ayudantes no fueron elegidos por las socias, ni siquiera fueron ratificados a su cargo por ellas. La existencia de estos cargos ni siquiera está contemplado en el reglamento de la Sihuame lo que permite al asesor general, en los hechos, influir de manera decisiva sobre el proceso organizativo sin tener que rendir cuentas a nadie. La no renovación de los técnicos en su cargo pero también la poca probabilidad de contratar a otros profesionistas a causa del bajo salario y las precarias condiciones laborales, hacen que el asesor general y los técnicos ocupen una posición privilegiada en la organización de mujeres. En cambio, la Presidenta y en menor medida la Secretaria y la Tesorera, son quienes tienen que informar a las socias del grado de avance de las labores y nivel de desarrollo de los proyectos.

La instrumentación y la validación de prácticas no codificadas en los estatutos enseña uno de los límites de la estructura normativa en la Titekitetoke Tajome Sihame. Otro límite es la no aplicación de lo estipulado en los estatutos. Asimismo, es obligación de la triple S convocar al menos dos asambleas ordinarias por año con la presencia de al menos setenta por ciento de los socios (art.25) lo que nunca se ha cumplido por el costo que esto representa, por la distancia que separa a la mayoría de las socias con Chilapa de Alvarez y quizá también por la gran dificultad de convencer a las socias del interés de estas dos reuniones anuales. Hasta la fecha se ha realizado solamente una asamblea ordinaria por año y ninguna Asamblea de Balance, la cual tiene que realizarse al final de cada ciclo productivo. Lo mismo sucede al interior de la directiva de la Sihame con la obligación del Comité Ejecutivo –es decir de todos sus integrantes– de reunirse cada tres meses. A la no participación de las suplentes y la participación en filigrana de la tesorera, se suma la falta de tiempo de la Presidenta para cumplir cabalmente con los estatutos. Peor es el difuncionamiento del Comité Financiero y de Vigilancia ya que, en principio, éste debería dedicarse a la gestión de los fondos de la sociedad, aprobar nuevos convenios, garantizar el uso idóneo de los recursos y rendir informes sobre el estado económico de la triple S. El Comité Financiero existe solamente en el papel.

Se puede concluir que la estructura normativa de la triple S es el marco legal en base al cual se instrumentan y controlan las acciones colectivas de las socias. Sin embargo,

el asesor general y el contador, entre otros, han logrado asumir funciones con responsabilidades en la Titekitetoke Tajome Sihuame sin ser socios ni haber sido electos para ocupar un cargo de dirección. La práctica rebasa también lo reglamentario en lo que concierne a numerosos puntos relativos al funcionamiento de la organización de mujeres y su directiva. La falta de recursos, los vacíos legales y el elevado nivel de informalidad, el difícil involucramiento de las socias fuera de su comunidad y la participación diaria de profesionistas, explican la valoración de las prácticas empíricas en pos de la interpretación de los estatutos.

V.6.3 **Gratificar y sancionar**

En la triple S, la impartición formal de una justicia interna es sumamente limitada debido a las características propias de esa figura asociativa. En lo que se refiere más específicamente a la gratificación hay que señalar que los derechos de los socios son participar en las asambleas con voz y voto, percibir los «beneficios por su participación en el proceso productivo de la Sociedad» y tener derecho a «ser propuestos para ocupar cargos de administración o vigilancia en la Sociedad» (art.8). El último punto indica implícitamente que una gratificación simbólica distinta de los beneficios económicos

obtenidos a través de la participación en el programa productivo, es la de ser reconocida y propuesta por sus compañeras para ocupar un cargo con responsabilidades (sin embargo es raro que una socia se proponga espontáneamente para asumir un cargo o el otro, ya que por lo general no aceptan fácilmente salir de su comunidad a causa de la todavía poderosa discriminación de género que impera en las zonas rurales de Guerrero). Asimismo lo que se presenta en los estatutos de la triple S como una forma de gratificación de las socias destacadas, en los hechos, es percibido por las socias más como una desgracia que como una recompensa.

Ahora bien, las sanciones que pueden ser aplicadas a las socias que han cometido graves errores en su trabajo en la organización, difieren por su procedimiento, según si las socias ocupan un cargo dentro del Comité Ejecutivo o no. En el primer caso, los dirigentes del Comité Financiero y de Vigilancia están habilitados para «dar cuenta a la autoridad correspondiente, de los casos en que se presume la comisión de hechos delictuosos de que tengan conocimiento» (art.39.VII). Las personas que tienen acceso a las finanzas son las que forman parte del Comité Ejecutivo, y en particular la Tesorera de dicho comité. Asimismo, el Comité de Vigilancia puede controlar las operaciones financieras realizadas en el Comité Ejecutivo, es decir que está teóricamente autorizado para averiguar la naturaleza lícita y la conformidad de la gestión de fondos de la sociedad. El propósito de esa cláusula es obvia: evitar posibles malversaciones y desvíos de fondos por medio de un control riguroso de las finanzas, y por otro lado

evitar que una sola persona pueda tener el monopolio de la gestión. Si bien los fines de éste se limita mecanismo son loables, en realidad este se limita a la sola cuestión financiera.

El Comité Ejecutivo tiene como facultad la de denunciar ante las autoridades «todo acto que implique una conducta ilícita» (art.36.XI), es decir que no está habilitado para castigar a los infractores, sino solamente vigilar los actos de los socios y, cuando lo juzga conveniente, reportar toda conducta sancionable por la Ley. Si el Comité Ejecutivo denuncia, la asamblea castiga. En efecto la asamblea ordinaria o extraordinaria puede excluir —es la única sanción prevista en los estatutos— los socios:

I. Por realizar o propiciar actividades que obstaculicen el funcionamiento de la Sociedad o el cumplimiento de sus objetivos; II. Por incumplimiento de las obligaciones contraídas por esta Sociedad; III. Por malos manejos en los puestos de administración y vigilancia; y IV. Por no acatar las disposiciones de la Ley de Sociedades de Solidaridad Social, estas bases constitutivas, de los Reglamentos Internos de trabajo y los Acuerdos de Asamblea. (art.13)

En última instancia es la asamblea que examina el caso de socios reconocidos culpables de contravenir al reglamento interno, y en caso de que decida castigar a los infractores, les excluye. El hecho de que haya solamente una sanción, la separación, impide evaluar el tipo de falta y por ejemplo analizar si merece o no un castigo. Para utilizar una metáfora, la asamblea actúa como una instancia judicial, el Comité Ejecutivo como una instancia policiaca y el Comité Financiero y Vigilancia como una contraloría interna.

Desde la creación de la SSS hasta la fecha, ninguna socia fue denunciada ni sancionada por sus actos y, si en el futuro ocurre un problema grave es muy probable que la propia interesada decida salirse voluntariamente de la Sihuame. El temor de enfrentarse a un juicio colectivo y pagar el «precio de la vergüenza», sería una razón suficiente para que no se llevara a cabo un juicio interno.

Las condiciones de admisión de los socios son especificadas en los estatutos y respetados cabalmente en los hechos. Para formar parte de la Sihuame una mujer (o un hombre) tiene que recibir el aval de uno de los 25 grupos de trabajo. Los grupos entonces tienen una gran autonomía y un poder de decisión relativamente importante en lo que concierne a la evaluación de la participación de las mujeres que los conforman. Un ejemplo es el caso de la comunidad de El Limón, donde reside Felipa Riqueño, en donde, inicialmente, el grupo tenía a su cabeza una dirigente autoritaria y dotada de un carácter muy fuerte. A pesar de haber sido elegida, ella limitaba su papel a mandar y tomar decisiones sin consultar a nadie. Entonces las integrantes del grupo anunciaron un cambio de directiva a lo cual la dirigente respondió que nadie tenía la capacidad para renovarla de su cargo de responsable de grupo. Un pleito siguió y finalmente las mujeres se reunieron para elegir a una nueva responsable. A raíz de eso la dirigente destituida se dio de baja en la Sihuame.¹⁴⁰ Ese ejemplo muestra que, previamente a un

¹⁴⁰ Entrevista directa con Felipa Riqueño Sánchez, Chilapa de Alvarez, Gro., el 30/04/98.

eventual dictamen por parte del Comité Ejecutivo con respecto a la conducta de una socia, los grupos de mujeres se auto-regulan y, hasta cierto punto, logran gratificar o sancionar a uno de sus integrantes cuando es necesario.

Por último, si bien en los estatutos de la Titekitetoke Tajome Sihuame existen básicamente dos posibilidades de gratificación de las socias, en los hechos no hay repartición de utilidades al final de cada año y el nombramiento a un cargo con responsabilidades es percibido por las socias como una desgracia. En cuanto a la aplicación de sanciones —en realidad es una sola, la exclusión— en base a lo establecido en los estatutos, nunca ha ocurrido. Pese al grado embrionario de la impartición de la justicia en la Sihuame, existe verosímilmente una auto-regulación del funcionamiento y actividades en los grupos de trabajo, la cual contempla la aplicación informal de sanciones y gratificaciones.

V.7 *Discusión de los resultados de la dominación de orden*

La investigación del proceso de construcción de la identidad colectiva como manifestación de la dominación de orden permite concluir que existen diferencias significativas según el tamaño y la filiación política de la organización rural. Más precisamente, la CNC fue creada por decreto presidencial como la central oficial de representación de todos los ejidatarios y, por lo tanto, la militancia en sus filas nunca ha sido libre. Con el paso del tiempo, la Confederación se convirtió en una corporación burocrática al servicio del Estado; esto ha reforzado su carácter vertical y autoritario. Si bien la lealtad al PRI y al Presidente de la República se ha mantenido hasta la fecha, los dirigentes nacionales de la CNC han tenido un margen de maniobra política más o menos amplio según los casos, lo cual se ha expresado, entre otras formas, en la renovación de los estatutos de la Confederación. Por otra parte, previamente a su registro oficial, la UNORCA se caracterizó por ser una red de organizaciones regionales pero, al institucionalizarse, los órganos internos de la organización de tercer nivel se burocrataron y jerarquizaron. El hecho de que esa organización haya sido impulsada por asesores muy influyentes, reveló ser desastroso cuando estos últimos se salieron para ocupar cargos en la administración priísta y la CNC. Este acontecimiento, junto con el control de la denominación de la organización autónoma, mostró el poder de los asesores sobre la identidad y el desarrollo de la UNORCA. En la actualidad, el

mito de la organización en red y la ambigüedad de la noción de autonomía, son los factores que más participan en la reproducción de una esquizofrenia identitaria en donde los discursos de los dirigentes nacionales difieren de la realidad de la organización.

La situación es radicalmente distinta para las organizaciones rurales de envergadura regional y local. La UCDIT y la UAIM San Felipe son dos organizaciones creadas *ex nihilo* y cuyos autores intelectuales son dirigentes de la liga cenecista de Tlaxcala. Ambas fueron fundadas en momentos políticos claves. A pesar o a causa de estas facilidades, su proceso de desarrollo histórico resultó ser bastante frágil: la unión de crédito cayó en cartera vencida después de apenas un año de funcionamiento y por tanto vió su futuro hipotecado, mientras las socias de la UAIM tardaron años en apropiarse de su organización y cuando les robaron su maquinaria, carecieron de voluntad para iniciar nuevamente sus actividades productivas. Las dos organizaciones cenecistas se beneficiaron de apoyos significativos al momento de su creación pero la falta de cohesión organizativa y una verdadera representación social fragilizaron su desarrollo. Lo antes señalado se manifestó en la UCDIT y en la UAIM por la disminución progresiva del número de integrantes así como por la búsqueda, en lo empresarial, de una solución indirecta a su falta de representatividad.

En cambio, en las organizaciones autónomas de Chilapa de Alvarez, Guerrero, su lento proceso de formación histórica y tal vez también las condiciones adversas en las

cuales éste se dio contribuyeron a construir bases sólidas a partir de las cuales el crecimiento –en términos de proyectos y de número de socios– se mantuvo a la alza. Sin embargo, ese mismo éxito se materializó en la Zanzekan Tinemi por la dominación de la visión empresarial sobre la preocupación por lo social. Las relaciones entre la directiva y los socios se convirtieron paulatinamente en relaciones de patrón – obrero y, por otra parte, la alta tecnicidad que requiere el proceso de exportación de artesanía hacia el extranjero ha terminado por diferenciar radicalmente a las «bases» de la directiva. Además, el control de la Zanzekan por personas relacionadas entre sí por nexos de parentesco ha acentuado el carácter de empresa familiar de la organización social. En cambio, en la organización de mujeres la relación entre la directiva y los grupos comunitarios se ha mantenido en el marco de una interdependencia dinámica. Los asesores de la Titkitetoke Tajome Sihuame, de manera más pronunciada que en la Zanzekan Tinemi, han asumido el control de la organización al volverse casi indispensables. La familia que controla la organización de mujeres y los técnicos, dirigen el desarrollo organizativo debido a la falta de involucramiento de las socias en la directiva así como a la dependencia económica de la Sihuame del programa de comercialización de lechones. También el hecho de que el asesor general haya sido elegido por las socias y de que su puesto no esté definido en los estatutos, le permiten ejercer una gran influencia en la organización de mujeres.

Por lo tanto es posible afirmar que la construcción de la identidad colectiva en las organizaciones rurales es lo que está en juego sobre todo al momento de su fundación. Si bien la experiencia de un trabajo colectivo previo es un factor determinante en cuanto al desarrollo organizativo de las organizaciones rurales, no constituye por lo tanto una garantía contra la dominación de la directiva (o dirigente) sobre las «bases».

Ahora bien, el análisis de la estructura normativa de las seis organizaciones estudiadas, permite concluir que el contenido de los reglamentos internos es lo que está en juego en las organizaciones de tercer nivel ya que son creaciones *sui generis*, mientras que la interpretación de los estatutos es lo que más importa en las organizaciones de segundo y primer niveles debido a que su normatividad interna depende de su figura asociativa. En el caso de la CNC y la UNORCA, las renovaciones estatutarias son instrumentadas por la directiva con el propósito de actualizarlas. Sin embargo, la tendencia que se pudo observar es la de una concentración cada vez mayor de facultades por parte de la directiva en un contexto en donde, paradójicamente, se afirma «democratizar» las tomas de decisión y la vida interna de la organización. Al parecer, conforme más se reconoce la necesidad de que las «bases» participen en el proceso de renovación de la directiva, más temor tienen los dirigentes de no poder influir sobre la designación de su sucesor. También puede señalarse que una constante preocupación en las sucesivas renovaciones de los estatutos de la UNORCA es la de

promover mecanismos para fomentar una relación «horizontal» entre las distintas instancias jerárquicas. En cambio, una variable específica de la CNC es la de modificar, en cada renovación estatutaria, el número de secretarías y comisiones de acuerdo con la voluntad del secretario general en turno.

La situación de las organizaciones de segundo nivel es ligeramente distinta ya que el contenido del reglamento interior no es lo que verdaderamente está en juego. En efecto, en ambos casos la creación de normas específicas responde a la necesidad de regular prácticas y conductas de actores individuales en la UCDIT y actores colectivos en la Zanzekan Tinemi, pero las condiciones mismas de su elaboración reflejan las luchas internas por el control de la organización. En la Unión de Crédito, el hecho de que sea un núcleo de personas las que aspiran a tomar el poder y que hayan creado un reglamento, muestra que lo que está en juego no es tanto el contenido —el reglamento no está difundido y por ende no es aplicado— como el acumular un capital simbólico más importante en víspera de la renovación de la directiva. En la Convergencia Regional Zanzekan Tinemi la creación de un reglamento interno para regular las actividades de coordinación de las cuatro organizaciones miembros, es el fruto del trabajo de los asesores de la triple S Zanzekan Tinemi. Al realizar ese proyecto, los asesores buscaron dos cosas: reivindicar un sitio por completo (es decir con voz y voto) dentro de la Convergencia y fortalecer la posición hegemónica de la organización para la cual laboran con respecto a las demás organizaciones. Asimismo, es posible afirmar

que lo que está en juego en la elaboración de un reglamento interno en las organizaciones de envergadura regional es el status de quienes lo redactan.

La estructura normativa de las organizaciones de primer nivel tiene muy poca incidencia sobre su vida interna excepto en el momento de su registro oficial. En efecto, lo estipulado en los estatutos de la UAIM y triple S cobró más importancia cuando, en su constitución legal, las integrantes de ambas organizaciones tenían que llenar cierto número de requisitos. En el caso de la SSS Titekitetoke Tajome Sihuame su registro fue postergado por más de un año debido a que no llenaban todos los requisitos. Pero por otro lado, la UAIM pudo constituirse a pesar de que diez por ciento de sus integrantes no eran parientes de un ejidatario, condición por la cual no podían ser socias de la organización femenil cenecista. Puede afirmarse entonces que el empeño de las autoridades para hacer cumplir cabalmente la Ley suele ser función de intereses políticos. Por otra parte, en ambas organizaciones de mujeres, la falta de involucramiento de las socias en la directiva, los pocos recursos y el alto grado de informalidad que impera en su seno explican el cumplimiento mínimo de lo estipulado en sus estatutos.

Las normas internas a las organizaciones rurales constituye una fuente de prestigio para quienes la elaboran y quienes la interpretan (omitir aplicarlos es también una forma de interpretación). Los estatutos son una creación *sui generis* según la figura

asociativa de la organización, y representan una herramienta –real o virtual– de diferenciación entre la directiva y las «bases».

Por último, en lo que se refiere al proceso interno de gratificación y sanción de los socios –en forma individual o colectiva– se puede afirmar que es un fenómeno general aunque se manifiesta de manera más o menos acentuada según el tamaño de la organización. La diferenciación positiva de los socios se expresa de manera formal en la CNC al otorgar medallas a los líderes destacados, pero en todas las organizaciones independientemente de su envergadura, la conformación de planillas y ocupación de cargos reflejan un mismo principio de distinción interna. En este contexto, la retribución financiera, a excepción de la CNC quizá, no constituye un factor significativo de distinción positiva, pero son los privilegios relacionados con una posición dominante en la organización los que marcan la existencia de una jerarquía simbólica basada en el mérito y el grado de involucramiento en el proceso organizativo. En la Zanzekan Tinemi y la UCDIT en los estados de Guerrero y Tlaxcala respectivamente, existe una marcada diferenciación interna en donde imperan los criterios de capacidad productiva y capacidad de ahorro. En ambos casos, el otorgamiento de privilegios no está sustentado bajo una base legal sino que son acciones discriminantes e informales llevadas a cabo por los integrantes de la directiva. En cambio, en las organizaciones de primer nivel Sihame y UAIM San Felipe, la

situación es distinta ya que la diferenciación positiva entre las socias se da casi exclusivamente por la ocupación de cargos. Si bien ocupar un puesto con responsabilidades representa una promoción en las organizaciones conformadas por una mayoría de hombres, en el caso de las organizaciones de mujeres, ser nombrada a un cargo en la directiva es percibido como una desgracia. Más precisamente, los resultados del trabajo colectivo de las mujeres constituyen la fuente principal de reconocimiento.¹⁴¹ Asimismo, la valoración positiva de las actividades de los miembros individuales varía según el tamaño de la organización, y la valoración del trabajo colectivo como estímulo personal se da sobre todo en las organizaciones de mujeres.

Por otra parte, todas las organizaciones estudiadas, con excepción de la UNORCA poseen cláusulas reglamentarias relativas a las faltas y sus sanciones respectivas. Sin embargo, en los hechos, los «juicios» se realizan siempre de manera privada e informal. Las decisiones son tomadas por los integrantes de la directiva y en el mejor de los casos, como en la UCDIT, son aprobadas en asamblea. De manera general, la sanción que más se aplica (la única quizá) es la exclusión definitiva. Más interesante, es la existencia de otra vertiente de la inconformidad que es la autoexclusión. Varios ejemplos en las organizaciones de tercer nivel, CNC y UNORCA, muestran que la

¹⁴¹ Con respecto al papel social de las mujeres *cf.* Touraine (2000: 191-195)

autoexclusión es muy a menudo un acto calculado: el dirigente inconforme —en nombre de su organización— cancela una membresía para contratar inmediatamente otra. La inconformidad radical entonces, es un acto razonado cumplido después de una evaluación crítica de las implicaciones de una ruptura definitiva. Con respecto a este fenómeno, Duverger (1961: 172) señala:

En definitiva, las oposiciones que se manifiestan a veces en los escalones superiores, especialmente en los congresos nacionales, tienen más bien el aspecto de una lucha de influencia entre varios dirigentes, salidos igualmente de la autocracia, que de una resistencia democrática de la masa de los miembros.

En cambio, en las organizaciones de segundo nivel el contrapoder se suele manifestar en las asambleas en donde los socios inconformes exponen públicamente sus quejas y hasta pueden exigir la exclusión del presidente como sucedió en la UCDIT por ejemplo. En esta misma organización, la directiva se inconformó con los socios deudores al enjuiciarlos penalmente y con los accionistas indeseables al excluirlos de manera definitiva. En el caso de la Zanzekan Tinemi, la manifestación de inconformidad de una parte de las artesanas se canalizó por los asesores técnicos, quienes a su vez plantearon públicamente el problema del avecinamiento de una relación de patronazgo entre la directiva y las socias.

En las organizaciones de primer nivel, una manifestación de resistencia pasiva se da cuando las socias dejan de participar. No todas las socias que dejan de participar están

inconformes pero, inversamente, todas las socias inconformes dejan de participar. Además, en las dos organizaciones de mujeres, la resistencia no es exclusivamente pasiva: la resistencia se manifiesta igualmente en forma violenta (física, verbal y simbólica). Por lo tanto, puede afirmarse que en las organizaciones de primer nivel, el número reducido de socias, el alto grado de convivencia en su interior y la informalidad de los nexos entre los miembros, contribuyen a dar a los actos de resistencia una connotación a menudo violenta o por lo menos más visible.

Asimismo, la impartición de la justicia al interior de las organizaciones rurales empieza por la existencia de formas de discriminación –no siempre reglamentadas– entre las distintas categorías de socios. La gratificación más frecuente es la promoción de un socio destacado a un cargo con mayores responsabilidades, y la sanción que más se da es la autoexclusión, es decir una forma voluntaria y unilateral de separarse de la organización.

Por último, conviene contrastar los resultados empíricos del trabajo de campo con la perspectiva teórica de la dominación de orden desarrollada al inicio de este capítulo. Así, se había aceptado la idea del sociólogo Alain Touraine de que las organizaciones, para existir como tales, deben articular su programa de acción con un «principio de oposición». Los resultados del trabajo de campo muestran que este principio de oposición se manifestó sobre todo en el caso de la UNORCA (en su oposición

ideológica a la CNC). En las demás organizaciones de segundo y primer niveles: Zanzekan Tinemi, UCDIT, Sihame y UAIM San Felipe, es posible afirmar que esta noción de oposición cobra menos importancia de lo que podría llamarse un «principio de idiosincrasia» –Touraine lo denomina «principio de identidad»–, es decir una voluntad, por parte de los actores sociales y sobre todo de los dirigentes, de afirmar de manera radical la originalidad de la organización. Naturalmente, este «principio de idiosincrasia» se manifiesta con mayor fuerza al inicio del proceso organizativo. Por lo tanto, las evidencias fácticas permiten dudar de la pertinencia del carácter genérico del «principio de oposición» tal como lo afirma el autor de la obra «Producción de la sociedad».

Por otro lado, la presente investigación empírica mostró que el proceso histórico de conformación de las asociaciones rurales de primer y segundo niveles está liderado por personas que, muy a menudo, ocupan los cargos más importantes en el momento en que la organización es registrada formalmente. En el caso de las organizaciones de envergadura nacional, el cargo máximo está ocupado por personas que se han desempeñado en puestos con responsabilidades en el seno de las mismas, para la UNORCA, y dentro y fuera de ella, para la CNC. Asimismo, puede afirmarse que la «rutinización del carisma», en las organizaciones locales y regionales, tiende a manifestarse desde el inicio del proceso de formalización de la organización, mientras que en las organizaciones de tercer nivel el fenómeno descrito por Weber tiende a

confundirse con la trayectoria profesional (ocupación sucesiva y/o simultánea de cargos) de los dirigentes.

Directamente relacionados con la dominación de orden, los signos de pertenencia a la organización son una fuente de legitimidad para los dirigentes, independientemente de su nivel jerárquico. Es más, esta misma pertenencia –a menudo ostentosa– del dirigente a la organización, se transforma generalmente en la situación opuesta: el dirigente se presenta como dueño *de facto* de la organización. Pero el trabajo de campo muestra que los signos de la dominación de orden por parte de los dirigentes no siempre son contundentes e inmediatamente identificables. En efecto, la dominación de orden es una derivación –en el sentido matemático– del ejercicio del poder y, por lo tanto, la distinción entre la toma de decisiones en nombre de la organización y la toma de decisiones arbitrarias para el provecho personal, no es fácil de reconocer. Hablar en nombre de la colectividad es una de las facultades de los dirigentes, pero el contenido de los discursos públicos y privados es una libertad suya. Por lo tanto, la dominación de orden se caracteriza por ser un fenómeno social sutil con un carácter ordinario: es una *doxa*.

La dominación de orden, como se planteaba *a priori*, necesita del protagonismo interesado por parte de los dirigentes y una ausencia de compromiso relativo (o

delegación de poder) por parte de las «bases» (cabe precisar que en la UNORCA¹⁴² y la CNC no se puede hablar de «bases» sino más bien de organizaciones afiliadas). Los resultados obtenidos en el trabajo de campo muestran que este equilibrio entre intereses distintos es un equilibrio incierto y difícil de mantener ya que la tendencia observada apunta hacia una progresiva distanciamiento entre la directiva y los miembros. Asimismo se puede percibir una «sobre identificación» de los líderes con la organización y una «identificación periférica» de las bases. Sin embargo esta categorización de las formas de pertenencia debe ser matizada porque fluctúa según los dirigentes y las organizaciones. Es menester reconocer que en las organizaciones de segundo nivel, como la Zanzekan Tinemi y la UCDIT, el trato diferenciado de la directiva con los grupos de trabajo y con los accionistas, respectivamente, frena una toma de conciencia colectiva de la «empresarialización de los social» y, por ende, de sus consecuencias en la relación dirigente - socios.

La idea anteriormente comentada nos conduce a abordar un aspecto de la dominación de orden que no fue suficientemente desarrollada en la introducción teórica de esta forma singular de diferenciación social, es la noción de pertenencia. En efecto, el trabajo de campo permite afirmar que la identidad colectiva de una organización rural no puede resumirse a las vertientes simbólicas y legales de la misma. El nombre,

¹⁴² Es necesario precisar que en la UNORCA la afiliación es colectiva.

el logotipo, la figura asociativa y la afiliación a organizaciones superiores, son elementos importantes, a los cuales se tienen que agregar las formas de pertenencia: colectiva, grupal o individual, la naturaleza del involucramiento: con o sin responsabilidades, y la temporalidad de esta pertenencia: temporaria, intermitente o de tiempo completo. En la presente investigación se descubrió que, en muchos casos, el sentimiento de pertenencia por parte de los miembros de las organizaciones rurales es una idea borrosa y cambiante. Así, en la mayoría de las organizaciones de primer nivel, los nexos de parentesco tienden a reforzar los lazos de pertenencia y por ende, de fidelidad de los miembros hacia el dirigente. Más particularmente, la importancia del análisis de lo que significa «pertenecer» a una organización fue descubierta en la investigación de las relaciones de dominación en la UCDIT en donde la taxonomía – aplicada por los dirigentes– de las distintas categorías de socios y de empleados resultó tener un papel determinante en las relaciones entre la directiva y las «bases». Asimismo, la dominación de orden ejercida por los dirigentes consiste también en un uso interesado pero legítimo, de su autoridad.

Por último, al contrastar las ideas desarrolladas en la introducción de este capítulo y los resultados obtenidos en el trabajo de campo, es posible confirmar que la dominación de orden es una manifestación de la burocratización de las organizaciones rurales, o por lo menos de su institucionalización. En efecto, existe una relación estrecha entre la producción de un *habitus* –según el concepto de Bourdieu–, y la reproducción posterior

de prácticas de diferenciación interna. El papel de los asesores en la organización de mujeres Titekitetoke Tajome Sihuame, la instrumentación de principios empresariales en la Zanzekan Tinemi y la UCDIT, la «sacralización» del liderazgo de la fundadora de la UAIM San Felipe y la redefinición periódica de los órganos de dirección en la UNORCA y la CNC son elementos que tienden a comprobar la necesidad, para los dirigentes, de definir y actualizar el marco de sus relaciones con las «bases» con el fin de dar a éstas un carácter ordinario. Es más, el *habitus* de mayor importancia es ciertamente el *habitus* que se refiere a la distinción entre los dirigentes y los miembros.

VI. DOMINACION DE STATUS

«César tenía razón al preferir el primer puesto en una aldea que el segundo en Roma. No por ambición o vanagloria, sino porque el hombre que ocupa el segundo lugar no tiene otra alternativa que los peligros de la obediencia, los de la rebelión y aquellos aun más graves de la transacción.»

Marguerite Yourcenar. *Mémoires d'Hadrien*.

La producción y reproducción de las diferencias jurídico-identitarias o la dominación de orden es posible gracias a la existencia renovada de diferencias sociales significativas.¹ Esta permanente búsqueda de la unidad en lo múltiple conlleva un doble proceso: la actualización de una «taxonomía de la alteridad» y la renovación concomitante de una «hermenéutica de la diferencia». El primero es el proceso específico de determinación y/o aceptación de las categorías (o clases) sociales, es decir, de nombramiento y cualificación de una las posiciones sociales posibles en función de cierto número de criterios. En otras palabras, la taxonomía de la alteridad es una operación intelectual de discriminación *a priori*. En cuanto a la hermenéutica de la

¹ Cabe precisar de inmediato de que la naturaleza de la relación entre los dos fenómenos no es de tipo causal sino más bien de tipo dialéctico, en el sentido de que la pertinencia respectiva de ambos descansa sobre su complementariedad dinámica.

diferencia, es el proceso de lectura personal de los signos que marcan las distinciones sociales según paradigmas culturales imperantes a un momento dado; es una identificación individual de elementos objetivos según una interpretación socialmente condicionada de los mismos. Las condiciones de objetivación de este doble proceso son lo que Bourdieu denomina la «estructura del habitus».

La pertenencia organizativa como criterio de distinción social –y al mismo tiempo como elemento constitutivo de la identidad colectiva– no debe ocultar la existencia de diferencias internas entre sus miembros. En el marco asociativo, estas distinciones cobran un sentido particular debido a que responden a necesidades operacionales y legales, y son investidas por intereses personales. En este contexto, los dirigentes son los principales agentes de la reproducción de la dominación de orden en las organizaciones gremiales en virtud de que son los que mantienen, defienden y reivindican el monopolio del esquema instituyente del equilibrio general de las relaciones entre los miembros. En otras palabras, los dirigentes son los garantes de la aplicación legítima de la discriminación entre los socios. Es más, debido a su posición jerárquica y, de manera general, su status elevado, los mandatarios fungen como los encargados de la legalización e interpretación de las leyes así como de la aplicación de los instrumentos de coacción, asegurando, entre otras, la regulación de la distribución de las funciones. Esta capacidad exclusiva de incidir sobre la renovación de los cuadros en la organización corresponde a una forma específica de dominación: la dominación

de status. Por consiguiente, el examen detallado de los principios de nominación de los dirigentes permitirá revelar cuáles son los instrumentos del ejercicio de la dominación legítima y cómo opera la legitimación de los instrumentos de dominación.

Difícilmente puede hablarse de «elección» sin destacar de inmediato la correlación que existe, hoy en día, entre este término y el de democracia. En efecto, los procesos de elección de dirigentes suelen convocar la idea de proceso democrático cuando se cumplen requisitos mínimos,² los cuales varían según las interpretaciones personales y posturas institucionales dentro de un amplio espectro (con respecto a lo antes mencionado, puede señalarse que un proceso electoral no siempre es democrático pero es siempre una herramienta de legitimación de los vencedores). El politólogo Leonardo Valdés (1997: 9) define los sistemas electorales como:

...el conjunto de medios a través de los cuales la voluntad de los ciudadanos se transforma en órganos de gobierno o de representación política. Las múltiples voluntades que a un momento determinado se expresan mediante la simple marca de cada votante en una boleta forman parte de un complejo proceso político regulado jurídicamente y que tiene como fin establecer con claridad el o los triunfadores de la contienda.

² Una corriente de la Ciencia Política sostiene la idea de una democracia procedimental. Esta postura aminoraría singularmente los factores culturales, sociales y humanos que intervienen en la definición de las reglas del juego democrático dentro de las cuales se encuentra la elección, al provecho de postulados universales. Sartori, por ejemplo, en su *Ingeniería constitucional comparada*, defiende la universalidad de cierto modelo constitucional frente a los demás en virtud de las posibilidades abstractas que le imputa. Por otro lado, el politólogo postula la supremacía absoluta de las disposiciones legales sobre las prácticas y discursos de los legisladores y de los ciudadanos para analizar lo político, en la tradición procedimentalista más ortodoxa.

La competencia para asumir cargos con responsabilidad en condiciones formales de igualdad en lo que se refiere al proselitismo de los candidatos así como en la vigilancia del escrutinio, implica el otorgamiento del doble derecho de libre expresión y libre participación cívica en los asuntos electorales,³ a favor de los logros sociales y sobre todo económicos que se le son atribuidos. Esta idea de libertad de elección democrática (subyacente al principio) se convierte muy a menudo en un modelo superior de organización social, es decir en un modelo universal.⁴ Asimismo, la democracia como paradigma dominante, comprende el respeto de una serie más o menos variable de valores dentro de los cuales la participación de todos y cada uno de los ciudadanos en el proceso de renovación de sus dirigentes es imprescindible.

Este fenómeno contemporáneo no se reduce únicamente al ámbito teórico: posee también una vertiente prospectiva no menos difundida. Existe una tendencia general hacia la uniformización de los regímenes políticos conforme al «modelo democrático» que impera en la mayor parte de los países económicamente desarrollados. Este proceso

³ Para conocer en detalle la argumentación de la tesis de la «democracia como modelo universal de equidad y justicia», Cf. Luis Salazar, José Woldenberg. «Principios y valores de la democracia», en *Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática*, (1), 1997, IFE.

⁴ Pueden encontrarse tres fenómenos históricos que explican la tendencia actual de los líderes políticos y dirigentes de organizaciones rurales, a defender las virtudes democráticas y su supuesta aplicación en las organizaciones que lideran: la Revolución Francesa de 1789 y la Declaración Universal de los Derechos Humanos; el fin de la «guerra fría» con la victoria de quienes defienden los principios democráticos y libertad individual; y la democratización del régimen político mexicano que empezó con una reforma constitucional de 1977 abriendo la posibilidad de una representación política pluripartidista, pero que se aceleró de manera espectacular durante la década de los noventa hasta ver el triunfo de un partido de oposición en las elecciones presidenciales del 2000.

de transformación de los regímenes políticos en regímenes políticos democráticos, aunque con limitantes y fracasos, conlleva por rebote a la paulatina aparición de organizaciones sociales, políticas y sindicales autodenominadas «democráticas». En las organizaciones del sector agrario, la reivindicación democrática es, al parecer, un *leitmotiv* general que revela las ventajas simbólicas y económicas que se desprenden de una inscripción del discurso de los dirigentes dentro del paradigma universal dominante. No obstante, la burocratización interna de las organizaciones gubernamentales y de numerosas organizaciones sociales de gran envergadura limita la difusión de los principios democráticos debido a que la aplicación de los principios de nombramiento y asignación no siempre es sometida a reglas. Al respecto Max Weber (1964: Cap.III.1.§5) escribe:

La administración burocrática significa: dominación gracias al *saber*; éste representa su carácter racional fundamental específico. Más allá de la situación del poder condicionada por el saber de la *especialidad*, la burocracia (o el soberano que de ella se sirve) tiene la tendencia a acrecentar aún más su poder por medio del saber de *servicio*: conocimiento de hechos adquirido por las relaciones de servicio o 'depositado en el expediente'.

La elección de un funcionario o de un dirigente político remite a una aceptación general del proceso electoral y, por lo tanto, la legitimidad de la persona electa es superior a la de un funcionario nombrado. Pero al margen de esta forma de legitimidad electiva, puede decirse que existe un *corpus* permanente de prácticas y principios de

discriminación social entre las personas. Gaetano Mosca (1992: 106) afirma con lucidez que:

Entre varios de los hechos y de las tendencias constantes en todo organismo político (...) hay uno que inmediatamente salta a la vista. En todas las sociedades —desde las escasamente desarrolladas que apenas han alcanzado los albores de la civilización, hasta las más adelantadas y poderosas—, existen dos clases de personas: una clase que gobierna y otra clase que es gobernada. La primera clase, siempre la menos numerosa, desempeña todas las funciones políticas, monopoliza el poder y goza de las ventajas que el poder trae consigo; mientras que la segunda, la más numerosa, es dirigida y controlada por la primera, de forma más o menos arbitraria y violenta; esta clase le proporciona a la primera, al menos en apariencia, los medios materiales de subsistencia y los resortes de mediación que son esenciales para la vitalidad del organismo político.

El involucramiento de los actores sociales en asuntos colectivos es desigual y fluctuante: sólo una minoría ejerce el poder. La institucionalización de una diferenciación en las relaciones entre los individuos es verosímilmente un fenómeno inherente a la naturaleza social del ser humano. Las prácticas en acuerdo con los principios de distinción simbólica entre los que mandan y los que obedecen constituyen una verdadera *doxa*⁵, un fenómeno socialmente considerado como normal y obvio. Una consecuencia de esta *doxa* es la aceptación tácita, cuando no explícita, de la necesidad de proceder a la clasificación interna de la población —en el sentido demográfico. Este proceso de distinción social de los individuos permite asignar legítimamente una

⁵ *Doxa*: palabra latina que designa al conjunto de las cosas y de los fenómenos que son normales, comunes, y obvios.

posición específica a todos dentro de *la* escala de clasificación de tal manera que los subordinados participen en su propia clasificación. Sin embargo, el proceso social y profesional de promoción de los individuos con el fin de que superen su posición heredada, apunta, en principio, a modificar el orden de su clasificación. Más precisamente, la lucha por la apropiación de una posición social o status mejor cotizado, corresponde a la lucha entre la imposición de los procesos de asignación instituidos cuya pertinencia reside en su capacidad de constituirse en expresión legítima y las estrategias particulares de los individuos guiados por la defensa de intereses personales.

Con respecto a lo antes señalado, la dominación de status puede definirse como el empleo de estrategias codificadas por parte de los dirigentes para adquirir una posición social superior y reivindicar prerrogativas relacionadas con esta misma posición. La expresión de «dominación de status» designa a la vez los efectos de la representación colectiva de una posición social y las estrategias de uso de esta misma representación. Pero en otro nivel, este fenómeno implica la existencia de un marco social –lo que Bourdieu llama el *habitus*– que tiene la función de fomentar, controlar y averiguar la competencia entre los individuos para gozar de un status más elevado. En este contexto, la dominación de status conlleva un uso positivo de ciertas prerrogativas, formalmente otorgadas o no a un individuo según el reconocimiento social de sus *capitales*. La búsqueda de un uso oportuno de los principios de asignación, por parte de los

aspirantes a dirigente, remite al conocimiento y manipulación exclusivos de los procedimientos formales y prácticas informales de selección. Este privilegio refuerza la distinción simbólica del individuo con respecto a los demás, reproduciendo por lo tanto las condiciones del ejercicio de la relación dominación–sumisión. En el caso de las organizaciones, la dominación de status se manifiesta por medio de la acumulación de cargos. En resumen, la dominación de status se expresa en tres campos: la selección de los candidatos, la elección de dirigentes y, por último, la acumulación de cargos.

El reconocimiento general del status de un individuo está basado sobre la legitimación de éste y, como Max Weber anota con pertinencia, sin una base a la vez legitimadora y fundadora una dominación no puede sustentarse más que por medio del concepto de «uso legítimo de la violencia». La persona que posee un status jerárquicamente elevado goza por lo mismo de un poder de decisión que incluye virtualmente el recurso de ser arbitrario y de usar la violencia. Con el exceso de alguien que no tenía el poder pero que anhelaba ejercerlo, Maquiavelo hizo de esta posibilidad el fundamento sobre el cual el Príncipe tenía que reinar. Más cerca de nosotros, los dirigentes políticos y sindicalistas, y de manera general todo tipo de líderes, tienen no solamente el deber legítimo de representar a la mayoría sino también el deber legal de mandar. La dominación de un dirigente es una doble dominación: inducida por defecto y permitida por exceso.

Selección del aspirante a dirigente:

La primera etapa en la renovación de un cargo de dirigente consiste en la selección de los posibles sucesores, es decir en una primera pero decisiva distinción entre los virtualmente susceptibles de ocupar el cargo de los que no lo son. Es una operación de división, de separación donde se asignan facultades de manera discriminatoria. El proceso de selección —explícito o implícito, real o simulado— es siempre la etapa lógica que precede a la instalación formal del individuo a la cabeza de la organización. La convocatoria a un proceso formal de designación colectiva del futuro dirigente como es precisamente el proceso electoral, responde a imperativos tales como el fin legal del mandato del dirigente, su renuncia o su desaparición. El momento durante el cual se determina quiénes van a ser los candidatos para postular a la sucesión es una fase intermediaria entre la ausencia de discusión en torno al sucesor del mandatario en ejercicio y la nominación de este. A la postrimería del proceso de selección, una o varias personas son instituidas como pretendientes oficiales.

Dos formas de candidatura pueden presentarse según el contexto sociopolítico, la estructura de la organización y las prácticas de sus dirigentes. En el caso de una aceptación tácita y de la posibilidad legal de competencia entre varios candidatos, todas las personas interesadas que llenan los requisitos reglamentarios son oficialmente declaradas candidatos. El resultado de las elecciones otorga la victoria a uno de ellos. No obstante, esta situación en la que varios aspirantes perteneciendo a la misma

organización compiten para acceder al máximo puesto suele presentar riesgos de tensiones, disensos y hasta rupturas temporales o definitivas. La unidad en el seno de la organización puede estar en peligro. Sin embargo, este argumento es el propuesto por los que defienden la idea y justifican la práctica de la designación de un solo candidato. En esta segunda forma de candidatura, la posibilidad legal y la negación práctica de esta misma posibilidad en cuanto a la competencia de varios candidatos tiene como consecuencia conocer al ganador antes de conocer los resultados de los comicios. La determinación *del* candidato, o sea del futuro dirigente, implica una determinación previa entre varios precandidatos que son aspirantes declarados y conocidos a la sucesión pero no están registrados oficialmente. Este proceso de selección privada del futuro responsable permite sofocar, en parte, las luchas entre personas y entre grupos en la organización y, por lo tanto, suele invitar a la directiva saliente a hablar de «consenso» en torno al candidato único. Obviamente, la votación confirma el apoyo unánime de todos. Duverger (1961: 172) anota con acierto que:

Es del todo excepcional que los miembros de esos grupos elementales no designen como dirigentes a los candidatos que se les proponen: la dificultad de concertarse para asegurar el éxito de la oposición eventual, la escasez de personalidades capaces de constituirla, la abstención de la mayoría de los miembros en las reuniones, explican esta docilidad ante los métodos autocráticos.

posición específica a todos dentro de *la* escala de clasificación de tal manera que los subordinados participen en su propia clasificación. Sin embargo, el proceso social y profesional de promoción de los individuos con el fin de que superen su posición heredada, apunta, en principio, a modificar el orden de su clasificación. Más precisamente, la lucha por la apropiación de una posición social o status mejor cotizado, corresponde a la lucha entre la imposición de los procesos de asignación instituidos cuya pertinencia reside en su capacidad de constituirse en expresión legítima y las estrategias particulares de los individuos guiados por la defensa de intereses personales.

Con respecto a lo antes señalado, la dominación de status puede definirse como el empleo de estrategias codificadas por parte de los dirigentes para adquirir una posición social superior y reivindicar prerrogativas relacionadas con esta misma posición. La expresión de «dominación de status» designa a la vez los efectos de la representación colectiva de una posición social y las estrategias de uso de esta misma representación. Pero en otro nivel, este fenómeno implica la existencia de un marco social –lo que Bourdieu llama el *habitus*– que tiene la función de fomentar, controlar y averiguar la competencia entre los individuos para gozar de un status más elevado. En este contexto, la dominación de status conlleva un uso positivo de ciertas prerrogativas, formalmente otorgadas o no a un individuo según el reconocimiento social de sus *capitales*. La búsqueda de un uso oportuno de los principios de asignación, por parte de los

aspirantes a dirigente, remite al conocimiento y manipulación exclusivos de los procedimientos formales y prácticas informales de selección. Este privilegio refuerza la distinción simbólica del individuo con respecto a los demás, reproduciendo por lo tanto las condiciones del ejercicio de la relación dominación–sumisión. En el caso de las organizaciones, la dominación de status se manifiesta por medio de la acumulación de cargos. En resumen, la dominación de status se expresa en tres campos: la selección de los candidatos, la elección de dirigentes y, por último, la acumulación de cargos.

El reconocimiento general del status de un individuo está basado sobre la legitimación de éste y, como Max Weber anota con pertinencia, sin una base a la vez legitimadora y fundadora una dominación no puede sustentarse más que por medio del concepto de «uso legítimo de la violencia». La persona que posee un status jerárquicamente elevado goza por lo mismo de un poder de decisión que incluye virtualmente el recurso de ser arbitrario y de usar la violencia. Con el exceso de alguien que no tenía el poder pero que anhelaba ejercerlo, Maquiavelo hizo de esta posibilidad el fundamento sobre el cual el Príncipe tenía que reinar. Más cerca de nosotros, los dirigentes políticos y sindicalistas, y de manera general todo tipo de líderes, tienen no solamente el deber legítimo de representar a la mayoría sino también el deber legal de mandar. La dominación de un dirigente es una doble dominación: inducida por defecto y permitida por exceso.

Selección del aspirante a dirigente:

La primera etapa en la renovación de un cargo de dirigente consiste en la selección de los posibles sucesores, es decir en una primera pero decisiva distinción entre los virtualmente susceptibles de ocupar el cargo de los que no lo son. Es una operación de división, de separación donde se asignan facultades de manera discriminatoria. El proceso de selección —explícito o implícito, real o simulado— es siempre la etapa lógica que precede a la instalación formal del individuo a la cabeza de la organización. La convocatoria a un proceso formal de designación colectiva del futuro dirigente como es precisamente el proceso electoral, responde a imperativos tales como el fin legal del mandato del dirigente, su renuncia o su desaparición. El momento durante el cual se determina quiénes van a ser los candidatos para postular a la sucesión es una fase intermediaria entre la ausencia de discusión en torno al sucesor del mandatario en ejercicio y la nominación de este. A la postrimería del proceso de selección, una o varias personas son instituidas como pretendientes oficiales.

Dos formas de candidatura pueden presentarse según el contexto sociopolítico, la estructura de la organización y las prácticas de sus dirigentes. En el caso de una aceptación tácita y de la posibilidad legal de competencia entre varios candidatos, todas las personas interesadas que llenan los requisitos reglamentarios son oficialmente declaradas candidatos. El resultado de las elecciones otorga la victoria a uno de ellos. No obstante, esta situación en la que varios aspirantes perteneciendo a la misma

organización compiten para acceder al máximo puesto suele presentar riesgos de tensiones, disensos y hasta rupturas temporales o definitivas. La unidad en el seno de la organización puede estar en peligro. Sin embargo, este argumento es el propuesto por los que defienden la idea y justifican la práctica de la designación de un solo candidato. En esta segunda forma de candidatura, la posibilidad legal y la negación práctica de esta misma posibilidad en cuanto a la competencia de varios candidatos tiene como consecuencia conocer al ganador antes de conocer los resultados de los comicios. La determinación *del* candidato, o sea del futuro dirigente, implica una determinación previa entre varios precandidatos que son aspirantes declarados y conocidos a la sucesión pero no están registrados oficialmente. Este proceso de selección privada del futuro responsable permite sofocar, en parte, las luchas entre personas y entre grupos en la organización y, por lo tanto, suele invitar a la directiva saliente a hablar de «consenso» en torno al candidato único. Obviamente, la votación confirma el apoyo unánime de todos. Duverger (1961: 172) anota con acierto que:

Es del todo excepcional que los miembros de esos grupos elementales no designen como dirigentes a los candidatos que se les proponen: la dificultad de concertarse para asegurar el éxito de la oposición eventual, la escasez de personalidades capaces de constituirla, la abstención de la mayoría de los miembros en las reuniones, explican esta docilidad ante los métodos autocráticos.

En resumen, estas dos formas de candidatura (candidato único o candidatos múltiples) reflejan una aceptación distinta del papel de los miembros, de la confrontación de ideas y programas y, por ende, de la incertidumbre en cuanto a la sucesión.

Ahora bien, dos tipos de causas intervienen en el proceso de selección para justificar y/o asegurar la supremacía de los candidatos registrados sobre los miembros o de un precandidato sobre los demás precandidatos. Las primeras, expuestas en los fundamentos jurídicos de la organización, fijan las condiciones específicas necesarias para los aspirantes a la función de directiva, sus derechos y sus deberes. El orden formal de selección se caracteriza siempre por una serie de requisitos a llenar. Los requisitos tienen también como función seleccionar el perfil de los candidatos antes de la jornada electoral, es decir determinar de manera más o menos precisa las características, la experiencia y el involucramiento político requerido, en breve, las cualidades indispensables. Estos requisitos pueden tener diversos grados de impedimento, sin embargo los propósitos de la selección formal son controlar el perfil profesional de los candidatos, la ejemplaridad de su militancia, los fundamentos de su legitimidad, así como imponer un número limitado. Los requisitos imperativos para pretender ser candidato, llamados muy a propósito en el lenguaje coloquial «candados», impiden de manera categórica la postulación de cualquier persona y de cualquier miembro de la organización. Con respecto a lo señalado anteriormente, un número de

candidatos demasiado importante puede impedir que uno de ellos sobresalga y, por ende, pueda fragmentar la unidad de la entidad colectiva. Precisamente, la selección apunta a otorgar a los resultados de la elección un grado medible de discriminación entre los candidatos. Esta imposición de las condiciones mínimas para postular a un cargo –siempre impersonal en el caso de un orden formal de selección– tiende a dar cierta coherencia al cambio de mandato y también relativa continuidad histórica al proceso de elección. Los privilegios relacionados con un status elevado implican la existencia del privilegio previo de designar quiénes puedan adquirir el derecho de reivindicar este status.

Un ejemplo interesante en lo que se refiere a los límites de la regulación normativa del registro de los candidatos es el de la contienda interna para la presidencia del PRI en 2002. A pesar de no cumplir estrictamente con los requisitos exigidos en los estatutos y en la convocatoria de la elección dos candidatos fueron registrados por parte de la Comisión para el Desarrollo del Proceso Interno: Beatriz Paredes y Roberto Madrazo. Para justificar la decisión de la Comisión que presidía, Humberto Roque Villanueva habló de «flexibilización de las reglas» y de un «gran ejercicio de interpretación jurídica que sienta un precedente en el partido [PRI]».⁶ Sin profundizar más al respecto, cabe solamente señalar que esta situación en la vida de uno de los partidos políticos más representativos a nivel nacional, muestra que la importancia del

proceso de registro de una candidatura reside en el grado de restricción de los requisitos y en la naturaleza de los mismos: si los requisitos son generales pero numerosos y muy restrictivos ningún candidato puede teóricamente registrarse y, por otra parte, si los requisitos son numéricamente limitados pero muy precisos, un solo candidato puede registrarse. Así, toda la ingeniería electoral parece resumirse en dar una respuesta a las siguientes preguntas: ¿ quién modifica y elabora las reglas del juego?, ¿ cuándo se realizan estos cambios? y ¿ cuáles son los requisitos exigidos para registrar una candidatura?

Por otro lado, el procedimiento formal de selección de los candidatos a un puesto con responsabilidad en una organización difícilmente puede dar a esta primera etapa de la renovación de la clase dirigente una característica pública, transparente y equitativa, en razón de la complejidad del juego de intereses privados. Cuando existe, la predeterminación formal de los atributos indispensables para poder pretender presentarse como candidato a un puesto de presidente es la manifestación o de un cálculo de la directiva o de una necesidad impuesta de manera anónima e indeterminada por legisladores. Como es fácil entender, cuanto más importante es lo que está en juego, más probable es que los requisitos estatutarios sean modificados para aventajar al precandidato apoyado o, por lo menos, estimado por el dirigente saliente y, al mismo

⁶ Entrevista con Humberto Roque Villanueva, *La Jornada*, 21/01/02, p 6.

tiempo, limitar la probabilidad de llenar los requisitos por parte de los demás postulantes.

Ahora bien, cabe distinguir los requisitos formales instrumentados por la directiva saliente a la víspera de su renovación y cuya vigencia abarca solamente un periodo de elección en particular, de los demás requisitos formales inscritos dentro de los estatutos y que poseen una vigencia indefinida; unos y otros se complementan. Los primeros suelen estar diseñados en función de la ventaja que la directiva saliente quiere dar al precandidato de su elección y, por consiguiente, el nivel de exigencia es muy alto. Estos requisitos permiten el paso de la subjetividad a la formalidad, merced a la conversión de valores subjetivos en datos objetivos (generalmente las condiciones de postulación limitan a uno el número de candidatos). En contraste, los segundos conforman únicamente una categoría de personas susceptibles de postularse. En este caso, la interpretación de los requisitos subjetivos, como el mérito y la legitimidad, es asunto de los mandatarios.

Existe una voluntad general de controlar el proceso de sucesión a la cabeza del partido, sindicato u organización, y este deseo de certidumbre es aún más exacerbado cuando el procedimiento es declarado oficialmente «democrático». En efecto, hay que lograr mostrar a la opinión pública que el procedimiento es abierto, plural y regido por

reglas, cuando en realidad las estrategias privadas y negociaciones confidenciales de los postulantes determinan muy a menudo el estado de las relaciones de fuerza en la víspera de las elecciones. «Los jefes se esfuerzan por conservar la apariencia democrática: los procedimientos autoritarios y oligárquicos se desarrollan generalmente sin tener en cuenta los estatutos, por una serie de procedimientos desviados, pero eficaces» escribe Duverger (1961: 164). Cuando las reglas son inamovibles y, por lo tanto, los requisitos formales pedidos a los postulantes muy poco numerosos, la lucha por la sucesión no es menos concurrida, y prácticas similares a las antes mencionadas suelen suceder obviamente. La diferencia mayor entre este caso y el anterior es que éste moviliza menos recursos humanos, financieros y periodísticos y, en consecuencia, es menor la necesidad de simular prácticas democráticas, para los organizadores de la sucesión.

Por último, en el caso de que no existan reglas formales en cuanto al perfil ideal de los candidatos ni tampoco con respecto al proselitismo que pueden realizar los postulantes para recaudar firmas de apoyo, no hay precandidatos sino solamente candidatos. Esta situación suele darse en organizaciones de pequeñas dimensiones cuya presencia territorial es reducida. Los que poseen la mayor probabilidad de ser electos son los que ya han ocupado «con éxito» cargos con responsabilidad y cuyas acciones altruistas son conocidas por la población votante, y los que, por su dinamismo,

compromiso, conocimiento y habilidades, ofrecen al conjunto de socios las mejores garantías.

Asimismo orientar –cuando no imponer– su sucesor es, por parte del dirigente saliente, una estrategia que apunta a reforzar su autoridad en virtud del principio de que él, en un último acto de dominación, supervisa la apropiación de su legado.⁷ Además de una capacidad legal, el dirigente saliente posee *de facto* la capacidad moral de incidir sobre el cambio por venir. Es el fiador soberano de la ausencia de ruptura en el momento de la transmisión del poder. En efecto, si viene a existir un vacío de poder, es decir la incertidumbre *total* con respecto a quién va a ocupar la máxima función al interior de la organización, este vacío perjudicaría doblemente los intereses del mandatario en el sentido de que evidenciaría su impotencia para ordenar su propia sucesión y, por consiguiente, implicaría una cierta revisión crítica de su gestión al frente de la organización lo que hipotecaría su carrera profesional en el movimiento sindical, en la administración pública o más generalmente en la política. Controlar la sucesión significa también, para el dirigente saliente, asegurarse de la complicidad o discreción del sucesor en caso de gestión fraudulenta. El nuevo dirigente posee los medios para desacreditar públicamente a su predecesor y, por lo tanto, arruinar su

⁷ Con respecto a la organización del proceso de sucesión por parte del líder saliente, *cf.* Max Weber (1964: cap.III.5.§12a), y en lo que se refiere al proceso de sucesión en el contexto antropológico, *cf.* Georges Balandier (1967: 127-137).

carrera, si tal es su voluntad. En este contexto, un factor esencial en la selección del dirigente entrante parece ser la calidad de su relación con el dirigente saliente. A cambio del respaldo del responsable saliente, el futuro dirigente suele comprometerse en no alterar la imagen pública de su predecesor. Por otra parte, existe igualmente en este deseo de nombrar al sucesor legítimo dentro de todos los sucesores posibles, una voluntad de perdurar en el tiempo por parte del dirigente saliente, una voluntad de entrar a la posteridad. Asimismo, merced al hecho de investir al futuro dirigente, el líder que decide por motivos propios o por disposiciones reglamentarias dejar su cargo, reafirma simbólicamente su capacidad única e incontestable de tomar decisiones, las cuales, en este caso, tienen implicaciones directas e inmediatas sobre el futuro de la organización.⁸ Es más, alcanza a convertirse, a través de un juego simbólico que dirige, en su propio censor. Con respecto a lo antes mencionado, la búsqueda tendencial de un mejor capital simbólico invita a quien está a punto de dejar de ocupar una función con responsabilidad, a encontrar en su sucesor a alguien que, según toda probabilidad, va a seguir la misma orientación con las mismas prioridades o, por lo menos, va a reconocer públicamente los logros de su gestión. Esta ascendencia moral ejercida por el dirigente saliente sobre su sucesor tiende a someter a este último, por lo menos hasta su toma de

⁸ En el contexto de la sucesión presidencial en México, Larissa Alder Lomnitz *et al.* (1998: 69) ve en el «tapadismo», el «candidato único» y el «voto unánime» las reglas claves de este proceso sucesorio, máximas prácticas de un régimen autoritario.

posesión efectiva, a ratificar lo bienfundado de la administración anterior. El último y contundente acto de autoridad es el que celebra el fin de esta misma autoridad.

Obviamente, los contextos en los cuales se desarrolla la búsqueda estratégica de alianzas y apoyos, influyen más o menos directamente sobre la probabilidad de éxito de aquel proselitismo. La existencia de factores favorables a un precandidato tal como son los resultados de la gestión del dirigente saliente, el apoyo de líderes de la administración saliente y el respaldo de un partido político o, mejor dicho, de la directiva de un partido político, suelen contar más que la experiencia profesional del candidato o su formación académica. Si bien el gremio, en casos particulares y a una escala local, puede lograr ejercer una influencia decisiva en cuanto a la selección de los candidatos a dirigente, el hecho de que el representante sea un intermediario entre las «bases» y los decididores políticos, da a personas ajenas a la organización la posibilidad de incidir sobre la sucesión por medio del respaldo de un candidato que preservará sus intereses. En efecto, parece de suma importancia para los encargados de la administración pública, los que ocupan puestos políticos y con frecuencia las personas dotadas de un capital financiero significativo, de ver a un «simpatizante» como candidato elegible, es decir una persona cuyos intereses no amenazan sus propios intereses. La posición política de cada uno de los precandidatos es generalmente conocida por el sencillo hecho de que se han de pronunciar públicamente sobre

problemas cruciales durante el periodo de proselitismo si es que no lo han hecho antes. Por lo tanto si personas ajenas a la contienda electoral, en un contexto dado, pueden ejercer presiones para favorecer a un postulante, este mismo contexto influye sobre el contenido y la forma del discurso de los candidatos en competencia. En resumen, la suma de los diferentes contextos políticos, relacionales, sociales y económicos constituye cuando no las causas inmediatas de la desigualdad entre los pretendientes a un alto puesto, sus condiciones extrínsecas de manifestación.

Ahora bien conviene examinar en detalle a aquéllos que dominan los procedimientos de selección y cuáles son los medios merced a los cuales ejercen su influencia. En una primera aproximación puede decirse que la conformación de las instancias colegiadas que establecen o revisan procedimientos reglamentarios, así como la forma de proceder de estas mismas instancias, dependen directamente de sus atribuciones estatutarias y de su capacidad de acción, en otra palabra de su status.

La búsqueda de apoyos a través de la red de relaciones tejida por cada uno de los precandidatos es una de las condiciones inherentes a la evaluación previa de la probabilidad de ganar las elecciones: obviamente cada postulante aspira a ganar y, por lo tanto, mide el apoyo que ha recibido con respecto al recibido por los demás postulantes. Esta medición, a menudo subjetiva e incompleta, consiste en evaluar la influencia respectiva que son capaces de ejercer los grupos de apoyo al momento del

voto, por la importancia numérica de los mismos, pero sobre todo por el status de sus miembros. En efecto, lograr recibir el apoyo de un conjunto de individuos que ejercen funciones claves en el ámbito político, en la administración pública o dentro de la organización gremial o productiva permite, por rebote, asegurar la confianza implícita de un número mayor de personas que corresponde a la gente sobre la cual cada una de estas personalidades ejerce su dominación. Los responsables que se involucran en apoyar la candidatura de un conocido, por razones de orden personal y de solidaridad, son proclives a solicitar a su vez la simpatía de quienes le sean cercanos en torno a dicho postulante y la empatía activa de sus subordinados. Puede afirmarse que, por lo general, cada uno de los candidatos intenta buscar en prioridad (pero no exclusivamente) el apoyo de personas o grupos claves merced el conocimiento empírico de sus respectivas capacidades de movilización.

Esta estrategia preelectoral de proselitismo dirigida hacia las personas gozando de un status elevado cuyos apoyos y aportaciones financieras pueden ser significativos, revela la existencia de una categoría de personas, no necesariamente ligadas entre sí, a quienes se les presta la capacidad de poder movilizar recursos propagandísticos idóneos. El número de los benefactores, su status respectivo, sus medios económicos y su interés en involucrarse indirectamente en la contienda electoral son factores que participan en la determinación de los resultados del candidato que apoyan.

Dentro de la organización, los funcionarios que ocupan un cargo con responsabilidad formalmente definido en los estatutos o no, tienen de manera diversa una influencia sobre la vida interna de la entidad colectiva. Estos responsables, es decir el conjunto de las personas que, a un nivel determinado, tienen la facultad de tomar decisiones que conciernen a la organización y sus miembros, por lo general, participan en las intrigas relacionadas con la sucesión al mando porque la designación del sucesor tiene implicaciones directas sobre el futuro de su empleo, la orientación de su trabajo, o sobre sus posibilidades de ocupar un puesto más alto. El compromiso personal de los responsables, les permite reivindicar un derecho de intervenir en los asuntos internos de la organización en el sentido de la defensa de sus propios intereses así como de los intereses del candidato que apoyan. La heterogeneidad constitutiva de cualquier organización implica la coexistencia de una diversidad más o menos amplia de ideas y un número proporcional de líderes que los encarnan. Por razones obvias, estas opiniones diferentes y divergentes tienden a cobrar más fuerza al momento de la selección del futuro mandatario.

Hasta ahora se consideró que la dominación de los que poseen el status más elevado dentro de la organización se ejerce de manera soberana sobre el proceso sucesorio de una serie de reafirmaciones ostentosas de la supremacía de esta misma dominación. Sin embargo, es factible adelantar que la disputa por el poder vacante genera a menudo

pugnas internas y rivalidades entre los posibles candidatos. Los afanes personales de los protagonistas pueden lograr expresarse a pesar de, o en virtud de, la influencia ejercida por el mandatario saliente con respecto a la designación de su sucesor. Este aspecto inherente a la fase de selección remite a los principios de disciplina y obediencia.

La disciplina de los contrincantes, en una organización o un partido, es un elemento esencial para asegurar la reproducción y estabilidad de la entidad colectiva (la fase de renovación de la directiva, cabe recordarlo, es un momento delicado en el proceso histórico de reproducción de una organización). La aceptación incondicional y el pleno reconocimiento de la justeza de la interpretación de las disposiciones reglamentarias con respecto al procedimiento de selección, forman parte integrante del deber de sumisión al cual suscriben en principio todos los candidatos. La opinión personal de los candidatos con respecto al procedimiento de la sucesión, si bien puede ser distinta a la versión autorizada, no obstante debe quedar silenciada detrás de un acuerdo público so pena de suscitar reacciones y críticas en su contra. Los candidatos entonces se encuentran totalmente dominados por los dirigentes en ejercicio hasta el momento de la investidura del elegido: éstos son quienes, con un grado variable de coacción, imponen a los primeros su interpretación de las reglas del juego.

Un arreglo autoritariamente consensado entre los candidatos o un consenso autoritariamente arreglado o, con menos probabilidad, una determinación libremente

acordada, suele provocar en todos casos descontentos y frustraciones. Si no está satisfecho de su suerte y si está convencido de estar en su derecho, un aspirante desafortunado tiene la posibilidad de expresar públicamente su malestar aunque con el riesgo de verse sancionado por este acto que puede ser una falta estatutariamente calificada. Según los casos, una negociación puede permitir encontrar un arreglo entre la directiva en ejercicio y el quejoso. Sin embargo, éste, en caso de negativa por parte de sus autoridades, puede retirar su queja o bien mantenerla pero con la alta probabilidad de entrar en conflicto abierto con las instancias decisorias de su organización. Si el inconforme es expulsado o bien, si decide voluntariamente entrar en rebelión, siempre y cuando posea suficiente voluntad y un número de seguidores significativo, puede lograr crear su propia organización. Con respecto a las formas de rebelión contra una autoridad soberana, se pueden distinguir dos casos: la disidencia que nace de un deseo incumplido y anhelos personales frustrados, y el cisma cuyas mismas causas, compartidas con un amplio sector de la organización, logran provocar una división en el seno de la organización de origen y hacer nacer de otra organización⁹ (cuando sucede, la nueva organización se extiende lógicamente en el espacio geo-social correspondiente al territorio de influencia del líder renegado, convertido en el máximo dirigente).

⁹ Naturalmente, sería ingenuo pensar que las causas de la disidencia y del cisma aparecen *únicamente* al momento de la renovación de la directiva: un sinnúmero de temas pueden ser de igual manera el objeto de una profunda y duradera discordia.

Al margen de las negociaciones que caracterizan el periodo que precede el dictamen de la sucesión, los candidatos tienen que movilizar importantes recursos económicos para sustentar los gastos de su campaña electoral. Hacer campaña es responder positivamente a lo que esperan las «bases» y satisfacer a las suntuarias exigencias materiales destinadas a complacer a la población solicitada y sobre todo a sus representantes. Con respecto a lo mencionado anteriormente, aquello que esperan los miembros tiene que corresponder a lo que proponen los candidatos para así permitir la reproducción del orden de las diferencias, y más precisamente permitir la renovación de la desigualdad inherente al principio del don – contradon. Para ser exitosa, la empresa de seducción de los que orientan el voto y eventualmente de los que votan, debe ofrecer compensaciones mínimas además de las mismas promesas. Asimismo convencer de la idoneidad de su postulación y, por consiguiente, de ser el único candidato que merece ser el futuro mandatario, requiere de la elaboración, difusión e imposición de los instrumentos de seducción lo que implica la capacidad financiera de realizarlo. Existe entonces una correlación entre los recursos económicos del competidor y su capacidad para imponerse como el mejor candidato. Esta capacidad de movilizar grandes recursos y distribuir una parte se impone en el imaginario colectivo como una imagen de lo hará una vez en el poder. La exhibición oportuna de los medios para llevar a cabo actos de proselitismo conlleva la búsqueda implícita, por parte del candidato, de la legitimidad

necesaria y suficiente para reivindicar un status superior.¹⁰ Con respecto a la movilización de recursos económicos, la dominación de status se ejerce entonces a dos niveles. El primero, el más evidente, concierne a la flagrante demostración de la existencia de una diferencia funcional de status entre el candidato y los miembros merced el gasto ostentoso de importantes sumas de dinero, en cuanto al segundo nivel se refiere al proceso escondido de incremento y legitimación de la diferencia positiva de status para el provecho del que tiene el status más elevado.

Por otra parte, uno de los elementos que está en juego en la selección de los candidatos es una gestión del tiempo, del tiempo de espera y del tiempo de compromiso. La duración de la campaña electoral varía de manera proporcional a la importancia simbólica de la función por ocupar, sin embargo, este espacio temporal no deja de estar investido de una carga simbólica y emocional significativas por parte de

¹⁰ El control de los gastos de campaña por medio de la publicación del total de las sumas erogadas y de la instrumentación de mecanismos de vigilancia y órganos independientes encargados de llevarlo a cabo es, a nuestro conocimiento, inexistente en las organizaciones campesinas. Esta ausencia tiene una triple explicación. Por una parte, en la inmensa mayoría de las asociaciones rurales el número de candidatos oficiales a la sucesión del mandatario saliente es de uno, lo que neutraliza inmediatamente toda competencia y vuelve inútil e improcedente la instrumentación de una costosa campaña electoral. Por otra parte, la dominación de status antes de ejercerse sobre los miembros se ejerce sobre los demás dirigentes lo que significa que el dominante tiene que dominar a los dominantes para después ser reconocido por los dominados como el que posee el status más prestigioso lo cual impide lógicamente la existencia de una instancia dotada de la autoridad suficiente para pedirle rendir cuentas. Finalmente, un tercer factor que impide el control de los gastos es que la selección, elección y consagración del nuevo dirigente se hace generalmente durante una asamblea general que conlleva, como de costumbre para cualquier evento de esta índole, la alimentación y la distracción de los participantes.

los candidatos. ¿ Cuándo tal o tal postulante tuvo por primera vez el anhelo de, un día, competir por ser el máximo mando de una organización o partido? ¿ Desde cuándo piensa secretamente acceder a este puesto? ¿ Cuándo uno u otro de los candidatos empezó precisamente a orientar sus acciones hacia su futura postulación? Estas preguntas sin respuesta ilustran bien la dificultad de encontrar criterios definitivos para precisar el momento exacto del inicio del proceso de sucesión. En resumen, el inicio de la campaña para la designación de los aspirantes oficiales es función no tanto de consideraciones reglamentarias –improbablemente operantes cuando existen–, sino más bien del comienzo informal y discreto de la búsqueda de apoyos para una futura candidatura.

El proceso de selección se divide en dos tiempos: el tiempo antes y el tiempo después de la emisión de la convocatoria. La publicación de la convocatoria oficial, en el caso de existir, marca una etapa dentro del periodo de selección de los candidatos ya que da a conocer a todas las personas interesadas los requisitos obligatorios para poder pretender postularse. El conocimiento previo de las informaciones que este documento contiene por parte de uno o varios candidatos, les permite adelantarse oportunamente y desarrollar una estrategia de campaña más eficaz. La difusión de la información pertinente conlleva una gestión discrecional y desigual del tiempo de los candidatos merced a la complicidad de las autoridades competentes. El control de la fecha de

publicación oficial de la convocatoria hace que el mandatario se convierta al final de su ejercicio en censor todopoderoso, el cual puede lograr impedir a los candidatos que no apoya llenar todos los requisitos en el tiempo oficialmente instituido. La gestión del tiempo entonces, permite controlar la difusión de la información pertinente en virtud de la defensa de intereses privados. Por consiguiente, la gestión arbitraria del tiempo por parte del dirigente saliente constituye otra manifestación de la dominación de status.

Un elemento inherente a todo proceso de selección de los candidatos y cuya importancia no es despreciable es el rumor. Durante toda la fase anterior a la votación la ausencia controlada de informaciones oficiales con respecto a las negociaciones y disputas en torno a la postulación de uno u otro candidato genera, en forma compensatoria, opiniones espontáneas y elaboradas sobre el tema. La emisión y difusión de informaciones no certificadas (nombres de los posibles candidatos, sus oportunidades respectivas para alcanzar a ser elegido, el nombre del probable sucesor, etcétera) forma parte del juego sucesorio normal. La prensa y los diferentes medios de comunicación suelen hacer eco de una parte de lo que se murmura en los «pasillos»¹¹

¹¹ La expresión coloquial «ruidos de pasillo» evoca con toda la fuerza propia de las expresiones del lenguaje ordinario la idea de discursos mutilados, abandonados y olvidados (ruido) en lugares de paso (pasillos) cuya función es permitir el acceso de una oficina a otra, o sea la comunicación directa entre empleados y mandatarios. Es más, esta designación analógica del rumor indica nítidamente el lugar donde se toman las decisiones: la sede de la organización o en otros contextos los lugares tradicionales del poder, la Cámara de los diputados y senadores, el Palacio del Gobierno, la Residencia oficial del jefe de Estado, la Secretaría de Gobernación, etcétera.

de la sede de la organización siempre y cuando la relevancia de la sucesión lo justifica, es decir cuando lo que está en juego es percibido como algo significativo. Es legítimo pensar que este fenómeno concierne sobre todo las organizaciones de envergadura nacional aunque, de manera general, el rumor no está ausente de la renovación de la directiva en las asociaciones rurales. En efecto, el rumor no necesita la presencia de los media para difundirse: los intercambios verbales son ampliamente suficientes para realizar esta operación.¹² Por último, el control de la difusión de la información en los medios merced al empleo de diferentes estrategias, además de ser una manifestación más de la dominación de status, busca preparar a la opinión pública con el fin de considerar el resultado de las futuras elecciones como el resultado legítimo.

Elección del dirigente:

Si la selección permite mantener un cierto control sobre el número y calidad de los aspirantes al cargo, la elección designa infaliblemente *al* sucesor. Se afirma que hay elección de un dirigente cuando la decisión es sometida a los representados a través de

¹² Sobre el rumor y la capacidad de “manejarlo” por parte de ciertos grupos, es interesante mencionar el empleo del término de “grilla” que se utiliza de manera coloquial en México y que, por supuesto, recuerda el incesante ruidito de los grillos. A diferencia de la política, la “grilla” no tiene reglas claras, “todo se vale”. En otro contexto, Cf. Edgar Morin (1969).

su voto. El problema de la elección de los representantes en una organización, comunidad o nación, es determinante porque decide en cierta forma el futuro de los votantes. Al respecto Michels (1969a: 125) afirma que cuando el procedimiento de elección interna se decide previamente, es el resultado de un acuerdo al interior de una camarilla de profesionales de la representación. Si el sociólogo alemán tiene en parte razón, entonces no hay por lo tanto que subestimar la importancia de la votación, porque cualquiera que sea el procedimiento, este último revela la forma de interlocución entre los dirigentes y sus seguidores respectivos, el grado de autonomía de los primeros y el nivel de participación de los segundos.

La elección propiamente dicha consiste en la recolección de una opinión positiva básica –una aprobación– por parte de selectas personas, con respecto a la postulación de los candidatos para dirigente. Con ese fin, cierto número de personas: las que poseen las cualidades requeridas, son convocadas para emitir una opinión categórica y definitiva sobre la sucesión a la cabeza de la organización en los términos planteados por la directiva. En todo caso, un proceso de elección debe a la vez poseer una legitimidad suficiente merced una aprobación, no siempre explícita, de los miembros de la organización, y poseer fundamentos legales mínimos, los cuales definen e instituyen las prácticas válidas.

La búsqueda de una sola opinión, básica, concisa e incontestable es la forma general adoptada en caso de elección de un responsable político. La respuesta final de la

población votante expresa una opinión mayoritaria o, en el mejor de los casos, una escala numérica de opiniones. Pero de manera general existe un número extremadamente reducido de opiniones posibles. El hecho de elegir al dirigente de una organización es votar a favor de uno de los candidatos, es decir, sumar una unidad bajo el nombre de uno de los postulantes al momento del conteo final. En otros términos, el elector goza del privilegio de ser anónimo, de ser un sencillo número. Elegir al dirigente de una organización es también responder positivamente a una solicitud precisa, por parte de la directiva saliente. En efecto, la participación en el proceso electoral implica el reconocimiento de la legitimidad del mismo proceso y por ende, de los que lo dirigen. Elegir al dirigente de una organización finalmente, es renovar ostentadamente su papel de dominado por poseer un margen de decisión extremadamente reducido cuando no inexistente en caso de un solo candidato. El número limitado de candidatos junto con la obligación reglamentaria de elegir a un solo candidato, o sea entregar una sola respuesta positiva, limitan a su más sencilla expresión la libertad de opinión de los votantes. La incertidumbre más grande entonces, no reside tanto en quien va ser plebiscitado sino más bien cuál va ser su «avance» sobre los demás candidatos, es decir, cuál va a ser su grado de legitimidad para calificar el resultado de las elecciones como victoria o triunfo.

La votación es un proceso en el cual las personas autorizadas dan su acuerdo para que un candidato o una planilla sea investida del poder de mando. Independientemente

de su posición social y económica, todos los votantes¹³ tienen el mismo derecho, a veces el deber de expresar su opinión sobre la sucesión al poder. Sin embargo, lo que corresponde a una facultad legal universal, no impide el desarrollo de un proceso discrecional de selección previa. Con ello, otorgar el derecho de votar responde más al anhelo de un falso igualitarismo que a una voluntad profunda y desinteresada de responsabilizar a todos y cada uno de los miembros. El proceso de elección, en sus diferentes modalidades, conlleva siempre la reproducción de la representación colectiva de una decisión justa y acertada en cuanto a una representación legítima y legal de la colectividad.

Si bien las formas de elección son numerosas, no obstante, pueden diferenciarse el voto del nombramiento. El primero es entendido como el dictamen de un cierto número de personas con respecto a los candidatos en competencia y la segunda, como la delegación personal de un individuo poseyendo la autoridad necesaria y suficiente para poder elegir al futuro dirigente. En este último caso, la selección del individuo y no necesariamente del líder, es arbitraria. El «dedazo» es un ejemplo magnífico de nombramiento. Con respecto al fenómeno del voto delegado Duverger (1961: 170) señala que:

¹³ La calidad de votante es un privilegio que se obtiene, en teoría, después de haber llenado una serie de requisitos administrativos. Asimismo, no vota quien quiere. Esta exclusividad ampliamente enfatizada por numerosos dirigentes campesinos como un privilegio excepcional acordado a la membresía, contribuye a perpetuar la creencia de que los afiliados decidan real y libremente quienes les dirigen.

El sufragio indirecto es un medio admirable de prescindir de la democracia, fingiendo aplicarla (...) Una elección de dirigentes de un partido por un pequeño grupo de delegados no tiene el mismo carácter que una elección directa por la masa de los miembros. (...) La elección es falseada cada vez más, a medida que nos elevamos en la pirámide de los escrutinios.

El proceso electoral es distinto de la designación o nombramiento por meritocracia en el sentido de que conlleva el doble postulado de que los candidatos son todos iguales en virtud de que llenaron los requisitos previos para participar en la lucha por la sucesión al poder, y que todos los votantes poseen la misma autoridad para elegir al futuro dirigente. La desigualdad reconocida de manera positiva entre los individuos del grupo constituye, en las sociedades tradicionales, la forma más común y más respetada para designar al nuevo mandatario.¹⁴ Por otra parte, la elección de un nuevo dirigente en las organizaciones sociales se distingue de las formas tradicionales de sucesión al poder en donde el azar y la incertidumbre son casi inexistentes porque el respeto de una serie de valores tal como el linaje, el género, y el status, introduce una predeterminación en el proceso histórico de sucesión. En efecto, la elección en las organizaciones sociales supone una solicitud o exigencia previa que es de conocer, en un momento dado, la opinión de los administrados. Este espacio de incertidumbre

¹⁴ En las sociedades primordiales, los principios tradicionales tienden a convertirse, en las sociedades nombradas «modernas», en procedimientos *sui generis* de índole universal. Las reglas se sustituyen por principios, y lo previsible se convierte en imprevisible. En otros términos, los seres humanos dejan de interpretar el sentido de sus acciones presentes y futuras a la luz de la sabiduría de sus antepasados para buscar en la lectura regular de datos objetivos (numéricos) la orientación del destino colectivo.

(relativa) es construido para responder al anhelo real por parte de los dominantes, de participar en la designación del futuro responsable y, por lo tanto, de devolver a los sujetos la capacidad de designar a la persona que va a continuar sujetándolos.

Pueden distinguirse dos grandes clases de procedimientos electorales según la calidad de los votantes: la votación individual y la votación colectiva. Por calidad de los votantes se entiende el número de votantes cuyo acto cívico posee la misma importancia relativa, y la existencia o no de «grandes electores» es decir de electores debidamente reconocidos por su status elevado. Esta distinción según la calidad de los que acuden a las urnas difiere de la distinción clásica según el procedimiento electoral y la importancia de los que se eligen.¹⁵

Ahora bien, con respecto a la votación individual puede diferenciarse la votación individual secreta y la votación individual pública. La primera es la nombrada «votación a boletín secreto» y es el procedimiento más representativo de las formas de elecciones denominadas democráticas: permiten el libre ejercicio de elegir al candidato —y su equipo cuando hay planillas— de manera personal y confidencial. El escrutinio es generalmente lento y existe un conteo repetido de los votos. La segunda invita a los

¹⁵ El sufragio universal es un procedimiento mal denominado sencillamente porque todos los sufragios conllevan restricciones de edad, de nacionalidad, de antecedentes penales, etcétera, que *siempre* excluyen una parte de la población del ejercicio virtual de sus derechos cívicos. Al fin de cuentas, el sufragio universal jamás contempla la participación irrestricta de todos.

votantes reunidos en un mismo lugar a aprobar (raramente desaprobando) una decisión, una candidatura, por medio de un signo positivo preestablecido. En este caso, cada votante asume públicamente su acto y por lo tanto puede fácilmente sucumbir a presiones diversas pero, por otra parte, el conteo es rápido y claro.

Con respecto a la votación colectiva existen dos modalidades: la primera es la votación pública de un número indeterminado de personas y la segunda es la votación de un delegado con mando de representación de una colectividad. En el primer caso, la votación está directamente sometida a uno o varios oradores y parece más una aprobación por efecto empático que un verdadero acto de decisión. En el segundo caso, una persona expresa la opinión de quienes lo delegaron y por lo tanto es una votación colectiva o mejor dicho un consenso validado teleológicamente. Finalmente, la elección de un dirigente representa en todos casos el control de la sucesión por medio de la transmisión de un cierto status. Esta operación es en teoría incierta y conlleva un grado más o menos grande de improbabilidad, lo cual hace que los aspirantes al cargo intenten en la medida de lo posible, asegurar su futuro asumiendo varios status profesionales a la vez. En todo caso:

Nunca deberá olvidarse, por otra parte, que la participación en las asambleas de secciones es siempre pequeña y que los votantes no representan en ellas más que una pequeña parte de los miembros del partido: de todos modos, en consecuencia, la designación de los dirigentes no es plenamente democrática. (Duverger, 1961: 175)

Los votos se contabilizan. La evaluación aproximada de los votos parece ser una formalidad ejecutada merced a la bondad del mandatario en ejercicio, con el fin de satisfacer lo que esperan los plebiscitados, es decir conocer precisamente el número de votos a favor. El ganador suele ser conocido de antemano ya sea porque es el candidato único o porque es el que logró imponerse como futuro dirigente. A la inversa de un conteo preciso de los votos a favor, la apreciación visual de la proporción de manos levantadas, no requiere las cifras como argumentos y pruebas de la victoria. La única enunciación de la victoria del candidato basta: su palabra es una acción realizativa [*performative sentence*]. En caso de un conteo preciso, y por lo tanto lento, los resultados cifrados determinan el grado de apoyo manifestado al ganador, y por ende, la amplitud de su legitimidad. La incontestabilidad de los datos numéricos, si bien permite al nuevo dirigente comprobar la regularidad y objetividad del proceso que lo llevó a ocupar el máximo cargo, no obstante revela el nivel de abstención y el número de miembros que votaron en su contra. La victoria es entonces tajante pero frágil. En resumen, el voto de los miembros autoriza a un candidato a declararse ganador pero la manera de proceder al conteo de los votos infiere una aceptación distinta en cuanto al reconocimiento del ausentismo y de la oposición.

La proclamación oficial de los resultados sella el final del procedimiento de designación del sucesor y marca simbólicamente el principio de otro periodo. La declaración de la victoria de un candidato posee una propiedad instituida de manera

realizativa [*performative established*]: es a la vez un discurso y un acto regulado según una convención que permite afirmar de manera autoritaria los resultados de las elecciones. El fallo legitima al que funge como juez, es decir como *ensor*. En efecto, nombrar a quien ha ganado es tener la capacidad de nombrar o sea poseer la autoridad necesaria y reconocida para emitir un juicio definitivo. Sin todavía ser investido ni haber tomado posesión de sus funciones, el ganador, certificado por la declaración de su victoria, espera el momento de la transmisión de poder.

La investidura del nuevo dirigente se presenta como la última etapa en el procedimiento de renovación del mandatario. Esta transmisión simbólica del poder conjunta dos dirigentes en el extremo respectivo del cumplimiento de sus funciones. La repetición cíclica del acto primordial –la primera investidura del primer mandatario– asegura su vigencia a través del tiempo y sella el reconocimiento público de una convención. El rito empleado en el momento de la entrega del cargo, por la seriedad, sinceridad y cortesía de sus actores, así como por respetar reglas históricamente instituidas, remite a la constitución de un espacio sagrado y de un tiempo excepcional. (Fornel: 1983, 37) La solemnidad da al acto de investidura las condiciones de su eficacia.

Generalmente, la organización de esta ceremonia está a cargo de los máximos dirigentes y, por lo tanto, junto con la complicidad de los participantes y espectadores,

la elaboración misma de la renovación de la directiva está orientada hacia la glorificación de los mandatarios. En el caso de representantes de una colectividad como son los dirigentes, la transmisión simbólica del poder requiere de la presencia de un público. Este último, por su sola presencia en el lugar mismo de la sucesión al poder, convalida el procedimiento por efecto de la proyección subliminal de la voluntad de los dirigentes. Las «bases» —o sus representantes— depositan en los nuevos superiores jerárquicos un poder de delegación implícito. Con respecto al rechazo intencional o no por parte de los participantes de la idea de confirmar su sumisión por el hecho de ser los espectadores complacientes, Michel de Fornel (1983: 35) escribe con acierto:

De cierta manera, por descansar constitutivamente sobre las condiciones de felicidad —en particular sobre la legitimidad del que habla—, los actos de lenguaje son siempre desafortunados porque su éxito mismo —la presencia del conjunto de las condiciones de empleo— supone la creencia en el juego y lo que está en juego en el juego, es decir el desconocimiento de la imposición de un arbitrario social.¹⁶

La eficacia de un acto verbal como el de decir «tomó posesión» descansa en parte sobre la ignorancia o en el mejor de los casos sobre la aceptación incondicional de los espectadores de su papel de dominado. Reconocer la validez instituyente del rito de entronización es devolver a los dominantes la capacidad de reproducir las condiciones

¹⁶ *[D'une certaine manière, parce qu'ils reposent constitutivement sur les conditions de félicité —en particulier la légitimité de celui qui parle—, les actes de langage sont toujours malheureux puisque leur réussite même —la présence de l'ensemble des conditions d'emploi— suppose la croyance dans le jeu et les enjeux du jeu, c'est-à-dire la méconnaissance de l'imposition d'un arbitraire social.]* (Trad. del autor)

de empleo de los instrumentos de dominación. Así, participar en la celebración de la investidura del nuevo dirigente mediante la expresión colectiva de una serie de respuestas positivas a las demandas y expectativas de la directiva es manifestar, por parte de los assembleístas, un acuerdo espontáneo, normal y necesario.

Por otro lado, puede afirmarse que el juramento de la toma de posesión es una verdadera profesión de fe laica¹⁷ que consiste en enunciar su adhesión a principios universales y a los declarados en el documento básico de la organización, así como en profetizar compromisos personales a favor de la colectividad. La doble inscripción del compromiso del mandatario dentro de reconocidos *corpus* de principios de acción y dentro de un respetable orden de conducta, es a su vez inscrita dentro de un marco legal más amplio, lo cual supone que el mandatario acepta someter todas sus acciones al juicio de las disposiciones normativas contenidas en la Ley. Reconocer la soberanía de la Ley al momento de la toma de posesión no es más que reafirmar sus obligaciones de ciudadano, es decir exhibirse a la vez como un sencillo ciudadano y como un ciudadano ejemplar que jura respetar el Derecho. Por otra parte, el altruismo obligado y ritualizado tiene la pretensión de satisfacer a las (supuestas) esperanzas de los dominados y

¹⁷ En otro contexto, Ernst Kantorowicz (2000: 688-728) enseña, con una gran erudición, como se dió el proceso de formación de una teología política en el bajo medioevo en Europa, cuando el Emperador adquiere paulatinamente los atributos de Cristo: se impone como el Emperador cuyo cuerpo político es inmortal, y como Emperador cuyo cuerpo humano está sujeto a las enfermedades y la muerte. La instrumentación de la idea de los *Dos cuerpos del Rey* conllevó una sacralización del poder temporal, la cual se materializó en una reapropiación y reinterpretación de la simbología sacramental crística, en

responder de antemano a sus (adivinados) anhelos de compromiso por parte de la directiva. La *doxa* de la renovación de la directiva suele responder, de manera positiva, a expectativas distintas pero no antinómicas en el sentido de que los supuestos anhelos de las «bases» son presentados con éxito como sus verdaderos anhelos y que, por otra parte, el verdadero compromiso oral del mandatario es el «milagrosamente» esperado por las «bases». En esta ocasión el dirigente instituido encarna el papel del profeta. Prevee lo que va a suceder y dice lo que se estaba esperando. En este juego de correspondencia, es inútil mencionarlo, los dominantes poseen una ventaja considerable que es la de dirigir el sentido de sus acciones en la medida de lo que logran persuadir a las «bases» de que estas últimas estén conformes a sus expectativas.

Es más, la llamada a valores universales y principios indiscutidos e indiscutibles apunta hacia neutralizar todo lo referente a los intereses personales, a los privilegios privados y, de manera general, a toda la carga negativa asociada a cualquier toma de poder. Este proceso de desviación anticipada de eventuales críticas, convierte a los espectadores en cómplices del rechazo de temas tabús. A pesar de los privilegios que les otorga un status elevado, los dominantes orquestran una separación sutil entre lo decible y lo indecible, entre lo pensable y lo impensable, y entre lo aceptable y lo inaceptable. Al momento de la toma de posesión entonces, el mandatario cumple con un rito que lo absuelve de pensamientos impuros y le otorga únicamente buenas

el acto de investidura del soberano.

intenciones. Por medio de la posesión de un status excepcional, el dirigente renueva el orden de las diferencias.

La toma de posesión, formalizada por el juramento público del nuevo mandatario, sigue una serie cronológicamente ordenada de prácticas identificadas (mantenerse de pie, tener la cabeza descubierta, extender la mano derecha, etcétera) por el conjunto de los dirigentes y de las «bases». Esta conducta colectivamente esperada, respetada y compartida, permite hablar de la toma de posesión como de un acto mágico, *lato sensu*. El conocimiento del procedimiento por todos los asistentes remite a la característica universal del «rito de institución». Pero este buen entendimiento entre dominantes y dominados predispone favorablemente la reproducción de una distinción de status en donde la desigualdad entre unos y otros será unánimamente reconocida. El rito posee tres funciones que son: instituir, consagrar y legitimar (Sabelli, 1982: 68). El rito entroniza el nuevo dirigente y le asigna oficialmente en sus funciones, consagra la propia función de los que dirigen el rito y por último legitima la función de ambos: el dirigente instituido y los que dirigen la entronización. Durante todo el evento, los participantes comprueben visualmente la realidad del acto y acompañan al dirigente en su respeto de las reglas antes mencionadas. Para ser eficaz la celebración del ritual de transmisión del poder debe conllevar la manipulación (codificada) de una serie de símbolos y actitudes, y para dar al evento una mayor publicidad debe asociar personajes con prestigio.

Ahí aparece un actor externo de importancia: el testigo de honor. Este último, sin asumir otro papel que el de presenciar a la investidura del nuevo dirigente, es no obstante una pieza clave en la maquinaria de legitimación simbólica llevada a cabo por los máximos líderes de la organización. El hecho de que el testigo de honor sea ajeno a la organización –aunque relacionado de una forma u otra con la orientación política de la misma y/o desempeñando funciones con responsabilidad en el mismo sector de actividad– le otorga *ipso facto* los atributos de neutralidad y autoridad. Pero antes de contribuir a validar el proceso de toma de poder, su presencia efectiva en la asamblea ese día es la manifestación implícita del prestigio de la organización y, por rebote, de sus representantes. Al aceptar fungir como testigo de honor el invitado confirma la importancia de la organización y su capacidad de convocatoria. Por lo general, no hay un solo testigo de honor sino varios ya que el número y la calidad de los huéspedes conspicuos dan indicaciones sobre el grado de prestigio de la organización.

Finalmente, puede decirse que los resultados de la elección interna del nuevo dirigente están ampliamente predeterminados por las reglas prácticas de selección de los candidatos. Con frecuencia, la elección confirma solamente una situación previa o mejor dicho una relación de fuerza previa entre diferentes aspirantes. En el caso contrario, si se obtiene un resultado inesperado en los comicios internos, eso alteraría el orden de la sucesión y la continuidad de la acción colectiva. En lo que concierne al desarrollo de la ceremonia de toma de posesión, la serie cronológicamente ordenada de

gestos rituales y manipulación de símbolos obedece con frecuencia a la necesidad de legitimar el acto legal de renovación del mandatario.

Acumulación de cargos por parte de los dirigentes:

Un problema subsecuente al tema de la renovación de la directiva es el de la acumulación de cargos. De inmediato conviene discernir dos movimientos distintos pero no contradictorios que son la acumulación sucesiva y la acumulación simultánea de cargos. En el primer caso, la búsqueda acumulativa de puestos con responsabilidad en un orden creciente de importancia –la experiencia reivindicada valida la pretensión a postular para ocupar una función cada vez más prestigiosa– responde a una lógica carrerista que toma en cuenta, entre otros, la experiencia curricular, los anhelos del individuo y red personal de relaciones. A cambio, el proceso de adquisición de un cargo suplementario es el que nos interesa más particularmente aquí debido a que valida la existencia de una serie de principios generales relacionados con la dominación de status.

El proceso de renovación de la directiva conlleva la posibilidad tolerada o más generalmente fomentada de que los candidatos desempeñen otras funciones. Estas funciones son cargos con responsabilidades que implican, por lo regular, un

compromiso de tiempo completo. Si bien los puestos decisorios permiten gozar de cierto prestigio, éstos difieren de los puestos honoríficos que no siempre implican una actividad laboral regular ni tampoco el pago de una remuneración periódica. El hecho de ocupar cargos honoríficos no interviene directamente en el proceso de acumulación de funciones aunque tiene que reconocerse que la posesión de los símbolos de pertenencia a una élite como son los reconocimientos, títulos y méritos, está íntimamente relacionada con las responsabilidades asumidas. Por lo tanto, las funciones, junto con sus atributos y poderes respectivos inscritos dentro de una jerarquía burocrático-administrativa de funciones al interior de una organización, institución, partido o sistema político, son consideradas funciones con responsabilidad en la presente reflexión. En lo que se refiere a la acumulación simultánea de funciones, dos situaciones suelen presentarse según la cronología de esta acumulación.

En el primer caso, el candidato puede participar en la disputa por la sucesión al tiempo que desempeña una o varias funciones profesionales con la intención declarada o no de seguir desempeñandolas en caso de ser elegido. Esta última y nueva responsabilidad se agregaría a las que ya posee. Los puestos ocupados, merced al prestigio de cada uno de ellos y al prestigio único de su reunión simultánea, otorgan a su dueño una ventaja *a priori* sobre los demás competidores. El hecho de que el candidato tenga ya otras funciones con responsabilidad es, salvo excepciones, una poderosa fuente de méritos, los cuales juegan un papel decisivo al momento de buscar

apoyos y encabezar una campaña de proselitismo en víspera de las elecciones. Al parecer, el hecho de que un postulante reivindique públicamente desempeñar numerosas funciones, conlleva el convencer a su entorno y a la directiva saliente de que pueda asumir un cargo más sin problema. Esta argumentación pone en relieve la supuesta capacidad de trabajo del candidato, su conocimiento extendido de los problemas de las «bases» así como su dedicación para resolverlos. Por otro lado, la ocupación de un nuevo cargo tiende a reforzar la legitimidad de su dominación, ampliar sus posibilidades de acción y a la postre, permitirle gozar de un status más elevado. Asimismo, la acumulación previa de cargos a la ocupación del máximo puesto en una organización constituye, en la mayoría de los casos, una cualidad para el candidato.

Cabe señalar que la ocupación previa de un cargo con responsabilidades puede ser un requisito formal definido en los estatutos para postular u ocupar la silla de dirigente de la organización. Esta condición legal, verdadero «candado», incita a las personas que aspiran a asumir el máximo cargo a acumular funciones, lo cual les obliga a seguir una progresión jerárquica definida e impuesta a menudo imprescindible. Además de ser un artificio destinado a controlar la sucesión al poder y anticipar el status elevado del futuro dirigente, la acumulación previa de funciones puede, en varias ocasiones, reflejar la ausencia de una reserva de personas capaces de asumir el cargo que el recién elegido dejaría vacante. Esta situación, cuando es ampliamente conocida antes de renovar los

estatutos de la organización, suele incitar a los responsables a exigir, recomendar o por lo menos no impedir el desempeño simultáneo de varios cargos.

En el segundo caso, a raíz de su elección, el dirigente –independientemente del hecho de haber renunciado a un cargo luego de su compromiso formal como candidato o de seguir siendo propietario de varios cargos– tiene la posibilidad de aprovechar uno de los privilegios que le abre su nueva función con relación a asumir cargos con responsabilidad en otras instituciones.¹⁸ Por ser el nuevo mandatario, éste suele recibir propuestas para fungir como dirigente en otros ámbitos, o para ocupar puestos honoríficos. En efecto, el status elevado del líder le hace ser sujeto a recibir solicitudes diversas por parte de quienes ven en su presencia pública a su lado una fuente de reconocimiento y de prestigio. La directiva de las organizaciones social, empresarial y política, tiende a rodearse ocasionalmente de personalidades conocidas y reconocidas con el afán de aumentar su propio prestigio como el de los asistentes. La presencia del dirigente de otra organización en una tribuna enseña a los miembros que la directiva anfitriona logró recibir una respuesta positiva del prestigioso invitado lo cual muestra implícitamente el poder de convocatoria de la organización. Otorgar a un personaje público un puesto honorífico en una ceremonia remite a la capacidad del dirigente para nombrar a quien puede ocupar tal puesto. El hecho de poder invitar a personas de status

¹⁸ Las prohibiciones formales de acumular varias funciones corresponden por lo general en el impedimento de que funcionarios públicos asumen cargos dentro de organizaciones sociales.

elevado para participar como oradores o simplemente como testigos del acto público es la manifestación pública de la autoridad de los anfitriones. El ejercicio de la dominación contiene en filigrana el respaldo ocasional de otros dirigentes. La celebración de un acto público es también y sobre todo la ocasión para festejar a quienes celebran, es decir la camarilla que dirige, según la palabra de Wright Mills.

La participación del dirigente en eventos públicos y manifestaciones masivas es una participación puntual; respuesta positiva a una demanda coyuntural específica. Distinto es el compromiso del mandatario para asumir funciones con responsabilidad en otras organizaciones e instituciones, o cargos de elección popular. El alto nivel de compromiso y las obligaciones conexas a este mismo compromiso, en general, obligan a su titular a dedicarse de tiempo completo a esta labor. Por otro lado, la aceptación de un dirigente en ejercicio a asumir otros cargos puede entenderse como una estrategia deliberada para, a la vez, asegurar su futuro profesional dentro del marco de una carrera personal y satisfacer sus anhelos de dominación. En efecto, la posesión de un status elevado debido al hecho de ser dirigente de una organización es temporal y, por lo tanto, una estrategia común es la de acumular varios cargos. Los privilegios reivindicados y otorgados duran el tiempo del mandato: después se conserva solamente el prestigio simbólico de la función ocupada junto con las ventajas materiales y relacionales heredadas.

Puede suceder que el dirigente se vuelva indispensable para una organización en el sentido de que concentre la información, por ejemplo, pero esta situación no suele ser más que el resultado de una estrategia —deliberada o no— apuntando hacia sobrevalorizar e inventar virtudes al propio mandatario. Si bien puede concebirse lógicamente que los dones y aptitudes no son igualmente distribuidos entre todos, solamente la voluntad de poder justifica la concentración del poder.¹⁹ Los miembros de una organización delegan unánime y plenamente al dirigente un poder de representación siempre y cuando este último mantenga el monopolio del control de esta representación. Con la ausencia de un verdadero contrapoder interno, el líder tiende a convertirse en jefe todopoderoso. Por lo tanto, la acumulación de funciones a nombre de una exigencia anónima y soberana es una manifestación flagrante del deseo de poder.

Ahora bien, la exhibición voluntaria de todos los compromisos contratados tiene poca probabilidad de desembocar en el cuestionamiento del candidato en cuanto a su capacidad de cumplir con varias tareas a la vez, la calidad real del trabajo que pueda realizar y el tiempo que dedique para defender los intereses de los que representa. Se puede legítimamente pensar de que, en varios casos, los seguidores del dirigente, por

¹⁹ «Para los acaudalados, la filantropía cuesta relativamente poco, pero por lo general arroja sustanciales dividendos. Es una de las formas más seguras de alcanzar honor y prestigio y, para quienes poseen todo lo demás, esto puede ser importante.» (Lenski, 1969: 44)

decisión propia o como resultado de un distanciamiento con éste, dejen de considerarlo como su representante. En caso de decisión propia, la negación anticipada sobre la decisión de que el responsable acumule otra función revela cierto interés por parte de los miembros y sus líderes. Lo que aparenta ser una ausencia de voluntad por parte de las «bases» para controlar las acciones de su representante puede ser o una imposibilidad de realizarlo, o un desinterés manifiesto, o también el resultado de un consenso.

Si el grado de burocratización de la organización constituye un factor determinante en cuanto a la posibilidad de cuestionar directamente al mandatario, por otra parte, el nivel de proximidad relacional entre los administrados y el dirigente permite una calidad distinta de los intercambios. No obstante otros factores pueden explicar el hecho de que los miembros acepten la acumulación de mandatos de su representante. Es posible que las «bases» no tengan la posibilidad de analizar la situación porque no poseen la información idónea para poder opinar de manera adecuada y, en menor medida, porque pocos poseen la capacidad cognitiva para llevar a cabo una reflexión crítica con respecto a las implicaciones a mediano plazo de los compromisos de su representante. Un ejemplo de lo anterior señalado es la conducta de Gustavo Gordillo, Javier Gil y Hugo Andrés Araujo durante la campaña presidencial de 1988 que culminó con la elección de Carlos Salinas de Gortari. Una mínima parte de las organizaciones miembros de la Unorca, las de filiación priísta, apoyó la decisión del grupo de

dirigentes-asesores. El involucramiento político de Gustavo Gordillo y sus dos seguidores durante y después de la campaña electoral no fue bien recibido por la mayoría de las organizaciones unorcistas pero hubo que esperar más de cuatro años para que los líderes regionales tomen la decisión de desconocer a Javier Gil y, de manera tácita, a Hugo Andrés Araujo y a Gustavo Gordillo.

La segunda hipótesis es que los miembros dejen hacer a su representante porque confían en él, y suelen no percibir en la acumulación de cargos un motivo suficientemente serio como para poner en duda la calidad del seguimiento de su representación y de la defensa de sus intereses. En este caso puede decirse que los miembros de la organización evalúan que tienen aún más interés en aceptar tal situación que llevar a cabo una evaluación crítica de la misma; la preservación de su interés personal y quizá del interés colectivo prevalece sobre la manifestación de las inconformidades que puedan resentir.

Por último, una tercera hipótesis para explicar la aceptación de la acumulación de cargos por parte del mandatario es sencillamente la de un acuerdo explícito del conjunto de los miembros. En efecto, la mayoría de los miembros puede coincidir en el beneficio que estiman que podrá resultar de la acumulación de funciones de su dirigente. La previsión de una ganancia directa para la organización es un motivo suficiente para aceptar cuando no para promover a su representante a asumir otros cargos con responsabilidad.

Cabe detenerse en esta etapa de la reflexión para analizar ciertos aspectos del discurso altruísta y desinteresado que acompaña la acumulación de cargos. La enunciación de la voluntad desinteresada de ponerse a la disposición de los agremiados y comprometerse a proporcionar ventajas sustantivas a la organización merced al hecho de ocupar otras funciones puede ser interpretado como una conducta de desculpabilización. La promesa de un mejor futuro gracias a la posibilidad de que va a tener la capacidad de canalizar más recursos hacia los que creen en él, si bien puede cumplirse en parte, es no obstante un frágil pretexto para ocultar las ventajas ciertas de las cuales el dirigente se va a aprovechar. La redistribución justa y equitativa entre todos de los beneficios de la acumulación de cargos de uno solo es, en el mejor de los casos, un voto piadoso. Con respecto a lo antes señalado, el propósito del argumento altruísta es neutralizar, antes de que aparezca, la percepción negativa de los privilegios personales reales de que va a gozar el que pretende acumular funciones. La tentativa de justificación del propio dirigente con respecto al incremento de su dominación mediante la extensión de su poder de decisión pasa necesariamente por el argumento filantrópico; es una necesidad y un requisito a la vez.

Si bien en varios casos específicos la acumulación simultánea de cargos por parte de un dirigente responde a la ausencia de candidatos para asumirlos, no obstante la pretensión (muy a menudo exagerada) de poder ejercer varias funciones a la vez no deja de ser la muestra de una capacidad superior a la de la mayoría y, por ende, de la

voluntad de dominar. El responsable que acumula simultáneamente varios cargos tiende a limitar sus actividades profesionales en su asistencia a reuniones y actos públicos de importancia. En efecto, la «ubicuidad» del dirigente exige la actualización de sus diferentes compromisos para perdurar. Sin embargo, el líder que se encuentra en este caso delega generalmente a asesores el trabajo más ingrato mientras él asume sus obligaciones imprescindibles para no ver alterada su credibilidad.

VI.1 Confederación Nacional Campesina (CNC)

VI.1.1 Selección del aspirante a dirigente

En el momento de constituir de la CNC el 28 de agosto de 1938, el presidente Lázaro Cárdenas declaró que: «Para la elección de los dirigentes hay que fijarse en aquellos elementos de clase que le tengan cariño a la masa y que hayan mostrado capacidad y honestidad para asumir tan grave responsabilidad» y recordó que «nadie tiene el derecho a usar las organizaciones campesinas para satisfacer sus intereses personales.»²⁰ De cierta forma las recomendaciones del célebre general fueron plasmadas en los requisitos formales para ejercer un cargo en la directiva nacional, los cuales eran: «gozar de una buena fama; tener la capacidad de asumir el desempeño de su cargo; cumplir con sus deberes cívicos; trabajar la tierra y estar identificado con la clase campesina.»²¹ Estos requisitos eran exigidos en todos los niveles de dirección de la CNC.

Sin embargo, en el transcurso de los años la evolución del contexto político nacional, la burocratización de la Confederación así como el incumplimiento de todos los

²⁰ Partido Revolucionario Institucional. (1981), *Historia documental de la Confederación Nacional Campesina 1938–1942*. México: Instituto de Capacitación Política (INCAP), p 93.

²¹ Partido Revolucionario Institucional. *Declaración de Principios, Programa de Acción y Estatutos de la Confederación Nacional Campesina. Agosto 29 de 1938*. México: PRI, p 142.

requisitos y obligaciones por una parte de los dirigentes cenecistas, son factores que explican las modificaciones históricas de lo relativo al ejercicio del poder en la Confederación Nacional Campesina.

Con la reforma estatutaria de 1979, no había más la necesidad de trabajar la tierra para poder aspirar a ser dirigente pero en cambio, fue obligación pertenecer al PRI y no haber sido dirigente en organizaciones «contrarias a los intereses de la clase campesina». Diez años más tarde se crea un Reglamento de Procedimientos Electorales, y en la renovación de los estatutos de la CNC de 1993 los dirigentes no tienen más que pertenecer al PRI, pero en los cambios estatutarios promovidos por Beatriz Paredes en 1995 se restablece la obligación de militar en las filas del Partido Revolucionario Institucional y se agrega el hecho de tener por lo menos tres años como miembro de la Confederación.²² Con respecto a lo antes señalado, lo que puede decirse es que la modificación de los requisitos formales se volvió lo que está en juego más importante en la medida en que se manifestaba una voluntad más fuerte al «democratizar» el proceso mismo de sucesión en el poder en la CNC. En realidad, el candidato a Secretario General del CEN de la confederación cenecista siempre ha sido designado, o por lo menos aceptado por el Presidente de la República. El proceso de designación del futuro dirigente nacional de la CNC es calificado en el lenguaje coloquial como «dedazo» es decir, como un acto de autoridad por parte del Presidente en turno del

Poder Ejecutivo. Si bien esta percepción común tiende a ocultar los complejos juegos de influencia que preceden al nombramiento del sucesor en la cabeza de la CNC, no obstante ilustra dos cosas: la estrecha dependencia de la directiva de la CNC del Presidente de la República y los cuadros nacionales del PRI, y el poder del Presidente de México. Al respecto, la selección de Beatriz Paredes como candidata única para suceder a Hugo Andrés Araujo, es un caso ilustrativo.

A raíz de la renuncia forzada de Hugo Andrés Araujo (por sus presuntas relaciones con los autores intelectuales del asesinato de José Francisco Ruiz Massieu, Manuel Muñoz Rocha y Raúl Salinas de Gortari)²³ Beatriz Paredes fue quien asumió el interinato y no el suplente del Secretario General dimisionario contrariamente a lo previsto en los estatutos. En efecto, el Consejo Rural Nacional hubiera tenido que elegir al sucesor de Hugo Andrés Araujo pero fue el Presidente de la República, Ernesto Zedillo quien tomó la decisión de nombrar a Beatriz Paredes la cual había sido una de las aspirantes para suceder a Silerio Esparza en 1992.^{24 25} Beatriz Paredes fue

²² Cf. Cuadros 3, 4, 5 en Anexos.

²³ En realidad, la veloz carrera política de Hugo Andrés Araujo, ex líder unorcista y senador por el estado de Tamaulipas cuando era Secretario General de la CNC, fue un factor que precipitó su renuncia. Fue víctima de ataques por parte de los cuadros nacionales del PRI y de la CNC quienes aprovecharon del escándalo en torno a la muerte de Ruiz Massieu para «eliminar» políticamente hablando, a Hugo Andrés Araujo.

²⁴ En los Estatutos de 1993, el cap.IV art.22-II dice: «Elegir, en caso de falta absoluta del Secretario General o del Comité Ejecutivo Nacional a quien deba sustituirlos. El designado desempeñará el cargo interinamente hasta concluir el período estatutario correspondiente.»

²⁵ Entrevista directa con Hugo Andrés Araujo, México D.F., el 27/02/01.

En realidad, Beatriz Paredes estaba interesada en ocupar el cargo de Secretario General de la CNC en las renovaciones del mismo de 1988 y 1992. Es probable que una parte de las tensiones entre Beatriz

declarada única aspirante el 7 de marzo de 1995 y la mañana siguiente campesinos cenecistas de Oaxaca, Tlaxcala, Estado de México y Puebla se movilizaron con su nombre pintado en mantas. La «convocatoria fue confeccionada de tal manera que la única candidata que pudo ser registrada fue ella»²⁶ y fue elegida sin sorpresa el 8 de marzo como la nueva Secretaria General de la CNC. Por un lado, este ejemplo ilustra los límites de la influencia de la estructura normativa sobre la vida de la Confederación, y por el otro muestra la influencia del presidente de la República sobre la designación del Secretario General del CEN de la CNC. La renuncia de Hugo Andrés Araujo seis meses antes de concluir su mandato terminó de manera prematura el «posicionamiento» de los aspirantes a su sucesión. Si bien en este caso el nombre de Beatriz Paredes fue el único que se mencionó para ocupar el cargo de Secretario General de la confederación campesina, por lo regular los precandidatos son varios y pueden alcanzar a diez como en 1962.

Para que los aspirantes tengan la oportunidad de ser candidatos tienen que llenar ciertos requisitos no inscritos en los estatutos. Por ejemplo, el hecho de estar vinculados con la problemática agraria, ocupar un cargo de legislador (senador o

Paredes y los ex secretarios generales cenecistas Hugo Olivares Ventura y Silerio Esparza se explica por esta rivalidad interna. De hecho la oposición entre la primera y los segundos se manifestó públicamente al momento de renovar el cargo de Secretario General del PRI, cuando al inicio de la contienda interna, los diputados federales Hugo Olivares Ventura y Silerio Esparza apoyaron la candidatura de Roberto Madrazo contra la de Beatriz Paredes. (Denise Dresser. «Beatriz Paredes: mandar desobedeciendo», en *Proceso*, N°1311, 16 de diciembre de 2001, pp 60-61.)

diputado federal) y haber sido gobernador, son factores que intervienen directamente en el proceso de selección *del* candidato. También el hecho de que, en el momento de la sucesión, un precandidato goce de una posición privilegiada gracias a las muestras de apoyo por parte de los legisladores y gobernadores priístas influyé sobre su designación. Pero no hay principios imprescindibles y en la designación de Hugo Andrés Araujo como secretario interino y luego como Secretario General del CEN de la CNC el factor que más influyó fue el de haber tenido un contacto privilegiado con el Presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari. En cambio, lo que sí es invariable desde la creación de un Reglamento para las elecciones internas, es la imposición de requisitos específicos en cada elección para limitar el registro de los candidatos a uno solo. En otras palabras, la convocatoria es el instrumento legal que valida las prácticas informales relativas a la designación del futuro candidato.

Asimismo, para suceder a Beatriz Paredes en 1995, los precandidatos fueron cuatro: Heladio Ramírez López, Nabor Ojeda Delgado, Ricardo Castillo Peralta y Rafael González Pimienta.²⁷ En realidad, Heladio Ramírez había empezado su campaña de proselitismo mucho tiempo antes de la publicación de la convocatoria cuyo artículo décimo estipula que las actividades proselitistas se podrán realizar solamente a partir

²⁶ *La Jornada*, 29/08/95, contraportada.

²⁷ *Proceso*, N°1129, 21 de junio de 1998, p 21.

En los pasillos de la sede nacional de la CNC, los nombres de aspirantes circulaban desde los primeros meses del año de 1998.

del 22 de julio (del año en curso) pero que los precandidatos tenían que reunir fehacientes pruebas de apoyo para su candidatura antes del 19 de julio. Esa contradicción revela bien la existencia de prácticas ocultas en cuanto al proceso de selección del candidato. En este contexto, Heladio Ramírez ocupaba una posición privilegiada con respecto a los demás precandidatos y eso antes del inicio de emisión de la convocatoria, lo cual explica que fue el único en poder llenar los siguientes requisitos:

- a) Acreditar el día del registro que se cuenta con el apoyo de los Comités Centrales Ejecutivos de cuando menos el 30% de las Ligas de Comunidades Agrarias y Sindicatos Campesinos del país, y cuando menos el 30% de los Comités Ejecutivos Nacionales de las Uniones por Rama de Producción, y cuando menos el 30% de los Organismos Filiales de la Confederación.
- b) O bien, demostrar fehacientemente el respaldo de cuando menos el 30% de los Comités Ejecutivos de los Comités Municipales Campesinos acreditados en por lo menos 50% de las Entidades Federativas.
- c) O bien, del 20% de las Autoridades Ejidales y Comunales Cenecistas, debidamente registradas con su acta de elección, de la totalidad de los ejidos del país, distribuidos en por lo menos 50% de las Entidades Federativas.²⁸

La gran precisión de los porcentajes refleja un cálculo extremadamente fino de lo que se podía exigir de un solo precandidato sin que por lo tanto estos requisitos fueran imposibles de llenar. En los hechos, si bien Heladio Ramírez fue el único precandidato

²⁸ Convocatoria para el XX Congreso Nacional Ordinario. *Excelstor*, 15/07/98. p18--A.

cuyo registro fue validado por la Comisión para el Fortalecimiento Democrático, no obstante tuvo que ofrecer a su más serio opositor, Nabor Ojeda, el cargo de Secretario de Organización²⁹ para poder imponerse fácilmente y así evitar provocar más tensiones internas.

En resumen, el proceso de selección del candidato a Secretario General del CEN de la CNC tiene dos vertientes: las prácticas informales en las que a una serie de elementos curriculares (cargo de Senador, Diputado Federal y Gobernador, así como estar vinculado con la problemática rural) se suman la posición coyuntural de los precandidatos y su relación con el Presidente de la República; y el registro formal de los candidatos que valida la posición hegemónica de un aspirante. El papel de la convocatoria consiste solamente en dar a este proceso una apariencia democrática ya que los «candados» para registrarse oficialmente como candidato revelan un cálculo preciso de lo que puede llenar un solo precandidato.

²⁹ En la directiva nacional de la CNC, quien ocupa el cargo de Secretario de Organización es el «número dos» en la jerarquía interna.

VI.1.2 Elección del dirigente

En los estatutos de 1938 se estipula que el Secretario General de la CNC debe ser electo por votación nominal y será renovado cada tres años, sin embargo no se precisan los mecanismos para realizar dicha votación. La otra referencia al proceso de elección es la siguiente: «los miembros tienen el derecho de designar a los miembros dirigentes y desempeñar ellos mismos los cargos para los que sean electos» (art.41-III). En realidad, la larga duración del mandato de los primeros secretarios generales del CEN de la CNC volvió caducas *de facto* estas indicaciones relativas al procedimiento de elección.³⁰ Por otra parte, desde la reforma estatutaria de 1965, se precisa que el funcionamiento interno de la Confederación es «democrático», que el gobierno de la CNC es un gobierno que respeta la «democracia agraria», y que las elecciones internas son elecciones realizadas según procedimientos «democráticos». Sin embargo, no se precisa nada al respecto.³¹ Se tiene que esperar la entrada en vigor de los nuevos estatutos en 1979, para que sean delegaciones –integradas por la directiva de las Ligas y Uniones nacionales, y con un voto por cada delegación– quienes las elijan al Secretario General. De manera no tan sorprendente, los cambios estatutarios de 1989 y 1993 han eliminado toda referencia en lo que concierne a la forma de elección del

³⁰ Cf. Gráfica I en Anexos.

³¹ Estatutos de la CNC de 1965. Cap.III art.11.

dirigente nacional de la CNC.³² Finalmente, en los estatutos de 1995 actualmente en vigor se explicitan cuáles son los tipos de «votación democráticas».

Según los estatutos de la CNC de agosto de 1995, hay cinco tipos de procedimientos de elección de los dirigentes: «1. Consulta directa a la base militante; 2. Congreso o asamblea de delegados; 3. Consejos rurales; 4. Usos y costumbres; y 5. Otras modalidades de elección democrática» (art.53). Aunque se distinguen cinco formas legales de elección al interior de la Confederación no se sabe a lo que corresponde cada una y cuáles son sus características. Precisamente, esta ausencia de definición permite una interpretación laxa de lo que se entiende por «elección democrática» la cual favorece los malentendidos y por ende fomenta la reproducción de prácticas discriminatorias.

De hecho, la ambigüedad en cuanto a los cinco tipos de procedimientos de elección de los dirigentes cenecistas se manifiesta en los mismos estatutos cuando se precisa que existen dos tipos de votaciones: nominal y económica (art.50). En la primera, los delegados –y no los militantes– se levantan uno por uno, se identifican y emiten un «sí»

³² Después del arribo de Carlos Salinas de Gortari a la presidencia de la República en 1988, Hugo Andrés Araujo se transformó en el «hombre fuerte» de la CNC. Se dice que en ese momento era el «hombre del Presidente» y por lo tanto era el quien realmente dirigía la Confederación y no Silerio Esparza. En ese contexto, es legítimo afirmar que la reforma estatutaria de 1989 fue preparada por personas cercanas a Hugo Andrés Araujo, en previsión del nombramiento de este último como Secretario General del CEN de la CNC. En los estatutos, la ausencia de toda referencia al procedimiento electoral refuerza la idea de un control directo de Carlos Salinas de Gortari sobre la transformación de la CNC ya que no se exige más el acuerdo de los cuadros nacionales de la Confederación en cuanto al nombre del futuro Secretario General. La reforma estatutaria de 1993 confirma esta tendencia.

o un «no». En la segunda, los que aprueban se levantan y los demás se quedan sentados. Sin embargo, se precisa que las «votaciones se tomarán ordinariamente en forma económica» y que en todo caso: «los dirigentes de la Confederación en todos niveles, serán electos por mayoría de votos de los militantes» (art.53 y 54). Con respecto a lo antes señalado, se puede afirmar que los cinco tipos de procedimientos para elegir a los dirigentes y las dos formas de votación constituyen un esfuerzo sin precedente en la historia de la CNC, no obstante estos mecanismos de procedimientos electorales carecen de precisiones. Asimismo, la legitimación *a priori* de un laxismo interpretativo en cuanto a la renovación de las directivas en los diferentes niveles jerárquicos de la Confederación autoriza la reproducción de prácticas inducidas pero también el desarrollo de procesos electorales transparentes e inciertos.³³ Por último, es necesario precisar que en los estatutos de 1995 los derechos individuales de los militantes no son definidos de manera precisa y unívoca, ya que se hace referencia implícitamente a los únicos derechos colectivos. En este contexto, la ausencia de secreto en lo que se refiere al voto individual no es sorprendente porque verosímilmente el objetivo de los autores de la reforma estatutaria fue el perpetuar el voto de la mayoría o de las «masas» en pos de apoyar la votación directa, libre e individual. En los hechos, el nuevo dirigente sigue siendo aclamado por los militantes

³³ Es necesario precisar que por la primera vez en la historia de la CNC, en diciembre de 1996, las elecciones en la Liga de Comunidades de Baja California se efectuaron bajo voto secreto y personal.

organizados y controlados, que conforman la categoría de assembleístas: no hay votación.

El último punto relativo al proceso de elección del Secretario General de la CNC es el que concierne al rito de transmisión del poder. En efecto, la renovación de la dirigencia cenecista se caracteriza por ser un acto político en el cual asisten tradicionalmente el Presidente de la República, el Secretario de Agricultura y otros responsables del Poder Ejecutivo y Legislativo (la foto del presidente en el acto y su discurso son elementos que siempre son reproducidos en las publicaciones impresas de la CNC). El Presidente de la República, autor o co-autor de la designación del candidato único a la sucesión al cargo de Secretario General, reafirma su papel fundamental en el proceso de renovación de la directiva de la CNC al presenciar y validar la investidura del candidato. La aclamación del público cuando se le pide de «votar» al final de la asamblea tiende a ser un acto demagógico que da cierta legitimidad al nuevo dirigente. Fue el caso en la «elección» de Beatriz Paredes en 1995 y de Heladio Ramírez en 1998 en presencia del primer mandatario Ernesto Zedillo.

En resumen, el proceso de elección del Secretario General del CEN de la CNC es un acto simbólico que ratifica el resultado de la selección de un único candidato. Si bien la renovación histórica de las reglas formales transformaron un poco las condiciones de elección, no obstante, en los hechos, la «democratización» de dicho proceso no es

significativa: los militantes siguen opinando de manera condicionada y colectiva. En el mejor de los casos el militante aclama al candidato a Secretario General.

VI.1.3 Acumulación de cargos

El cargo de Secretario General del CEN de la CNC es un puesto muy disputado (durante el proceso de selección del sucesor) porque tiene amplias facultades al interior de la Confederación pero también porque permite a quien ocupa ese cargo, ejercer grandes influencias sobre la orientación política del PRI. En los estatutos del Partido Revolucionario Institucional, el Secretario General de la CNC ocupa el puesto de Secretario de Acción Agrarista en dicho partido. Pero más significativa es la regla no escrita que estipula que el máximo dirigente de la Confederación Nacional Campesina «debe» ocupar un cargo de senador o diputado federal. Mientras se desempeñaban como secretarios generales de la CNC, Hugo Andrés Araujo, Beatriz Paredes y Heladio Ramírez fueron, respectivamente, diputado federal por el estado de Tamaulipas, senadora y senador. Pero más que un deber es un privilegio de que goza todo Secretario General al representar personalmente a la Confederación en el Poder Legislativo. En este caso, la acumulación de cargos puede justificarse con el argumento de que exista una cuota en cuanto al número de asientos de diputados federales reservados a la CNC

y que el status elevado del dirigente nacional de la CNC exige que ocupe uno. La posición jerárquica del Secretario General justificaría su ocupación de uno de los cargos de diputado concedidos a la Confederación.

En realidad, el sistema de cuotas sectoriales caracteriza la representación priísta en las instancias legislativas (Cámara Baja y Cámara Alta) desde la formación de un partido oficial. En un interesante estudio sobre la repartición sectorial de los candidatos del PRI a diputados entre 1979 y 1988, los investigadores Pacheco Méndez y Reyes del Castillo muestran que el sector campesino obtuvo entre 15 y 18 % de candidatos a diputados federales (Pacheco Méndez, 1989). Más interesante es la tendencia de la CNC en asumir cada vez más el monopolio de la representación priísta de la clase campesina: en 1979 la CNC tuvo 46 diputados electos y dos solamente para la Confederación Campesina Independiente, y en 1988 la CNC ganó 54 asientos, la CCI ninguno.

Pero con la pérdida progresiva de representación del PRI en el Poder Legislativo en la primera mitad de la década de los años noventa, el número de diputados y senadores del sector agrario del PRI disminuyó en igual proporción. Asimismo, en 1996, la CNC estaba representada por 21 senadores, 57 diputados federales y 162 diputados locales, de los cuales cinco senadores, seis diputados federales y un diputado local eran miembros del Comité Ejecutivo Nacional de la CNC, mientras siete diputados federales y 6 locales fungían como secretarios generales de Ligas de Comunidades Agrarias y

Sindicatos Campesinos. (CNC, s/f: 27) De los datos anteriormente señalados se deduce que 35 por ciento de los cargos de secretarios en la directiva nacional de la CNC y 40 por ciento de los puestos de secretarios de Liga eran ocupados por dirigentes que acumulaban un cargo de legislador. Por otra parte, en 1997, 11 de los 32 estados de la República eran gobernados por un dirigente priísta de «extracción» cenecista sin que estos últimos ocupan un puesto dentro del organigrama interno de la CNC.³⁴

Finalmente, la acumulación de cargos por parte del dirigente nacional del CEN de la CNC se manifiesta principalmente a través de la ocupación de un cargo de legislador (Diputado Federal o Senador). Sin embargo esta situación no es propia del Secretario General ya que una proporción significativa de secretarios del CEN y secretarios de Ligas estatales fungen también como legisladores. La acumulación de funciones revela una doble situación: la necesidad para la CNC de contar con el máximo número de dirigentes electos a un cargo de elección popular (era el principal objetivo de la instrumentación de talleres de capacitación durante el trienio de Beatriz Paredes), y la voluntad personal de ejercer un mayor poder por parte de los líderes cenecistas.

³⁴ En Hidalgo, Jesús Murillo Karam; en Tlaxcala, José Álvarez Lima; en Oaxaca, Diódoro Carrasco; en Sinaloa, Renato Vega; en Durango, Maximiliano Silerio; en Yucatán, Víctor Cervera; en Quintana Roo, Mario Villanueva; en Campeche, Jorge Salomon; en Puebla, Manuel Bartlett; y en Sonora, Armando López Nogales.

VI.2 Unión de Crédito para el Desarrollo Integral de Tlaxcala (UCDIT)

VI.2.1 Selección del aspirante a dirigente

En febrero de 1994, tres decenas de dirigentes cenecistas tlaxcaltecas asistieron a un curso de capacitación sobre la gestión de créditos de tres días organizado por el gobierno priísta estatal y por FIRA. Al final de esta formación se iba a conformar un Comité Promotor con los voluntarios y elegir el presidente del mismo. Los responsables de la Liga tlaxcalteca de la CNC confiaban en ver ganar a su candidato, Damién Ruíz, sin embargo, este último era acusado de malversaciones, desvíos de fondos y diversos fraudes en provecho personal y de dirigentes de la Liga cuando fungía como presidente de la Unión de Ejidos de Cacaxtla. Pablo García fue elegido por la mayoría de los participantes, pero frente a este inesperado desafío, los responsables de la capacitación no permitieron a este último tomar protesta.³⁵ Finalmente, en marzo de 1994, hubo una reunión en las oficinas del FIRA y es ahí donde se constituyó formalmente el Comité Promotor. La selección de los primeros integrantes de la directiva de la unión de crédito fue más bien una repartición de los cargos entre un equipo de diez voluntarios que compartían una ideología común y que ocupaban cargos con responsabilidades en organizaciones sociales o en la administración pública. El nivel de participación en las

³⁵ Cf. Cap. VI.2

reuniones preparatorias influyó también sobre la asignación de los diferentes cargos. Asimismo, Pablo García fue confirmado como presidente del Comité Promotor, Pedro Cuapantecatl y Ciro Ríos fueron designados como vocales así como el ex candidato a presidente, Damién Ruíz. El nombramiento de este último como cuarto vocal del Comité Promotor fue verosímilmente una acción estratégica que apuntó a aceptar a un representante de la directiva de la Liga tlaxcalteca y, por lo tanto, no romper definitivamente las relaciones con la CNC. En esta reunión los que eligieron a los responsables fueron las personas más interesadas que habían asistido al curso de capacitación.

En un segundo momento, cuando se seleccionó a los responsables en 1995, antes de la primera reunión de accionistas, la selección formal de los responsables de la unión de crédito aparentó ser más bien una repartición de los cargos mayores entre los cinco promotores todavía al frente del proyecto, y a una distribución de los cargos secundarios (suplentes, vocales) entre las personas que colaboraron en la fase terminal de la capitalización de la empresa social. El presidente del Comité Promotor, Pablo García, encabezaba la planilla única. En esta lista de personas, Pablo Cuapantecatl ocupaba el cargo de Secretario Propietario, Ciro Ríos el de vocal del Comité de Admisión y la dirigente de la UAIM San Felipe, Antonia Saavedra, el de tesorera. El padre de esta última, Victor Saavedra, fue designado vocal del Comité de Crédito. En cambio, la selección del comisario respondió a otros criterios. En efecto, se designó a

Alfonso Sánchez Anaya quien, en ese entonces, no trabajaba en Tlaxcala pero que era un político priísta destacado y sobrino del célebre gobernador tlaxcalteco Emilio Sánchez Piedras (1975-1982). Debido a la función simbólica pero esencial —es el auditor interno de la organización crediticia— del comisario, los promotores seleccionaron con acierto a una persona conspícua, dotada de instrucción y experiencia.³⁶ El único hecho de contar con la presencia de Alfonso Sánchez Anaya dentro de la nueva organización garantizaba a esta última cierta seriedad; le daba crédito.³⁷ Además, cabe mencionar que el perfil del comisario es regido por reglas de carácter general definidas por la CNBV así que la designación del comisario en la UCDIT fue una combinación exitosa entre afinidades personales e imperativos de orden legal. En cuanto a los demás puestos (vocales propietarios y suplentes), éstos fueron otorgados a ingenieros, biólogos, licenciados y contadores que fueron seleccionados según afinidades políticas y aptitudes laborales.

³⁶ Dirigentes de la Unión de Crédito afirmaron que Alfonso Sánchez Anaya fue designado como Comisario porque «jalaba gente». Entrevista directa con Ciro Ríos y Pedro Cuapantecatl, Chilapa de Álvarez, Tlax., el 30/04/01.

³⁷ Con respecto a la importancia de la relación del gobernador con el dirigente estatal de la CNC, la investigadora Marie-Christine Renard, en un trabajo sobre la organización del campesinado en el municipio de San Bartolomé, en Chiapas, anota que de la relación entre el gobernador de la entidad y el Secretario de la Liga de la CNC, depende el fortalecimiento o el estancamiento de la organización sectorial priísta. Asimismo, menciona que durante el mandato de Juan Sabines (1979-1982) se otorgó a la CNC la gestión de importantes recursos públicos. Sin embargo este periodo de buenas relaciones terminó con la llegada a la gubernatura del estado de Absalón Castellanos (1983-1985) designado por el presidente De la Madrid para combatir los caciquismos regionales. En este periodo, el dirigente estatal de la CNC, Germán Jiménez se empeñó por todos los medios en conservar su poder como intermediario privilegiado entre el poder estatal y los municipios. (Renard, 1998: 196-199)

En el transcurso del tiempo, ocurrieron varios movimientos en cuanto a salidas e ingresos de responsables. Pueden mencionarse los más relevantes. La del administrador en 1996, la del comisario en 1998, y la del director general en el año 2000. Aunque el primer y el tercer cargos no forman parte *stricto sensu* del organigrama definido en los estatutos de la UCDIT, no obstante corresponden, en la práctica, a puestos con grandes responsabilidades. El proceso de selección del segundo administrador fue un proceso bastante simple: se designó, de acuerdo con FIRA, a un contador que venía laborando dentro de la empresa social y cuyo desempeño, por lo tanto, era evaluado positivamente por los miembros del Consejo de Administración. La sustitución del comisario se dió también según criterios de capacidad laboral, e identificación con los objetivos de la empresa social. Asimismo, quien reemplazó al comisario, recién electo gobernador de Tlaxcala, fue el contador Félix Carazo quien se desempeñaba hasta entonces como vocal del Comité de Crédito, y no el comisario suplente como lo estipula el reglamento de la unión de crédito. En cuanto al cargo de director general, el ingeniero Arturo Ordoñez se dio de baja en enero del 2000 y pidió su liquidación pero no renunció formalmente ante la CNBV –lo cual es, al parecer, un sencillo trámite. Empero, su lugar quedó vacío y su sustitución no fue juzgada necesaria por los miembros del Comité de Administración.

El tercer momento en el cual se tuvo que proceder a una selección general de los futuros responsables se dió en la primera mitad del año 2000 cuando, en el orden del

día de la segunda convocatoria para la Asamblea de accionistas –la primera no se pudo realizar por falta de quórum–, se mencionó la renovación de los integrantes del Consejo de Administración (la ausencia voluntaria de toda mención explícita en la primera convocatoria en cuanto a la renovación de los dirigentes se debió a la voluntad férrea del presidente de reelegirse sin que se presentasen más candidatos, pero no contaba con el hecho de que, en la primera reunión, numerosas voces dentro de los accionistas y vocales expresaron la imperiosa necesidad de renovar el Consejo de Administración).³⁸ En realidad, se estaban preparando dos planillas: una por parte del Consejo de Administración saliente, y otra elaborada por parte del comisario, del contador, del ex director general y de varios vocales de la UCDIT, todos cercanos al entonces gobernador Alfonso Sánchez Anaya. Uno y otro grupo estaban peleando por el control de unión de crédito.³⁹

Antes de la primera asamblea, los entonces responsables: Ciro Ríos, Antonia Saavedra y Pedro Cuapantecatl, se habían reunido secretamente y se habían puesto de

³⁸ La primera y la segunda convocatorias fueron publicadas en *El Sol de Tlaxcala*, el 13/04/00 y el 11/05/00 respectivamente. Muy sutilmente, el único cambio entre la primera y segunda convocatoria fue cambiar el contenido del punto siete del orden del día que, de: «asuntos generales», pasó a ser: «elección y cambio del Consejo de Administración y Comisarios.»

³⁹ Este latente conflicto interno se agudizó después de que los integrantes del CA rechazaron apoyar la campaña de Alfonso Sánchez Anaya a la gobernación del estado de Tlaxcala porque este último había decidido renunciar al PRI para contender por una alianza de oposición. Tras su victoria, el ex comisariado de la UCDIT no solamente no apoyó a la UCDIT sino que dificultó la acción de los responsables, principalmente por medio de una propaganda de desprestigio de los mismos. Merced al apoyo incondicional de algunas personas trabajando en la organización se logró crear un clima de enrarecimiento en el seno de la empresa social, lo cual evidentemente, tiene tintes políticos.

acuerdo para elaborar su planilla.⁴⁰ La idea central era renovar una parte solamente de los integrantes del Consejo de Administración para, por un lado, continuar laborando con el beneficio de la experiencia y de un quehacer únicos y, por el otro, separarse del presidente con quién estaban acumulando cada vez más diferencias e incluso pleitos verbales. Concretamente, la planilla elaborada incluía la sustitución de Pablo García por Ciro Ríos, la reelección de Antonia Saavedra en el cargo de tesorera, etcétera. La selección de los integrantes de esta planilla y el cargo atribuido a cada uno respondían a una voluntad de controlar la Unión, pero a la vez de «abrirla» a empleados y conocidos para que se capacitaron con miras en el futuro a sustituirles.⁴¹

Sin embargo, durante la segunda asamblea en el mes de mayo del 2000, al leer su informe, el comisario de la UCDIT anunció sorpresivamente a los accionistas reunidos que encabezaba una planilla, y dió a conocer los nombres de los integrantes de la misma. En la planilla de Abraham Carro Aviña aparecían los nombres de responsables de segundo orden de la UCDIT quienes conocían bien la organización y que, durante

⁴⁰ Entrevista directa con Doña Antonia Saavedra, San Felipe Ixtacuixtla, Tlax., el 05/05/00

⁴¹ En entrevista, la tesorera de la UCDIT declaró que quienes podían pretender suceder a Pablo García eran dos: Ciro Ríos y ella. En la reunión de concertación anteriormente mencionada Antonia Saavedra invitó a Ciro Ríos a expresar lo que pensaba al respecto, cuáles eran sus anhelos, si aspiraba a ocupar el máximo cargo, etcétera. Este último dijo que efectivamente aspiraba a ser el próximo Presidente de la Unión de Crédito. Entonces la tesorera dijo que si los demás participantes en esta reunión lo apoyaban entonces ella se sumaría a ellos, en cambio si manifestaban en su mayoría para que ocupará el máximo cargo entonces postularía por el cargo. Lo importante según Antonia Saavedra era mantener la unidad y no pelear entre ellos. Finalmente Ciro Ríos recibió el beneplácito de sus compañeros del Consejo de Administración y así encabezó la planilla. Entrevista directa con Doña Antonia Saavedra, San Felipe Ixtacuixtla, Tlax., el 05/05/00.

varios años, habían tenido que acatar las instrucciones de Pablo García. Al presentar su planilla, Arturo Carazo manifestó públicamente que pretendía competir por la sucesión a la cabeza de la UCDIT y realizar por lo tanto una «renovación *total*» del CA, es decir, tomar el control de la unión de crédito. Después de una serie agitada de intervenciones, se acordó de que antes de realizar cualquier cambio se tenía que esperar los resultados de la auditoría de la CNBV. Frente a la postergación de la renovación del CA y para seguir en competencia, el mismo Arturo Carazo propuso la conformación de una Comisión de Información.⁴²

En resumen, el proceso de selección de los integrantes de la directiva de la UCDIT se fue complejizando cada vez más con el transcurso del tiempo. Al inicio, lo que estaba en juego era la posibilidad de poder constituir una unión de crédito, pero rápidamente el punto crucial fue el control de las actividades financieras de la UCDIT. De cierta forma la conformación estratégica de dos planillas revela la importancia de lo que está en juego.

⁴² La selección de estos últimos se hizo en un indescrutable desorden: nombres eran gritados por doquier y rechazados por otros inmediatamente después. La confusión era total. Los que finalmente se levantaron y se acercaron al podium fueron accionistas más conocidos por criticar la gestión de Pablo García que por su saber en materia de gestión financiera. En una palabra, eran personas cercanas al Comisario. El hecho de que eran el instrumento del Comisario inconforme para desacreditar al CA y, al mismo tiempo, promover su planilla se evidenció desde la primera reunión con los contadores de la CNBV cuando los integrantes de la nueva Comisión de Información se presentaron sin más planes de trabajo que hojas contables en blanco.

VI.2.2 Elección del dirigente

En principio, la periodicidad para renovar el Consejo de Administración es de tres años y los integrantes del mismo poseen la facultad de reelegirse un número ilimitado de veces. Los comisarios propietario y suplente son también electos por un periodo trienal con posibilidad de ser reelegidos. (art.38) Cabe agregar que según el artículo 37 de los estatutos de la UCDIT, el director general y los gerentes no tienen la obligación de ser accionistas de la organización auxiliar del crédito contrariamente a lo que se exigía a los integrantes del Consejo de Administración. Esta cláusula fue precisamente cuestionada a raíz del fraude cometido por el primer director general. Luego se modificó la condición de registro del director general y de los gerentes obligándoles a ser propietario de por lo menos cinco acciones al igual de cada uno de los miembros del CA. Esta medida general apunta hacia responsabilizar los integrantes de la unión de crédito y, de manera conexas, recapitalizar la empresa social.

El procedimiento establecido en los estatutos de la UCDIT para proceder a una votación es el siguiente. En primer lugar, se pide la asistencia de dos escrutadores cuyo papel es contar de manera justa e imparcial los votos al momento de las tomas de decisión. El número de votos por cada socio corresponde al número de acciones que posee. En la práctica puede ser una, dos, diez y siete, cincuenta, y hasta 150 acciones. La víspera de la asamblea los accionistas tienen, en teoría, la obligación de depositar

sus acciones en las oficinas del CA a cambio de una tarjeta nominal de admisión con el número de votos que se le están otorgados. Cabe mencionar que, por otra parte, la exhibición de una sencilla carta poder basta para que una persona represente los intereses de un accionista ausente el día de la asamblea. (art.46)

El primer dato que comprueba el incumplimiento de los estatutos es la investidura de los integrantes del Consejo de Administración el 3 de octubre de 1995 por funcionarios de la SHyCP, siete meses después de la realización de la primera Asamblea de Accionistas. Los mismos integrantes del Comité Promotor quedaron al mando de la unión de crédito mientras personas cercanas fueron designadas más que elegidas, para ocupar los diferentes puestos en los comités.

Durante el mes de octubre de 1998, por ley, el Consejo de Administración tenía que ser renovado. Pero el tema fue abordado solamente en marzo de 1999, durante la cuarta Asamblea Ordinaria de Accionistas. Los integrantes de la directiva de la UCDIT debían dejar su cargo o cambiar de puesto. Estos últimos lograron postergar tres meses la renovación del CA con el argumento de solucionar de manera definitiva el problema de la cartera vencida de la organización auxiliadora de crédito que alcanzaba ocho millones de pesos. También existían otras razones por las cuales los responsables de la UCDIT no querían dejar su cargo. El pretexto de ser los únicos que, en ese momento, podían solucionar el problema de cartera vencida se basaba sobre la afirmación de que

los demás integrantes de la unión de crédito carecían de experiencia en la materia. Los integrantes del CA defendían también su empleo. Finalmente, reunidos en Asamblea Ordinaria, la mayoría de los socios votaron en favor de una prórroga de tres meses.

Los meses pasaron. El problema de la cartera vencida de la UCDIT siguió sin resolverse. El atraso de la publicación en el Diario Oficial de las normas del Fideliq fue el argumento declarado por parte de los integrantes del Consejo de Administración para no convocar a una nueva Asamblea. Doce meses transcurrieron.

Una Asamblea ordinaria de Accionistas iba a ser celebrada en marzo del 2000. Pero, debido a la falta de quórum, se convocó a una segunda asamblea un mes más tarde. Tampoco hubo quórum: se presentaron menos de 600 accionistas. En ningún momento se dieron públicamente las cifras exactas del número de asistentes y, por ende, no se averiguó que si había más del treinta por ciento de los socios –requisito obligatorio para poder proceder a la adopción de resoluciones (art.49). Estas omisiones reflejan indudablemente un desconocimiento por parte de los accionistas de los estatutos que rigen la unión de crédito y sobre todo manifiestan la voluntad por parte de los integrantes propietarios del CA de controlar la aprobación o el rechazo de los acuerdos tomados por la asamblea.⁴³

⁴³ Si el contenido del acuerdo responde de manera positiva a los intereses del C.A. entonces los integrantes del mismo tienen la posibilidad de callar la ausencia de las condiciones legales para proceder a la adopción de resoluciones con el único fin de que sea aprobado el acuerdo, en cambio si el acuerdo contraviene a los intereses del Consejo de Administración entonces pueden decidir realizar oportunadamente un conteo preciso de los asistentes para comprobar la presencia de menos de 30% de

En esta segunda Asamblea Ordinaria del año 2000 no se realizó la renovación del CA porque un grupo de accionistas inconformes liderados por el comisario propietario propusieron esperar los resultados de la auditoría de la CNBV para proceder a la eventual inculpación de los integrantes del CA y, por ende, a la instalación de un nuevo Consejo de Administración totalmente renovado (puede conjeturarse de que si se hubiera efectivamente realizado ese día, las condiciones borrosas ligadas a la asistencia y participación de los accionistas hubiera permitido hacer ganar la planilla cuyos integrantes lograsen manipular mejor al público).

La tercera asamblea se postergó intencionalmente hasta después de las elecciones del 2 de julio del 2000. A pesar de que la auditoría de la CNBV se terminó a principios del mes de junio, se decidió unilateralmente posponer la realización de otra asamblea. Los miembros propietarios del Consejo de Administración, conscientes de lo que estaba en juego en la renovación del CA en un contexto político sumamente difícil para el PRI – elección presidencial, de diputados y senadores– prefirieron apostar sobre una victoria de este partido. En efecto, en caso de victoria del PRI, ésta produciría por rebote un contexto favorable para que ganara la planilla priísta encabezada por la tesorera, el gerente del Comité de Promoción y el secretario, durante la celebración de la tercera asamblea. Esta nueva postergación de la renovación del CA, además de reiterar la voluntad de Antonia Saavedra, Ciro Ríos y Pedro Cuapantecatl de seguir en el poder,

los accionistas y por ende nulificar la toma de decisión.

confirmó el control de estos últimos sobre la gestión del tiempo al interior de la UCDIT. El control del tiempo resulta ser de sumamente importancia en cuanto al proceso de elección interno.

Para finalizar, puede afirmarse que las disposiciones reglamentarias en lo que concierne a las condiciones y procedimientos relacionados a la renovación de los dirigentes no son aplicados integralmente. Es más, son aplicados de manera parcial a conveniencia del CA. Esta libre interpretación de la Ley se ajusta a consideraciones de orden práctico (lejanía relativa del hogar de los accionistas con las oficinas de la UCDIT, la gran mayoría de los accionistas tienen pocos recursos, y contados son los socios dueños de un coche, etcétera) y consideraciones de orden particular (fecha en que se realiza la Asamblea, contenido del orden del día, forma en cómo se toman los acuerdos, etcétera). La ausencia de un control riguroso de los aspectos «sociales» de la organización crediticia a diferencia de los aspectos financieros, permite también el ejercicio impune de cierto laxismo al interior de la UCDIT.

VI.2.3 Acumulación de cargos

El artículo 38 de los estatutos de la UCDIT acota la acumulación de cargos al interior de la organización, impidiendo a los miembros propietarios y suplentes del Consejo de Administración, al Director General así como a los gerentes fungir simultáneamente como comisario. También se prohíbe a funcionarios y empleados de instituciones de crédito ocupar el cargo de Comisario Propietario. Por otra parte, en el «Manual de Procedimientos» se precisa que los cargos de vocales son puestos honoríficos y la misión de sus integrantes es meramente simbólica.

Pero en los hechos, la acumulación de cargos en la UCDIT se manifiesta esencialmente de dos formas. La primera forma de acumulación de cargos es ilustrada por Pablo García quien inició como presidente de la unión de crédito siendo presidente de la Unión de Ejidos de la Zona Poniente. Por su parte, Ciro Ríos es vocal de admisión de la unión, promotor de la empresa Comercializadora Matlacueytl y ocupa al mismo tiempo el cargo de secretario en el ayuntamiento de Calpulalpan. Pedro Cuapantecatl es secretario de la UCDIT y además funge como mayordomo en su pueblo nativo, Tlaxco. En cuanto a doña Antonia Saavedra es tesorera de la unión de crédito y presidenta de la UAIM San Felipe. Por otra parte, Germán Prado Luna, el contador público Félix Carrazo Prado y el director general Arturo Ordóñez ocupan cargos dentro de la administración del gobernador Sánchez Anaya, ex comisario de la UCDIT. Estos

últimos aprovecharon la permisividad relativa a la acumulación de funciones para tener un pie dentro de la unión de crédito y un pie fuera con el fin de tener una fuente de ingreso complementaria y la posibilidad de trabajar de tiempo completo en el equipo del gobernador de Tlaxcala.

La segunda y la más sutil forma de acumulación de cargos, es la ampliación progresiva de sus facultades por parte de los máximos responsables de la organización ya que la falta de recursos y la oposición interna de dos grupos promueven esta situación. El hecho de que los integrantes del CA trabajen de lunes a sábado entre diez y doce horas en las oficinas de la unión de crédito –y no es raro que algunos trabajen también el domingo– refleja su alto grado de involucramiento. Además, tienen que ir a visitar con frecuencia a los accionistas en las diferentes comunidades para darles informes personalmente –muchos no tienen teléfono–, pedirles su cooperación o también amenazarles en caso de que no quieran reembolsar su crédito.

En resumen, la acumulación de cargos dentro de la unión de crédito es prohibida únicamente en lo que concierne el cargo de comisario, pero en realidad la acumulación de cargos se da por lo general a través del desempeño de funciones administrativas. Asimismo, la mayoría de los miembros del CA así como los gerentes ocupan dos cargos, uno dentro de la organización crediticia y el otro en los ayuntamientos. La razón de esta situación es ciertamente el bajo sueldo de los empleados de la UCDIT, así

como la voluntad de los responsables por tener una opción profesional en caso de quiebra definitiva de la unión de crédito agropecuaria.

VI.3 Unidad Agrícola Industrial para la Mujer. UAIM San Felipe Ixtacuixtla

VI.3.1 Selección del aspirante a dirigente

El proceso de selección de las primeras dirigentas de la UAIM San Felipe se dio con base en criterios de respeto y disponibilidad. En efecto, las señoras integrantes debatieron en torno a quien iba a poder representar la nueva organización de tal manera que su personalidad iba a «tranquilizar» a los esposos y a una parte de los hombres del pueblo, temerosos de ver a las mujeres organizarse.⁴⁴ Estas resistencias androcéntricas no siempre se expresaron de manera abierta y directa, sin embargo la designación de doña Clara Salas, madre de Antonia Saavedra Salas, como primera presidenta de la UAIM apuntó hacia neutralizar el «potencial subversivo» que representaba la conformación de una organización de mujeres en el pueblo de San Felipe Ixtacuixtla.

⁴⁴ Es necesario recordar que las integrantes de la UAIM San Felipe eran todas miembros o simpatizantes del PRI, por lo cual el factor político no fue un factor decisivo en el proceso de selección de las dirigentas.

Era la primera organización de mujeres debidamente registrada ante las autoridades, y la figura asociativa de UAIM le daba el derecho de tener el usufructo de una parcela del ejido. Asimismo, la selección de la primera presidenta fue motivada por consideraciones ajenas a la dinámica interna de la propia organización. Doña Clara Salas era una persona de edad avanzada, quien era conocida por ser una vecina amable y una católica practicante. «Todo el mundo la saludaba, todo el mundo la respetaba» afirma su hija Antonia.⁴⁵ Además, era la esposa de un importante dirigente social, representante local del PRI, quien fungió sucesivamente como iniciador de la Feria de Tlaxcala, líder del Comité de Promoción para construir la Capilla en la colonia Chapultepec de San Felipe Ixtacuixtla, y promotor de las Brigadas de Capacitación. En otras palabras, la esposa doña Clara Salas contaba con más amistades que enemistades.

Los mismos criterios (que para la designación de la presidenta) fueron aplicados para el nombramiento de las demás responsables. Asimismo, quien ocupó el cargo de tesorera fue doña Yolanda Ramírez, y la hija de doña Clara Salas fue nombrada como presidenta del Comité de Vigilancia. En este último caso, Antonia Saavedra Salas se había destacado socialmente desde joven por encabezar grupos, liderar actividades proselitistas y coordinar acciones colectivas. Otro factor fue la actitud comprensiva de

⁴⁵ Entrevista directa con Antonia Saavedra, Tlaxcala, Tlax., el 02/03/00.

su padre y de sus hermanos, que permitió a Antonia Saavedra involucrarse en actividades extradomésticas con una libertad poco común.

Es importante precisar que la señora Clara Salas había *aceptado* el cargo de presidenta, pero no se había postulado para ocuparlo, al igual que las demás responsables. Su compromiso fue coyuntural, dictado únicamente por los intereses de la organización de mujeres. Había aceptado entonces «prestar» a la UAIM su capital simbólico relativamente más importante al fungir como presidenta, con el fin de otorgar –indirectamente– a la organización, la seriedad, credibilidad y respetabilidad que les faltaba.⁴⁶ En el caso particular de la primera presidenta, ella sirvió a la organización de mujeres, lo cual se comprobó cuando, algunos años después, manifestó su deseo de dejar su cargo para no estar más involucrada en los múltiples pleitos internos entre las socias. En suma, doña Clara Salas no luchó para conquistar el máximo cargo sino que, al contrario, fue aconsejada por sus hijas para aceptarlo, primero, y luego para no dejarlo demasiado pronto.

En resumen, la selección de la primera presidenta de la UAIM San Felipe Ixtacuixtla se dió inicialmente en función del status elevado de doña Salas, de su edad avanzada

⁴⁶ Cualquier organización al momento de su fundación carece –por razones obvias– de credibilidad, respeto y representatividad. No es una situación propia de las organizaciones de mujeres, ni de la UAIM San Felipe. Sin embargo, lo que sí cambia entre una organización rural dominada por hombres y una organización de mujeres es que se exige socialmente más a la segunda que a la primera. En lo concreto, se vigila y critica más a mujeres que intentan organizarse. De cierta forma las mujeres están a prueba, los hombres no.

así como de su prestigio social. Luego, fue su hija quien ocupó el cargo de presidenta. La selección de las socias para, teóricamente, asumir las demás responsabilidades en la directiva de la UAIM se operó aparentemente sin muchos problemas debido al número reducido de socias involucradas en la organización y a la influencia histórica del liderazgo de Antonia Saavedra.

VI.3.2 Elección del dirigente

En la UAIM San Felipe, el proceso formal de elección es indisoluble del proceso de selección debido a que, en la mayoría de los casos, las socias que aceptan cargos lo hacen más por presiones de sus compañeras que por anhelo personal. El cargo es percibido –salvo excepción– como una carga y no como una oportunidad para desarrollarse. Además, una parte de las socias no puede ocupar un cargo con responsabilidades a causa de las presiones de su esposo y/o de sus hijos, lo cual limita el número de posibles responsables. Lo anteriormente señalado, junto con la constante disminución del número de integrantes en el transcurso de los años, explica por qué, desde el inicio en 1981 hasta la fecha, en tres ocasiones solamente se renovó el equipo responsable y en cada una de ellas, la «elección» fue en realidad una discusión que terminó con un acuerdo general. En la renovación de la mesa directiva en 1985, doña

Clara Salas fue sustituida en el cargo de presidenta por su hija Antonia. Luego, en 1991 y en el año 2000, las integrantes del Comité de Administración y Vigilancia fueron reemplazadas.⁴⁷ Según los estatutos de la UAIM San Felipe, no existe una duración específica del mandato de las responsables ya que la renovación de los cargos se realiza solamente en una Junta General Extraordinaria convocada para ese efecto. Por lo tanto, el motivo por el cual se decidió renovar a las dirigentas fue la voluntad de una o varias de las responsables de ser sustituida –como sucedió en 1985–, o una apremiante exigencia administrativa dictada por motivos políticos –como ocurrió en el año 2000.⁴⁸

Por último, las elecciones internas en la UAIM San Felipe no se parecen a un referéndum, ni tampoco provocan graves tensiones como suele ocurrir en otras organizaciones. El número limitado de integrantes en esta organización de primer nivel, las presiones androcéntricas combinadas con un desinterés general de las socias para incrementar su grado de involucramiento en la directiva de la UAIM, así como el liderazgo histórico de Antonia Salas, son ciertamente los factores que contribuyen a una reproducción de la misma estructura de poder. En este contexto, la familia Saavedra Salas asume necesaria y fácilmente el control de la organización de mujeres.

⁴⁷ El no respeto de lo estipulado en los estatutos concierne por ejemplo a la realización mensual de Juntas Generales, la organización de una Junta General de Balance y Programación al final de cada ciclo de producción, la convocatoria a una Junta General Extraordinaria para separarse formalmente de las socias, etcétera.

⁴⁸ Cf. Cap.V.3.2

VI.3.3 Acumulación de cargos

Como en las demás organizaciones examinadas en la presente investigación, se pueden distinguir dos formas distintas de acumulación de cargos en la UAIM San Felipe: la acumulación simultánea y sucesiva de cargos. En lo que concierne a la primera forma de acumulación, y como es la tendencia general en las organizaciones de pequeño tamaño, lo que sucede en la organización tlaxcalteca de mujeres es, ante todo, una acumulación de funciones y no de cargos. Más precisamente, este fenómeno relacionado con el ejercicio del poder, se manifiesta casi exclusivamente a través del hecho de asumir, de manera puntual e informal, más y mayores responsabilidades. La dirigente que encarna este fenómeno es doña Antonia Saavedra. En efecto, su personalidad carismática y su proclividad para liderar grupos con fines políticos, religiosos o sociales, hacen que su experiencia curricular sea una larga sucesión de responsabilidades.⁴⁹ Pero en lo que concierne específicamente a su acción dentro de la UAIM San Felipe, puede afirmarse que es *la* dirigente histórica: sin o con el cargo de presidenta del CA, siempre ha ejercido una fuerte influencia sobre la programación y el desarrollo de las actividades colectivas de la organización de mujeres. Su dinamismo y sus buenas relaciones con funcionarios públicos la convirtieron, en el transcurso de los

⁴⁹ Cf. Cap.VI.3.1

años, en una pieza clave en la organización cenecista. Se volvió indispensable. Tan es así que en 1995, cuando su esposo se enfermó de gravedad y que doña Antonia Saavedra tenía que brindarle los cuidados necesarios, la UAIM empezó a debilitarse. Al parecer, los esfuerzos que hizo la dirigente en la primera década de los años noventa para involucrar más a sus compañeras y darles mayores responsabilidades no fructificó, debido ciertamente a la edad relativamente avanzada de las socias así como a la inseguridad de las mismas para desempeñarse en público en un ambiente dominado por los hombres.⁵⁰ En suma, la personalidad sobresaliente de la fundadora de la UAIM combinada con la ausencia de una verdadera capacitación interna de las socias –en el transcurso del tiempo no se integraron mujeres jóvenes y bien preparadas– explican, en parte, la acumulación de responsabilidades por parte de Antonia Saavedra.

Por otra parte, cabe recordar que Antonia Saavedra acumula sus responsabilidades dentro de la UAIM con el cargo de tesorera en la UCDIT. Esta acumulación simultánea de cargos no fue dictada por una necesidad ajena, como la de suplir la falta de involucramiento por parte de sus compañeras por ejemplo. Aceptó el cargo de tesorera de la UCDIT con el único objetivo de ser co-responsable de un nuevo proyecto colectivo.

⁵⁰ Esta actitud de sumisión, o por lo menos de estar indefensa, se manifestó con toda claridad cuando las mujeres comercializaban las carnes frías que producían colectivamente. Para mayores detalles, *cf.* Cap.V.3.1

Finalmente, el fenómeno de acumulación de funciones en la UAIM San Felipe se manifiesta en el caso de su presidenta fundadora, Antonia Saavedra. La acumulación de responsabilidades de la dirigente de la organización de mujeres es una combinación entre su liderazgo social y la apatía relativa de las demás socias así como la acumulación libre y voluntaria de responsabilidades.

VI.4 Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA)

VI.4.1 Selección del aspirante a dirigente

Para poder pretender ocupar el cargo de Coordinador Nacional, se necesita formar parte de la Comisión Ejecutiva Nacional (CEN), la cual está «integrada por delegados efectivos con voluntad, disposición y posibilidades de asumir tareas de representación nacional desde la ciudad de México...»(art.17) No obstante, antes de ser integrante de la CEN de la UNORCA, es necesario haberse desempeñado (con éxito) como delegado en la Coordinadora Nacional.⁵¹ Cabe señalar que esta última función es generalmente el fruto de un largo trabajo de representación de los intereses colectivos, primero al servicio de su comunidad, de varias comunidades y después de una región. En cada estado, la selección de los delegados nacionales corresponde a una apreciación colectiva por parte de los integrantes de las asambleas estatales en la cual se toma en cuenta, entre otros, la disponibilidad y la capacidad de los postulantes, ambas evaluadas a la luz del trabajo realizado. El número de delegados nacionales por estado sigue siendo indefinido a pesar de la voluntad de la directiva nacional unorcista de

⁵¹ Cf. Figura 5 en Anexos.

reglamentar y por ende, controlar cuantitativamente la participación de los integrantes de la Coordinadora Nacional.

Una cláusula en los estatutos de 1995 y 1998 estipula que: «[La Comisión Ejecutiva Nacional] estará constituida por tantos dirigentes como sean necesarios para cumplir con cabalidad las tareas de representación nacional», lo cual permitió la reducción de doce a nueve (incluyendo al coordinador nacional) el número de sus miembros. Sin embargo, un elemento supuestamente tomado en cuenta para examinar las candidaturas para fungir como integrante de la Comisión Ejecutiva Nacional es el estado de procedencia, con el fin de no sobre-representar un estado en detrimento de otro. Sin embargo, menos de la mitad de los 23 estados donde la UNORCA está presente, pueden tener un representante en la CEN. Aún más, cuando se examina la procedencia de los participantes en la Comisión Ejecutiva, se concluye que varios estados están representados por más de una persona, como en el caso de Michoacán y Guerrero.⁵² Además, los estatutos actualmente vigentes estipulan que la red de mujeres AMMOR y la red forestal MOCAF tienen derecho a un representante en la CEN. En resumen, la supuesta representación equilibrada de los 23 estados en la directiva nacional de la UNORCA es imposible porque esta última está conformada por solamente nueve

⁵² Alberto Gómez y Silvano Aureoles son originarios del estado de Michoacán, y Rosa Isela Serrano y Benjanmin Valenzuela son oriundos de Sinaloa.

miembros y, en los hechos, las dos redes tienen un representante y dos estados están sobre-representados.

Ahora bien, en lo que se refiere al proceso de selección propiamente dicho de los dirigentes nacionales de la UNORCA se presenta bajo modalidades distintas, según si postulan para participar en la Coordinadora Nacional o en la CEN. Durante la VII Asamblea Nacional, los procedimientos de nombramiento de los integrantes de estas dos instancias fueron sorprendentemente los definidos en la propuesta de cambios estatutarios, hasta entonces no aprobados. Asimismo, si en los estatutos anteriores la asamblea nombraba a la Coordinadora Nacional, en los nuevos estatutos ratifica solamente a la misma y, por otra parte, el Coordinador Nacional que era nombrado por la Coordinadora Nacional, es ahora designado por la Comisión Ejecutiva Nacional. (art.17-f) Estos cambios estatutarios revelan una clara estrategia por una parte de los responsables nacionales de aumentar sus facultades al ejercer un mayor control sobre el proceso de selección de los integrantes de la Coordinadora Nacional y de la CEN. Indiscutiblemente, la aplicación de estos dos cambios premeditados –no vigentes en el momento en el cual se llevaron a cabo–, revela una estrategia deliberada por parte de varios líderes nacionales para controlar la sucesión al poder y conceder a la asamblea el único derecho de aprobar la conformación de las dos directivas nacionales. (art.15-d) Entonces, con respecto a lo anteriormente señalado, puede afirmarse que la tendencia

actual por parte de la directiva nacional de la UNORCA es reforzar el poder de los integrantes de la CEN así como reducir a la asamblea a un órgano informativo y consultativo.

Por otro lado, los aspirantes se preparan con anterioridad a la renovación del coordinador nacional y buscan «posicionarse» dentro de la organización, es decir aumentar su participación en la directiva para recibir apoyos y muestras de solidaridad. Las candidaturas no son explícitas y todo el proceso de auto-selección de los aspirantes se desarrolla secretamente en los pasillos de las oficinas centrales de la UNORCA. En la renovación del coordinador nacional en 1998, dos candidatos estaban en competencia: Alberto Gómez y Clemente Guillén. Sin embargo, el primero había realizado un trabajo más importante o por lo menos más «visible» que el segundo. Entre el momento de la renuncia de Luis Meneses al cargo de coordinador nacional en diciembre de 1997 y la celebración de la asamblea en marzo de 1998 Alberto Gómez fungió como coordinador *de facto*. También este último fue uno de los autores intelectuales de los estatutos de 1998 los cuales, como se mencionó más arriba, estipulaban que el coordinador nacional iba a ser electo por los integrantes de la CEN y no por la coordinadora como se había realizado hasta la fecha. Además de la preparación oficiosa de su candidatura y de la renovación de los estatutos, el hecho de que el lugar para realizar la asamblea fuera Morelia, confirma la voluntad de una parte

de la directiva nacional de la UNORCA de apoyar la candidatura del michoacano Alberto Gómez, dando a este último una posición ventajosa frente a su adversario.

Asimismo, la selección de los candidatos al cargo de coordinador nacional es una «selección cerrada» que obedece a un criterio formal, el de pertenecer a la Comisión Ejecutiva Nacional, y un criterio informal que es el de haberse involucrado real y exitosamente en el trabajo de representación nacional. Obviamente, a estos dos elementos se suma el deseo de los aspirantes de ocupar el máximo cargo dentro de la UNORCA. El proceso de selección de los candidatos al cargo de coordinador nacional en 1998 enseña que el ganador había fungido como coordinador *de facto* durante varios meses, había impulsado una oportuna renovación de los estatutos y había logrado convocar a una asamblea nacional en su estado de origen.

VI.4.2 Elección del dirigente

La periodicidad de la renovación de la directiva de la UNORCA es definida de la siguiente manera: «Ningún Comisionado Ejecutivo Nacional permanecerá en su cargo más de cuatro años ininterrumpidos y podrá ser nombrado de nueva cuenta una vez que haya pasado un periodo de Asamblea Nacional a Asamblea Nacional» (art.17-g) y en

cuanto a los delegados que conforman la Coordinadora Nacional son ratificados en la Asamblea Nacional la cual, en principio, debe realizarse cada dos años. Estas disposiciones reglamentarias no muy precisas permiten deducir que, por un lado, el proceso de sucesión al poder es un proceso individual, en donde cada dirigente es teóricamente ratificado o elegido a un cargo específico y, por el otro lado, la duración del mandato del coordinador nacional es hasta de cuatro años lo cual permite concluir que no hay una periodicidad definida sino más bien depende, entre otros, si el Coordinador en turno se propone y es electo a un puesto de elección popular.⁵³

La renovación de los estatutos de la UNORCA fue discutida y aprobada durante la VII Asamblea. La descripción de dicho proceso puede ayudar a comprender cómo Alberto Gómez y los dirigentes que lo apoyaban lograron imponer una nueva forma de votación o mejor dicho un consenso entre un número limitado de personas, el cual permitió al michoacano ganar frente a Clemente Guillén. Asimismo, a principios de marzo de 1998, en la sede de la asamblea en Morelia, dos mesas fueron instaladas para discutir, en cada una, la mitad de todos los artículos.⁵⁴ Las condiciones de límite de tiempo no permitieron una discusión profunda de los puntos más conflictivos dentro de los cuales estaban la creación de una agrupación política, la representación de las redes

⁵³ Como se analizará más adelante (cap V.4.3) los integrantes de la CEN de la UNORCA no pueden ocupar al mismo tiempo un puesto de elección popular.

⁵⁴ En realidad, lo que se discutió y aprobó fue el proyecto de renovación de los estatutos elaborado por personas cercanas a Alberto Gómez.

a nivel nacional, la acumulación de cargos y la nueva forma de elección. Sin embargo, después de la lectura en la plenaria de cada uno de los artículos reformulados, los participantes de la asamblea votaban con la mano *para aprobar*, y casi nunca se preguntó quienes estaban en desacuerdo. Las condiciones de calor, hacinamiento y prolongación excesiva de la reunión, produjeron un cansancio general así como una disminución progresiva del número de votantes –quienes no estaban contabilizados– lo que llevó al diputado Benjamín Valenzuela a reconocer que el proceso fue un «poco rápido».⁵⁵

La etapa que siguió inmediatamente después de la aprobación de los nuevos estatutos fue la ratificación de Alberto Gómez por los asambleístas. En realidad, la CEN se había reunido a puerta cerrada la víspera en la noche y sus integrantes habían acordado de que Alberto Gómez iba a ser el nuevo coordinador nacional, es decir que habían aplicado una disposición reglamentaria contenida en la propuesta de estatutos antes de que ésta fuera aprobada en asamblea. En otras palabras, al decidir de manera unilateral aplicar esta forma de elección, los integrantes de la CEN violaron los estatutos de 1995 todavía vigentes a esa fecha. Al parecer, la discusión entre los dirigentes nacionales en torno al nombre del nuevo coordinador estuvo muy animada y duró hasta muy tarde en la noche debido a que había dos candidatos y que Clemente Guillén estaba muy

⁵⁵ Comentario de Benjamín Valenzuela Segura, VII Asamblea de la UNORCA, Morelia, Mich., 2 y 3 de marzo 1998.

decidido a ocupar el cargo vacante.⁵⁶ En todo caso, el proceso de elección de los dirigentes nacionales en 1998 se redujo a un debate entre un número reducido de personas quienes decidieron nombrar a Alberto Gómez. En cuanto al dirigente veracruzano Clemente Guillén, meses más tarde la CEN lo nombró presidente de la Agrupación Política UNORCA, de tal forma que esta designación puede ser legítimamente interpretada como el otorgamiento de un premio de consolación.

Para resumir, el proceso de elección de los dirigentes nacionales en la UNORCA es un proceso cuyas modalidades no están definidas en los estatutos. Lo normativo se limita a precisar a las personas que elijan a los integrantes de la Coordinadora Nacional y Comisión Ejecutiva Nacional. En los hechos, el cabildeo oficioso de los candidatos, la violación de los estatutos por parte de la directiva nacional, el número reducido de personas que intervinieron en la designación del nuevo coordinador así como la realización de una reunión privada a puerta cerrada, son elementos que permitieron a Alberto Gómez ser nombrado coordinador nacional de la UNORCA. Asimismo, no fue una elección democrática sino más bien una designación impuesta.

⁵⁶ Entrevista directa con Rosa Isela Serrano, Chilapa de Alvarez, Gro., el 17/04/98.

VI.4.3 Acumulación de cargos

Según lo plasmado en los estatutos, «ningún integrante de la organización que sea funcionario público formará parte de la Coordinadora Nacional» y «no podrá ser miembro de la Comisión Ejecutiva Nacional ningún dirigente que esté en ejercicio de algún cargo de elección popular.» (art.16-h y 17-h) Estas medidas apuntan hacia impedir una acumulación de cargos por parte de los dirigentes nacionales, ya que sus compromisos son a la vez: con su distrito, con su organización de origen, con la UNORCA (a nivel nacional), con la Cámara de Diputados, y con el partido que representan. Paradójicamente, la organización rural de tercer nivel fomenta y requiere la presencia en su seno de dirigentes que ocupen puestos con responsabilidades. Con respecto a lo antes señalado la creación en 1998 de una agrupación política nacional (APN) y un Consejo Político confirma la voluntad por parte de la directiva nacional de la UNORCA de participar en la vida política e incidir sobre las políticas públicas. En el caso específico del Consejo Político, los estatutos de 1998 prevén que será nombrado por la CEN pero en realidad este organismo fue creado para permitir al diputado federal y ex coordinador nacional, Luis Meneses, seguir participando dentro de la directiva unorcista sin ser elegido ni tener que rendir cuentas.⁵⁷ También integraron el Consejo

⁵⁷ Precisamente, durante la VI Asamblea de la UNORCA, los diputados miembros de la organización fueron muy criticados por los asambleístas por el hecho de no poder comprobar el trabajo que pretendían haber realizado como legisladores. En ese evento no entregaron información escrita sobre

Político: Pedro Magaña, diputado federal por Guanajuato, y los diputados locales Benjamín Valenzuela para Sinaloa así como Alfonso Valenzuela y Patricia Alonso en Sonora.

De esta forma, por un lado se prohíbe la acumulación de ciertas funciones pero por el otro se abre un espacio autónomo de acción desde donde las personas que acumulan cargos, pueden seguir ejerciendo el poder. Más precisamente, los diputados federales y locales ejercen una dominación significativa sobre la orientación de las actividades de la UNORCA porque ocupan un cargo de elección popular, porque «nadie» los elige para integrar el Consejo Político –en los hechos, el sencillo hecho de ser diputado basta formar parte de dicho organismo– y porque nadie tiene la facultad legal ni la legitimidad suficiente para exigirles rendir cuentas. Al respecto, Alberto Gómez reconoce que la participación de dirigentes unorcistas en cargos de elección popular deja espacios vacíos en las organizaciones, los cuales obligan, la mayoría del tiempo, a la improvisación. «Es un foco rojo, además que nuestra política de formación y promoción está muy débil, no le estamos poniendo atención.»⁵⁸ Por su parte, un miembro influyente de la CEN, Emiliano Cerros, expresa su temor de ver a la CEN «convertirse tarde o temprano en un mero escalón político para quienes buscan

sus actividades profesionales.

⁵⁸ Entrevista directa con Alberto Gómez, Alvarez de Chilapa, Gro., el 29/04/98.

solamente ocupar cargos de elección popular.»⁵⁹ Asimismo, su opinión confirma los efectos contradictorios de la acumulación de cargos de elección popular por parte de los dirigentes unorcistas ya que esta situación permite a la UNORCA tener una mayor presencia en el espacio político pero al mismo tiempo fragiliza la estructura organizativa y fomenta la construcción de carreras políticas por parte de los líderes rurales.

Por otro lado, la acumulación de cargos *al interior* de la UNORCA corresponde a la estructura misma de la organización ya que un miembro de la CEN es también miembro de la Coordinadora Nacional y sigue siendo delegado nacional por parte de su organización de origen. Estas responsabilidades acumuladas obligan a los dirigentes a participar en múltiples reuniones con interlocutores externos, asistir a reuniones de trabajo y viajar frecuentemente. Los miembros de la Comisión Ejecutiva Nacional reciben una compensación financiera por su trabajo como representantes permanentes de la UNORCA mientras los delegados de la Coordinadora Nacional (que se reúnen en el mejor de los casos cada dos meses) asumen su cargo de manera honorífica.

Para finalizar, cierto tipo de acumulación de cargos por parte de los dirigentes nacionales de la UNORCA son prohibidos en los estatutos, sin embargo, en los hechos los diputados federales y locales forman parte de un Consejo Político y ejercen una

⁵⁹ Entrevista directa con Emiliano Cerros, México D.F., el 22/04/98.

influencia significativa sobre la toma de decisiones. Esta situación tiene una incidencia menor en lo que se refiere a la acumulación de cargos en la administración pública y en los diferentes niveles de la UNORCA, que en lo que concierne a puestos de elección popular. En todo caso, existe una contradicción manifiesta entre el deseo de colocar a la UNORCA en la esfera política y el cabal cumplimiento de sus obligaciones por parte de los dirigentes.

VI.5 *Convergencia Regional Campesina "Zanzekan Tinemi"*

VI.5.1 Selección del aspirante a dirigente

La selección del Coordinador General de la Zanzekan Tinemi no cobra mucha importancia porque los presidentes de las tres organizaciones y tres áreas de la Sanzekan Tinemi que conforman la Convergencia Regional asumen cada uno a su vez la ocupación de este cargo, además de que la frecuencia de rotación es elevada: se turna en cada reunión (entre 15 días y dos meses). En realidad el punto más interesante es examinar de las personas que forman parte de la «Coco» y las que tienen derecho a ocupar el máximo cargo de la organización de segundo nivel.

Rogelio Alquisiras, presidente de la SSS Sanzekan Tinemi, afirma que el dirigente se destaca por su trayectoria, nivel de propuesta, capacidad de análisis y reconocimiento por las bases.⁶⁰ Con respecto a la participación dentro de la Zanzekan, la presidenta de la Sihame asegura que la participación en la Convergencia se gana sobre todo tras la acumulación de experiencia⁶¹ lo cual es comprobado por el hecho de que hasta el año de 1998 aproximadamente, las personas delegadas, integrantes de la Comisión Coordinadora, no siempre eran presidentes propietarios en su organización. Esta situación cambió en la medida en que los presidentes tienen voz y voto mientras los coordinadores y asesores que laboran en las diferentes organizaciones tienen solamente derecho a voz. Es decir que únicamente cuatro personas –los presidentes de la Sanzekan Tinemi, Caja de Ahorro, Consejo Comunitario de Abasto y Sihame– ocupan, cada una en su turno, el cargo de Coordinador General de la Zanzekan. Esta situación no dificultaría el proceso de selección del Coordinador General si los delegados participaran regularmente en las reuniones de la «Coco» ya que, por ejemplo, ninguno de los cuatro coordinadores de la organización de mujeres asiste a las reuniones alegando una falta de tiempo y la inutilidad de estas reuniones, a diferencia de los coordinadores de la Sanzekan Tinemi que participan activamente en la Comisión Coordinadora. En este contexto, la representación de los intereses colectivos de las

⁶⁰ Entrevista directa con Rogelio Alquisiras, Chilapa de Alvarez, Gro., el 17/08/98.

⁶¹ Entrevista directa con Yolanda Venegas, Chilapa de Alvarez, Gro., el 15/08/98.

organizaciones miembros es un trabajo que unos buscan y a menudo realizan *de facto* mientras otros lo desdeñan.

Las reuniones de la Comisión Coordinadora muestran además capacidades intelectuales y cognitivas distintas según los delegados. El presidente de la Sanzekan Tinemi quien cursó una licenciatura posee más herramientas analíticas para evaluar el alcance de las implicaciones de una decisión a tomar que un presidente que apenas terminó la primaria.⁶² Esta situación favorece un mayor protagonismo del que recibió una sólida formación escolar y por lo tanto, posee las disposiciones más ventajosas para tomar iniciativas, hacer propuestas, y de manera general, orientar las acciones colectivas. De inmediato cabe matizar lo antes señalado, porque no siempre la persona más propositiva e involucrada, es la que posee el mejor capital escolar —en el sentido de Bourdieu.

Si bien el capital escolar no posee una acción determinante sobre la participación de los diferentes dirigentes es porque, algunos de ellos, buscan actualizar sus conocimientos a través de su asistencia a talleres de capacitación. Quizá el mejor ejemplo es el de la directiva de la Sanzekan Tinemi.

En principio, para capacitarnos, realizamos dos talleres, en junio y agosto del año pasado [1997]; uno en administración de la organización y revisión de Estatutos y

⁶² Cabe señalar que dentro de los dirigentes de la Convergencia Regional, Rogelio Alquisirias es el único que estudió en la universidad.

Manual de Funciones, con esto logramos definir programas específicos del Comité Ejecutivo, Comité Financiero y de Vigilancia; con el segundo taller logramos hacer un Diagnóstico Situacional con el cual identificamos la problemática y las líneas de trabajo a seguir en nuestro periodo.⁶³

La participación en talleres de capacitación no es una actividad exclusiva de la directiva de la Sanzekan Tinemi, los demás dirigentes también asisten a cursos de formación, pero lo que sí hace la diferencia es la utilización de este conocimiento en el ámbito supra-organizativo de la Zanzekan Tinemi. Asimismo, el protagonismo de los tres coordinadores de la Sanzekan Tinemi dentro de la Convergencia viene de su superioridad numérica sobre las demás organizaciones⁶⁴ pero también su interés en construir una representación regional lo cual se materializa por la importancia de su trabajo dentro de la Comisión Coordinadora.

Por último, la selección del coordinador general de la Convergencia Regional Zanzekan Tinemi es un proceso poco representativo de la dominación de la Sanzekan Tinemi sobre las demás organizaciones por las características mismas del cargo, el número limitado (cuatro) de coordinadores virtuales y la participación errática de las demás organizaciones. En realidad, más que el proceso de selección del coordinador

⁶³ Octavo Informe de la Sanzekan Tinemi, Chilapa de Alvarez, Gro., el 29/04/98.

⁶⁴ Cf. Cap.V.5.2

general lo que importa son la conformación de la «Coco» y el trabajo efectivo realizado por los asesores de la Sanzekan Tinemi.

VI.5.2 Elección del dirigente

La elección cíclica del Coordinador General, no presenta mayores problemas: al principio de cada reunión se decide quién va a fungir como coordinador general y uno de los presidentes se propone para asumir este cargo, sabiendo de antemano que es su turno. La elección se reduce a una sencilla aceptación del cargo. Indudablemente la elección temporal del responsable de la «Coco» no constituye un momento decisivo en la vida de la convergencia aunque cada uno de los presidentes en turno tenga una forma propia de asumir su cargo, sintetizar y redactar lo acordado, así como ejercer sus prerrogativas.

En 1996, siete personas formaban parte de la comisión coordinadora: Rogelio Alquisiras (Producción y Comercialización de Artesanías), Emiliano Cerros (Apoyo a Productores), Albino Tlacotempa (Area de Reforestación y Recursos Naturales), Reynaldo García (Servicios y Proyectos Productivos), Celerino Tlacotempa (Abasto), José Aquileo Lucas (Caja de ahorro) y Brígida Chautla (Titekitoke Tajome Sihame). Pero con la reestructuración de la Zanzekan Tinemi, los cambios en el organigrama de la triple S Sanzekan Tinemi y la renovación de cargos, dos años después, solamente tres

de ellos seguían participando dentro de la «Coco». Cabe precisar que hasta la elaboración del primer reglamento interno (junio de 1998) y su ratificación (septiembre de 1998), la comisión coordinadora era sobre todo un órgano consultativo y en menor medida un órgano de gestión.

De manera general, la forma colegial de representación de los intereses colectivos posee ventajas para los representantes de las organizaciones miembro para no depender de una sola persona y también para formalizar la igualdad de los miembros dándole una misma responsabilidad durante un mismo periodo. En principio los miembros del Colegio poseen una idéntica posibilidad de intervenir en las decisiones que se toman y por lo tanto tienen juntos e individualmente la facultad de reducir las consecuencias de un posible protagonismo de uno de ellos. El derecho de voz y voto acordado sin restricciones a todos los integrantes de un órgano colegial, si bien limita en parte la virtual preponderancia de un miembro sobre los demás, no impide totalmente la manifestación carismática de éste. El nivel de participación, la frecuencia de toma de palabra, el número y la calidad de las propuestas así como la importancia relativa del capital profesional y simbólico de los integrantes, no están regulados y menos nivelados por medio de disposiciones reglamentarias. Sin embargo, la dominación de un miembro no está completamente excluida debido a que puede encontrar canales para reivindicar una posición hegemónica como es el caso en la Zanzekan Tinemi.

En resumen, la elección del Coordinador General se reduce a la aceptación para ocupar el cargo por uno de los cuatro presidentes que forzosamente lo tiene que asumir. La instrumentación de una presidencia rotativa permite, en principio, responsabilizar de igual manera a los distintos actores y por lo tanto evitar la monopolización de la representación de la Convergencia. En la práctica, este sistema permite sobre todo a los presidentes seguir asumiendo sus responsabilidades en sus organizaciones respectivas. Sin embargo, este sistema limita quizá pero no impide del todo la dominación de la Zanzekan Tinemi en los asuntos colectivos de la Zanzekan.

VI.5.3 Acumulación de cargos

En la Zanzekan Tinemi existen tres niveles de acumulación de cargos: la ocupación de un cargo en la directiva nacional de la UNORCA y otro en la organización guerrerense, la ocupación de varios cargos dentro de la Convergencia Regional y, por último, el asumir responsabilidades en la Zanzekan Tinemi y ocupar un cargo de elección popular.

Tres dirigentes guerrerenses se encuentran en el primer caso ya que ocupan responsabilidades en la directiva de la UNORCA. Brígida Chautla, ex presidenta de la Sihame y actualmente secretaria del Comité Financiero y Vigilancia de la misma,

funge como responsable de la red de mujeres de UNORCA (AMMOR). La señora Yolanda Venegas quien es formalmente presidenta de la UAIM –aunque renunció– ocupa el cargo de secretaria de la AMMOR. En cuanto a Emiliano Cerros, es coordinador del área de Apoyo a Productores⁶⁵ y funge al mismo tiempo como integrante de la Comisión Ejecutiva Nacional de la UNORCA. Este último explica que a pesar de dedicar mucho tiempo a reuniones en la capital como en la región, le es «necesario guardar el contacto con las bases, con las comunidades, porque en el caso contrario, uno se aleja peligrosamente de los problemas de la gente.»⁶⁶ El delegado nacional sostiene, que a pesar de que su función como coordinador en la Zanzekan le pide viajar muy frecuentemente entre la capital y su estado de origen, conserva su cargo en la organización guerrerense porque le permite seguir teniendo una «presencia» a nivel regional. Todos los lunes está presente en las oficinas de la Zanzekan y el resto de la semana lo pasa en la capital del país. Por lo tanto, su conducta, y en menor grado la de las dirigentas de la Sihuame, puede interpretarse como una estrategia para gozar del beneficio acumulado de la ocupación de dos cargos con responsabilidades.

Ahora bien, el caso emblemático de acumulación de cargos dentro de la Zanzekan Tinemi es el de Rogelio Alquisiras que funge al mismo tiempo como Presidente de la SSS Sanzekan Tinemi, Coordinador del Área de Comercialización de Artesanías y

⁶⁵ Cf. Figura 6 en Anexos.

⁶⁶ Entrevista directa con Emiliano Cerros, Chilapa de Alvarez, Gro., el 17/08/98.

presidente auto-nombrado de la red de artesanos *Titekite Zanzekan* [trabajamos juntos].⁶⁷ Además, asume la representación temporal de la Convergencia Regional Zanzekan Tinemi. Lo que enseña esta acumulación de tres cargos permanentes más uno temporal es en menor medida la ausencia de socios y asesores capaces de sustituir a Rogelio Alquisiras, mientras que se muestra en mayor medida la voluntad de este último de ejercer el control total de la organización regional. Es más, el hecho de que haya creado una red de artesanos *ex nihilo*, es el signo de que presumiblemente se prepara para formar parte del Comité Ejecutivo Nacional de la UNORCA sin tener que ser elegido, al mismo título que la red de mujeres y la red forestal.

La tercera forma de acumulación de cargos es la de ocupar un cargo de elección popular siendo responsable (a diferentes niveles) en la Zanzekan Tinemi. De hecho, los responsables de la Zanzekan están muy interesados en participar en las elecciones de cargo de elección popular por dos razones. La primera es la posibilidad para ellos, desde funciones públicas con responsabilidades, de poder promover de manera directa las actividades productivas de su organización de pertenencia y de manera general, adaptar la redistribución de recursos a una política de «proximidad», y la segunda es poner fin al uso discrecional de los recursos públicos por parte de quienes ocupan un cargo de elección popular.⁶⁸ La Zanzekan presentó varios candidatos en las elecciones

⁶⁷ Cf. Cap.V.5.2

⁶⁸ Durante el VII Encuentro de la UNORCA en Morelia en marzo de 1998, dirigentes de la Sanzekan argumentaron que en las elecciones para Gobernador del estado de Guerrero hubo solamente 52% de

locales en 1998 pero solamente algunos regidores fueron electos. En realidad, hasta la mitad de los años noventa existía un acuerdo implícito entre los dirigentes chilapeños para impedir que el presidente de la triple S Zanzekan Tinemi ocupara al mismo tiempo un cargo de elección popular, y Rogelio Alquisiras ocupó el máximo cargo dentro de esta organización tras la renuncia del anterior presidente quien decidió fungir como regidor en su comunidad. Pero este consenso verbal es al parecer caduco ya que la Zanzekan Tinemi, al unísono con la UNORCA, está instrumentando estrategias para promover dirigentes a cargos de elección popular. Además, en el reglamento interno de la Zanzekan Tinemi nada está estipulado con respecto a la acumulación de puestos en general, y la acumulación de un cargo político en particular.

Finalmente, es posible distinguir tres vertientes del fenómeno de acumulación de cargos por parte de los dirigentes de la Zanzekan Tinemi: con un cargo dentro de la directiva nacional de la UNORCA, varios cargos dentro de la organización regional guerrerense y un cargo de elección popular. Los dos primeros revelan ante todo el carrerismo de algunos líderes rurales y su deseo de ejercer el poder. La tercera vertiente de la acumulación de cargos, aunque todavía no muy desarrollada, indica una clara disposición de los dirigentes chilapeños a competir para cargos de elección popular.

participación. Según ellos esta falta de participación ciudadana es un obstáculo para el avance de la democracia y, por ende un reto a llevar a cabo. Estos anunciaron la instrumentación de un plan de movilización política de sus bases para ganar cargos de elección popular –cosa que lograron realizar en las últimas elecciones.

VI.6 *Titekitetoke Tajome Sihuame S.S.S.*

VI.6.1 Selección del aspirante a dirigente

La selección de las aspirantes a los cargos de la directiva está relacionada con las características de cada puesto. A la fecha hay cuatro comités que son por orden de importancia decreciente: el Comité Ejecutivo, el Comité Financiero y Vigilancia, el Comité de Admisión de Socios, y el Comité de Educación (cabe recordar que los dos últimos comités no han podido funcionar por razones que se han examinado anteriormente⁶⁹). A la cabeza de cada uno de los comités se desempeñan seis mujeres: una presidenta, una secretaria y una tesorera propietarios, una presidenta y una secretaria suplentes así como un vocal. Más precisamente, los Comités Ejecutivo y Financiero cuentan con seis personas, y los Comités de Admisión de Socios, y de Educación integran respectivamente tres responsables, o sea un total de 18 puestos.

Detrás de esta enumeración de los distintos cargos existe una jerarquía operativa, producto de una diferenciación práctica de las responsabilidades. Básicamente las tres personas que tienen la carga de trabajo más importante son la presidenta, la secretaria y la tesorera propietarios del Comité Ejecutivo. Son las responsables que laboran de

⁶⁹ Cf. Cap.V.6.2

tiempo completo en la organización y que, por razones obvias, tienen que tener una gran disponibilidad –es decir tener un esposo e hijos comprensivos– y vivir en la ciudad de Chilapa de Alvarez o sus alrededores inmediatos. El caso de Felipa Riqueño, secretaria del Comité Ejecutivo, es ilustrativo al respecto. Vive en la comunidad de El Limón, a quince minutos en transporte de la ciudad de Chilapa y cumple cabalmente con sus responsabilidades a pesar de los gastos y la pérdida de tiempo que le ocasiona el ocupar su cargo en la directiva de la organización de mujeres. De las señoras que conforman los grupos de trabajo es la única quien cumple –a su pesar, eso sí– con sus obligaciones. Asimismo, los otros 15 cargos son considerados por las propias socias como cargos honoríficos y por lo tanto el proceso de selección de las señoras para ocuparlos es una mezcla de reconocimiento del trabajo de ciertas socias y de improvisación. Si bien en las oficinas de la Sihame, antes de la renovación de los cargos, se discute sobre quiénes van a ser las futuras presidenta, secretaria y tesorera, no obstante este proceso informal de selección se asemeja más a una discusión en torno a quién podría aceptar y cumplir con sus obligaciones que de una disputa entre varias candidatas.

Con respecto a lo antes mencionado, las dirigentas de la Sihame han realizado un taller de capacitación de lideresas en 1997 y, se preguntó a las señoras presentes cómo veían a su dirigente y cuál era la cualidad más importante que tenía que poseer. Una mujer dibujada en un poster representaba la dirigente. De manera consensada las

señoras decidieron agregarle un gran corazón porque, según ellas, la dirigente debe ser buena persona.⁷⁰ La elección de esta cualidad humana es reveladora de la percepción de las socias de quién es susceptible de representarlas.

Para resumir, el proceso de selección de las integrantes de la Sihuame concierne principalmente a la presidenta, secretaria y tesorera del Comité Ejecutivo. Las lideresas más susceptibles de aceptar (no proponerse) uno de estos tres cargos tienen en común el ser disponibles y vivir no muy lejos de las oficinas de la organización. En cambio, el proceso de selección de los demás cargos cobra menos importancia ya que las señoras que son elegidas para ocuparlos no les dan importancia y luego, durante el periodo de su mandato, no cumplen con sus obligaciones.

VI.6.2 Elección del dirigente

El primer cambio de las dirigentes tuvo lugar durante la segunda asamblea anual, el 17 de abril de 1998. En esta ocasión, la orden del día comprendía la renovación de los diferentes comités. La renovación de la mesa directiva empezó con la definición de las reglas de elección, las cuales no están especificadas en los estatutos. Hubo una

⁷⁰ Entrevista directa con Yolanda Venegas Díaz, Chilapa de Alvarez, Gro., el 01/05/98.

propuesta para presentar tres candidatas por puesto, y otra de dos. Esta última fue aprobada por la mayoría. Entonces la elección empezó. Se proponían dos nombres por parte de las mujeres presentes en la asamblea, se hacía la votación y la que obtenía el mayor número de votos ganaba. Este lento procedimiento (a causa del conteo) empezaba de nuevo para otro puesto. Surgió entonces la propuesta de realizar solamente una votación por el puesto de propietaria y el de suplente: la señora que tenía el mayor número de votos ganaba el puesto como propietario y la otra se quedaba como suplente. Además de presentar la ventaja de permitir un desarrollo más ágil de las elecciones, este procedimiento permitió a todas las candidatas ser «ganadoras» y evitó así posibles frustraciones y rencores por parte de las perdedoras.

Los resultados finales de esta segunda asamblea anual fueron los siguientes. Ocho responsables del equipo saliente ocuparon un nuevo puesto dentro de los diferentes comités y diez nuevas integrantes entraron en la directiva de la Sihuame. Las ocho dirigentas que se mantuvieron, a excepción de la ex presidenta que aceptó el cargo de secretaria del Comité Financiero y Vigilancia, fueron promovidas a puestos con más responsabilidad. Asimismo, en el solo Comité Ejecutivo, la ex secretaria propietaria fue nombrada presidenta propietaria, la ex secretaria suplente fue elegida vocal propietaria (tesorera) y la ex vocal propietaria pasó a ser secretaria propietaria.

De los resultados de este primer cambio de directiva, se destaca lo siguiente. Las suplentes fueron o cambiadas o promovidas a un puesto como propietario. Es decir, no

desearon involucrarse más en la organización de mujeres y renunciaron a ocupar un nuevo cargo o no fueron propuestas de nuevo como candidatas, y que las que fueron reelegidas vieron su trabajo de dos años reconocido y aceptaron ocupar un cargo más importante (parece que muy pocas candidatas propuestas por la asamblea se desistieron, pero cuando eso sucedió, estas últimas explicaron públicamente los motivos de su rechazo para ocupar un puesto de responsabilidad dentro de la Sihame). Cada una de las diez nuevas integrantes acumula un trabajo de varios años dentro de su comunidad y la mayoría de ellas ocupaba un cargo dentro del grupo de trabajo de mujeres. Otro punto, es el de la situación familiar de las cuatro responsables (ex presidenta, presidenta, secretaria y tesorera propietarios del Comité Ejecutivo) más comprometidas con la Titekitoke Tajome Sihame.⁷¹ Dos están casadas con hijos y gozan de la comprensión de su marido, una es soltera y la cuarta dirigente es divorciada y madre de tres hijos. Obviamente estas situaciones no reflejan la situación del conjunto de las mujeres socias de la organización quienes, en su mayoría son casadas y tienen hijos.

Asimismo, la elección de las integrantes de la directiva de la Sihame es un proceso que se caracteriza por dar a las socias la posibilidad de proponer a una de sus compañeras –generalmente responsables de grupo en su comunidad– y también por ser

⁷¹ Según el trabajo de campo de la investigadora Silvia Alemán Mundo (1997: 160), 82% de las socias son casadas, 15% viudas y tres por ciento madres solteras. De los esposos entrevistados solamente 16,6% dijeron estar de acuerdo sobre el hecho que hombres y mujeres pueden realizar los mismos trabajos, 44,4% afirmaron estar en desacuerdo, y otros reconocieron cierto tipo de diferencia. (*Idem*: 193)

un proceso cuyas modalidades son definidas y modificadas por las propias señoras. En la primera renovación de la directiva, la mitad de las responsables fueron elegidas a otro cargo y la otra mitad fue elegida por primera vez.

VI.6.3 Acumulación de cargos

En la Titekitetoke Tajome Sihuame, la acumulación de cargos es percibida por las dirigentas más como una obligación que como una perspectiva para hacer carrera. En efecto, esta situación refleja la debilidad de la organización⁷² en cuanto a: 1) la imposibilidad económica de contratar más personal para que labore de tiempo completo en los diferentes programas, 2) el número muy poco elevado de socias con una buena formación escolar para asumir importantes responsabilidades en el seno de la organización, y 3) las dificultades socio-geográficas inherentes a las lideresas que, por ser objeto de una dominación de género y por vivir lejos de Chilapa de Alvarez, no pueden integrarse fácilmente en el equipo dirigente.

Los numerosos proyectos para mejorar lo existente son importantes, no obstante únicamente tres mujeres apoyadas por un asesor general y una secretaria, se dedican

⁷² Entrevista directa con las dirigentas de la SSS Titekitetoke Tajome Sihuame: Yolanda Venegas, Libni Dircio y Felipa Riqueño, Chilapa de Alvarez, Gro., el 14/08/98.

llevar a cabo los asuntos de la Sihuame. Esta restricción financiera de cierta forma impide un crecimiento de la organización, pero sobre todo obliga a las dirigentas a asumir *de facto* varios cargos a la vez. Asimismo, la instrumentación del programa porcícola, la administración, la gestión del personal, las relaciones institucionales y la capacitación, están todos a cargo de la presidenta. Cabe mencionar que al principio, la dirigente llevaba a cabo, casi sola, el conjunto de los asuntos de la organización debido a la «falta de recursos para la gestión y el salario de las lideresas que forman parte del Comité Ejecutivo, incluido el de ella misma, sin embargo, asume que es un compromiso que no se puede abandonar» (Alemán Mundo, 1997: 127).

Pero, además de las múltiples funciones dentro de la Sihuame, varias dirigentas asumen al mismo tiempo cargos dentro de otras organizaciones de tercer nivel. Es el caso justamente de la dirigente histórica que en la actualidad es Secretaria de la Red de Mujeres de la UNORCA (AMMOR), miembro de la Coordinadora Nacional de la UNORCA, pero que ocupa desde el 17 de abril de 1998 el cargo de Secretaria del Comité Financiero y Vigilancia de la Sihuame, y también aparece en el organigrama de la SSS como encargada de las relaciones públicas. Esto evidencia que no ha dejado totalmente de participar dentro de la organización que conformó después del fin de su mandato como dirigente a pesar de sus muy frecuentes estancias en la capital del país. En su caso, se puede decir que acumula cuatro cargos de naturaleza e importancia distintas. Por su parte, la actual presidenta de la SSS forma parte también de la

coordinadora nacional de la UNORCA como integrante de la red de mujeres.
(Cap.VI.6.3)

Otro elemento que explica la acumulación de cargos por parte de las integrantes del Comité Ejecutivo, es el de la preparación escolar limitada de un gran número de las socias. Cuando se menciona preparación intelectual, se entiende una formación escolar significativa. Las mujeres indígenas padecen dos discriminaciones: una discriminación como mujer y otra como indígena. En las zonas rurales es todavía muy frecuente que los padres rechacen la oportunidad de que sus hijas vayan a la escuela debido a argumentos de orden socioeconómico. El segundo problema tiene que ver con la deficiencia del sistema educativo en zonas indígenas lo cual disminuye la probabilidad para que las mujeres indígenas de los cinco municipios guerrerenses donde está presente la Sihuame accedan a un nivel básico de instrucción, sepan leer y escribir en español, condiciones indispensables para ocupar un cargo con responsabilidades en la directiva de la organización. De hecho las dirigentas contemplan este problema y para aportar una solución crearon un Comité de Educación.

La tercera explicación en cuanto a la acumulación de cargos por parte de varias dirigentas, es el de la imposibilidad material y sociofamiliar de que las lideresas de los grupos de trabajo puedan laborar de tiempo completo en la ciudad de Chilapa aun cuando ellas lo deseen; el caso de doña Felipa anteriormente descrito, es un caso excepcional. Las dificultades de transitar por las carreteras, la distancia con las oficinas

de la organización y el precio del pasaje, limitan la participación efectiva de las socias en los asuntos de la organización. Con respecto a lo antes mencionado, todas las presidentas, secretarias y tesoreras propietarias de la Sihuame desde su fundación, viven o en la ciudad de Chilapa o en los alrededores inmediatos.

Otro factor que frena la participación de las señoras es la resistencia de sus esposos e hijos a que realicen otras actividades fuera de las que tradicionalmente se les asigna. La creencia en una repartición «natural» de las tareas según división de género está todavía muy presente en el campo. Las dirigentas de la Titekitetoke Tajome Sihuame conocen bien este problema pero, de una manera u otra, han podido vencer o neutralizar las consideraciones machistas de sus esposos.

Entonces, en la Sihuame existe una acumulación formal de cargos por parte de dos dirigentas que desempeñan voluntariamente responsabilidades en la red de mujeres de la UNORCA y una acumulación *de facto* dentro de la directiva de organización de mujeres debido a la falta de recursos, la marginación social y educativa de las mujeres así como la lejanía de muchos grupos comunitarios de las oficinas de Chilapa de Alvarez. Con excepción quizá de la presidenta fundadora de la organización, las lideresas no anhelan ocupar varios cargos ya que al ocupar una responsabilidad les genera dificultades que no siempre pueden asumir.

VI.7 *Discusión de los resultados de la dominación de status*

La investigación de la dominación de status en las organizaciones rurales permite concluir lo siguiente. En lo que se refiere al proceso de selección de los candidatos a un cargo con responsabilidades en la directiva de las organizaciones de tercer nivel, la tendencia actual se enfoca hacia la «democratización» de dicho proceso. «La democracia sigue siendo la doctrina dominante de la época contemporánea, la que define la legitimidad del poder» señala con acierto Duverger (1961: 163). Los dirigentes rurales nacionales pretenden «adecuar» el proceso de sucesión al poder de la organización que liderean con la democratización del sistema político mexicano, y en el caso de los principales representantes de la CNC y UNORCA aseveran que la renovación de la directiva nacional se realiza según reglas democráticas. Sin embargo, en los hechos los severos requisitos para registrarse como candidato a Secretario General de la Confederación, limitan a uno el número de los aspirantes, mientras en la UNORCA el «acuerdo» que se toma a puerta cerrada entre los integrantes de la directiva nacional no deja dudas en cuanto al cabildeo previo *del* candidato. En un caso la manipulación de los resultados de la elección interna se opera en el momento de la definición de los requisitos para el registro oficial de los candidatos, y en el otro el control del proceso de sucesión es posible gracias a la inexistencia de reglas formales y la toma de un acuerdo a puerta cerrada. Lo que está en juego en el proceso de

renovación de la directiva es el eliminar la incertidumbre en cuanto al nombre del sucesor, e indirectamente controlar los liderazgos internos.

En la UCDIT el proceso de selección de los candidatos se opera mediante la elaboración de una planilla aunque en los reglamentos nada está mencionado al respecto. Esta forma de proponer a los asambleístas elegir a un grupo de personas permite a los dos candidatos en competencia para el cargo de presidente aliarse respectivamente con personas más o menos influyentes y distribuir los cargos según complejos cálculos. Sin embargo, los integrantes de ambas planillas son dirigentes, gerentes, contadores y secretarios de la UCDIT, es decir que la renovación de la directiva corresponde en realidad a una redistribución de los cargos entre los mismos responsables de la unión de crédito – el «cículo interno» como lo denomina Duverger. Distinto es el caso de la Zanzekan Tinemi en el que la presidencia rotativa de la organización de segundo nivel y la alta frecuencia de rotación (el coordinador general cambia a cada reunión bimensual) restan importancia a la ocupación del cargo. No obstante, el hecho de que solamente los presidentes de las organizaciones miembros puedan fungir como coordinadores es indirectamente criticado por los asesores quienes buscan tener una participación mayor en las tomas de decisión.

En cuanto a la UAIM San Felipe y la Sihuame, la selección de las candidatas a cargos con responsabilidades en la directiva provoca pocas tensiones internas ya que generalmente las integrantes no anhelan fungir como dirigentas. El hecho de que son

organizaciones de primer nivel conformadas por mujeres explica ciertamente la ausencia de una fuerte competencia para la sucesión al poder. Por lo general, hay pocas voluntarias para asumir responsabilidades; de esta manera, sucede que las socias podrían tener un buen papel si son propuestas por las demás. Por otra parte, la distribución de los distintos cargos permite diferenciar a las socias sobre la base de su experiencia, disponibilidad y libertad de acción. En el caso de la Sihume, las socias afirman que lo que más importa en la designación de la presidenta es que tenga un «gran corazón», es decir que tenga una gran sensibilidad humana.

Lo anteriormente señalado muestra una diferencia de percepciones y conductas de la directiva de las organizaciones rurales según su envergadura, la interpretación de las normas y si son o no conformadas por mujeres.

Ahora bien, el proceso de selección de los candidatos a dirigente es raramente diferenciado del proceso de elección o mejor dicho, la preparación oficiosa de las elecciones por parte de los candidatos tiende a confundir lo que es relativo a la selección y lo que se refiere a la elección. Asimismo, en la CNC y la UNORCA la existencia de un solo candidato o de un candidato que se beneficie de mucho más apoyos que los demás, reduce la elección a una sencilla designación. De hecho, en ambas organizaciones las «bases» no deciden sino que más bien avalan un nombramiento en el cual no participaron. Sin embargo, el nuevo dirigente requiere

legitimarse por lo cual se organiza, en la CNC y en la UNORCA, una ceremonia en la que los assembleístas sirven a la vez de testigos y partidarios. En otras palabras, el proceso de selección de los candidatos decide los resultados de la elección y en este contexto los socios son manipulados por los responsables para servir de instrumentos para su propia legitimación.

Por otra parte, en la realización de las elecciones en la Sihume y UCDIT se puede encontrar algún grado de incertidumbre –a diferencia de las organizaciones de tercer nivel. En efecto, existe una discusión real en torno a la conformación de la directiva, la cual se manifestó a principios de los años noventa en un ríspido debate entre los candidatos en competencia con la unión de crédito, por ejemplo. Sin embargo, en las dos organizaciones rurales se comparte la idea de seguir el procedimiento formal estipulado en los estatutos por medio del conteo de los votos principalmente. En el caso de la organización de mujeres, el respeto de los procedimientos formales es la manifestación de una conducta general hacia lo normativo, mientras en la UCDIT la aplicación estricta de lo relativo a las cláusulas que reglamentan el proceso de elección corresponde al uso oportuno de las mismas por parte de los integrantes de una planilla.

En la Zanzekan Tinemi y la UAIM San Felipe el proceso de elección del coordinador general y de las integrantes de la directiva respectivamente, se reduce a un sencillo acto desprovisto de formalidad. El número poco elevado de participantes en ese acto –los

cinco presidentes en la organización guerrerense y las 12 socias en la organización cenecista— explica la ausencia de verdaderas disputas. Además el cargo de coordinador general de la Zanzekan es un cargo temporal y con pocas facultades, y la elección de una nueva presidenta de la UAIM, en los hechos, no impide a su carismática fundadora seguir lidereándola.

Asimismo, el grado de superposición de los procesos de selección y elección varía de una organización a otra, independientemente de su envergadura y filiación política, sin embargo es menester señalar que las organizaciones de tercer nivel se caracterizan por eliminar la incertidumbre en cuanto al nombre del futuro dirigente nacional, al reducir la elección a un sencillo acto partidario, mientras que el respeto del reglamento electoral es motivado por una conducta cívica general o por intereses privados.

Por último, los resultados del estudio del fenómeno de acumulación de cargos como forma de dominación de status, muestran la existencia de una doble distinción entre la acumulación de cargos y funciones, y entre la acumulación simultánea y curricular de cargos. En lo que concierne a la primera distinción es posible afirmar que la ampliación *de facto* de sus facultades por parte del dirigente es una práctica generalizada que se manifiesta principalmente en las tomas de decisión en la instrumentación de iniciativas sin consenso. En lo que se refiere a la segunda, se puede concluir que la ocupación de varios cargos es una característica del Secretario General de la CNC quien, con

frecuencia, funge también como Senador o Diputado Federal. Asimismo, ocupar el cargo de Secretario General es solamente una etapa en la carrera de los dirigentes del PRI quienes, salvo excepción, han sido una o varias veces gobernadores. En la UNORCA, la imposibilidad de acumular un puesto en la Coordinadora Nacional con un cargo de elección popular es interpretada de manera laxa lo cual ha permitido a Luis Meneses ser al mismo tiempo diputado federal, por ejemplo. Sin embargo, la necesidad de dar un espacio por completo a los dirigentes unorcistas ocupando un puesto de elección popular se materializó en la creación de un Consejo Político. Por otra parte, hay indicios que tienden a demostrar que el desarrollo del fenómeno de transformación de la ocupación de un cargo en la directiva nacional en un eslabón para postularse a un cargo político.⁷³

La situación es radicalmente distinta en las organizaciones rurales de segundo nivel. Asimismo en la Zanzekan Tinemi se prohíbe a un representante postularse para un cargo político, sin embargo el hecho de ser presidente de una organización miembro de la Convergencia Regional implica ser —de manera temporal, es cierto— Coordinador General de esta última. En el caso del actual presidente de la Zanzekan acumula un total de cuatro cargos lo cual le da un gran poder al interior de la organización autónoma. En cambio, la acumulación formal de cargos dentro de la UCDIT es

⁷³ Con respecto al tema del carrerismo político de los líderes sociales en el Partido Revolucionario Democrático del Distrito Federal, *cf.* Combes (1999: 26-36).

prohibida solamente en lo que concierne al puesto de Comisario, pero en la práctica no se da para ningún cargo. Lo que sí sucede es la acumulación de puestos en la administración estatal por parte de las personas encargadas de la parte operativa de la unión de crédito (además de disminuir la productividad de su trabajo esta situación incrementa las tensiones entre el CA y los gerentes).

Por último, la situación en las organizaciones de mujeres de primer nivel en lo que se refiere a la acumulación de cargos es la siguiente. Las presidentas generalmente no buscan acumular cargos sino más bien la falta de involucramiento de las socias y el incumplimiento de los deberes de las que ocupan cargos en los diferentes comités son factores que las obligan a sobrepasar sus facultades. El caso de la UAIM difiere ligeramente del de la Sihame en el sentido de que el carisma de la lideresa histórica de la primera tiende a disminuir la importancia de la repartición de los cargos. Sin embargo, en estas dos organizaciones la acumulación de funciones no está frenada por la formación de cuadros debido a las resistencias y dificultades de las mujeres campesinas para involucrarse de tiempo completo en actividades extra-domésticas.

La acumulación de cargos entonces, es un fenómeno complejo que combina, según las organizaciones, el deseo de poder del dirigente, la ausencia de prohibiciones estatutarias (o la interpretación laxa del reglamento) y la falta de involucramiento de los socios. Independientemente de las causas que lo originan, este fenómeno favorece la concentración del poder y, por ende, la dominación de los dirigentes sobre las «bases».

Ahora bien, es menester terminar este análisis de los resultados de la dominación de status contrastando los datos empíricos obtenidos en el trabajo de campo con la introducción teórica de este capítulo. Asimismo, en los hechos, la «taxonomía de la alteridad» es decir la clasificación instituída⁷⁴ de los actores sociales, es muy marcada en lo que se refiere a la población que radica en zonas rurales: los «actores rurales», y aún más en lo que concierne a las distintas categorías socioeconómicas en función del tipo de relación con la tierra (propietario privado, rentista, ejidatario,...) y con el tipo de producción: pecuaria, agrícola, de servicios, artesanías, etcétera.⁷⁵ Sin embargo, por otra parte, en el ámbito político se hace frecuentemente una distinción entre los miembros y los líderes. Por lo tanto, es difícil aceptar la idea inicial de *una* taxonomía de la alteridad ya que se tendría que hablar de *las* taxonomías de la alteridad. En efecto, el trabajo de campo permitió descubrir que, según las instituciones y dependencias gubernamentales (INEGI, PA, RAN, SAGAR, entre otras), se hace referencia a taxonomías de la alteridad basadas sobre criterios económicos, políticos, jurídicos, territoriales, o de género. Sin embargo, es menester señalar que estas clasificaciones instituídas –o *habitus*, como los llama Bourdieu– no incluyen, o de manera marginal, la

⁷⁴ Por «clasificación instituída» se designa a la clasificación operada por una institución u organismo que posee la facultad (es decir la seriedad, la experiencia, el prestigio y el reconocimiento) para imponer categorías de actores.

⁷⁵ Para comprobar fácilmente la existencia de estas categorías instituídas es posible reportarse a las publicaciones del INEGI y de la PA.

distinción jerárquica en el seno de las organizaciones rurales. Precisamente es ahí donde interviene lo que en la parte introductoria de este capítulo se denominó la «hermenéutica de la diferencia». Es decir, que una percepción de las relaciones sociales, y de las relaciones de dominación en particular, con la perspectiva de una codificación explícita e implícita de las conductas legítimas de los actores, no puede ser más que una percepción parcial de la realidad. Los actores, de manera variable según los casos, tienden a inventar sub-codificaciones o codificaciones tópicas, sobre la base de criterios de su elección. Con respecto a lo antes mencionado, el status de las personas en las organizaciones rurales parece ser el criterio más empleado para imponer «micro-distinciones» y por ende micro-poderes –según la perspectiva de Foucault– por parte de los dirigentes. Si bien la jerarquía formal: presidente, tesorero, secretario, etcétera, tiene cierta importancia sobre todo frente a actores ajenos a la organización, el status es, en el seno de esta última, el principal instrumento de distinción. Sin embargo, sería inexacto pensar, como quizá se dejaba entrever en la introducción, que la diferenciación de status no tiene relación alguna con la diferenciación formal. En efecto, los resultados del trabajo de campo indican que la primera se superpone a la segunda para precisarle y extenderle su funcionalidad. Así, en la Zanzekan Tinemi y la Sihame se da cierta importancia a los o las responsables de los grupos comunitarios de trabajo y, por otro lado, los asesores cuyos cargos no aparecen en el organigrama formal –establecido por el RAN– son mencionados en el organigrama operacional –por

lo regular, diseñado y actualizado por los propios asesores. De igual manera, los consultores de la directiva de la CNC y de la UNORCA logran ejercer una gran influencia sobre las tomas de decisión sin formar parte oficialmente del equipo dirigente. Aunque menos pronunciado que en las organizaciones guerrerenses, la designación de enlaces en la UCDIT permite no obstante hablar al respecto de la manifestación de una hermenéutica de la diferencia operada por los representantes. Precisamente, la investigación empírica permite concluir que este principio de diferenciación personal, si bien en teoría puede ser aplicado por cualquier actor social, no obstante, en los hechos, se manifiesta con más énfasis en el caso de los dirigentes (y a veces, de los asesores). Una explicación relativamente sencilla de esta situación es el hecho de que el status superior de los dirigentes y las dirigentas hace que, por un lado, estén más interesados en redefinir las categorías de actores en la organización y, por el otro, les procura mayor facilidad para imponerlas.

Por último, es posible afirmar que la taxonomía de la alteridad es un proceso general e impersonal de clasificación de los individuos, pero este proceso no es homogéneo ni unívoco: las distintas instituciones internacionales y gubernamentales tienen una facultad variable para crear categorías de actores rurales y modificar las existentes. Existen entonces varias fuentes de producción de nuevas clasificaciones instituidas, las cuales no siempre están coordinadas entre sí. Por otra parte, el desarrollo de una hermenéutica de la diferencia es el hecho sobre todo de los dirigentes campesinos

quienes crean divisiones simbólicas entre los miembros, quizá menos para responder a intereses personales que para adecuar el funcionamiento de la organización a situaciones coyunturales.

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo es posible afirmar que los elementos que conforman la dominación de status (selección, elección y acumulación de cargos por parte de los dirigentes) participan directamente, aunque de manera variable, en la producción y reproducción de las prácticas de distinción al interior de las organizaciones campesinas. Más precisamente, se constató que la diferenciación de status entre las personas preexiste a la conformación de la organización por lo que el funcionamiento de esta última tiende más a acentuar las desigualdades existentes que a crearlas *ex nihilo*. Lo antes señalado no niega el hecho de que las estructuras organizativas permitan a una minoría de los miembros hacer carrera, sobre todo en las organizaciones de tercer nivel como la UNORCA y la CNC, pero por otro lado se reconoce que los que logran o aceptan ocupar cargos cada vez con mayores responsabilidades poseen capitales personales y simbólicos superiores a los demás socios. En otras palabras, se puede afirmar que las organizaciones rurales constituyen una herramienta de validación y reajuste de las diferencias de status entre las personas.

Para terminar, es menester señalar que en la introducción teórica, en lo que se refiere a la dominación de status se presentó una situación arquetípica demasiado idealizada en donde coexistían dos entidades: los miembros y *el* dirigente. La realidad empírica de las

seis organizaciones investigadas muestra que, en cuanto al tema de distinción simbólica entre los miembros, las directivas están conformadas por varias personas –a excepción quizá de la UAIM San Felipe, en donde la dirigente histórica asume enteramente el liderazgo de la organización. En efecto, en estas directivas puede ser que todas las personas con un cargo no asuman su reponsabilidad –en este caso se puede hablar de falta de compromiso– pero en los hechos, la dirigencia es generalmente compartida. Las tensiones que provoca a menudo la definición y asignación de los puestos secundarios así como los cargos de asesor (*cf.* Cap.V.7) complejizan la dicotomía inicial dirigente - miembros. De hecho, el presidente de una organización necesita contar con el respaldo de una parte significativa de los dirigentes y/o de los miembros influyentes para poder reivindicar una legitimidad mínima. Por un lado, esta situación explica el empleo de planillas en las organizaciones de segundo y tercer niveles en el momento de renovar la dirigencia y, por el otro, indica el papel estratégico que desempeñan los puestos secundarios. Asimismo, la diferenciación simbólica entre el dirigente y los miembros es en realidad mucho más compleja ya que hace intervenir otros actores sociales cuyo status se ubica entre el primero y los segundos.

VII. DOMINACION PERSONAL

«Hilda: Yo hablo en nombre de los pobres.
 Nasty: Nadie sino yo tiene derecho a hablar en su nombre.
 Hilda: ¿ Pues porqué?
 Nasty: Porque soy uno de ellos.
 Hilda: ¿ Tú pobre? Hace mucho tiempo que ya no lo eres. Tu eres un jefe.»

Jean-Paul Sartre. *Le diable et le bon dieu.*

En las organizaciones rurales, y posiblemente en toda organización social, la dominación del líder hacia sus seguidores es una relación dinámica que se manifiesta, por lo regular, a través de una dominación de orden, una dominación de status y también una dominación personal. Esta última abarca lo que el orden deja a la interpretación individual, y lo que la diferenciación de status permite a la iniciativa personal. En otras palabras, el liderazgo, porque es del liderazgo de lo que se trata,¹ es el

¹ Las definiciones de la dominación y del liderazgo son las siguientes. «*Dominación*: acción de tener dominio sobre cosas o personas; señorío o imperio que tiene sobre un territorio el que ejerce la soberanía.» «*Liderazgo*: acción de dirigir o estar a la cabeza de un grupo, partido político, competición, etcétera; situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito.» (Diccionario de la Real Academia).

Asimismo, en el presente trabajo, se emplearán el término «liderazgo» y la expresión «dominación personal» como sinónimos aunque, quizá, el primero pueda ser diferenciado del segundo por

ejercicio exitoso de una acción protagónica particular, la cual se manifiesta por la ascendencia directa y no casual de una persona sobre otras. Esta relación asimétrica – pero no necesariamente desigual en virtud de que suele existir un interés de un grado similar por ambas partes– implica la existencia de una interdependencia dinámica entre el dominante y los dominados. La libertad del primero para actuar condiciona la libertad de los segundos para reaccionar.

Si bien las definiciones del liderazgo no varían mucho, en cambio las explicaciones de este fenómeno son numerosas. Para sintetizar, puede decirse que existen dos grandes tipos de explicación del liderazgo: uno que considera las cualidades personales innatas y heredadas como los verdaderos pilares de la dominación personal, y otro que postula que el liderazgo es un fenómeno exógeno. Esta diferencia de percepción es una diferencia con respecto a la interpretación y manipulación del liderazgo. En el primer caso, se infiere que el perfil psicológico del individuo es lo que más peso tiene en la explicación de una conducta protagónica y autoritaria. Así, por ser portadores de los

representar un grado menor de coacción. Sin embargo, ambos designan una misma conducta impositiva, o por lo menos protagónica, de una persona con autoridad (moral, intelectual o religiosa) sobre su entorno.

Por otra parte, cabe recordar de que existen numerosas formas de dominación personal según el contexto y la manera en como esta influencia se expresa. Existen, dentro de las taxinomias «clásicas» de las formas de poder político, formas singulares de ejercerlo: cesarismo, personalismo, tiranía, etcétera. A estas formas universales de dominación personal en la esfera del político, se agregan formas ibero y lusoamericanas de ejercer el poder, a través del empleo de los términos de «cacique» y «caudillo», los cuales cobran una gran importancia histórica-cultural (Islas García, 1962: 9-14; Schwerin, 1973: 5-17; Nason, 1973: 27-41; Peña, 1986: 27-32; Guerra, 1992: 181-195).

«genes de la dominación», los «líderes natos»² influenciarían su entorno y su época más que a la inversa. En el segundo caso, en cambio, se plantea que son factores contextuales y/o estructurales que desencadenan la aparición de un liderazgo; la dominación personal de un dirigente o jefe de Estado sería entonces la expresión de un contexto antes de ser la de una personalidad. A esta diferencia interpretativa se suma una distinción en cuanto a la ubicación del liderazgo en el espacio y en el tiempo. Para algunos académicos, el liderazgo es un fenómeno estrechamente relacionado con la zona de influencia del mandatario y el tiempo en que permanece en el poder; el liderazgo es una manera personal e inimitable de ejercer un mandato. Para otros, el liderazgo es una forma genérica, pero transitoria en su manifestación, de conducir los asuntos colectivos: el dirigente es ante todo la expresión momentánea y tópica de una necesidad social. En realidad, lo que se busca en ambas interpretaciones son las causas – *a posteriori* o *a priori*– de la dominación personal y la preponderancia relativa de cada una de estas. Es también la oposición entre una visión particularista y la explicación nomotética.

² El empleo de la expresión «líder nato» revela la importancia dada a la posesión y explotación de dotes particulares de quien se dedica a dirigir una colectividad, y por ende marca una distinción simbólica entre quien es dirigente *de facto* de quien es dirigente por su herencia y relaciones sociales privilegiadas más que por sus cualidades personales. En cuanto al origen de la expresión «líder nato» es posible pensar que viene de la expresión novohispánica «señor natural», generalmente empleada al plural, y que designaba a los autóctonos que ocupaban un cargo tradicional en los nuevos territorios de España.

Plantear la existencia de dos corrientes antitéticas con respecto al estudio de la dominación personal es una aseveración heurística: en realidad, estos dos polos (endógeno, exógeno) son los extremos de un amplio abanico de enfoques y teorías. Puede afirmarse que las reflexiones y prescripciones relativas al poder y la manera de ejercerlo, hasta la mitad del siglo XX aproximadamente, se ubicaron en el espacio político y se desarrollaron esencialmente en torno a la figura del monarca: el 'rey filósofo' de Platón, el 'representante soberano' de Hobbes, el 'Príncipe' de Maquiavelo, etcétera. Sin profundizar más, cabe señalar simplemente que el nacimiento del sindicalismo, el paulatino advenimiento de los regímenes democráticos y las dos guerras mundiales, contribuyeron a ampliar indirectamente el universo de las investigaciones teóricas sobre el poder. En efecto, sin que dejen de producirse biografías sobre los hombres ilustres y monografías de los regímenes políticos, aparecieron en el transcurso del tiempo trabajos teóricos con una perspectiva novedosa: Marx, Gramsci, Foucault, Scott, Bourdieu, etcétera. También se desarrollaron cierto número de corrientes de pensamiento con respecto al liderazgo.

Dentro de estos, hay que mencionar en primer lugar el enfoque psicológico elaborado por Freud en *Psicología del grupo y análisis del ego*, y seguido después por un gran número de psicólogos de los cuales una parte se interesó en el estudio del liderazgo: Redl, Erikson, Lasswel y Fromm. Este último es ciertamente el defensor más destacado de la *teoría de los rasgos* al construir exitosamente las bases de la

psicosociología por medio, entre otras cosas, del estudio de campesinos mexicanos (Fromm, Maccoby, 1970). A pesar de las particularidades de cada uno de estos autores, se pueden destacar tres principios claves: 1) el liderazgo se expresa excepcionalmente de manera durable, es un fenómeno tópico, situacional, 2) el liderazgo existe porque hay un problema grupal por resolver, y 3) la naturaleza del papel del liderazgo está determinado por el objetivo del grupo.

El *enfoque funcional* consiste en afirmar que el líder es elegido por un grupo de personas debido a que les parece el mejor medio disponible para satisfacer sus demandas y necesidades. A partir de esto, se establece una relación dinámica entre él y un número determinado de personas que le reconocen como tal. Aceptan ser dirigidos gracias a las esperanzas para mejorar su situación personal y la del grupo. Knickerbocker (1958: 3) escribe que: «El líder aparece como consecuencia de las necesidades de un grupo de personas y de la naturaleza de la situación en la cual dicho grupo intenta actuar», y resume su punto de vista funcionalista escribiendo: «Es líder no porque sea inteligente, hábil u original, sino porque su inteligencia, su habilidad o su originalidad tienen carácter de medios para los miembros del grupo» (*Idem*: 6).

El *enfoque grupal* plantea que el liderazgo es un fenómeno inherente a los grupos sociales. Los individuos, incluso el líder, forman parte de un grupo y están considerados exclusivamente a través de su membresía. Stogdill (1958: 29) afirma que: «El liderazgo puede ser concebido como el proceso (acto) que implica ejercer influencia sobre las

actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que este realiza para definir y alcanzar objetivos.» Todavía según este enfoque, el liderazgo conlleva los siguientes elementos: 1) un grupo (dos o más personas), 2) una tarea común (o actividades orientadas hacia un objetivo), y 3) la diferenciación de responsabilidades (algunos de los miembros tienen obligaciones distintas).

El creador de la sociometría J.L. Moreno, da la definición siguiente:

«La sociometría tiene por objeto el estudio matemático de las propiedades psicológicas de las poblaciones; a este efecto pone en acción una técnica experimental fundada sobre métodos cuantitativos y expone los resultados mediante su aplicación. (...) los individuos y sus interrelaciones deben ser tratados como la estructura nuclear de cada situación social.» (Moreno, 1962: 61).

Todavía según la teoría de la *elección sociométrica*, la causa del liderazgo reside en la contribución interpersonal de la cual se hace capaz el individuo en un medio específico que le reclama dicha contribución (Jennings, 1958: 38). En otros términos, el líder es analizado como la persona idónea que puede, en un momento dado y en un grupo específico, atender, con las mayores probabilidad de éxito, las peticiones y demandas de los integrantes del grupo.

La *teoría situacionista*, derivada de la teoría de la Gestalt, plantea que el líder es una persona que controla ciertos tipos de situaciones sociales, pero que si estas situaciones se transforman y cambian, el líder se volverá ineficiente y relativamente impotente. El líder es un especialista, y cada nueva situación puede hacer aparecer un especialista distinto. Asimismo, según Bogardus (1958: 55-59), la identificación y clasificación de

las situaciones permite describir ciertos tipos de liderazgo, los cuales pueden a su vez ser enseñados y aprendidos.

Ahora, en lo que concierne específicamente a las investigaciones que apuntan al desarrollo y la modelización práctica del liderazgo, puede decirse lo siguiente. Durante la segunda guerra mundial, en Estados Unidos, nacieron los primeros estudios sistemáticos empíricos sobre el liderazgo. Los trabajos realizados por psicólogos y sociólogos miembros del grupo de Estudios sobre el Liderazgo del estado de Ohio, empezaron con el estudio del comportamiento del personal a bordo de los aviones militares de la *US Air Force* y de las tropas militares (Roff, 1958: 142-152; Halphin, 1958: 317-322). El objetivo de los investigadores se enfocaba en destacar cualitativa y cuantitativamente los factores determinantes del liderazgo con el fin de optimizar la composición de los equipos, anticipar riesgos de descontentos entre sus miembros y, por lo tanto, eficientar el desempeño del personal militar. Fue el inicio de investigaciones científicas empíricas para fomentar un *liderazgo eficaz* —con una perspectiva netamente *behaviorista*—, las cuales prosiguieron hasta la fecha en distintas ramas de las actividades civiles (Grawitz, 1996: 734-792).

De manera general, puede afirmarse que el fenómeno del liderazgo se manifiesta menos según los principios universales que según una combinación coyuntural de elementos diversos. Existen tal vez invariantes en torno al fenómeno de la dominación

personal pero, para una mayor objetividad, conviene más analizar los componentes funcionales y simbólicos de los elementos que podrían participar en ella.³ Además, la relación entre estos diversos elementos: personales, sociales, culturales, económicos, etcétera, suele ser una relación de interdependencia dinámica cambiante, y hasta cierto punto imprevisible. Por lo tanto, en el presente trabajo, se buscará identificar los elementos conexos (es decir los elementos que participan con más frecuencia en la dominación personal) sin intentar evaluar *a priori* y de manera definitiva el orden y la importancia relativa de cada uno de estos. Al ofrecer una visión aproximada de la realidad, esta perspectiva de análisis evita caer en el error del pensamiento deductivo propio del enfoque nomotético, y rechaza al mismo tiempo el absolutismo del pensamiento inductivo.

El sitio del líder dentro de una colectividad es un espacio reservado funcionalmente, en virtud de que existe una *representación* ahistórica del liderazgo que descansa sobre la necesidad de una dirección personalizada. Antes de conocer quien liderea un grupo, puede predecirse quien lo va a liderar. Es como si existiera una necesidad casi ontológica por parte de la colectividad de representarse a sí misma. Los representados

³ La noción de «invariante» remite inmediatamente al enfoque estructuralista por lo importancia que los promotores de esta corriente de pensamiento dieron a los elementos culturales transversales y ahistóricos. Aunque se reconoce el aporte fundamental de estos trabajos en las Ciencias Sociales no obstante, en el presente trabajo, se hará referencia a elementos reiterativos o muy susceptibles de participar dentro del fenómeno psicosocial de la dominación personal.

hacen de su representación la imagen teleológica y única de lo que pretenden ser. «Hay, entre los representados y la representación, un tipo particular de relación: los representados no se yuxtaponen a la representación, sino que ella los hace presentes a sí mismos como totalidad, sin que por eso ninguno de los dos pueda identificarse en el lenguaje común» afirma con acierto De Certeau (1995: 54). En este contexto, el papel conferido de antemano al líder es el de ajustar constantemente la representación colectiva al anhelo de la mayoría de los representados. Pero este proceso de representación es también un proceso de emancipación. En efecto, el grupo adquiere su coherencia y autonomía gracias a la ocupación *de facto* (u obligada) del espacio del responsable. La unidad organizativa es el producto de una desigualdad interna. Suele existir entre los miembros una voluntad –no siempre consciente– de participar en acciones colectivas sin hacerse responsable ni de su iniciativa ni de su coordinación. Este deseo de impersonalidad en el compromiso altruista dibuja la frontera entre la participación y la responsabilización. En este sentido, el beneplácito generalmente otorgado a quien manifiesta hacerse responsable de la conducta del grupo es una actitud social que posee los aspectos de la falta de compromiso individual y de la coherencia grupal. Puede señalarse entonces la manifestación de un proceso bastante claro de separación anticipada entre el uno y el múltiple. Esta dinámica general que consiste en otorgar un sitio de excepción a alguien que comparte inicialmente lo que todos en el grupo comparten, a saber: un origen similar, rasgos culturales idénticos, un mismo ideal,

etcétera, es también la manifestación de una necesidad profunda de representar el poder y en última instancia de representarse. En este contexto, la escenificación del poder constituye un marco simbólico de referencia para su ejercicio. Por lo tanto, puede afirmarse que la visibilidad de una dominación personal es una condición inherente a su propia manifestación: sin la producción y perpetuación de su vertiente espectacular, el liderazgo pierde de su pertinencia y por ende, de su eficacia. La construcción social del espacio de representación del poder personal es por lo tanto un proceso de elaboración de las condiciones teatrales para su manifestación presente y futura, en la cual se destaca primeramente su «extracotidianidad». Y Balandier (1980: 17) de anotar que: «es sin embargo por el mito del héroe que la teatralidad política se encuentra más frecuentemente acentuada; engendra una autoridad más espectacular que la [autoridad] de rutina porque es sin sorpresa.»⁴ Por su parte, el politólogo Maurice Duverger (1961: 210) escribe:

La personificación del poder se acompaña a veces con una verdadera divinización del poder. Encontramos así una de las más antiguas formas de autoridad, la de los monarcas-dioses. Así sucede en los partidos fascistas; igualmente en los partidos comunistas con respecto a Stalin. El jefe es omnisciente, omnipotente, infalible, infinitamente bueno y sabio: toda palabra que emane de él es la ley del partido. Las técnicas modernas de la propaganda permiten conferirle una extraordinaria omnipresencia: su voz penetra en todas partes, gracias a la radio; su imagen penetra en todos los edificios públicos, en todas las paredes, en todas las casas de los

⁴ [*C'est cependant par le mythe du héros que la théâtralité politique se trouve le plus souvent accentuée; il engendre une autorité plus spectaculaire que celle dite de routine parce que sans surprises.*] (Trad. del autor)

militantes. (...) ya en el límite, el poder personal divinizado se despersonaliza: el jefe no es ya más que una efigie, un nombre, un mito, tras el cual otros mandan. En cierto sentido, el jefe se convierte a su vez en una institución.

Si bien estas afirmaciones son innegables, no obstante, en las organizaciones campesinas, el líder no siempre goza de los honores de un héroe. Hay ciertamente una tendencia subterránea que tiende a acercar la figura del líder con la del héroe, pero esta última rebasa invariablemente la primera al igual que el mito domina la historia. Sin contradecir lo anteriormente mencionado, puede sugerirse que el proceso de representación simbólica del poder personal es un proceso gradual de la diferenciación interna *sui generis* (que es también una delegación de poder *a priori*) que llega excepcionalmente hasta la mitificación de un jefe, y que pasa por los distintos niveles de investidura. En todo caso, una colectividad requiere siempre de un guía para ser lo que sus miembros anhelan que sea.

Esta necesidad grupal remite a la función de intermediario. Presumiblemente toda colectividad necesita de por lo menos un miembro que se encargue de mantener la unidad y cohesión internas. Este papel es un papel simbólico y práctico. Es un papel simbólico porque el líder funge como vínculo entre una realidad y otras, entre una colectividad y otras, entre un sistema cognitivo y otros. Pero la posición del intermediario (chamán, delegado, negociador, etcétera) en la periferia de su grupo no es solamente una marginalidad excepcional, aceptada en virtud de una tradición o de una

costumbre, sino que está asociada con una función altruista precisa. La colectividad espera un beneficio concreto del otorgamiento a alguien de un lugar de excepción. En efecto, la actuación del líder como intermediario debe incluir cierto beneficio para el grupo o por lo menos para algunas personas que lo conforman. Cuando este beneficio es de índole material, puede considerarse entonces que el líder es un *broker* (agente; intermediario) en el sentido de Wolf (1956: 1076). Para este autor, el *broker* es una persona cuya función es gestionar recursos y apoyos exteriores en beneficio de la colectividad o, más específicamente, actuar como enlace entre el nivel de la comunidad y el nivel de la nación. La necesidad de recurrir a tal mediación se debe, en parte, a una descentralización incompleta de los poderes administrativos y a una dificultad tendencial para resolver los conflictos internos sin la intervención de una autoridad ajena (Peña, 1986: 32-33). En todo caso, el trabajo del líder difícilmente puede ser reducido a la sola resolución de una necesidad o de un problema, porque la representación de un responsable no se limita a lo que una colectividad requiere de él en un momento dado. Un liderazgo suele perdurar más allá de una voluntad común.

En realidad, la trayectoria de un líder es imprevisible. Y precisamente es en esta imposible adivinanza, donde se encuentra tal vez la clave de la dominación personal. A la inversa de las dominaciones de orden y de status, la dominación personal se está construyendo y perpetuando fuera de toda convención, lo cual remite por rebote al complejo problema del control del líder por los que éste representa. La autonomía del

dirigente como responsable de una colectividad y la independencia del dirigente como asalariado cursando su carrera profesional, confieren a éste una libertad singularmente importante. Su distinción positiva con las personas que representa vuelve difícil e incierto el control de estas últimas sobre sus acciones. En primer lugar, porque la confianza de los militantes hacia su líder inhibe, hasta cierto punto, las veleidades individuales para pedirle cuentas. Querer exigirle públicamente algo que no está dispuesto a dar, puede parecer como un cuestionamiento indebido, o peor, ser la primera etapa de su juicio. Pero si bien los militantes tienen, en muchos casos, la posibilidad de pedirle cuentas públicamente, por su parte el líder cuestionado tiene la libertad de contestar y aún más la libertad de decir la verdad. En segundo lugar, la posición superior del líder y los privilegios que goza, contribuyen a ubicarle simbólicamente lejos o fuera de alcance de toda exigencia explicativa por parte de los militantes. Su status elevado (*cf.* Cap.VI) tiende a frenar la voluntad de saber de los representados por una parte y, por la otra, el dirigente suele instrumentar los efectos impositivos de su rango. En este contexto, la dominación personal se superpone a la dominación de status.

Ahora bien, una condición genérica para la aparición de una relación de dominación personal es la existencia de una legitimidad o por lo menos de una credibilidad consensada en torno a la figura del líder. La creencia en los actos del responsable, es a la vez una creencia en la realidad de sus actos y la certidumbre de recibir algún

beneficio de los mismos. En otras palabras, la legitimidad de un dirigente es el fruto de una subordinación interesada. El reconocimiento por terceros de la elocuencia seductora, del compromiso altruista, así como de las capacidades intelectuales y de convencimiento de un individuo son también el reconocimiento indirecto y no dicho de estrategias de inversión personal por parte de este último. En efecto, sin previamente haber hecho de manera voluntaria una trayectoria socialmente destacada, la probabilidad para liderar un grupo «de golpe» es bastante débil, excepto quizá si es a través de una participación en un acontecimiento público trascendente. Por lo general entonces, un individuo a quien se confía la responsabilidad del grupo se ha distinguido antes por un quehacer valorizado culturalmente, por una actitud eficiente de servicio, o por otra conducta heredada o no, susceptible de generar respeto. Una movilidad residencial precoz como la de ir a vivir en una gran ciudad o con mayor razón en un país extranjero, puede ser un hecho excepcional valorizado positivamente si la persona regresa a morar en su lugar de origen. Asimismo, la adquisición personal de referencias cognitivas distintas y superiores le otorga una plusvalía de credibilidad sobre todo si decide implicarse en asuntos políticos de la vida local y regional.

Al origen de la relación de dominación personal se encuentra una aceptación o por lo menos un reconocimiento por terceros, del carácter positivo del protagonismo de un individuo. El acuerdo tácito o explícito en torno a la legitimidad de la acción representativa del líder, valida una desigualdad funcional. Si bien la actuación pública

del líder es el fundamento de su distinción social, no obstante es el grado de compatibilidad del sentido que le es dado por su autor, con el significado que le es atribuido por sus testigos, que define una manera de ejercer el poder. En otras palabras, la dominación personal es el equilibrio en constante reevaluación entre una autopromoción complaciente y una evaluación colectiva crítica. De hecho, las iniciativas de alcance general que toma el líder en nombre de una colectividad, de un derecho o de un ideal, en el caso de que tengan una incidencia positiva sobre un número mínimo de personas, estas iniciativas entonces son las que reconstruyen un orden dado. Pero una persona con afanes de poder puede (intentar) tomar el control de los instrumentos legales para luego imponer una legitimación forzada de su autoridad. En este caso, el reconocimiento de su liderazgo, si existe, toma la forma de un beneplácito acordado *a posteriori* por una parte de los individuos afectados por los cambios ocurridos. Es difícil imaginar que alguien ejerza duraderamente el poder sin la complicidad efectiva de aquellos sobre cuales lo ejerce. En caso de que la legitimidad de un dirigente este criticada dentro y/o fuera del grupo a través del surgimiento de micro y meso resistencias (Scott, 1985: 241-303), no obstante la posesión de los instrumentos de control social por parte de quien ocupa el cargo con responsabilidades, puede ser suficiente para mantener apoyos mínimos en su favor.

Sin embargo, sería un error pretender que la dominación personal es un proceso exclusivo por ser imprescindible. En primer lugar, si bien existe, dentro de un grupo, un

espacio reservado para el líder, suelen existir también espacios intermedios entre él y el militante de base. La uniformidad de los miembros de la cual se dio referencia anteriormente, es una uniformidad relativa. En efecto, la manifestación fomentada y aceptada de una personalidad sobresaliente dentro de un grupo no impide, sino al contrario, fomenta la expresión simultánea de otras modalidades, menos espectaculares pero destacadas. Se perfila entonces una jerarquía sutil de los papeles. En segundo lugar, esta necesidad vital de dejar manifestar una dominación personal en el seno de un grupo, no niega la expresión paralela de un contrapoder interno. En efecto, el liderazgo no oculta posibles desacuerdos y el consenso de la mayoría no calla la inconformidad. Por lo tanto, en una organización, pueden surgir desde opiniones contrarias a las del líder, hasta la aparición de una poderosa disidencia interna. Pero la diversidad de opiniones es una cosa, la oposición sistemática es otra. En las formas de resistencia estructurada, lo que importa resaltar es la conducción sistemática de las mismas por un líder inconforme. No hay oposición organizada sin alguien para liderarla: un dirigente tiene entre sus partidarios a su virtual contrincante. Para finalizar, puede afirmarse que el espacio de representación del poder y de quien lo asuma conlleva subliminalmente la representación de un contrapoder y de su principal actor. Esta percepción contrastada de la dominación personal no resta la idiosincracia de este fenómeno sino más bien lo ubica dentro de una perspectiva dinámica y ambigua.

De manera general, el poder suscita un *contrapoder*; es más, es en la capacidad de encauzar y controlar eficazmente las manifestaciones de contrapoder que se mide una dominación personal. Pero por otra parte, si bien el contrapoder puede tomar la forma de actos más o menos subliminales de sabotaje no concertado (Scott, 1985), no obstante se suele distinguir siempre un activista inconforme más involucrado que los demás, y generalmente también más interesado. Las formas de inconformidad son múltiples (oposición, disidencia, cisma, asonada, etcétera) pero todas suelen ser fomentadas y encabezadas por un líder. El ejercicio de un poder o de un contrapoder exige en ambos casos la presencia visible y activa de un jefe; si esta presencia es embrionaria o inadecuada, entonces la colectividad corre el riesgo de ser víctima de una rápida disolución, al menos de que surja en el transcurso del tiempo un líder carismático capaz de reorganizar el conjunto de los individuos agrupados con anterioridad. Por lo tanto, puede deducirse la existencia de un fenómeno general de delegación de poder, el cual posee dos vertientes: la responsabilidad colectiva negada por el conjunto y la responsabilidad aceptada voluntariamente por uno o algunos.

Una manifestación de la dominación personal es el *renombre* del líder. La celebridad, incluso limitada, es un fenómeno comunicacional que asocia el conocimiento y reconocimiento de un individuo, de su nombre y acciones. Los demás aseguran una presencia diferida del responsable merced al lugar que le es dado en los discursos. En

algunos casos, esta identificación de un personaje con responsabilidades puede pasar por el reconocimiento de atributos suntuarios, vestimentas y/o físicos singulares. De preferencia, el poder se visualiza. El renombre de un dirigente es generalmente el resultado dinámico de actos de comunicación, los cuales pueden ser también actos de representación, pero lo que se tiene que rescatar es el uso –voluntario o inducido– de canales de difusión de la información acerca de la figura del mandatario, de sus acciones y a veces de los pormenores de su vida. Los comentarios entre vecinos, los «rumores de pasillos», así como los medios masivos de comunicación, suelen ser espacios donde aparece con una frecuencia significativa el nombre del dirigente. La celebridad se adquiere merced a la publicidad hecha alrededor de una vida y de un nombre. Así, una persona carismática se transforma, a nivel de las representaciones colectivas, en una personalidad fuera de lo común. En este contexto, la influencia ejercida por el actor es una influencia indirecta y mediatizada.

Independientemente de su grado de pertinencia sociohistórica y de su zona de expansión verdadera, la *influencia* del líder sobre el destino de la organización así como sobre la participación de las personas que la conforman, es una condición inherente a la función de representante. Al respecto, Erving Goffman afirma con acierto que:

Si un individuo intenta dirigir a otros por medio del ejemplo, el esclarecimiento, la persuasión, el intercambio, la manipulación, la autoridad, la amenaza, el castigo o la coerción será necesario que, independientemente de su nivel de poder, comunique

eficazmente qué quiere que hagan las personas a quienes dirige, qué se propone hacer para lograr que lo hagan y qué medidas tomará si no lo hacen. (Goffman, 1981: 258)

Los efectos del protagonismo del dirigente suelen percibirse a nivel de la toma de decisión, de la justificación de esta toma de decisión y también a nivel de su capacidad de modificar ciertas opiniones de sus seguidores. El líder promueve, por lo regular, acuerdos por medio de la presentación de una serie comentada de argumentos. Pero ser representante no significa únicamente ser el portavoz de un grupo, significa también tomar decisiones en lugar y en nombre de este mismo grupo. Su mandato le otorga el monopolio de las prerrogativas en la organización. Las acepta y a veces las busca. En todo caso, puede decirse que el liderazgo del dirigente se expresa a través de las iniciativas de este último, de su forma particular de involucrarse y también de la manera como resuelve, exitosamente o no, asuntos colectivos pendientes.

Cabe señalar que la influencia que el líder puede ejercer sobre su entorno y los miembros de la organización, en general, es estrechamente dependiente de la pertinencia de sus ideas y propuestas. Esta pertinencia es a su vez la combinatoria de la posesión más o menos exclusiva de informaciones pertinentes, la interpretación sensata de las mismas y finalmente la expresión convincente de sus argumentos. Pero la influencia que un dirigente podría ejercer sobre la base militante, reside también en la adecuación satisfactoria que logra establecer entre su propio análisis de un asunto

relacionado con la vida colectiva y lo que sus oyentes sean capaces de admitir en un momento dado. Bourdieu y Passeron (1970: 62) escriben al respecto:

«Hemos visto (...) que el éxito del profeta es función del grado con el cual logra explicitar y sistematizar los principios que el grupo al cual se dirige posee ya en el estado práctico.»⁵

Se distingue de los que representa, y es precisamente allí donde interviene su personalidad, pero el líder tiene a la vez como obligación la «comprensión enfática» de los miembros de la organización so pena de ver mermar su legitimidad. Comprensión enfática, pero también «apreciación simpática», son dos actitudes del dirigente que revelan, si es necesario, el papel de oponente virtual jugado por el conjunto de los socios y por ende el carácter relacional de la dominación personal. Ser un líder es saber permanecer en el cruce del destino colectivo y de una trayectoria personal.

El tema de la *vocación* es un problema fundamental en el estudio de la dominación personal, primero porque rebasa el marco de las responsabilidades formales, y segundo porque remite a la personalidad profunda de la persona. El líder es menos quien ocupa un cargo con responsabilidades que quien ejerce una influencia significativa sobre un grupo. Existe cierta independencia entre el cargo formal y una actitud protagónica. Por

⁵ [On a vu (...) que la réussite du prophète est fonction du degré auquel il parvient à expliciter et à systématiser les principes que le groupe détient déjà à l'état pratique.] (Trad. del autor)

lo general, un grupo o una organización sigue un proceso evolutivo de desarrollo y este mismo proceso es el fruto del trabajo de uno o varios pioneros, quienes, posteriormente, suelen ocupar las máximas responsabilidades. Incluso en el caso extremo de creación *ad hoc* de una organización totalmente nueva por parte de una autoridad superior dotada de facultades decisorias, existirá siempre un responsable designado para encargarse de la misma, lo cual permite afirmar que una dirección única y personalizada es cosubstancial al desarrollo de una colectividad organizada. En el caso extremo de un ejercicio colectivo del poder como el de una dirección colegiada que incluso puede estar conformada por un número impar de integrantes dotados, cada uno, de las mismas facultades y derechos, suele manifestarse la personalidad sobresaliente de por lo menos uno de los decididores. El carisma –en su sentido amplio– de un integrante de una directiva colegiada quizá no se manifestará a través de una ampliación indebida de sus derechos pero sí, podrá expresarse en la influencia pasiva o activa que ejercerá sobre los demás integrantes. Finalmente, lo antes señalado tiende a indicar que, dentro de toda colectividad organizada, más allá de las jerarquías formales y responsabilidades atribuidas, suele destacarse por lo menos una persona en el transcurso del tiempo, lo cual revela la existencia de una propensión a mandar en algunos individuos.

Un líder no siempre ocupa un cargo de importancia, su desempeño puede ser coyuntural. Con respecto a lo antes señalado, Bourdieu y Passeron (1970: 40-41) distinguen dos figuras: el *auctor* (del medioevo) quien profesa extracotidianamente

ideas subversivas o por lo menos que adquieren ese carácter por el contexto en el cual son expresadas, y el *lector* quien, a la inversa, profesa de manera diaria o por lo menos regular, un comentario autorizado (*Idem.*: 73-75). En el caso de un dirigente rural, suele distinguirse y ser distinguido de su entorno socioprofesional antes de ser investido de los poderes de representante, es decir, según los conceptos recordados por los sociólogos franceses, el líder tiende a ser *auctor* antes de ser *lector*. Al actuar al margen de las instituciones, relativiza la importancia de la posesión de un rango. Es precisamente la idea que expresa Max Weber cuando define el carisma. Escribe:

Debe entenderse por 'carisma', la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas —o por lo menos específicamente extracotidianas y no accesibles a cualquier otro—, o como enviados del dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como *jefe*, caudillo, guía o líder. (Weber, 1964: 193)

La referencia muy atinada a la personalidad fuera de lo común del individuo carismático remite a una apreciación subjetiva pero consensada por parte de su entorno. Los matices que la realidad compleja y diversa obligan a dar a este tipo ideal de dominación no lo contradicen: le restan solamente un poco de su verdad dogmática. En efecto, el reconocimiento por terceros de la personalidad carismática de un individuo es la condición básica para la manifestación de una relación de dominación de tipo personal. El contexto, las condiciones y las formas en cómo se da este reconocimiento varían

infinitamente. El líder se hace cargo del destino de su comunidad; hace suyo las esperanzas de terceros. Asimismo, después del reconocimiento de una persona carismática, sigue la etapa de la «rutinización del carisma» por medio de institucionalización de una influencia personal sobre un grupo, sus miembros y su porvenir.

Más que la carrera laboral, el *éxito profesional* participa de manera significativa en el fenómeno de la dominación personal. Sin negar la veracidad de la declaración de Maurice Duverger (1961: 190): «Hay que seguir un lento *cursus honorum* para llegar a puestos de verdadera dirección: hay que hacer méritos en el partido», es menester reconocer que el éxito profesional y más ampliamente la holgura económica tiende a facilitar el paso entre la esfera privada y la esfera pública merced la movilización de tres elementos conexos: las relaciones sociales útiles —que están favorecidas por una distinción económica positiva—, la valorización del tiempo libre y de su fortuna personal para fines políticos u otros, y la valorización social generalizada de los status socioprofesionales elevados. Ahora, en el ámbito de las representaciones colectivas, existe una tendencia general hacia la sobrevalorización de quienes ocupan una posición económica superior, la cual se manifiesta, entre otros, por el status de sus padrinos y el número de ahijados (*cf. Infra*). Para quien desempeña un papel económico relativamente importante, el conocimiento personal y los nexos de amistad con responsables gremiales, políticos y económicos, suelen contribuir a reforzar su posición social y, por

ende, a apoyar sus pretensiones carreristas. Por un lado, las solicitudes para ingresar en la política son más frecuentes y, por el otro lado, el convencimiento de su entorno del bienfundado de su búsqueda de responsabilidades es más fácil. Además, la prosperidad o por lo menos la ausencia de dificultades económicas, permiten gozar del tiempo y del dinero necesarios para involucrarse en actividades que, si bien pueden aportar un suplemento de prestigio, no siempre son remuneradas. La elección de un involucramiento social remite ante todo a la posibilidad de hacerlo, es decir la posibilidad, al inicio por lo menos, de dejar de ganar dinero y/o asumir gastos extra.⁶

Finalmente, puede decirse que existe cierta correlación entre lo económico y lo sociopolítico, lo cual se manifiesta claramente cuando alguien asume la dirección personal de una organización. Aunque relativa, la holgura financiera tiende a convertirse en un signo de magnanimidad, y esta aura de prestigio tiende a sumarse al prestigio conferido por una instrucción escolar superior.

Además de la situación económica personal, un elemento que puede de influir sobre el desarrollo de la carrera de dirigente es la de la *instrucción escolar*. En efecto, para un líder, pero también para cualquier persona, el hecho de haber estudiado más y con mejores resultados que aquellos de su generación tiende a otorgarle un suplemento

⁶ Efectivamente, en el caso extremo de sociedades donde quien goza del mayor prestigio es quien más da a su entorno, incluso en este caso existe una estrecha relación entre lo económico y el poder (Clastres, 1974: 25-42).

duradero de prestigio. De manera general, la sobrerrepresentación de los estudios confiere a los diplomas un gran valor curricular y contribuye, por lo tanto, a la reproducción y legitimación de una asignación vertical de posiciones. Pero si bien los diplomas (en términos de nivel de estudios) son efectivamente el efecto impositivo más destacado de la instrucción escolar, no obstante se diferencian entre sí por una serie de elementos conexos. Primero, los centros educativos. La carga simbólica de las instituciones frecuentadas dependen de si ellas son escuelas en el extranjero o en el propio país, privadas o públicas, en la capital o en provincia, en una colonia exclusiva o no, etcétera. Segundo, la carrera elegida. Más allá del hecho de saber si la elección de una carrera fue inducida por los padres o fue una elección libre por parte del alumno, es innegable el hecho de que existen carreras más valorizadas que otras: ingeniería más que artes plásticas, administración de empresa más que psicología, etcétera Tercero, el desempeño del estudiante. Además de las calificaciones del estudiante y de los posibles méritos obtenidos, su eventual ocupación del cargo de representante de clase y/o su participación activa en asociaciones de alumnos, suelen tener alguna repercusión sobre una carrera futura. Por lo tanto, puede afirmarse con respecto a lo anteriormente mencionado que, en el marco del fenómeno del liderazgo, el sistema educativo contribuye ampliamente a predeterminar, pero también a revelar individuos comprometidos y personalidades carismáticas. Sin embargo, cabe matizar esta afirmación en el sentido de que el nivel de instrucción escolar de un responsable no

siempre refleja su capacidad cognitiva. En efecto, los centros educativos no fabrican líderes: la instrucción básica o interrumpida de una persona comprometida socialmente puede ser compensada ulteriormente por su participación en cursos, talleres y seminarios. La posesión de un diploma garantiza tal vez la ejecución idónea de una tarea en un contexto laboral dado, pero no una creación social pertinente. Un prestigio no logrado por la vía de la educación escolar es virtualmente asequible por la vía de una formación para-escolar.

Otro aspecto de la relación del sistema educativo con el desempeño de responsabilidades se encuentra en la figura del maestro. Ser maestro de profesión es asumir responsabilidades tanto en el plano pedagógico como en el plano social. El maestro (o la maestra) funge con frecuencia como enlace entre directivas centrales e intereses tópicos. El sitio privilegiado que ocupa en una colectividad dada, se manifiesta tal vez más claramente en las zonas rurales que en las ciudades por el sencillo hecho de que es representado como una autoridad moral dotada del saber y de la cultura: para ser maestro se requiere un mínimo de conocimientos. Desde esta posición superior, el maestro puede fácilmente, por razones políticas y/o personales, interferir en la resolución de los asuntos colectivos (Lartigue, 1989: 131-140).

Por último, es posible afirmar que la educación escolar revela, más que determina, una personalidad carismática. Un liderazgo puede eventualmente madurar e incluso manifestarse en el ámbito educativo desde temprana edad por parte de un alumno, o

también puede caracterizar la personalidad influyente de un maestro. En todo caso, existe una relación estrecha entre la educación escolar y el ámbito sociofamiliar debido a la influencia que ejercen los padres sobre las condiciones y la voluntad de aprender de sus hijos, o también por la posible influencia del maestro sobre los padres de familia respectivamente.

Dentro del marco de las condiciones de manifestación de la dominación personal, los *nexos de parentesco* ocupan un lugar por completo. Más que el árbol genealógico de las relaciones consanguíneas y simbólicas, es su papel en la transmisión del poder lo que confiere a la problemática de la herencia un sitio de elección en el presente estudio. En efecto, la reivindicación de relaciones privilegiadas —y con mayor razón exclusivas—, con personas reconocidas que poseen una posición social o un atributo personal valorizante, ayuda poder subir un paso más arriba en la escala de prestigio. Precisamente hay que distinguir lo que es la posesión de una herencia cotizada de lo que es la manipulación de la misma. Son dos cosas muy distintas aunque hay que reconocer que la pertinencia social de una herencia está estrechamente ligada a su utilización. Las formas de uso remiten a la instrumentación de un orden familiar por medio de una serie de medidas que apuntan al control de la transmisión, repartición y acumulación del patrimonio del linaje por una parte, así como al uso oportuno de las reglas legales y de los principios informales de herencia por la otra; es lo que Bourdieu (1994: 5) denomina

respectivamente «estrategias de inversión biológicas» y «estrategias sucesoriales». De acuerdo con este autor, es necesario distinguir en las estrategias que condicionan, pero no determinan, la dominación personal que corresponde a una lógica meramente reproductiva (alianza matrimonial, número y sexo de los hijos, elección de los padrinos y madrinas, etcétera) de lo que se refiere a una lógica de sucesión (derecho por ser primogénito, reglas familiares, distribución discriminatoria y condicionada de privilegios a los hijos, etcétera). En términos generales, la asociación compleja de estas prácticas cuya aplicación depende por lo esencial de las disposiciones del legatario, tiene una incidencia directa sobre el destino de los descendientes. Asimismo, la posición socioeconómica de la familia, la actividad profesional del padre, la educación doméstica, el número y la calidad de los padrinos y compadres, así como el nombre, son algunos elementos que favorecen la preparación y el desarrollo de un liderazgo. Por lo tanto, puede afirmarse sin riesgo de equivocarse, que un dirigente es también lo que su familia anheló que sea y acepta que es.

En el marco de la dominación personal, el *nombre* de quien dirige, suele ser investido de poderosos intereses. En efecto, el patronimio rebasa la mera cuestión de la transmisión legal a un heredero biológico por incluir elementos simbólicos, pero también elementos sociales y culturales. El líder no es solamente cualquier persona, o más precisamente antes de serlo, es hijo o hija de tal o cual persona. Al nacer recibe un

nombre en virtud de una regla preestablecida o según el deseo interesado de sus padres. Hereda un apellido en razón de la aplicación de leyes generales de la transmisión que prevalecen en un momento dado, en un lugar específico. Si el primero puede tener connotaciones particulares o ser el reflejo de una moda histórica, el segundo a la inversa, es el signo indiscutible de una anterioridad generacional. En todo caso, el apellido y el nombre son factores de discriminación por ser considerados como fuentes de información siempre veraces sobre el origen socioeconómico del individuo, y/o su lugar de origen, su religión, etcétera. La carga simbólica del nombre suele ser importante, sobre todo en el caso de un dirigente porque tiene una visibilidad pública superior. Se anuncia, se presenta, se exhibe. Esta situación explica, en parte, el deseo (consciente o no) del responsable de manipular lo referente a su nombre al callar ciertas informaciones y enfatizar otras con el fin de valorizarse y, por lo tanto, ganar en la actualidad lo que las contingencias pasadas le niegan (Maresca, 1980, 1983: 77-82). Se aparenta a un juego permanente de reconstrucción de un andamiaje simbólico precario e imperfecto. En este contexto, la gratificación, pero también el reclamo de epítetos (don, profesor, licenciado, etcétera) por parte de personas que juzgan legítima su posesión, es una manera de afirmar una singularidad y, por lo tanto, de reivindicar un status superior. Esta práctica generalmente admitida es una prueba del hecho de que la dominación personal pasa igualmente por el control –implícito o explícito– del acto de nombrar. Lo mismo ocurre con la común sustitución del nombre de la persona, y por ende del líder,

por su posición simbólica con respecto al interlocutor (padrino, compadre, consuegro, etcétera), lo cual remite a una familiaridad inventada en nombre de una supuesta cercanía. También la posesión –voluntaria, aceptada o impuesta– de un apodo constituye una subversión del orden establecido la cual intenta acortar la distancia entre una realidad manifiesta y una realidad plausible. La importancia de una manipulación exitosa del nombre, se manifiesta en el caso extremo del cambio voluntario de éste, el cual puede darse en circunstancias dramáticas (Doroteo Arango por Pancho Villa, Rafael Sebastián Guillén por Marcos) o según criterios de orden artístico. Por lo tanto, y con respecto a lo anteriormente mencionado, puede afirmarse que la inversión simbólica en estrategias de renombramiento –la cual se inscribe dentro de una relación dinámica entre sí mismo y los demás que marca la frontera de lo legítimo con lo legal– apunta hacia una adaptación personal satisfactoria con las reglas instituidas con el propósito de ser el objeto de una discriminación positiva. Al asumir su papel de líder, una persona tiende a sugerir una oportuna reinterpretación de sus orígenes.

Las decisiones concertadas o no, y la aplicación de las mismas, asocian la identidad de su autor por medio de la conservación de una prueba manuscrita. Un nombre, una firma, un sello dan autenticidad al documento emitido en nombre de la colectividad. Y, si para algunos documentos de mayor importancia dos o más firmas son necesarias, la del presidente es generalmente imprescindible. Al privilegio de representar legalmente el conjunto de socios se desprende inevitablemente la detención del mayor número de

oficios firmados. Esta última situación comprueba que el dirigente es difícilmente reemplazable no tanto por el hecho de no tener la iniciativa de una acción (administrativa, jurídica, financiera, organizacional, etcétera) sino más bien por certificarla. Es el garante de la legalidad de la representación.

Pero también, cabe señalar entre las manifestaciones de la dominación personal, la voz, y más precisamente las *palabras* pronunciadas. La comunicación oral es el canal de transmisión de informaciones por el cual se manifiestan ciertamente con más claridad las desigualdades en términos de potencialidades o anhelos materializados –y no en términos de probabilidad diferenciada de acceso a una posición social superior. Existe una relación, a menudo estrecha, entre el poder y la palabra tal como si el primero encontrara en la segunda la fórmula para materializarse. Un jefe es un portavoz, y como vocero está obligado a expresarse públicamente con una holgura mínima. Sin tener que ser un orador brillante ni mucho menos un orador premiado, el líder tiene no obstante que poseer, en la opinión de sus oyentes, una claridad de elocución básica y un discurso con una coherencia satisfactoria. Indiscutiblemente, esta facilidad de elocución en público funge como un elemento de distinción social. En un estudio sociométrico limitado pero bastante revelador del papel y de las reglas de comunicación en grupos hñähñús en México, María Teresa Sierra (1992) mostró que, invariablemente, durante las asambleas, la persona que habla mejor es la que habla más y, por ende, es la que más es escuchada.

Asimismo, fuera de las instituciones, en los núcleos de población y en las organizaciones sociales, la persona que se distingue por sus declamaciones y capacidad de improvisación, suele ganar el respeto de los demás y, por ende, funge con más frecuencia como locutor así como asume la función de interlocutor. Lo primero es generalmente una condición para ganar lo segundo: hablar frente a los suyos suele constituir una «prueba» para luego estar habilitado para hablar frente a personas ajenas. Es una idea común que forma parte de las representaciones colectivas: si convence a sus oyentes cuando se expresa públicamente frente a las personas con quienes se identifica, el líder suele tener mayores posibilidades para convencer, en provecho del grupo, a personas ajenas. Por lo tanto, se espera del dirigente no sólo que convenza, sino también que lo que exprese esté bien, es decir, que logre reunir un consenso satisfactorio en torno a sus ideas. La palabra admitida es el espejo del poder personal ejercido. «Palabra y poder mantienen relaciones tales como el deseo de que uno se realice en la conquista del otro», afirma con acierto Clastres (1974: 133).⁷ Antes de ser vector de obediencia, la palabra del jefe es, en muchos casos, una palabra mágica es decir una palabra susceptible de revelar la verdad y anunciar el porvenir. El líder es un poco profeta. Asimismo, puede decirse que el poder proviene menos del hecho de tomar la palabra que del hecho de expresar lo que es admitido como auténtico y veraz. Un uso apropiado

⁷ [*Parole et pouvoir entretiennent des rapports tels que le désir de l'un se réalise dans la conquête de l'autre.*] (Trad. del autor)

de la palabra —es decir un uso socialmente connotado y codificado— hace de ésta un consejo, una orden, un hecho.

Otra particularidad relacionada con la dominación personal y que remite al efecto de las palabras del líder es su capacidad para formular oraciones realizativas [*performative sentences*]. El lingüista Austin fue el primero⁸ que identificó dentro de los enunciados verbales aquéllos que son al mismo tiempo lo que describen, es decir, que su sencilla pronunciación materializa lo que representan. Este autor da la definición siguiente:

Propongo denominarla *oración realizativa* o *expresión realizativa* o, para abreviar, 'un realizativo'. La palabra 'realizativo' será empleada en diversas formas y construcciones cognitivas, tal como ocurre con el término 'imperativo'. El nombre deriva, por supuesto, de 'realizar' que es el verbo usual que se antepone al sustantivo 'acción': lo cual indica que emitir esta expresión es la realización de una acción —no se concibe normalmente como el mero hecho de decir algo. (Austin, 1962: 6)⁹

La ubicuidad de estas fórmulas —a menudo rituales— en las esferas de la oralidad y de lo material es posible merced a la legalidad de quien las pronuncia. En efecto, esta posibilidad excepcional de hacer existir con las palabras algo que fuera de ellas no existiría nunca es conferida al mandatario con otros atributos, al momento en el cual

⁸ Cabe recordar que si bien es el lingüista inglés fue el primero que desarrolló una teoría de la 'acción realizativa', esta forma práctica de acción existe desde tiempos inmemoriales. Por ejemplo, en el contexto mesoamericano, la palabra nahuatl *ihiyotl* designa el soplo vital cuya posesión es indispensable para realizar un pronunciamiento y afirmar: «Soy tal...» (Gruzinski, 1989: 184)

⁹ [*I propose to call it a performative sentence or a performative utterance, or, for short, 'a performative'. The term 'performative' will be used in a variety of cognate ways and constructions, much as a term 'imperative' is. The name is derived, of course, from 'perform', the usual verb with the noun 'action': it indicates that the issuing of the utterance is the performing of an action — it is not*]

éste recibe simbólicamente el poder. La investidura –que forma parte por completo del rito de transmisión del poder (Cf. Cap.VI)– conlleva la dotación excepcional de la facultad de hablar en nombre y lugar de la colectividad. Pero incluso sin ella, es decir, sin que el líder haya sido investido formalmente de la dirección del grupo, éste puede expresarse públicamente en nombre de la colectividad siempre y cuando reciba por parte de los que afirma representar un acuerdo tácito o por lo menos no reciba ningún signo mayor de rechazo. El empleo, no reclamado, de la primera persona del plural para expresar sus posiciones, que son virtualmente las del conjunto de los individuos representados, ilustra esta facultad del dirigente de decir públicamente lo que los demás piensan en su fuerte interior, de decirlo en su lugar. En otras palabras, decir «nosotros» vuelve a enfatizar el poder del «yo». Asimismo, en última instancia, la capacidad de pronunciar oraciones realizativas remite a una creencia (enmarcada o no dentro de un padrón lingüístico-cultural dado) en la legitimidad de quien pretende realizarlo; creencia de que a su vez, comprueba la superioridad del orador. La oración realizativa puede ser la expresión de una legitimidad, ser conforme a derecho y/o ser una obligación, pero en todo caso la oración realizativa es el signo del ejercicio de una dominación personal.

Ahora, con respecto a la representación física del líder y la participación de la misma en una relación de dominación personal, es legítimo pensar que en el caso de una

persona con responsabilidades, su cuerpo es a menudo el crisol de representaciones exógenas y, al par, de auto-inversiones simbólicas. El *cuerpo humano* es, en su conjunto, un espacio privilegiado para la inscripción de las diferencias sociales. «[El cuerpo], escribe Michel de Certeau (1986: 4), conlleva, escrita, la ley de la igualdad y de la no sumisión que rige no solamente la relación del grupo consigo mismo sino también sus relaciones con sus integrantes.»¹⁰ Pero antes de ser un instrumento de la dominación social, el cuerpo es una fuente de inspiración para representar las desigualdades entre los hombres. En efecto, una comparación metafórica de la acción complementaria de los individuos pero sobre todo de la importancia desigual de sus acciones, es la de comparar la función de los órganos externos y/u internos del cuerpo humano con la labor de los ciudadanos. Todavía según esta explicación de la interdependencia social, existe un solo ejemplo de organización eficiente de la diversidad: la del cuerpo; existe una sola organización natural de las disimilitudes: la del cuerpo. A pesar de ser quizá obsoleta, esta imagen es sin embargo ilustrativa del deseo de explicar la ubicación social de los cuerpos por la composición orgánica de los mismos. Según esta perspectiva, la armonía y el equilibrio son el reflejo de la vitalidad de un cuerpo sano. En cambio, los conflictos sociales son vistos como una enfermedad patológica susceptible de ser curada. No obstante su extrema simplificación de la vida colectiva, esta antropomorfización de lo social conlleva una representación de las

¹⁰ [Il (le corps) porte, écrite, la loi de l'égalité et de l'insoumission qui régit non seulement le rapport du groupe avec lui-même, mais ses rapports avec ses occupants.] (Trad. del autor)

funciones de los individuos que no es falsa, al considerar la producción y reproducción de una jerarquía dinámica de las mismas como consubstancial de la vida colectiva. Los cargos imprescriptibles se aparentan a los órganos vitales: cerebro, corazón, pulmones, etcétera: sin su presencia efectiva dentro del organigrama social el conjunto se muere. Como es bien conocido, en el mundo occidental, el cerebro o más ampliamente la cabeza, está investida de poderes excepcionales.¹¹ La analogía anteriormente mencionada induce entonces a la idea de que existen puestos con responsabilidades dentro del cuerpo social, los cuales aseguran una necesaria función reguladora y organizadora. A la inversa, órganos como el bazo, el riñón o el sexo no son estrictamente indispensables para mantener una vida orgánica. La funcionalidad de estos órganos secundarios es una funcionalidad dependiente, útil pero no vital. Ahora, con respecto a las implicaciones generales de esta metáfora, es menester afirmar que la dominación personal se perfila como el producto de un ordenamiento general del mundo, el cual obedece a leyes naturales y/o divinas. Todavía según esta corporización de lo social, la interdependencia desigual de los individuos sería fuente de igualdad frente al acceso a la felicidad, y la escala social de las responsabilidades respetaría las

¹¹ El léxico del poder contiene numerosas palabras derivadas del latín *caput* (cabeza) como: caudillo, capitán, capataz, cabecilla, etcétera, que designan formas particulares de conducta de grupos en un contexto específico. para designar un cargo con responsabilidad, o una persona que manda. Las palabras derivadas de coronel, del francés *colonel*, designan también ciertos cargos con responsabilidades (coronel, coronela, corónide) así como modalidades de investidura del poder (coronar, coronamiento).

distinciones naturales. Por último, esta conocida analogía, sin verdaderamente poseer virtudes hermenéuticas, tiene no obstante indiscutibles propiedades didácticas las cuales permiten el esbozo de una comprensión básica del poder; comprensión que de cierta forma es también una justificación de las desigualdades sociales. El cuerpo representado es una primera etapa en el examen de la dominación personal; la segunda es la de la tecnificación del cuerpo.

El cuerpo humano puede convertirse en un instrumento de distinción social y, por ende, de dominación personal. En efecto, el proceso general de inversión simbólica en el cuerpo, tiende a transformarlo en un objeto vivo en el cual se «inserta» progresivamente el orden social de las diferencias. En una organización, el cuerpo participa doblemente en la «personificación» del poder y su vertiente complementaria: la «masificación» de la subordinación. La primera modalidad concreta esta relación dinámica y desigual entre unos y otros. La realización de un encuentro, un mitín o una asamblea conlleva invariablemente un ordenamiento «natural» de los cuerpos, el cual tiende a ser más imperceptible cuando más profunda es la asimilación de las reglas de diferencia. En efecto, la «naturalidad» e inocuidad aparentes de la perpetuación subliminal de un orden social por todos y cada uno de los asistentes son pruebas irrefutables de la pertinencia discriminatoria del mismo. Pero este acuerdo tácito entre los dirigentes y los asistentes es el que permite la (re)producción *sui generis* de los esquemas bio-espaciales que simbolizan a la vez la autoridad y la obediencia, el mando

y la disciplina. Con respecto a lo antes mencionado, las referencias espaciales asociadas por pareja de contrarios (dentro/ fuera, arriba/ abajo, en el centro/ en la periferia, adelante/ detrás, etcétera) reflejan de cierta manera el sentido hondo de la disposición diferenciada de los cuerpos en un lugar dado. Además, del sentido de la posición relativa de los cuerpos en un mismo espacio, la posición relativa de los cuerpos entre ellos (solo/ juntos, cercanos/ alejados, en frente/ volteados, etcétera) remite a una serie de códigos culturales que engloban, entre otros, las nociones de dominante y subordinado. Asimismo, la posición del cuerpo del orador con respecto al de los oyentes es una fuente de información sobre la naturaleza de la dominación del primero, su forma personal de ejercer el poder y la calidad de su autoridad en un momento dado. Pero es siempre la reivindicación implícita de singularidades «geocorporales» como fuentes de prestigio que permite al líder perpetuarse a la cabeza del grupo. Al mimetismo corporal, por parte de los seguidores, se oponen posturas hieráticas exclusivas por parte del dirigente. Pequeñas representaciones teatrales de la organización humana, las reuniones ofrecen la oportunidad de reafirmar la vigencia de los códigos aprendidos y de las réplicas idóneas. Finalmente, a la posición bioespacial y la posición relativa de los cuerpos, se suma la postura corporal y la de sus partes. Este último registro del lenguaje corporal participa también en la legitimación de los principios universales y tópicos de distinción social. En efecto, las actitudes del cuerpo se inscriben dentro de una serie rica y compleja de significados culturales que aglutinan lo referenciado a la dominación

personal. Aquí también a las posturas unívocas del mandatario se contraponen las del conjunto: de pie/ sentado, cabeza derecha y firme/ meneo vertical de la cabeza, mano levantada/ mano extendida, etcétera. El cuerpo y sus movimientos son investidos por representaciones colectivas en nombre de un orden y de los que lo encarnan, los cuales garantizan las condiciones mínimas para la perpetuación eficaz de una jerarquía de las diferencias. En otras palabras, dentro del proceso general de socialización, la única adopción de las reglas de conducta en colectividad conlleva necesariamente una instrumentalización contextualizada del cuerpo.

Por lo general, la reproducción consciente de reglas obvias, asociada de manera estrecha a la reproducción no consciente de actitudes connotadas socialmente, tiende a reforzar una disposición cultural significativa de los cuerpos. Aprendizaje de un orden de conveniencia, esta apropiación individual –consciente e inconsciente– de pautas predeterminadas de comportamiento corporal es también la prueba de la pertinencia y sutileza de las mismas. Por lo tanto, puede afirmarse que la existencia de una sobredeterminación corporal contiene en su seno los gérmenes de la dominación personal.

No obstante, el cuerpo del dirigente es también objeto de representaciones particulares, a menudo excepcionales, que no tienen contrapartes en el cuerpo de los socios. La asimetría corporal práctica que se manifiesta entre el líder y sus seguidores fue examinada, hasta este momento, bajo la perspectiva de una distinción positiva entre

ambos. Pero a esta complementaridad en la diferencia, deben agregarse diferencias incompletas. Estas últimas se caracterizan por la atribución unilateral de propiedades ejemplares al cuerpo del mandatario por parte de los que creen en él. Es necesario precisar de inmediato que esta creencia no desemboca en el culto de quien ejerce el poder: en efecto, existe un amplio abanico de representaciones y virtudes atribuibles a quien dirige sin que esto signifique forzosamente una deificación del mismo. Por ejemplo, el hecho de acercarse al mandatario y (lograr) saludarlo es el signo manifiesto de que este último posee algo excepcional. Por medio de este gesto común pero amistoso, se establece un contacto directo con quien encarna la autoridad. Tal contacto físico puede procurar a quienes lo han tenido, desde una sencilla y efímera satisfacción interior, hasta la certidumbre de que este gesto provocó una curación milagrosa.¹² Compañero destacado o verdadero taumaturgo, es siempre la profundidad del recuerdo o de la perspectiva de esta cercanía con el mandatario y el grado excepcional de tal acontecimiento lo que transforma las representaciones colectivas del cuerpo del jefe. El culto de las reliquias y la «museofilia» ejemplifican también esta tendencia hacia una representación (extrema) de las propiedades mágicas de un individuo juzgado excepcional por sus contemporáneos y/o por generaciones posteriores. De igual manera, el deceso del jefe y las circunstancias que encierran suelen dar a su cuerpo rígido y

¹² Este tipo de acción extracotidiana relacionada con la personalidad y/o los poderes taumatúrgicos atribuidos a alguien forma parte del vasto universo de las creencias mágicas y de los efectos de las mismas. Quienes ocupan una posición social elevada (reyes, jefes, religiosos) o son portadores de un estigma positivo (brujos, curanderos) pueden ser investidos del poder de curar.

oculto el poder de provocar una tristeza contagiosa, un duelo general y hasta de convocar a un recuerdo póstumo ritualizado. Es un caso extremo pero no es raro.

Más comúnmente, la presencia física del mandatario en reuniones públicas es la que asegura la «visibilidad social» de la organización, es decir su existencia efectiva ante los ojos de interlocutores ajenos y de los militantes de la misma. El cuerpo del dirigente produce un «efecto de verdad» –para retomar una expresión de Michel Foucault– en el sentido de que certifica diariamente una delegación de poder o, en otras palabras, autentifica la encarnación teleológica de una multitud. La masa viva de carne, sangre y huesos del cuerpo del representante garantiza, merced las propiedades mismas del acto de representación, la existencia de la colectividad organizada. El cuerpo del mandatario es, en su totalidad, la materia de una delegación de poder y un componente esencial de la representación colectiva. Por lo tanto, la corporeización del poder es a la vez la inversión exitosa de una confianza hacia el dirigente y la perpetuación histórica de la dominación personal. La primera alivia a los hombres que carecen de responsabilidades del peso de su destino colectivo, mientras que la segunda asegura al mandatario la trascendencia de su legitimidad.

El conocimiento y reconocimiento de un representante se da esencialmente por la identificación de su rostro. El rostro es esta parte descubierta del cuerpo que combina una serie única de características. Es sobre todo el retrato fotográfico memorizado y/o

impreso del dirigente lo que permite la identificación del mismo: la imagen de esta parte de su cuerpo es la que asegura una realidad múltiple al cuerpo entero.

El rostro es único pero su imagen es virtualmente reproducible al infinito. A esta singularidad morfológica se asocia también la originalidad de la organización que encabeza. Las expresiones diversas y cambiantes del rostro del mandatario, pero sobre todo sus expresiones reiterativas y singulares, moldean una representación única de la colectividad. En efecto, existe una tendencia hacia el homomorfismo entre el rostro del vocero y la identidad colectiva que representa; suelen ser una misma cosa. Difusa e intocable, la imagen de una colectividad organizada encuentra en el rostro de su líder un prisma excepcional que refracta la suma de las individualidades.

Finalmente, con respecto a lo anteriormente anotado, puede decirse que la dominación personal es un tipo de relación asimétrica que se expresa de múltiples formas. Este polimorfismo es precisamente lo que da al liderazgo su complejidad y, hasta cierto punto, su imprevisibilidad. Así la trayectoria escolar de los líderes sociales y dirigentes rurales no siempre ejerce una influencia significativa sobre el desarrollo de un liderazgo a causa del bajo nivel promedio de escolarización, así como de la posibilidad de capacitarse en la vida adulta a través de la participación en cursos y talleres. La frontera entre lo escolar y lo profesional es *a priori* bastante delgada. En cuanto a la herencia

familiar del dirigente, ésta aglutina al conjunto de las disposiciones heredadas a través de la educación (principios, valores), y/o asimiladas a través de factores sociofamiliares (conducta, status). A continuación entonces, se examinarán los factores que intervienen en el ejercicio del liderazgo de los dirigentes (y dirigentas) campesinos seleccionados.

VII.1 Beatriz Paredes Rangel. CNC

Beatriz Paredes Rangel nació el 18 de agosto de 1953 en Tizatlán, estado de Tlaxcala. Su trayectoria escolar fue bastante inestable a causa de la separación de sus padres. Beatriz Paredes frecuentó varias escuelas en el estado de Tlaxcala cuando vivía con su padre y cuando estaba con su madre en el Distrito Federal cambió también de escuelas en varias ocasiones. El hecho de haber vivido de manera alterna con su padre en un pueblo tlaxcalteco y con su madre en la capital del país le dio a Beatriz Paredes una doble formación. Dice al respecto:

Eso me permitía convivir con dos mundos: el mundo rural y el mundo urbano. Un mundo más pegado a lo esencial, a lo elemental, y un mundo más sofisticado, más rebuscado. Mi padre era un hombre respetuoso, igualitario, no me marginaba nunca por ser mujer; mi madre siempre trabajó. Ellos estaban separados, entonces era un aprendizaje de dos mundos distintos.¹³

Su vaivén entre la provincia y la capital del país debido a la separación de sus padres volvió bastante caótica la escolaridad de Beatriz Paredes y, por otra parte, su carácter inquisitivo originó numerosas expulsiones por indisciplina.

Beatriz Paredes Rangel se enorgullece de haber tenido buenas calificaciones en la escuela. La lideresa priista aclara que: «En general, fui una alumna con buenas notas,

¹³ *El Financiero*, el 20/10/96, p 34.

pero además una alumna interesada en diferentes temas.»¹⁴ Su padre la motivó para que obtuviera buenas calificaciones, ya que esto era muy importante para él de tal manera que se le permitía hacer lo que quería a partir del momento en que tuviera nueve de promedio.

Muy temprano Beatriz Paredes asume un papel relevante en los salones de clase: fue jefa de grupo en primero y en segundo de secundaria.¹⁵ Cuando cursaba el tercero de secundaria, al cabo de dos semanas fue elegida representante de su grupo y tres meses más tarde fungió como representante del área de Humanidades. Posteriormente, en tercer año de Preparatoria en Huamantla, un mes después de haber iniciado las clases, era representante del grupo; a los dos meses llegó a representar toda el área de Ciencias Sociales; y a los cuatro meses era una de los responsables del movimiento campesino-estudiantil en Tlaxcala. Explica su acercamiento a la política, siendo estudiante:

En Tlaxcala, el movimiento estudiantil se ligó muy estrechamente con el movimiento campesino, nosotros, los dirigentes estudiantiles, estábamos cercanos a las reivindicaciones agrarias. Hubo una gran agitación agraria en el estado de Tlaxcala, en el periodo 72-75 con tintes radicales y también con tintes de representación institucional, ahí empecé a participar. Jugaba un papel de negociación entre las diversas corrientes campesinas y estudiantiles.¹⁶

En cuanto a la elección de una carrera, Beatriz Paredes afirma haber sido influenciada por la sensibilidad artística de su madre.

¹⁴ Cf. Anexo (Entrevista de Beatriz Paredes por Denise Maerker. Programa televisivo *Mujeres y Poder*. Once TV. 1999.)

¹⁵ *Proceso*, N°1295, 26/08/01, p 28.

En la secundaria pensé que iba a estudiar literatura. Estaba convencida que iba a estudiar literatura. Después pensé que podría estudiar letras y música. Después pensé que necesitaba yo aprender a escribir pero lo que quería escribir eran cuestiones sobre la conciencia humana, sobre la sociedad. Entonces pensé que debía estudiar filosofía y letras. Entonces, siempre anduve girando entre letras, filosofía, música. Música de manera preponderante.¹⁷

Beatriz Paredes se fue al Conservatorio de Jalapa para aprender composición musical clásica pero, después de un tiempo, prefirió comprometerse únicamente en actividades políticas. «Mi vocación no estaba a la par con mi personalidad» confía Beatriz Paredes a Denise Maerker para explicar su decisión.¹⁸

En 1973, Beatriz Paredes ingresó a la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM para estudiar la carrera de Sociología. Pero no alcanzó a titularse por haber estado involucrada en las luchas políticas en Tlaxcala así como en la capital del país.¹⁹ Si bien no desempeñó una carrera como académica, no obstante Beatriz Paredes impartió la cátedra de Seminario de Problemas Agrarios en México, en el Instituto de Capacitación Política del CEN del PRI a la edad de 28 años. Más tarde, en 1990, la lideresa

¹⁶ *El Financiero*, 20/10/96, p 34.

¹⁷ Cf. Anexo (Entrevista de Beatriz Paredes por Denise Maerker. Programa televisivo *Mujeres y Poder*. Once TV. 1999.)

¹⁸ Cf. Anexo (Entrevista de Beatriz Paredes por Denise Maerker. Programa televisivo *Mujeres y Poder*. Once TV. 1999.)

¹⁹ La «exitosa» carrera política del padre de Beatriz Paredes, Higinio Paredes –empezó su carrera política como dirigente de los marineros en el puerto de Veracruz, hasta ocupar el cargo de senador por el PRI para el estado de Tlaxcala– influyó ciertamente sobre el destino de esta.

Women's Forum.

Cabe señalar que el hecho de que Beatriz Paredes haya sido premiada por organismos internacionales y nacionales relacionados con las temáticas del campo o de la Mujer se explica de la siguiente manera. En primer lugar, la propia lideresa cenecista concede ser una «mujer del campo»²⁰ ya que su padre era, al origen, agricultor.²¹ Además, el hecho de que desde joven Beatriz Paredes militó en las filas de la Confederación Nacional Campesina hasta ocupar el máximo cargo, le permite afirmar que la CNC es una «generosa escuela de capacitación política y de movilidad social».²² En segundo lugar, Beatriz Paredes ha participado en numerosos eventos consagrados a la situación de la Mujer y, también, ha acompañado la creación de diversos institutos para la Mujer como el Instituto de Capacitación de la Mujer en el Distrito Federal en 1999. Asimismo, la dirigente priísta se relaciona, y está relacionada con respecto a la doble problemática del campo y de la Mujer.

²⁰ Cf. Anexo (Entrevista de Beatriz Paredes por Denise Maerker. Programa televisivo *Mujeres y Poder*. Once TV. 1999.)

Cabe notar que Beatriz Paredes toma la precaución de no auto-calificarse como «campesina», lo que, además de no ser cierto sería, para ella, desvalorizante, socialmente hablando. En cambio, al denominarse «mujer del campo», la lideresa tlaxcalteca hace referencia más al nexo afectivo e intelectual con el campo que a un nexo de orden laboral y residencial. Además, el empleo de esta expresión enseña cierto grado de elaboración del discurso y de la auto-representación.

²¹ El término «agricultor» es utilizado como un término genérico para designar cualquiera de las siguientes categorías: propietario privado, mediano y gran productor, empresario rural, rentista, etcétera. Es un vocablo lo suficiente neutro e impreciso como para ocultar de manera satisfactoria una actividad que, sin eso, puede tener una connotación negativa.

²² *El Financiero*, el 03/09/95, p 42.

Es a partir de su militancia en el sector campesino del PRI que Beatriz Paredes empezó a ocupar progresivamente diversos cargos, siendo «apadrinada» por dos personas: Sánchez Piedras y María Lavalle.²³

Tuve la oportunidad de ser diputada en la legislatura en que inició el gobierno de Sánchez Piedras explica Beatriz Paredes, trabajé cerca de él los seis años de su gobierno. Fue un político muy generoso conmigo, me permitía aprender muchas cosas. De las mujeres políticas, doña María Lavalle, que no sólo me orientó sino me protegió, me abrió espacios de respeto y de cuidado.²⁴

En 1995, Beatriz Paredes deja su cargo como Subsecretaria de Desarrollo Político de Gobernación para ocupar el de Secretaria general de la CNC. De toda la historia de esta

²³ Emilio Sánchez Piedras era de origen tlaxcalteca y se licenció en Derecho. Su trayectoria política está marcada por la ocupación de puestos de elección popular (fue diputado federal por el segundo distrito de Tlaxcala, 1952-1955; diputado a la XLIV Legislatura del Congreso de la Unión, 1958-1961; gobernador de Tlaxcala, 1975-1981) y por sus talentos de orador de la Comisión del Desarrollo Industrial de Tlaxcala, y secretario de la Comisión de Asuntos Legislativos de la Cámara. Su trayectoria política en el PRI es un ejemplo de combinación de dos niveles de representación: estatal y nacional. Pero lo destacado del hombre político es sobre todo el hecho de que a raíz de su dedicación y sus talentos como gobernador, logró convertirse en un personaje público muy querido por los tlaxcaltecas. En este contexto, recordar públicamente que Emilio Sánchez Piedras ha sido su protector, como lo hace Beatriz Paredes, es la reivindicación implícita de una legitimidad heredada.

En cuanto a María Lavalle Urbina, citada por Beatriz Paredes como su protectora, su trayectoria política empezó por la ocupación del puesto de directora de una escuela primaria, y en 1945 a la edad de 37 años, se cambia a la capital mexicana donde va a ocupar sucesivamente los puestos de magistrada en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito, 1947-1963, jefa del Departamento de Prevención Social de la Secretaría de Gobernación, 1954-1964, presidenta de la Alianza de Mujeres de México desde 1954, representante de México ante la Comisión de Conciliación Jurídica y Social de la Mujer de la ONU, etcétera. Su trayectoria política, esencialmente desempeñada como jurista, fue orientada a la defensa de la mujer y a la representación internacional de México. En 1963, María Lavalle fue declarada Mujer del año, y por la importancia de su labor recibió varias distinciones.

²⁴ *El Financiero*, 20/10/96, p 34.

confederación priísta, Beatriz Paredes fue la primera mujer que asumió la secretaría general del CEN.²⁵

Luego, a principios de septiembre de 1995, cuando se estaba buscando un director general del recién creado Instituto Federal Electoral (IFE), el nombre de Beatriz Paredes fue mencionado ya que se le conocía por su larga experiencia política y, en menor medida, por estar relacionada con el ámbito académico. Además, había mantenido un diálogo constante con los representantes de los partidos de oposición, los cuales apreciaban, en su gran mayoría, la apertura de espíritu y la postura política conciliadora de Beatriz Paredes. El nombre de la lideresa tlaxcalteca estaba en la lista de los candidatos a director general del IFE, pero finalmente, fue un universitario, José Woldenberg, quien fue designado por Ernesto Zedillo.

No fue la primera ni la única vez que Beatriz Paredes «perdió» en un proceso de selección. Asimismo, en las elecciones para la gubernatura de Tlaxcala en 1998, apoyaba a un precandidato (ex rector de la Universidad Autónoma de Tlaxcala) en la selección interna del candidato a gobernador del PRI.²⁶ Este último «perdió» frente al candidato de su principal adversario político José Álvarez Lima. Luego de este fracaso,

²⁵ Cf. Cap. VII.1 y Cap. VIII.1.

²⁶ «...la clase política de Tlaxcala fue “iniciada” hace 25 años por el gobernador Emilio Sánchez Piedras. Con el paso del tiempo se han conformado cuatro grupos: los de Álvarez Lima y Paredes Rangel, y los de los ex gobernadores Tulio Hernández Gómez y Samuel Quiroz de la Vega. En los últimos tiempos, Álvarez Lima, Hernández Gómez y Samuel Quiroz de la Vega han tejido una alianza sólida y han roto con Beatriz Paredes. Entre los tres se han repartido las principales posiciones de mando en la entidad y han colocado políticos cercanos en el gabinete y las delegaciones de las dependencias federales.» *La Jornada*, suplemento Masiosare, Año I, Núm. 49, 01/11/98.

la senadora decidió apoyar de manera oficiosa a Alfonso Sánchez Anaya, candidato de la coalición opositora quien, finalmente, ganó las elecciones. Beatriz Paredes fue inmediatamente designada como responsable de la derrota del Partido Revolucionario Institucional en la entidad y tuvo que confesar públicamente su «ineptitud para conservar la unidad entre cuadros destacados de nuestro partido [el PRI].»²⁷

Según Beatriz Paredes, es su sentido de la lealtad hacia sus protectores lo que le permitió construir una carrera política a la vez sólida y veloz. Rechaza las críticas que se le hacen con respecto al hecho de hacer sombra a Luis Donaldo Colosio cuando este era candidato del PRI a la presidencia, a causa de la proclividad de la dirigente priísta en «controlar todo».²⁸ Al mismo tiempo Beatriz Paredes defiende el papel protagonista del dirigente político cuando declara:

«La responsabilidad del dirigente político es impulsar las decisiones que le resulten funcionales. Yo le puedo dar cien argumentos, ¡cien!, para explicar por qué el dirigente es el que debe definir el cronograma.»²⁹

Por un lado, Beatriz Paredes defiende el principio de toma de decisiones unilateral por parte del dirigente pero, por otro lado, la lideresa habla reiteradamente de su lealtad hacia sus jefes la cual, cabe señalar, no parece ser un principio de conducta excepcional

²⁷ *La Jornada*, el 25/02/99, p 6.

²⁸ Cf. Anexo (Entrevista de Beatriz Paredes por Denise Maerker. Programa televisivo *Mujeres y Poder*. Once TV. 1999.)

en el Partido Revolucionario Institucional ya que para hacer carrera política es menester hacer muestra de disciplina y respeto de la jerarquía.

En todo caso, la capacidad de adaptación de Beatriz Paredes a las distintas situaciones políticas es indiscutible.³⁰ Asimismo, fue impulsada como política a nivel nacional por Luis Echeverría pero luego logró ocupar puestos con responsabilidad en las administraciones de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo. Durante el primer periodo del gobierno panista de Vicente Fox, Beatriz Paredes fungía como lideresa de la fracción priísta de la Cámara de Diputados y ejerció una gran influencia sobre la dirección nacional del PRI.

En enero de 2002, Beatriz Paredes pidió licencia como diputada federal para poder competir por el cargo de Secretaria General del CEN del PRI. Intentó sin éxito encabezar una planilla única con su adversario Roberto Madrazo y, el 24 de febrero del mismo, Beatriz Paredes y Javier Guerrero perdieron las muy controvertidas elecciones internas en medio de escándalos sobre las prácticas antidemocráticas llevadas a cabo por ambas planillas.

Para resumir, puede afirmarse que, de manera general, la carrera de Beatriz Paredes refleja su carisma, su sentido de las responsabilidades y quizá también su oportunismo político. La dirigente priísta reconoce que su carrera política fue «meteórica» gracias,

²⁹ *La Jornada*, el 25/02/99, p 6.

³⁰ *El Financiero*, el 15/03/95, p 68. *El Financiero*, 22/05/95, p 71.

sobre todo, a su sentido de la lealtad hacia el Partido y hacia sus jefes.³¹ De hecho, Beatriz Paredes se autodefine como «polifónica».³² Las expresiones «carrera meteórica» y «polifónica» empleadas por la lideresa cenecista para describirse a si misma, reflejan ciertamente las vertientes más significativas de su dominación personal, a saber: un involucramiento sociopolítico precoz estimulado por generosos e influyentes mentores y, también, una capacidad excepcional de homoformismo político orientado hacia la ocupación de cargos cada vez más importantes.

VII.2 Pablo García Sánchez. UCDIT

Pablo García Sánchez nació en el pueblo tlaxcalteca de Sanctórum, el 23 de enero de 1948. A los diez años de edad su familia, de condición humilde, migró al barrio de Tepito de la Ciudad de México para buscar mejores condiciones de vida. Pablo García estudió solamente los dos primeros años de la secundaria porque a los 13 años empezó a trabajar en una tienda para ayudar a su familia. A los quince años hacía la limpieza en una fábrica. La precaridad económica de sus padres es lo que, en contra de su voluntad,

³¹ Cf. Anexo (Entrevista de Beatriz Paredes por Denise Maerker. Programa televisivo *Mujeres y Poder*. Once TV. 1999.)

³² Cf. Anexo (Entrevista de Beatriz Paredes por Denise Maerker. Programa televisivo *Mujeres y Poder*. Once TV. 1999.)

le impidió seguir estudiando.

Sin embargo, el joven Pablo frecuentó el ambiente estudiantil viviendo en la Ciudad de México. En este ambiente, se acercó primeramente a las ideas socialistas y comunistas. Posteriormente, Pablo García iba a profundizar su comprensión de estas doctrinas al participar en grupos de militantes políticos de izquierda. Este descubrimiento personal no fue inducido por la influencia familiar sino por el contrario, se adecuó más bien a su visión crítica que denominaba “la venta de los sacramentos” organizado por una parte de la Iglesia Católica. Pablo García reconoce que criticó ásperamente la actitud de su madre hacia los sacerdotes. El joven se ofuscaba por la riqueza de la Iglesia Católica pero también por el manierismo discursivo de los sacerdotes, poco inteligible en su opinión. Esta reacción del adolescente en contra de lo que percibía como una inaceptable incongruencia, lo encauzó hacia las ideas desarrolladas por las Iglesias protestantes y, más particularmente, por el movimiento Quákero³³. Según Pablo García, los quákeros poseen dos ideas maestras: 1) el trabajo es un medio universal de emancipación y de acceso a la felicidad, y 2) cada ser humano posee su propio Dios.³⁴ Seducido por estas ideas, el joven tlaxcalteca se involucró totalmente en los programas Quákeros.

³³ El movimiento Quákero [*Quakers*] es una secta protestante muy presente en EUA e Inglaterra, y cuyo origen se remonta a 1647 cuando George Fox, un orador carismático, creó y lideró un movimiento religioso independiente de la Iglesia Católica por una parte, y de los luteranos y calvinistas por la otra. Los Quákeros recibieron el premio Nobel de la Paz en 1947.

³⁴ Entrevista directa con Pablo García, Tlaxcala, Tlax., el 27/09/00.

Pablo García trabajó durante seis años en el programa Campesino a Campesino coordinado por Jóvenes Voluntarios, una sección del movimiento religioso anglosajón. En este periodo, estuvo un año viviendo en diferentes ciudades de los Estados Unidos. Esta experiencia le permitió, además de aprender los rudimentos de la lengua inglesa, conocer otras maneras de vivir y pensar. Posteriormente fue seleccionado dentro de los líderes de Jóvenes Voluntarios para participar en un evento en Manila, Filipinas. Fue en este viaje donde, al visitar pequeñas explotaciones agrícolas, se dio cuenta de la importancia de la adopción y del fomento de una «mentalidad empresarial» para llevar a cabo proyectos de desarrollo. De regreso a México, Pablo García asumió la responsabilidad del programa Campesino a Campesino. También realizó una corta estancia en Tokyo, Japón, en el marco de un programa de capacitación a microempresas. En la capital japonesa tuvo la oportunidad de visitar pequeños talleres familiares instalados en garages en donde se realizaban diferentes etapas del ensamblaje de relojes. Al parecer, él se quedó fuertemente impresionado por la organización y la disciplina que imperaban en estos talleres. Más tarde, Pablo García tuvo la oportunidad de viajar a Bogotá, Colombia.

A principios de los años ochenta, siendo todavía líder Quákero con responsabilidad del sector campesino, Pablo García se involucró en la Coordinadora Nacional del

Movimiento Urbano Popular (Conamup).³⁵ Al igual que otras organizaciones, los quákeros apoyaron la creación de un movimiento internacionalista. Enlace entre lo rural y lo urbano, Pablo García tuvo la oportunidad de viajar en varias ocasiones a Centroamérica para capacitarse en organizaciones sociales emergentes. Estuvo en El Salvador cuando iniciaban las marchas de protesta en contra del régimen político y, durante su estancia en este país centroamericano conoció a Monseñor Romero.³⁶ Pablo García viajó posteriormente a Nicaragua en 1982 para acercarse al Batallón Popular Revolucionario (BPR) y a las Fuerzas Populares de Liberación (FPL). También trabajó en Honduras con la organización Vecinos Mundiales para difundir técnicas de producción agrícola que respetaban el medio ambiente. En otra ocasión, fue a Guatemala después de un temblor de tierra, momento en el cual surgieron organizaciones civiles. Pero la experiencia de organización de masas de la Conamup declinó a partir de 1983 y se acabó por completo en 1985 por problemas internos. Fue en ese año precisamente que el líder de origen tlaxcalteca decidió regresar a vivir a Tlaxcala. En total estuvo 21 años fuera de su estado natal.

³⁵ Cf. Ricardo Hernández, «¿ Veinte años no es nada? La utilidad de la Conamup», en *La Jornada*, suplemento Masiosare, 30/01/00.

³⁶ Monseñor Oscar Romero (1917–1980) fue un obispo salvadoreño, adepto de la corriente de la Teología de la Liberación, y muy comprometido en su trabajo pastoral con los más pobres. (cf. <http://www.DerechosHumanos.org/Instituciones/romero>; <http://www.members.tripod.com/~pais>)

Pablo García afirma en entrevista que decidió regresar a su pueblo y vivir allí para poder vigilar la explotación de sus 22 hectáreas de tierra.³⁷ De regreso a Tlaxcala el ex líder quáckero se involucró en la Liga Tlaxcalteca de la CNC y, en 1989, es presidente del Comité Estatal de Comercialización de Trigo. Un año más tarde, Pablo García encabeza la Unión de Ejidos de la Zona Poniente, para ser presidente de la misma entre 1990 y 1996.³⁸ Sin embargo, en 1994, encabeza los trabajos preparativos para la creación de la UCDIT y luego es elegido su presidente. Esto hizo que Pablo García decidiera asociarse con un productor del mismo lugar para lograr seguir con sus actividades como dirigente. Asimismo, compensa el bajo salario que recibe como responsable de la UCDIT con la comercialización de duraznos, peras, cebada y miel.

Pablo García es padre de familia, y como tal intenta transmitir a sus dos hijos cierto número de valores y darles un suplemento educativo. En el plano de la religión les aconseja no caer en una religiosidad devota en la que se mezcla con frecuencia el culto de las imágenes con la santificación de los sacerdotes. En lo que respecta a la relación con el dinero, el dirigente tlaxcalteca se esfuerza en mostrar a sus hijos que producir y vender es la mejor manera de ganarse la vida. Dice:

³⁷ Entrevista directa con Pablo García, Tlaxcala, Tlax., el 27/09/00.

³⁸ Cabe señalar que esta organización cenecista de segundo nivel fue creada al mismo tiempo que tres más en todo el estado: Unión de Ejidos del Norte de Tlaxcala, Unión de Ejidos de la Zona Calpulalpan, Unión de Ejidos del Valle de Huamantla. Lo anterior mencionado tiende a mostrar que la creación de la Unión de Ejidos de la Zona Poniente formó parte de una estrategia de la CNC tlaxcalteca para reubicarse frente al crecimiento del número de organizaciones económicas independientes o afiliadas a un organismo no priísta. Entrevista directa con Benito Bermudez, director jurídico del RAN de Tlaxcala, Puebla, Puebla, el 15/12/01.

Pues, más tarde cuando esté jubilado, me gustaría ver a mis hijos retomar la explotación. No sé lo que va a pasar, pero bueno... Me esfuerzo en mostrarles el valor del trabajo y la posibilidad de que puedan quedarse aquí [en Tlaxcala] y vivir correctamente. Me ayudan ya al momento de la cosecha y les doy algo de dinero...³⁹

Pablo García se empeña en presentar de sí mismo la imagen de un dirigente respetable y con amplia trayectoria. Así, en su tarjeta de presentación se autonombra «Profesor» aunque en realidad nunca ejerció la docencia pero sí capacitó a promotores y líderes de base en un momento de su carrera. En su entorno laboral se le llama con benevolencia «Profesor Pablo» lo cual revela la respetabilidad de la que goza. Por otro lado, en su oficina, son 17 diplomas, constancias y reconocimientos colgados sobre dos paredes – los más prestigiosos (escritos en inglés) están ubicados arriba, detrás de su escritorio. Estos elementos indican, por parte de Pablo García, una inversión simbólica que apunta a otorgarle una plusvalía de credibilidad.

En lo que se refiere a su personalidad, Pablo García posee un carisma que se manifiesta en sus relaciones cotidianas con sus subordinados y los accionistas de la UCDIT. En eventos públicos como la segunda Asamblea de Accionistas en mayo del 2000 por ejemplo, desechó tajantemente todo cuestionamiento de los assembleístas sobre los «regalos» que confesó públicamente haber ofrecido a funcionarios públicos.

³⁹ Entrevista directa con Pablo García, Tlaxcala, Tlax., el 27/09/00.

Asimismo su carisma se expresa sutilmente en su reinterpretación freudiana de un dicho popular que le hace decir que prefiere «ser cabeza de león que cola de ratón».⁴⁰ Sin entrar más en detalles, puede solamente afirmarse que Pablo García es un líder que tiende a privilegiar la toma unilateral de decisiones en su gestión de los asuntos colectivos.

Para resumir, puede afirmarse que Pablo García posee una larga experiencia como líder social. Así, su trabajo como dirigente Quákero le enseñó a cultivar dos ideas claves en su vida personal y profesional: el valor del trabajo y el valor del dinero. Por otro lado, el hecho de haber tenido una experiencia laboral a nivel nacional e internacional le otorga al líder tlaxcalteca capitales simbólicos superiores al de los campesinos de su estado nativo e incluso superiores a los de sus colaboradores. Respetado y gozando de cierta consideración por parte de su entorno, Pablo García es un dirigente cenecista cuya dominación personal se manifiesta de manera más o menos sutil en su trabajo cotidiano y también en su participación en eventos públicos.

⁴⁰ El dicho popular es: «mejor ser cola de león que cabeza de ratón». La reinterpretación del dicho popular por parte de don Pablo revela claramente su deseo de dirigir y tomar decisiones.

VII.3 Antonia Saavedra Salas. UAIM San Felipe.

Antonia Saavedra nació en el pueblo de Sabinal, municipio de Tlaxco, Tlaxcala, el 5 de enero de 1954. Tuvo cuatro hermanos y tres hermanas. Cuando sus padres se establecieron en Ixtacuixtla tenían pocos recursos por lo que, para subvenir a los gastos familiares, sembraron verduras y frutas en un huerto y criaron puercos.

Desde muy chica, iba a acompañar a mi padre a trabajar la parcela. También cuidaba animales con mis hermanos. Luego iba a vender verduras en el pueblo [de San Felipe Ixtacuixtla]. Me acuerdo, íbamos con Margarita [una de sus hermanas] de puerta en puerta a vender calabazas, rábanos, acelgas, espinacas, etcétera. Me gustaba poder ganarme unos centavitos... era como un juego.⁴¹

La lideresa de la UAIM San Felipe se acuerda de que en su casa su papá les daba un trato igual: varones y mujeres tenían oportunidades similares y una libertad de acción parecida. Por ejemplo, a la hora de comer, su papá no obligaba a sus hijas a servir a sus hermanos: estos últimos tenían que actuar por sí mismos si querían algo más. También Antonia podía salir por la noche al igual que sus hermanos pero hasta cierta hora. No era una libertad incondicional sino que había límites.

⁴¹ Entrevista directa con Antonia Saavedra, Tlaxcala, Tlax., el 21/05/00.

Antonia Saavedra cursó la escuela hasta la secundaria. Reconoce que hubiera tenido que estudiar más pero que su situación familiar y el contexto social general se lo impidieron. De hecho, trabajaba mucho en las labores agrícolas y, por otra parte, estaba cada vez más involucrada en proyectos colectivos.

La primera acción social en la cual se involucró y que Antonia Saavedra considera como el punto de partida de su trayectoria como dirigente, fue la construcción de una capilla en la colonia Chapultepec, de la ciudad de San Felipe Ixtacuixtla. Al inicio, una treintena de vecinos cooperaron para comprar una imagen de la Virgen de Guadalupe. Luego fueron a entrevistarse con el padre de Antonia quien había ocupado cargos con responsabilidad a nivel municipal. Este último aceptó encabezar el Comité de Promoción y Antonia fue nombrada tesorera. Asimismo, Antonia Saavedra, a pesar de ser todavía joven, empezó a movilizar a las mujeres para organizar kermeses con el fin de recolectar fondos.⁴²

Antonia fue regidora durante tres años cuando tenía apenas 27 años. Luego fue presidenta municipal suplente cuando tenía entre 30 y 33 años de edad. Pero, a pesar de militar en el PRI, aceptaba trabajar con personas que no tenían las mismas ideas políticas que ella. Asimismo, el hecho de que apoyaba proyectos de tres consejeros municipales del Partido Popular Socialista (PPS) le generó muchos problemas. Con

⁴² Entrevista directa con Antonia Saavedra, Tlaxcala, Tlax., el 21/05/00.

base a esa difícil experiencia decidió no aceptar involucrarse más en política pero ocupó durante un tiempo el cargo de presidenta de la Asociación Municipal Femenil Revolucionaria de la CNC antes de ocupar el cargo de tesorera de la UAIM en su creación en 1981.

Otro importante elemento para comprender las distintas vertientes de la dominación personal de Antonia Saavedra es el de la situación económica de su familia. Sin ser la familia más acomodada del lugar, la familia Saavedra Salas puede, no obstante, enorgullecerse de poseer una situación financiera mejor que muchas familias de San Felipe Ixtacuixtla. Asimismo, al momento de la creación de la UAIM, la aportación social de las 52 socias no bastó para reembolsar al ex propietario de la parcela que había sembrado alfafa. Entonces, fue Antonia Saavedra quien prestó una cantidad de dinero igual al total del capital social de la organización de mujeres con el fin de llegar a un arreglo con el ejidatario. Posteriormente, cuando las socias no tenían suficiente dinero para pagar su pasaje al momento de ir a vender los productos de la UAIM, doña Toña les daba lo faltante de su propia bolsa. Se puede mencionar también que seis miembros de la familia Saavedra poseen, cada uno, acciones de la UCDIT. Por lo tanto es menester afirmar que la relativa holgura financiera de la familia Saavedra Salas tuvo un papel significativo en cuanto a la posición dominante de la misma dentro de la UAIM San Felipe.

Un año, Antonia Saavedra tuvo la oportunidad de participar en un curso de capacitación a nivel estatal. Obtuvo los mejores resultados. Entonces, al recibir los resultados favorables de su participación, las dos hermanas (su hermana Margarita había sido seleccionada también) se fueron de su casa para vivir en pensión durante tres meses y recibir una formación dispensada por la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO).

Al final [del curso], participé en el concurso donde competíamos todos los que habían seguido el curso de capacitación. Casi todos eran varones. Pero a mí no me impresionaba, y me preparé para el concurso corrigiéndome al mirar a mis compañeros ensayar frente a un profesor... Mis compañeros me decían: «¡Andale Gordis! ¡Echale ganas!» Finalmente, gané el primer lugar con un texto sobre el tema de: «La mujer campesina».⁴³

El hecho de haber ganado el concurso estatal de oratoria le permitió representar al estado de Tlaxcala en el concurso nacional. Obtuvo el tercer lugar y era la única mujer dentro de los finalistas por lo que el jurado otorgó a Antonia Saavedra una presea especial por su «valiosa participación».

A raíz de su formación consiguió el empleo de vendedora en la tienda de CONASUPO de San Felipe Ixtacuixtla, puesto que ocupó durante cinco años. Aparentemente su papel de comerciante le convenía ya que se relacionaba bien con

⁴³ Entrevista directa con Antonia Saavedra, Tlaxcala, Tlax., el 02/03/00.

todos. En ese momento encontró a su futuro esposo, una persona mayor que había ocupado importantes cargos en el Municipio como presidente municipal, Registro Civil, etcétera. Antonia admite que su esposo le ayudó a involucrarse socialmente. Lo iba a ver y le pedía consejos. Por otro lado, Antonia Saavedra menciona en entrevista que el hecho de casarse no modificó en nada su conducta social, ni su forma familiar de saludar a sus amigos ni tampoco su práctica de andar en bicicleta.⁴⁴

· Posteriormente, Antonia Saavedra tuvo la idea de conformar un grupo de teatro con las integrantes de la UAIM para actuar en sainetes cómicos. El lugar de reunión era siempre la casa de su padre, en el centro de San Felipe Ixtacuixtla. Inventaron un sainete titulado: «El borracho de barriada». Antonia Saavedra era la actriz principal y hacía el papel del borracho. La primera representación fue un éxito rotundo y el sainete fue presentado más de diez veces. A Antonia le gustó siempre la actuación y disfrazarse. Así, en el carnaval de Ixtacuixtla, se disfrazaba de luchador ya que su complexión fuerte garantizaba el éxito de la transformación.

Por otra parte, «doña Toña» era famosa por su trabajo de tablajera. Reconoce que nunca le asustó matar animales y que, por lo tanto, era frecuente que sus compañeras de la UAIM le pidieran sacrificar a sus gallinas o puercos. Llegó a matar hasta seis

⁴⁴ Entrevista directa con Antonia Saavedra, Tlaxcala, Tlax., el 02/03/00.

marranos por semana. Y se identificaba tanto con esta actividad que, al momento de declarar su profesión en las actas de la UCDIT en 1995, inscribió: tablajera.

Al final de 1995, Antonia se estaba involucrando en la organización previa a la creación de la Unión de Crédito para el Desarrollo Integral de Tlaxcala (UCDIT). Iba a todas las reuniones para representar a la UAIM y se mostraba interesada, y dispuesta a asumir nuevas responsabilidades. Además era la CNC quien organizaba este proyecto, y en la familia Saavedra Salas eran cenecistas convencidos desde mucho tiempo atrás. Con respecto a su compromiso ideológico, la lideresa no duda en afirmar que el PRI es: «*mi partido, mi vida*».⁴⁵ De hecho, para identificarse en el momento del registro de la UCDIT, doña Antonia presentó una credencial del Partido Revolucionario Institucional expedida en 1981, año de creación de la UAIM San Felipe Ixtacuixtla.⁴⁶

Para resumir, se puede decir que Antonia Saavedra heredó de su familia la idea de una igualdad entre hombres y mujeres, el interés hacia el compromiso político priísta y el sentido del involucramiento en asuntos colectivos. A estos elementos debe agregarse cierta holgura financiera que permitió a la responsable de la UAIM sufragar, en distintos momentos, gastos operacionales relacionados con el proceso organizativo que lideraba.

⁴⁵ Entrevista directa con Antonia Saavedra Salas, Tlaxcala, Tlax., el 13/04/00.

⁴⁶ Fue la única en identificarse con este documento sin valor oficial a pesar de que todos eran priístas convencidos; los demás integrantes de la UCDIT se identificaron con su credencial de elector, su cartilla militar o su permiso de conducir.

También debe agregarse que Antonia Saavedra ocupó cargos sucesivamente en los ámbitos parroquial, político y social, pero casi siempre como tesorera *in jure* o *de facto*. Comerciante y varias veces tesorera, Antonia Saavedra posee además un gran sentido de convivialidad, un don para la actuación y la pasión por ciertas actividades connotadas como masculinas. Así, su carisma polifacético se manifiesta en una conducta social a veces atípica y hasta cierto punto anticonformista.

VII.4 Alberto Gómez Flores. UNORCA

Alberto Gómez Flores nació en 1956. La religión fue el primer ámbito dentro del cual empezó a trabajar para los demás. El sacerdote de la parroquia donde vivía era de tendencia progresista y no limitaba su acción pastoral a la sola predicación: estaba personalmente involucrado en las cuestiones sociales y políticas del pueblo, al mismo tiempo que una parte de sus fieles. El joven Alberto Gómez formó parte de estos últimos. Participó activamente en los grupos de catequesis, trabajando junto con sus compañeros y compañeras en la elaboración de diferentes proyectos cooperativos a nivel local. Según sus propias palabras, la religión servía de pretexto para analizar la realidad local y regional, criticar el autoritarismo político y pensar colectivamente formas de organización democráticas. En este contexto, empezó paulatinamente a desarrollar un espíritu crítico así como un pensamiento constructivo. A pesar de su gran involucramiento en el grupo de catecismo, Alberto Gómez nunca fue catequista, «¡quizás no fuí catequista por el hecho de que el grupo de jóvenes era mixto!» reconoce el líder de la Unorca.⁴⁷

La influencia del medio social sobre el joven Alberto Gómez estuvo estrechamente relacionado con la lucha por la tierra. La trayectoria de sus antepasados tiende a comprobarlo. Su abuelo paterno fue asesinado por cuestiones relativas a la posesión de

⁴⁷ Entrevista directa con Alberto Gómez, México D.F., el 03/09/98.

la tierra, y en cuanto a su abuelo materno, militó en las filas magonistas durante la Revolución y logró asumir responsabilidades en las tropas insurgentes. La madre de su abuelo materno era indígena chichimeca.⁴⁸ La presentación de esta filiación refuerza implícitamente la legitimidad del dirigente de la UNORCA en su papel de defensor de los ejidatarios, por una parte, y de los indígenas por la otra. Además, la herencia del compromiso altruista de sus abuelos tuvo una repercusión directa sobre sus actividades así como sobre la de sus hermanos (uno de ellos, Marco Antonio Gómez Flores, fue, hasta su muerte, dirigente de la ARIC-Independiente en Chiapas).

A los doce años de edad, en 1968, Alberto Gómez cursaba la secundaria en la Ciudad de México. Durante el periodo de protestas de ese año, participó en dos marchas pero sólo como un miembro más. No obstante, tres años más tarde, fungió como representante de grupo en su Preparatoria. El Coordinador Nacional de la Unorca afirma que:

No se puede decir que tuve una carrera escolar «exitosa», digamos. Estuve en la Prepa y pasé mi bachillerato. Luego me inscribí en la Licenciatura de economía en la UNAM. Pues la verdad, es que me estaba involucrando cada vez más en la política. Me acerqué a Línea de Masas, y estuve con ellos un tiempo. Así que dejé de ir a la Facultad [de Economía].⁴⁹

Alberto Gómez se acercó a esta organización maoísta y recuerda haber intentado poner

⁴⁸ Entrevista directa con Alberto Gómez, México D.F., el 03/09/98.

⁴⁹ Organización de Izquierda Revolucionaria – Línea de Masas (OIR-LM).

en práctica el lema: «los intelectuales en el campo». Aunque intermitente –participaba sólo en acciones puntuales–, su involucramiento en la organización revolucionaria le dejó una profunda huella: las severas y austeras exigencias que aceptó durante estos años le parecen, hoy en día, demasiado radicales.⁵⁰ En la década de los setentas, Alberto Gómez fungió como asesor de organizaciones rurales y organizador en colonias urbanas. Luchaba teniendo como prioridad mejorar las condiciones de vida de las poblaciones marginadas, para que tuvieran acceso a los servicios básicos. Alberto Gómez afirma que durante toda su carrera no dejó de trabajar para apoyar a quienes lo necesitaban.⁵¹

Con domicilio en Pátzcuaro, propietario rural, Alberto Gómez pronto participó en acciones públicas a favor de los productores rurales. Al final de su mandato (1998-2002), tiene planeado regresar a su rancho en el estado de Michoacán para convivir de nuevo con su esposa y sus tres hijos. Alberto Gómez no contempla recluirse en su propiedad para dedicarse exclusivamente a la producción de maíz y zarzamora orgánica sino que planea más bien buscar trabajar para el beneficio de los productores rurales de su región nativa.

Asimismo, fue dirigente de la Convergencia Campesina de Michoacán. Su experiencia política, junto con su anhelo de llevar a cabo proyectos de desarrollo, le propulsaron como dirigente campesino en esta región de Michoacán. En los años

⁵⁰ Entrevista directa con Alberto Gómez, México D.F., el 27/08/98.

⁵¹ Entrevista directa con Alberto Gómez, México D.F., el 27/08/98.

ochenta, empezó a participar en los encuentros de organizaciones campesinas regionales de los cuales iba a nacer varios años después la UNORCA. Al aceptar la invitación a ser Diputado Local por el Partido de la Revolución Democrática (PRD), comenzó a ver las disputas internas fomentadas por los aspirantes al poder y fue testigo de las cooptaciones de líderes sociales que estaban más interesados en mejorar su situación personal que la de los demás. En otras palabras, Alberto Gómez contempló el juego obscuro que preside la selección de los candidatos a puestos de elección popular. Fue para él una experiencia decepcionante, difícil, pero a raíz de la cual se convenció de que él no iba a hacer una carrera política (de hecho, posee un rancho en la región de Pátzcuaro en el cual emplea obreros agrícolas para la producción de maíz y zarzamora orgánica, por lo cual Alberto Gómez no tiene la necesidad de buscar un empleo en una administración pública o en la política). Además, esta experiencia le enseñó también que un político es ante todo un hombre hábil, bien relacionado y ambicioso.⁵² A la pregunta de saber si considera a uno o varios hombres políticos mexicanos como ejemplos de rectitud y de honradez, responde tajantemente que: «No. No hay líderes, ni en el PRI ni en la oposición.»⁵³

Ahora bien, la acción histórica de hombres ilustres han tenido sobre Alberto Gómez cierta influencia. Es el caso de Francisco Villa, personaje clave de la historia del México

⁵² Con respecto a la ocupación de cargos de elección popular por parte de dirigentes de la UNORCA, cf. Cap. VI.4

moderno. Después, llegó a admirar al «Cárdenas de 1988» por haber irrumpido sobre la escena política nacional, imponiendo por primera vez una verdadera oposición al monopolio del PRI en la representación de los intereses de los ciudadanos. Seis años después, en 1994, el dirigente de la UNORCA vió en la aparición del subcomandante insurgente Marcos y de los zapatistas, un nuevo ataque contra la hegemonía del partido institucional. Esta insurrección chiapaneca representa, para Alberto Gómez, un giro en la historia del país y una razón más para contribuir a fortalecer la democracia.

Ahora bien, otro elemento que interviene en el fenómeno de dominación personal del líder de la Unorca es la de emplear, en asambleas y reuniones, un lenguaje sencillo y a menudo con bromas, lo que le permite captar fácilmente la atención de sus oyentes. Esta seducción participa, de manera sutil, en el convencimiento de sus interlocutores en cuanto al bienfundado de su postura sobre uno u otro tema. Los discursos públicos de Alberto Gómez, a veces conmovedores, denuncian siempre la injusticia y la represión política. En los últimos años sobre todo, a favor de los paulatinos cambios políticos, el dirigente de la UNORCA se ha convertido en un combativo defensor de los derechos de los campesinos y de los indígenas.

Una prueba de su fuerza de carácter, y quizá también de su obstinación para ocupar el máximo cargo en la UNORCA, es el hecho de no abandonar su proyecto de acceder al cargo de Coordinador Nacional a pesar de haber sido brutalmente intimidado en la

⁵³ Entrevista directa con Alberto Gómez, México D.F., el 03/09/98.

víspera de la renovación del coordinador nacional Luis Meneses. Lo mismo sucedió después del homicidio de su hermano Antonio Gómez Flores.⁵⁴ El dirigente de la UNORCA reconoce que toma riesgos y que algún día puede ser asesinado, pero asegura que si esto sucede, otros lo reemplazarían y tomarían los mismos riesgos. Alberto Gómez declara: «Lo importante es que no es un dirigente sino dirigentes, son organizaciones, son bases.»⁵⁵ Sin negar el valor y el compromiso del dirigente de la Unorca, el hecho de diluir las responsabilidades al hacer referencia implícitamente a su sustituibilidad tiende, por rebote, a ocultar la importancia *real* del liderazgo de Alberto Gómez. El máximo dirigente de la Unorca ocupa una función clave en la organización rural y su carisma se refleja en su manera personal de dirigir. El mandato de los dirigentes se caracteriza siempre por una serie de elementos particulares incluso cuando el dirigente carece de carisma y de voluntad propia. Asimismo es posible afirmar que otros líderes podrían reemplazar a Alberto Gómez pero no sustituirlo.

Para resumir, se puede decir que Alberto Gómez ha heredado de su familia el sentido del compromiso social y de la lucha por la tierra. Su experiencia personal, primeramente en el ámbito parroquial, en el ámbito sociopolítico urbano y, posteriormente, en el ámbito social rural, tiene como eje central una innegable preocupación por los ejidatarios e indígenas. El hecho de ser propietario rural y de hacer trabajar sus tierras,

⁵⁴ <http://www.laneta.apc.org/home/acurg/acur3.htm>

⁵⁵ Entrevista directa con Alberto Gómez, México D.F., el 27/08/98.

permite a Alberto Gómez asumir el cargo mal pagado de coordinador nacional de la Unorca. El haber conjugado con cierto éxito las herramientas cognoscitivas adquiridas con su carisma personal no excluyen, por parte del líder michoacano, manifestaciones autocráticas. Pero éstas tienden a disolverse en su toma de riesgos y en la perseverancia de su compromiso altruista.

VII.5 Emiliano Cerros Nava. Coordinadora Regional Campesina "Zanzekan Tinemi"

El padre y el abuelo de Emiliano Cerros estaban involucrados como líderes en asuntos sociales y políticos en el estado de Guerrero (en este contexto, la atribución del nombre de 'Emiliano' podría interpretarse como un homenaje patronímico a Emiliano Zapata). Lo cierto es que sus padres no impidieron al joven Emiliano involucrarse en las actividades parroquiales.

Emiliano Cerros se desempeñó durante muchos años como coordinador en el equipo de un sacerdote con inclinación hacia la Teología de la Liberación. Asimismo, el guerrerense empezó a animar grupos y organizar a los fieles en el ámbito parroquial. De manera paulatina, ascendió a catequista y reconoce haber aprendido a hablar en público

por medio de su compromiso parroquial.⁵⁶ Emiliano Cerros alcanzó a ser conocido en toda la región de Chilapa de Alvarez, Guerrero. Sin embargo, cuando decidió comprometerse en organizaciones políticas, tuvo que aclarar su posición ante las autoridades eclesiásticas. Renunció a su cargo de catequista.

Luego Emiliano Cerros Nava fungió como candidato a diputado local por el Partido Democrático Mexicano (PDM) y esta experiencia le enseñó muchas cosas. Dice:

Ahí, me di cuenta de lo que es la política, de lo que es hacer política... Cómo te relacionas, cómo preparas tu campaña, los mítines... También tienes que aguantar la presión y la represión porque en los setentas había mucha represión aquí en Guerrero. Pero también vas conociendo satisfacciones...⁵⁷

Finalmente, no logró ser electo, pero admite haber adquirido conocimientos muy valiosos. Hasta la fecha no quiso comprometerse de nuevo a pesar de haber recibido varias propuestas como la de ser candidato por el PRD para Diputado Federal de Guerrero por ejemplo. Menciona haber rechazado estas ofertas porque no quería dejar sus trabajos dentro de la UNORCA y la Zanzekan Tinemi. Sus respuestas negativas fueron motivadas por una situación coyuntural por lo cual el líder guerrerense no descarta la idea de involucrarse totalmente en la política, en el futuro.

Posteriormente Emiliano Cerros estuvo encargado de la tienda comunitaria de La

⁵⁶ Entrevista directa con Emiliano Cerros, Chilapa de Alvarez, Gro., el 22/04/98.

⁵⁷ Entrevista directa con Emiliano Cerros, Chilapa de Alvarez, Gro., el 17/08/98.

Providencia, su pueblo nativo. Luego el líder guerrerense participó en el Consejo Comunitario de Abasto y durante el periodo de tres años se desempeñó como administrador. Jefe de bodega de DICONSA en Chilapa de Alvarez, después fue nombrado responsable del Programa de Compras Directas (PCD) en 1990.⁵⁸ Durante tres años fungió como presidente de la SSS Sanzekan Tinemi, asumiendo responsabilidades dentro de las diferentes áreas. En este periodo, si el liderazgo de Emiliano Cerros fue determinante en el crecimiento y fortalecimiento de la nueva organización, al mismo tiempo, solía limitar la integración coordinada de personas deseosas de involucrarse en el desarrollo de los proyectos.⁵⁹ Después de su mandato, el cargo de presidente fue reducido a dos años con el fin de permitir una mayor movilidad de los cuadros intermedios.

Por otra parte, Emiliano Cerros es una persona que se caracteriza por dar una gran importancia a la solidaridad familiar, la cual se manifiesta en los «servicios» que suele otorgar a parientes suyos. Un ejemplo concreto de esto es el hecho de que tenga dos primos, una prima y un compadre trabajando a su lado en la Zanzekan Tinemi. Al analizar las redes de parentesco en la organización chilapeña, Emiliano Cerros no aparece como la persona que tenga más familiares laborando en ésta.⁶⁰

⁵⁸ Cf. Cap.V.5.1

⁵⁹ Entrevista directa con un asesor, Chilapa de Alvarez, Gro., el 14/08/98.

⁶⁰ Cf. Gráfica 8 en Anexos.

En relación al tema del papel de la familia de Emiliano Cerros sobre su actividad de dirigente, hay que mencionar también las actividades sociales que organiza su esposa. En efecto, esta última es presidenta del grupo de artesanas de la Providencia y asume responsabilidades en la caja de ahorro comunitaria así como en el grupo de mujeres que crían cerdos a pesar de tener a su cargo los menesteres de su hogar, la responsabilidad de la educación de sus hijos y el cuidado de sus suegros. Sus valiosas iniciativas locales hicieron que fuera propuesta para asumir el cargo de primera presidenta propietaria de la Titekitoke Tajome Sihuame cuando se fundó. Pero Emiliano Cerros rechazó tajantemente. Afirma:

La iban a nombrar presidenta porque yo era presidente de la Sanzekan. Era un cálculo de las señoras para aprovecharse de esta situación para...no sé, recibir más apoyo o beneficiarse de un trato privilegiado. En todo caso no podía aceptar. Mi esposa presidenta... No, eso hubiera significado un aprovechamiento de la situación.⁶¹

Con este argumento Emiliano Cerros impidió a su esposa desempeñar una función con responsabilidad fuera de su comunidad, y le permitió solamente fungir como presidente propietario del Comité Financiero y Vigilancia, un cargo casi honorífico.

Actualmente, Emiliano Cerros ocupa el cargo de coordinador estatal de la UNORCA, miembro destacado dentro de la Comisión Ejecutiva Nacional de la misma y continúa

⁶¹ Entrevista directa con Emiliano Cerros, Chilapa de Alvarez, el 17/08/98.

como asesor del área de Apoyo a Productores, de la Sanzekan Tinemi. Para no deslindarse totalmente de su región, decidió estar presente en las oficinas de la Sanzekan Tinemi, por lo menos cada primer día de la semana.⁶² Sus responsabilidades dentro de la CEN le obligan a viajar frecuentemente a provincia para asistir a reuniones y congresos, visitar a socios de la UNORCA y a veces, solucionar litigios. Por medio de sus actividades como dirigente nacional de la UNORCA viajó a Haití, Canadá y Bolivia. Estas estancias fuera de México le ofrecieron la posibilidad de enterarse de los problemas que afectan a las poblaciones rurales, las medidas tomadas por sus respectivos gobiernos y, sobre todo, conocer las estrategias de acción colectiva llevadas a cabo por organizaciones rurales no oficiales.

Para resumir, se puede decir que la vocación de Emiliano Cerros como dirigente social inició en el ámbito parroquial. A esta experiencia formadora de varios años siguió una corta experiencia política y luego el involucramiento del líder guerrerense en asuntos rurales. Considerar los nexos de parentesco como forma primaria de solidaridad y la dominación antropocéntrica como forma de diferenciación de género, hace de Emiliano Cerros un líder tradicional. Pero al poner su carisma, su experiencia y su disponibilidad al servicio de la dirección nacional de la Unorca, el ex presidente de la Sanzekan Tinemi

⁶² Entrevista directa con Emiliano Cerros, Chilapa de Alvarez, Gro., el 17/08/98.

ha tenido la oportunidad de viajar con frecuencia en los diferentes estados de la República y también en el extranjero.

VII.6 Yolanda Venegas Díaz. Titekititoke Tajome Sihuame S.S.S.

Yolanda Venegas nació en Tecuhalpa, municipio de Ahuacuotzingo, en 1966. A la edad de dos años se fue a vivir a Acapulco con su familia. Tuvo tres hermanos e igual número de hermanas. Durante muchos años moró en la ciudad costera. En su infancia vivía en un «ambiente de mujeres, con su abuela y su madre» y se acuerda que la educación que recibió era una educación donde las tareas domésticas estaban compartidas entre todos, varones o mujeres.⁶³ No había distinción de género con respecto a la asignación de los trabajos. Esta forma de educar a los hijos, en zonas rurales de México quizá más que en las ciudades, va en contracorriente de lo que tradicionalmente se practica. No obstante esta noción de igualdad entre hombres y mujeres, aprendida a través de la comprobación empírica de que ambos sexos tienen aptitudes similares, quedó profundamente gravada en la dirigente de la triple S. Por lo tanto, educa a sus tres hijos de esta forma sin hacer caso a las críticas de algunos familiares y de la gente del pueblo.

⁶³ Entrevista directa con Yolanda Venegas, Chilapa de Alvarez, Gro., el 15/08/98.

Yolanda Venegas se casó a los quatorce años, y dos años después tuvo a su primer hijo. Estas tempranas responsabilidades como esposa y como madre, además de ser difíciles de asumir según su propia confesión, fueron las que le impidieron seguir estudiando en la escuela.⁶⁴ Finalmente, se divorció con dos hijos después de ocho años de estar casada. Luego se casó nuevamente. Tuvo un tercer hijo con su segundo esposo de quien, después de apenas tres años de vida conyugal, se separó. Cabe señalar que en ninguna ocasión se casó por la Iglesia, a pesar de la presión social que se ejerce sobre quienes rechazan recibir los sacramentos de la Iglesia. Resistió las críticas merced su carácter fuerte y también gracias al beneplácito complaciente de su madre y de su abuela.

Hasta el año 1992 residió en Acapulco. Luego decidió irse a vivir a Chilapa de Alvarez donde mora su madre. Sin embargo, todos sus hermanos siguen viviendo en la ciudad costera. A pesar de haber estado fuera de su comunidad nativa, Yolanda tiene todavía buenos contactos con todo el resto de su familia.⁶⁵ No excluye regresar a vivir en su comunidad de origen si tiene la oportunidad de hacerlo, lo cual refleja un cierto arraigo a su tierra natal.

Yolanda Venegas inició sus actividades profesionales trabajando como funcionaria pública en el ayuntamiento de Chilapa. Poco a poco tuvo más responsabilidades. Fue sucesivamente responsable del Departamento de Abasto en su colonia y jefa de

⁶⁴ Entrevista directa con Yolanda Venegas, Chilapa de Alvarez, Gro., el 15/08/98.

Servicios Generales en el ayuntamiento. Estaba encargada de gestionar y repartir todo el material necesario para el trabajo de los diferentes sectores de la función pública pero después de un cambio de Presidente Municipal dejó sus responsabilidades anteriores y pasó a ser una simple secretaria «bajo las órdenes de un superior», realizando un trabajo burocrático, razón por la cual se dio de baja en 1993.⁶⁶

Libre de cualquier compromiso con el ayuntamiento de Chilapa, Yolanda empezó a desempeñarse, de manera voluntaria, como miembro del Consejo Comunitario de Abasto (CCA). Comenzó a empaquetar despensas en la Sanzekan Tinemi y participó activamente en la construcción de la bodega de fertilizante a pesar de las críticas formuladas en su contra por su madre y su abuela a quienes le disgustaba que realizara actividades físicas. Sin embargo Yolanda Venegas se desempeñó, junto con otros voluntarios, en todas las tareas inherentes a la construcción, como la albañilería, herrería, etcétera.

Durante el periodo 1995-1996 se desempeñó como secretaria del CCA y secretaria de la Titekitoke Tajome Sihuame, motivo por el cual los dirigentes de la Sanzekan Tinemi la obligaron a elegir uno u otro puesto. Muy interesada en las actividades realizadas por y para las mujeres, se decidió finalmente por la organización de mujeres. Pero al ocupar este puesto no recibía ningún sueldo y tuvo que esperar un año antes de

⁶⁵ La comunidad de Tecuhanalpa está apenas a una hora de camino de la ciudad de Chilapa.

⁶⁶ Entrevista directa con Yolanda Venegas, Chilapa de Alvarez, Gro., el 15/08/98.

verse apoyada por la UNORCA con una beca.⁶⁷ A través de las diferentes responsabilidades que ocupó, la lideresa guerrerense buscó la posibilidad de participar en talleres y cursos de diversa índole. Asimismo, para poder aconsejar a los grupos de mujeres con respecto a la creación de una caja de ahorro, Yolanda Venegas siguió talleres de capacitación en administración de empresas y gestión comercial.

En 1997, Yolanda Venegas fue elegida presidenta propietaria de la Sihume. No obstante, cuando terminó su beca, los pocos recursos que recibía como dirigente de la organización le ocasionaron serias dificultades financieras. Lo anterior señalado aunado a las constantes críticas en su contra hechas por sus compañeros de trabajo, causaron su renuncia el 2 de octubre de 1998.⁶⁸ Inmediatamente después, ella entró en el equipo de la UNORCA en la Ciudad de México, y empezó a trabajar al lado de los miembros del Comité Ejecutivo. Finalmente se reintegró en la directiva de la Sihume en 1999.

Por otra parte, la señora Yolanda Venegas es una persona que posee una gran capacidad de trabajo. Trabaja seis días a la semana en las oficinas de la Titekititoke Tajome Sihume, a menudo el domingo también, no toma vacaciones y puede suceder que los días festivos esté laborando también. Su trabajo es de diversa índole: se encarga

⁶⁷ Entrevista directa con Yolanda Venegas, Chilapa de Alvarez, Gro., el 15/08/98.

⁶⁸ Con respecto a la hegemonía ejercida por la familia Chautla dentro de la organización de mujeres, cf. Cap.V.6.1

de arreglar asuntos administrativos, prepara y asiste a reuniones, imparte talleres, se desplaza hacia las comunidades según las necesidades del momento y viaja frecuentemente a la capital del país. La imposibilidad de contratar más personal por parte de la organización de mujeres, una organización no siempre planificada en cuanto al trabajo, pero también el alto sentimiento de compromiso que tiene Yolanda Venegas consigo misma, explican su permanente sobrecarga de trabajo. Al igual que la dirigente histórica de la organización Brígida Chautla —quien afirma que una dirigente debe ser una mujer «dispuesta y expuesta a todo»⁶⁹—, la señora Yolanda se siente totalmente comprometida con su responsabilidad como dirigente.

Su compromiso no es sólo compromiso personal, éste se expresa por medio de sus relaciones con las mujeres, y las mujeres de la organización. No rechaza el diálogo con los hombres: el asesor general de la Sihame, el equipo técnico, y también todos los responsables de la Zanzekan Tinemi son hombres, pero Yolanda Venegas reconoce que su trabajo está enfocado hacia las mujeres. Dice:

«Ellos, los hombres, tienen la posibilidad de salir, de participar [en las organizaciones], y de asumir compromisos. No tienen nadie ni nada que les impida salir. En cambio, las mujeres, y aún más las mujeres nahuas, disponemos de muy pocas oportunidades para organizarnos. Tenemos que luchar mucho para lograr organizarnos y salir adelante.»⁷⁰

⁶⁹ Entrevista directa con Brígida Chautla realizada por Fabiola Delgadillo, Chilapa de Alvarez, Gro., el 17/11/97.

Para resumir, se puede afirmar que Yolanda Venegas estuvo fuertemente influenciada por la educación doméstica que recibió ya que ella y sus hermanas tenían las mismas libertades y obligaciones que sus hermanos. Luego, las dificultades extremas relacionadas con el hecho de haberse casado y haber sido madre muy joven fueron, hasta cierto punto, compensadas por su desempeño de actividades profesionales. Luchadora que cuenta con la experiencia de haber vivido varios años en una ciudad, la lideresa guerrerense se involucró en la Sanzekan Tinemi y posteriormente en la Titekititetoque Tajome Sihuame. Una de las manifestaciones más significativas de la fuerza de carácter de Yolanda Venegas es la de oponerse sistemáticamente a la dominación antropocéntrica a nivel conyugal, social y organizacional.

⁷⁰ Entrevista directa con Yolanda Venegas, Chilapa de Alvarez, Gro., el 15/08/98..

VII.7 *Discusión de los resultados de la dominación personal*

Las conductas individuales en el marco del ejercicio del poder tienen que ver con la personalidad y el pasado de los dirigentes. Asimismo, independientemente del tamaño de la organización y su filiación política, existe una clara diferencia entre la trayectoria de los dirigentes entrevistados y la de las lideresas. Más precisamente, a la influencia de las primeras experiencias altruistas sobre la trayectoria de los dirigentes campesinos, corresponde la influencia de la educación doméstica sobre la orientación profesional de las dirigentas. Los tres dirigentes rurales entrevistados: Pablo García, Alberto Gómez y Emiliano Cerros se iniciaron como líderes de proyectos colectivos en grupos de jóvenes católicos. El grado, la naturaleza y duración de este compromiso variaron según los casos, pero el espacio donde realizaron sus primeras experiencias de trabajo al servicio de su prójimo, fue el espacio religioso. Luego, de manera gradual y a veces paralela, se involucraron en asuntos políticos. A temprana edad, los dirigentes tienden a participar en actividades fuera de la esfera doméstica. En cambio, solamente la lideresa de la UAIM San Felipe se involucró, en un momento de su vida, en actividades parroquiales al mismo tiempo que en asuntos políticos. La lideresa de la Titekitetoke Tajome Sihame se destacó en su desempeño profesional, mientras que Beatriz Paredes comenzó a manifestarse como lideresa en las clases de las escuelas que frecuentó. Por otra parte, es menester señalar que ninguna lideresa posee una vida conyugal y familiar

convencional por ser respectivamente viuda, divorciada y soltera. En cambio, los dirigentes entrevistados tienen todos una vida familiar aparentemente estable, aunque se ausentan con frecuencia de su hogar.

Uno de los resultados de la presente investigación es el de haber notado la existencia de un nexo de dependencia entre las dirigentas y su entorno masculino profesional y/o familiar. Así, Beatriz Paredes afirma renunciar cuando dimite su jefe por una cuestión de principios y de lealtad –cabe señalar que es difícil discernir en la conducta de la lideresa cenecista lo que es de su personalidad de lo que es la conducta común al conjunto de los dirigentes del PRI. En cuanto a la lideresa de la UAİM se involucró socialmente con la aprobación de su padre y luego siguió con los consejos de su esposo, y en Chilapa de Alvarez, la organización de mujeres logró ser parcialmente controlada por el asesor general. Si bien las esposas de los dirigentes hombres deben resignarse a padecer de los *efectos de carrera* de sus esposos respectivos, por su parte las dirigentas son generalmente más cautelosas en cuanto a las consecuencias de su compromiso social que los dirigentes.

Por lo tanto, la trayectoria escolar y la experiencia profesional son elementos que intervienen en el fenómeno de la dominación personal en dos niveles: al ser condicionados por factores socioculturales, y por condicionar el desempeño social de los líderes. Por su parte, la dirigente tiene que cuestionar de manera permanente la reproducción de una dominación de género en las organizaciones rurales.

La investigación del fenómeno de dominación personal en las organizaciones rurales ha permitido mostrar que la herencia familiar, en un sentido amplio, ejerce una influencia distinta sobre los responsables rurales según si son hombres o mujeres. Asimismo, los dirigentes son más proclives a reinterpretar su origen familiar al destacar la acción heroica y extracción indígena de sus antepasados. Es el caso de Alberto Gómez quien se inscribe benévolamente en una tradición familiar de lucha por la tierra, es Beatriz Paredes quien recuerda simbólicamente el origen indígena de sus abuelos paternos a través del uso de vestidos indígenas, y en menor medida es Pablo Sánchez quien se reivindica más como un *self made man* de extracción campesina que como el descendiente de una familia de luchadores sociales. En todo caso, los dirigentes campesinos tienden a reinterpretar su origen familiar y más precisamente la acción relevante de sus antepasados para legitimar de manera no siempre consciente su propia actividad como representante rural. En cambio las lideresas revelan –y no reinterpretan– que fueron influenciadas sobre todo por la educación doméstica que recibieron. Esta se caracteriza por el trato igual de sus padres hacia ellas y sus hermanos, su precoz independencia y la posibilidad que tuvieron de cursar la secundaria y hasta una licenciatura en el caso de Beatriz Paredes. Asimismo, las lideresas heredaron una educación familiar atípica la cual contribuyó verosímilmente a darles una percepción singular del mundo –y hasta cierto punto anticonformista. El hecho de que Beatriz

Paredes, Antonia Saavedra y Yolanda Venegas sean respectivamente soltera, viuda y divorciada con tres hijos, muestra la dificultad de asumir responsabilidades sociales y familiares siendo mujer.

Por otro lado, es posible afirmar que la filiación política de los padres ejerció cierta influencia sobre el desempeño de las dirigentas: el padre de Beatriz Paredes fue senador por el PRI y el padre de Antonia Saavedra fungió como dirigente cenecista a nivel local. Es difícil generalizar esta situación sin embargo, se puede pensar que la figura emblemática del padre justo y bueno, ha ejercido una influencia significativa sobre el desarrollo psicológico de sus hijas. En cambio, la participación de los líderes campesinos en diferentes movimientos posteriores a las manifestaciones estudiantiles del 68 les ha permitido forjarse sus propias convicciones políticas, lo cual explica que se identifiquen con personalidades públicas: Francisco Villa, el «Cárdenas del 88» y Marcos para Alberto Gómez, y Monseñor Romero para Pablo García. Existe entonces cierta influencia del padre de las dirigentas en torno a la elección de una idéntica militancia partidista y, en el caso de los dirigentes, una lejana identificación con la acción de personajes históricos conspicuos.

El tercer y último punto relevante en cuanto a la influencia de la familia sobre el desempeño de los dirigentes rurales es la presencia, en las organizaciones de segundo y primer niveles, de un número significativo de parientes. Si bien esta situación no se detectó en la directiva de la UNORCA, CNC y UCDIT aunque haya indicios de la

existencia de este fenómeno, en cambio en la Zanzekan Tinemi se pudo comprobar la existencia de relaciones de parentesco entre casi todos los responsables. En las dos organizaciones de primer nivel, es la familia de la lideresa la que asume el control *de facto* la orientación de los programas e instrumentación de los proyectos. Esto se debe a la existencia de familias históricamente involucradas en asuntos sociales, el grado mayor de confianza entre familiares y también el nivel elevado del desempleo en el medio rural. Pero lo interesante de ese fenómeno no es tanto su descubrimiento —es al parecer un fenómeno social generalizado— sino más bien percatarse del rechazo tajante de los actores para reconocer públicamente sus nexos de parentesco con los demás integrantes de la organización. En la organización económica «exitosa» Zanzekan Tinemi y la triple S Titekitoke Tajome Sihuame los nexos de parentesco pueden ser interpretados por un lado como sobrevivencias de la tradición, de las viejas formas de cohesión social y de lazos patrimoniales o incluso patriarcales, pero por otro lado, la «familiarización» de estas organizaciones rurales contradice quizá su vocación social y pone en entredicho su carácter democrático.

Asimismo se puede afirmar que el papel de la familia es legitimar la acción de los líderes a través del recordatorio de las acciones heroicas de sus antepasados y, en el caso de las mujeres, la familia fue un espacio privilegiado para su emancipación. La familia es también, en las organizaciones de segundo y primer niveles, el instrumento de control de su funcionamiento.

Finalmente, el examen de las cualidades personales de los dirigentes en el marco del estudio de la dominación personal permitió encontrar una serie de factores comunes independientemente del nivel de responsabilidades y sexo de los líderes. En efecto, los dirigentes se caracterizan por dedicar mucho tiempo a la organización al grado de dar la prioridad a su actividad asociativa sobre su vida personal y familiar. La dirigente de la Sihame por ejemplo, a pesar de ser madre soltera con tres hijos a su cargo, se dedica de tiempo completo a sus actividades sociales. Además, los líderes entrevistados poseen todos una gran capacidad de trabajo, una excepcional fuerza de voluntad, cierto sentido del deber y de manera general una personalidad carismática. Hasta donde se pudo comprobar, tienen una capacidad superior a la de los socios para analizar las distintas situaciones, tomar decisiones y también defender públicamente la idoneidad de sus actos. Sin embargo, existe una diferencia de género muy clara en lo que concierne dos actitudes: la honradez y el hacer carrera.

Aunque es difícil comprobarlo de manera objetiva, todo tiende a indicar que las dirigentas son más honestas que sus homólogos masculinos sobre todo en lo que se refiere a la gestión financiera ya que, de manera general, las mujeres campesinas tienen que ser ahorradoras y gastar de manera parcimoniosa el dinero que les da su esposo para ellas y sus hijos. Esta situación se refleja más en el caso de Antonia Saavedra y Yolanda Venegas que en el caso de Beatriz Paredes quien, sin embargo, manifiesta cierto sentido de la honestidad en su lealtad hacia sus superiores. En cuanto a los dirigentes rurales,

éstos dan una gran importancia a la imagen que construyen de si mismos, lo cual se materializa por su empeño en no siempre decir la verdad. Rechazan también analizar de manera crítica su trayectoria profesional e insisten a menudo en reconocer solamente sus acciones positivas. De igual forma los dirigentes son más susceptibles a ser autores de actos ilícitos o por lo menos de conductas autoritarias. En otras palabras, la personalidad de las dirigentas está condicionada por el respeto de ciertos principios éticos, mientras el carisma de los líderes tiende a imponerse sobre los principios de transparencia y veracidad.

Por lo general las dirigentas campesinas no buscan hacer una carrera o mejor dicho es raro que se empeñen en ocupar cargos con mayores responsabilidades, y si lo hacen, lo llevan a cabo con más tacto y discreción que los hombres. Es el caso de Antonia Saavedra que deja al secretario de la UCDIT encabezar la planilla a pesar de estar interesada por dirigir la unión de crédito, es la renuncia de Yolanda Venegas al cargo de Presidenta de la triple S y, de cierta forma, es la prudencia diplomática de Beatriz Paredes cuando se postula para ocupar un cargo. Parece ser entonces que las dirigentas más que buscar ocupar cargos con responsabilidades prefieren esperar una oportunidad, el momento idóneo. Quizá tienen menos prisa y no se aferran tanto al desarrollo de su carrera como los hombres. En efecto, los dirigentes de la UNORCA, Zanzekan Tinemi y UCDIT manifiestan, a través de sus discursos y sobre todo de su conducta, el deseo de seguir asumiendo responsabilidades en el futuro, tienen una imagen bastante precisa de

su carrera y de lo que anhelan hacer en los años venideros. En resumen, ocupar un cargo es una oportunidad para las dirigentas y una etapa en la carrera de los dirigentes.

Los resultados del estudio de la dominación personal permiten concluir que la cuestión de género tiene hondas implicaciones en el desarrollo temprano de un liderazgo a través de la diferenciación sociocultural de los papeles. Esta situación es aprovechada en el caso de los varones, y subvertida domésticamente en el caso de las mujeres, lo cual explica por qué el involucramiento de las dirigentas en la esfera pública tiende a comenzar comparativamente más tarde y ser más difícil que para los hombres.

Ahora bien, es menester contrastar los resultados del trabajo de campo con los elementos presentados en la introducción teórica al tema de la dominación personal con el fin de evaluar de manera crítica la pertinencia de estos últimos. Con respecto a la sugestiva distinción entre el *auctor* y el *lector* –nociones del medioevo retomados por Bourdieu (1970: 40-41)– es posible afirmar que, contrariamente a lo que se planteó en la introducción de este capítulo, no siempre el dirigente rural inicia su trayectoria de representante siendo *auctor*. En efecto, de los seis líderes investigados, Beatriz Paredes es la única de quien se puede decir con certeza que su carisma se manifestó primeramente en acciones extraordinarias y hasta cierto punto subversivas, las cuales tuvieron lugar durante las olas de protesta campesina-estudiantil que sacudieron el estado de Tlaxcala en la primera mitad de la década de los setenta. Si bien se debe

admitir, sobre la base de los datos empíricos recabados, existe un innegable proceso de rutinización del carisma –como lo denomina Weber– no obstante, por el otro lado, no siempre es posible identificar de manera definitiva y unívoca una personalidad carismática. Así, en muchos casos, el carisma se superpone y hasta se confunde con la experiencia, la dedicación y la capacidad de trabajo de los representantes. Puede ser que esta situación corresponda a la fase de una rutinización «avanzada» de su carisma, sin embargo la presente investigación permitió mostrar que un elemento imprescindible en la manifestación de una dominación personal es el de asistir (y organizar) reuniones. Si el representante posee una indiscutible personalidad carismática o más comúnmente si manifiesta una voluntad de servicio y compromiso, en todo caso va a tener que participar en reuniones de trabajo. En efecto, su presencia en reuniones y comisiones, además de permitirle encauzar su energía hacia la resolución de los asuntos colectivos, le garantiza por rebote un reconocimiento por parte de los demás. Este es el caso de Antonia Saavedra, cuyo nombre no figuraba en la lista inicial de los integrantes del comité de promoción de la unión de crédito, pero que logró finalmente ocupar el cargo de tesorera propietaria de la UCDIT después de un año de incansable activismo. Por lo tanto, es posible aseverar que el involucramiento en acciones altruistas aunado a una perseverancia que en muchos casos se asemeja a una verdadera vocación [*beruf*], tiende a hacer del *auctor* una figura casi mítica de la acción social.

En lo que se refiere al cuerpo del dirigente como materialización de la colectividad por una parte, y susceptible de provocar un «efecto de verdad» –según la expresión de Foucault– por la otra, las evidencias fácticas muestran que el cuerpo del dirigente casi nunca está investido por representaciones colectivas. En casos excepcionales quizá, podría encontrarse tal fenómeno. Si bien hay que reconocer que el cuerpo del líder rural no es objeto de una representación particular, no obstante, por otro lado, la presente investigación permite confirmar la idea de que el cuerpo del mandatario suele ser empleado, aunque no siempre de manera consciente, como un instrumento de diferenciación. Los ademanes (gestos decididos de Pablo García, y actitudes varoniles de Beatriz Paredes y Antonia Saavedra, por ejemplo), una facilidad de palabra y la ocupación ventajosa del espacio de trabajo cotidiano, son las manifestaciones más comunes del uso del cuerpo en el ámbito de la dominación personal. Asimismo, no es totalmente cierto hablar del cuerpo del dirigente como un instrumento para dominar e imponer sus ideas, ya que el uso del cuerpo para estos fines es a menudo limitado por factores sociales como la necesidad, por parte del dirigente, de contar con compañeros, amigos y allegados susceptibles de respaldar su acción. Por lo general, el líder busca complacer a los miembros de la organización o por lo menos a una parte de ellos, por lo que tiende a desarrollar estrategias de acercamiento y de seducción como, por ejemplo, el hecho de saludar con la mano a cada uno de los asistentes de la asamblea e intercambiar unas palabras anodinas, o el hecho de atender personalmente a los

miembros en su oficina (situación excepcional). Se puede decir entonces que la dominación personal no es solamente una imposición en la cual interviene el cuerpo del dirigente como brazo mecánico de su autoridad, sino que tiene también una vertiente afable en donde el cuerpo es el medium –en su sentido originario– entre lo particular y lo colectivo.

Para terminar esta contrastación de los resultados de la investigación con las ideas desarrolladas sobre las posibles manifestaciones de la dominación personal, cabe examinar el asunto de la remuneración de los dirigentes (cabe señalar que en el trabajo de campo se abordó con más facilidad este tema cuando la situación económica de los dirigentes entrevistados era precaria). Asimismo, la dirigente de la Sihume, Yolanda Venegas, afirmó de manera reiterada que el hecho de carecer de un sueldo decente – tenía una beca– le dificultaba enormemente poder atender las necesidades de sus tres hijos. De manera quizá menos marcada, los demás dirigentes padecen una situación parecida: la lideresa de la UAIM San Felipe tiene una tienda de abarrotes con una de sus hermanas, mientras que el presidente de la UCDIT y el coordinador nacional de la UNORCA son medianos productores agrícolas. El caso de Beatriz Paredes es atípico en el sentido de que, siendo legisladora y acumulando varios cargos, es legítimo pensar que las remuneraciones de la dirigente de la CNC son muy elevadas. De lo antes mencionado, se puede inferir que la situación económica de los dirigentes y las dirigentas, si bien es similar en el sentido de una escasez de recursos obtenidos por su

actividad de representante, no obstante se diferencia en la manera de superarla: los hombres son ejidatarios acomodados por lo que hacen trabajar sus tierras y obtienen asimismo su principal fuente de ingresos, mientras las señoras obtienen ingresos por tener un negocio o conseguir una beca. De manera general, los líderes rurales pueden suplir con más facilidad la escasez de recursos que las lideresas, ya que generalmente se caracterizan por ser dueños de sus tierras (cabe recordar que, en el artículo 27 constitucional, se otorga el derecho a la propiedad de la tierra ejidal al jefe de familia que, por supuesto, suele ser hombre, lo cuál evidencia una persistente desigualdad de género en materia de propiedad de la tierra).

VIII. CONCLUSIONES

«El gobierno del distrito oriental estaba representado por don Casimiro Azcona. Don Casimiro, como todo jefe político, pensaba antes que nada en su provecho personal. Servía al Estado no por el bien del mismo, sino por las ventajas que con ello obtenía. De esta forma podía trabajar mejor y sobre todo vivir mejor. Cuando un servidor del Estado gana menos que el director de un prostíbulo, no hay razón para que dedique todas sus energías a éste.»

B. Traven. *Government*.

De manera general, los líderes son personas que ocupan voluntariamente cargos con responsabilidades pero, al mismo tiempo, su protagonismo compensa una frecuente ausencia de participación de los miembros. La reflexión de Michels (1969b: 9): «La apatía de las masas y su necesidad de guía tienen como contraparte, en los líderes, un apetito natural por el poder» puede ser aplicada al caso de los dirigentes campesinos. En realidad, toda organización necesita de una persona que proponga, organice, dirija, ordene y represente, ya que el ejercicio del poder es un acto individual por naturaleza, pero también porque existen diferencias significativas en cuanto al grado de involucramiento de los miembros. La presente investigación mostró que la frontera entre la necesidad de lo colectivo y el deseo

individual es sumamente tenue. Asimismo, esa percepción contrastada del papel de los dirigentes rompe con la antinomia clásica del paradigma maquiaveliano del poder por un lado y del paradigma colectivista por el otro.

Ahora bien, en el contexto actual de «democratización» del sistema político mexicano, las conductas de los líderes campesinos tienden a integrar las nuevas exigencias de un ejercicio del poder justo y equilibrado. El *efecto de democratización* como podría llamarse este fenómeno, apunta hacia una mayor y mejor participación de los miembros al transformar sustancialmente la naturaleza del ejercicio del poder. Si bien esta tendencia es más acentuada en las directivas nacionales, no obstante la gran mayoría de los dirigentes comparte una misma interpretación incompleta de lo que es y debe ser una organización rural democrática.

Un primer límite del *efecto de democratización* es el proceso histórico de burocratización de las organizaciones rurales y la tendencia concomitante hacia la perpetuación de una oligarquía al poder. La creación de múltiples órganos de intermediación y la instrumentación de distintos niveles de decisión, tienden a disminuir la importancia del voto de los miembros. Más hondamente, si se otorga a los miembros la facultad de decidir sobre el futuro de la organización, entonces serán una amenaza virtual para la reproducción de las diferenciaciones internas y por ende, una amenaza para el desarrollo de la carrera profesional de los dirigentes.

Por lo tanto, se puede observar que un desarrollo organizativo «exitoso» requiere un mínimo de dominación de orden, lo cual se logra por medio de la obediencia y disciplina de los miembros. Los casos más ilustrativos de lo antes señalado son ciertamente la UCDIT y la Zanzekan Tinemi, en lo que los imperativos de equilibrio financiero y de rentabilidad respectivamente, fomentan en ambas organizaciones relaciones verticales entre la directiva y los socios.

Un segundo límite en cuanto a la aplicación concreta de mecanismos de decisión democráticos es la apatía relativa de los miembros. La colectividad —o las «masas»— no posee un poder de decisión real porque no se le otorga, pero también, porque no lo anhela. Asimismo, en el marco democrático, el proceso de toma de decisiones significativas debe, sin excepción, ser un proceso colectivo y público, pero la etapa preliminar a la consulta conlleva invariablemente una serie de sesgos y orientaciones particulares debido al sencillo hecho de que sus autores forman parte de la directiva o son contratados por ella. Además de cierta inercia de la colectividad organizada que se manifiesta en un beneplácito tácito acordado a las acciones presentes y futuras del dirigente, existe el problema concreto de convocar a los miembros a largos e inciertos procesos de discusión en todos los lugares donde la organización tiene una presencia. Lo anteriormente señalado remite a un problema conexo que es el de la frecuencia de estas consultas: si la frecuencia es elevada, los miembros dejan de participar, y si los referendums son poco

frecuentes o inexistentes la directiva se reserva *de facto* el derecho de decidir sobre el futuro de la organización. En los hechos, la directiva conserva el monopolio de la iniciativa y de las condiciones de instrumentación de una consulta de las «bases». Esta situación explica el carácter demagógico de la invitación hecha a los delegados a discutir y tomar posición sobre los asuntos internos durante las asambleas nacionales de la CNC y, en menor medida, de la UNORCA.

Un tercer y último límite del *efecto de democratización* se refiere a la determinación de la mayoría. A la inversa que en una votación en la que una mayoría –real o imaginaria– ratifica decisiones, en el consenso se busca la adhesión de todos. Esta búsqueda del beneplácito de cada uno de los integrantes tiene el mérito de implicar un proceso de discusión sobre una base argumentativa, pero no excluye posibles conductas proselitistas por parte del líder, ni tampoco miembros inconformes como en la UCDIT y la UAIM San Felipe, por ejemplo. Los resultados de esta investigación sobre las relaciones de dominación en las organizaciones rurales permiten afirmar que la unanimidad se construye y los acuerdos se imponen. Sería un error entonces considerar que las «masas» puedan autogobernarse: siempre existen personas cuya influencia (y cuyos intereses personales) permite controlar a los demás. Por lo tanto, si bien la votación se reduce en muchos casos al ejercicio impuesto de un derecho y no a la libre expresión de un deber personal, en cambio, el consenso implica un debate entre los

miembros pero en el cual no están ausentes ni la manipulación ni las inconformidades.

Para resumir, la influencia del proceso de democratización del sistema político sobre las modalidades de ejercicio del poder dentro de las organizaciones rurales, se manifiesta a través de un *efecto de democratización*. Dicho efecto se materializa en una sobreevaluación relativa del papel de los miembros en las tomas de decisión. Pero más hondamente, una consecuencia inducida de la instrumentación (selectivo y cuidadoso) de este *efecto de democratización* por parte de los dirigentes es la de reforzar su poder.

La afiliación política de las organizaciones o en su defecto la adhesión ideológica de sus dirigentes, ejerce una influencia, aunque variable y a menudo coyuntural, sobre las relaciones de dominación entre la directiva y los miembros. Las relaciones de poder no son el único ámbito social en el cual lo político —en su sentido amplio— se manifiesta, pero es un ámbito en donde siempre se manifiesta. La influencia de la orientación política de la asociación rural va desde una sencilla invitación de los miembros a ejercer libremente sus derechos cívicos (Zanzekan Tinemi) hasta la coacción del voto a favor de determinado partido político (CNC). De manera general, las organizaciones cenecistas tienden a transformarse en agrupaciones proselitistas por el PRI en los periodos de campaña electoral,

mientras la participación política de las organizaciones (oficialmente) apartidistas es fluctuante y a menudo ambigua. Sin embargo, lo cierto es que lo político está presente en todas las organizaciones rurales independientemente de su envergadura y de sus principios básicos. Una manifestación paroxística de esta «porosidad» de las estructuras organizativas a lo político, es el cúmulo y la sucesión de un cargo con responsabilidades dentro de la organización rural con un puesto de elección popular. Los resultados de esta investigación han mostrado que lo más frecuente no es tanto el cúmulo simultáneo de responsabilidades sociales con un mandato político, sino más bien la «manipulación curricular» de la experiencia de mandato por parte de los dirigentes rurales. Independientemente de su nivel de responsabilidades y del tamaño de la organización que preside, un dirigente suele hacer carrera, es decir ejercer el poder para luego seguir ejerciéndolo en un puesto más alto, en otra organización o dentro de un partido político. Los partidos políticos ofrecen con frecuencia —es el caso en los estados de Guerrero y Tlaxcala— a los dirigentes rurales la posibilidad de presentarse para ocupar cargos de elección popular. De manera general, existe un diálogo, más o menos fructífero según las coyunturas, entre los líderes campesinos y los operadores políticos —y también, en cierta medida, con los responsables de las diferentes dependencias administrativas. Los primeros vislumbran la posibilidad de adquirir más poder, y los segundos apuestan ganar los comicios con los votos de los miembros de la organización

rural. Por lo regular, la estrategia de convencimiento político de los líderes intermedios y/o de los socios por parte de los máximos dirigentes –que puede ser para votar por un determinado partido político o simplemente para apoyar uno u otro precandidato interno a un partido– está sometida, más o menos directamente, a una compensación material. En efecto, las dádivas inmediatas y las promesas de apoyo en el futuro son instrumentos de manipulación política de las «bases» en la gran mayoría de las organizaciones rurales. Dos casos ilustrativos son los de la UAIM San Felipe y de la UCDIT ya que ambas organizaciones fueron creadas por y hasta cierto punto, para la Liga tlaxcalteca de la CNC, siempre en período de pre-campaña electoral. En otras palabras, los dirigentes campesinos tienden a aprovecharse de las coyunturas políticas para «posicionarse» socialmente y, por ende a reforzar su legitimidad como representantes.

La búsqueda de poder por parte de los dirigentes rurales –salvo excepción como Yolanda Venegas– no se limita a su participación en la política. En efecto, la vertiente económica de las actividades de producción y comercialización de las organizaciones rurales conlleva invariablemente un proceso de fusión de la función de representante con la de gerente. Este fenómeno está acentuado por la inserción de los productores rurales mexicanos en el libre mercado, y también por la voluntad de los últimos gobiernos federales de transformar a los campesinos en

micro-empresarios. Más allá del impacto de esta situación sobre la orientación de los proyectos de desarrollo, la presente investigación mostró que la progresiva transformación de la figura del líder campesino en la de dirigente empresarial (esta situación fue averiguada en la Zanzekan Tinemi, sobre todo) tiene hondas implicaciones tanto a nivel del mandato como de la naturaleza de las relaciones de poder. Asimismo, el perfil del dirigente rural se asemeja cada vez más al de un hombre de negocios que gestiona un patrimonio colectivo: se requiere más un administrador profesional que un autodidacta. La cada vez más frecuente contratación de profesionistas –contadores, administradores, técnicos, comerciales, etcétera– por las organizaciones rurales revela también la obligación de contar con personas debidamente capacitadas. Por lo tanto, esta tendencia hacia la especialización del trabajo de dirigente permite afirmar que la acumulación de capital simbólico, en el sentido de Bourdieu, pasa más por la valorización de un quehacer profesional que por la ostentación de una capacidad superior de representación. Por otra parte, los objetivos de un dirigente campesino y la manera de alcanzarlos se moldean cada vez más sobre los de un empresario privado. En las organizaciones rurales, la frontera entre lo social y lo privado tiende a reducirse en el transcurso del tiempo debido principalmente a las exigencias de rentabilidad. Este proceso de racionalización de la toma de decisiones permite indudablemente

lograr una mayor eficiencia en cuanto a la gestión del tiempo,¹ y en menor medida, una mejor gestión de los recursos humanos y financieros. Sin embargo, por otro lado, el dirigir se convierte en administrar, y el delegar se transforma en asignar. La vertiente social del mandato de un líder rural tiende a reducirse con frecuencia a una retroalimentación sesgada de sus actividades y la repartición de utilidades es frecuentemente sustituida por la inversión financiera, lo cual permite afirmar que en las organizaciones rurales opera un doble proceso de socialización de las pérdidas y de privatización de las ganancias.

De hecho, el dirigente hace frecuentemente una distinción tácita entre los buenos y los malos socios al distribuirles, de manera discriminatoria, dávidas y llamadas de atención. Precisamente, en este proceso de individualización de las relaciones entre el responsable y los miembros se encuentra un factor de desarticulación de lo colectivo, lo cual se manifiesta principalmente en la disminución de la capacidad de resistencia grupal de los socios –en la Zanzekan Tinemi los grupos de trabajo compiten entre sí para conseguir más pedidos, y al interior de estos grupos los artesanos compiten entre sí para lograr el «cero defecto» en sus productos. La

¹ La gestión más racional y eficiente del tiempo en las organizaciones sociales en las que predomina una dirección empresarial, se explica simplemente por el hecho de que las discusiones con los socios se reducen a pláticas puntuales y éstas tienen a menudo un carácter informativo. La toma de decisiones por una sola persona, o un grupo muy reducido de personas, permite responder de manera inmediata a los problemas cuando se presentan. Esta celeridad en cuanto a la toma de decisiones representa un aspecto fundamental en el ejercicio del poder, sobre todo en las empresas sociales.

aplicación de una lógica empresarial a los proyectos de desarrollo rural modifica hondamente las relaciones entre el dirigente y los socios: el primero asume de manera consciente o no, el papel de patrón, mientras los segundos se resignan a convertirse, por necesidad económica, en personal de confianza o asalariados. Si bien por una parte la inserción casi obligatoria de las organizaciones rurales en el mercado internacional conlleva la instrumentación, en su vida ordinaria, de una serie de medidas de corte empresarial, no obstante, por otro lado, esta situación favorece el incremento de la distinción simbólica –y en menor medida, económica– entre el dirigente y los socios.

La discusión anterior sobre las transformaciones de las relaciones de poder en el seno de las organizaciones rurales según factores políticos y empresariales conduce a preguntarse si existe o no un nexo entre el grado de autoritarismo del dirigente – es decir de personalización del poder– y la envergadura de la organización (presencia territorial, número de miembros, nivel de burocratización). En realidad, es necesario ver al autoritarismo como un fenómeno inherente a toda colectividad organizada ya que las exigencias de racionalización de las conductas –es decir, de optimización de la diferenciación del trabajo– son a la vez exigencias internas: burocratizarse para perpetuarse, y exigencias externas: burocratizarse para existir. En este contexto, la «rutinización del carisma» tiende a disminuir la fuerza

catatoniana primordial del dirigente, y hacerle ganar un suplemento de autoritarismo. También intervienen diversos factores como la cantidad de trabajo, el nivel de responsabilidad, el grado de división del trabajo, etcétera. Sin embargo, cabe reconocer que las implicaciones de la ocupación de un puesto de mando obligan al dirigente a tener cierta firmeza de carácter. Más precisamente, el ejercicio del poder implica la manifestación de la autoridad. Ejercer el poder significa tomar decisiones en nombre de una colectividad, mientras que encarnar la autoridad significa asumir la responsabilidad de las decisiones tomadas.² Lo primero remite a un oficio, sus reglas y sus técnicas; en cambio, lo segundo remite a la representación simbólica de este oficio. Es posible afirmar que la autoridad social, gremial o profesional es dependiente de la legitimidad de quien pretende encarnarla (inicialmente, la legitimidad de un dirigente campesino es dada, en gran parte, por su trayectoria profesional así como por las condiciones de su nombramiento al puesto de mando). En este momento de la discusión cabe distinguir el autoritarismo del hecho de manifestar una autoridad, aunque en la vida real es menester reconocer que la frontera entre ambos es una sencilla cuestión de matices. La toma de decisiones de importancia sin consultar previamente a las personas interesadas, o sin tomar en cuenta su opinión, puede ser calificada como

² De ahí el segundo sentido de la palabra 'autoridad': la categoría de personas cuyas características o funciones legitiman para ejercer una influencia moral y profesional significativas en una sociedad dada.

un acto de autoritarismo. Por lo tanto, el autoritarismo es una forma de dominación, una dominación directa y ostentatoria. Finalmente, es posible afirmar que el autoritarismo es una deformación del acto de autoridad y/o la expresión impositiva de una fuerte personalidad; en todo caso, el autoritarismo de un dirigente rural no es una consecuencia directa de la envergadura de la organización, ni a la inversa.

Precisamente, este exceso —permitido y aceptado— de autoridad revela uno de los límites de las normas internas a las organizaciones campesinas. Existe efectivamente una diferencia substancial entre los reglamentos de las asociaciones rurales, y las prácticas de sus dirigentes respectivos. En realidad, esta conclusión confirmaría solamente lo que se sabe de cualquier colectividad organizada si no mostraría que: 1) el cabal cumplimiento de lo estipulado en los estatutos ocurre generalmente una sola vez, al registrarse legalmente la organización de envergadura regional o local; 2) es muy poco frecuente ver que se exija a una organización actualizar su registro, es decir, cumplir mínimamente con sus obligaciones; 3) el desinterés y el desconocimiento generalizados de los estatutos por parte de los socios reduce, en la misma proporción, la probabilidad de que éstos contribuyan a hacer aplicar su contenido; 4) las normas que rigen la vida de las figuras asociativas de segundo y tercer niveles, por ser rígidas en su concepción,

inducen necesarias transgresiones al momento de aplicarlas; 5) en las organizaciones rurales, la frecuente omisión de reglamentar con precisión el proceso de selección del candidato a dirigente autoriza, en los hechos, interpretaciones tendenciosas. La normatividad interna entonces es lo que está en juego en cuanto a las relaciones de dominación entre la directiva y los miembros, tal vez menos por su contenido que por el conocimiento de las mismas. De hecho, a la distinción entre los socios que conocen el reglamento y los que no, se superpone de manera simétrica la distinción entre quienes están habilitados para elaborar, modificar y aplicar los reglamentos de los que no. Entonces, las prácticas y las lógicas relacionadas con el saber —en el sentido de un quehacer especializado— y la producción del saber conforman una verdadera *economía del saber* en el sentido de Foucault, la cual posibilita la dominación de unos sobre otros.

Además de la determinación de los órganos internos y de las facultades respectivas de sus integrantes, los estatutos legitiman la construcción simbólica de las responsabilidades al diferenciar y jerarquizar todas las funciones. En este contexto, es inadecuado referirse a las organizaciones rurales dependiendo si son «verticales» u «horizontales», en base a una visión geométrica del mundo social. En primer lugar, y como se mencionó anteriormente, la relación del dirigente con

los líderes intermedios –y en menor medida con los socios– tiende a definirse según el grado de interdependencia y de simpatía entre ambos; es una relación ubicada bajo el signo de una desigualdad reconocida y aceptada. Cabe precisar que los dirigentes buscan con frecuencia representantes comunitarios o responsables de zona para encargarles la tarea de ser a la vez comunicadores y coordinadores. Incluso en las organizaciones rurales de primer nivel como la Titekitetoke Tajome Sihuame por ejemplo, suelen existir responsables de sector o jefes de grupos para asegurar el nexo comunicativo entre la directiva y los socios. La dispersión geográfica, el número de socios, la multiplicidad de los proyectos pero también la carga de trabajo del dirigente explican la generalización de este proceso de delegación de poder. Por lo regular, un dirigente tiende a mantener la unidad organizativa merced la acción de enlace de los líderes intermedios, y en este contexto sus contactos personales directos con los socios son bastante poco frecuentes. Más hondamente, este proceso –empírico o codificado según los casos– de delegación de poder, tiene una acción segregativa al seleccionar varios miembros del conjunto, y una acción gratificadora al otorgar a los socios seleccionados un suplemento de prestigio. Esto fomenta un nexo privilegiado entre el dirigente intermedio y el presidente de la organización, el cual tiende a borrar los efectos de poder: la complicidad entre ambos «horizontaliza» relaciones verticales de subordinación. Por lo tanto, la realidad relacional ordinaria entre el dirigente y

los cuadros intermedios relativiza el carácter impositivo del organigrama interno de la organización con sus divisiones y sus rígidas jerarquías. En todo caso, hay órdenes que se dan y órdenes que se ejecutan, pero es la noción misma de orden que varía según el tipo de relación entre el dirigente y sus interlocutores. Para finalizar, puede decirse que no hay propiamente dichas relaciones de tipo «vertical» u «horizontal» entre el dirigente y las «bases», no solamente porque las «bases» no existen como categoría por completo sino también porque casi siempre operan enlaces o líderes intermedios, y también porque la relación del dirigente con los afiliados, es una relación a menudo indirecta y siempre diferenciada.

Sería un error considerar que existen solamente relaciones de poder en las organizaciones rurales, y que estas relaciones no encuentren críticas y resistencias. El contrapoder es una realidad imprescindible. A los mecanismos legales y a las prácticas ocultas relacionadas con el ejercicio del poder, se contraponen diferentes modalidades, individuales o colectivas, directas o indirectas, para expresar una inconformidad. Asimismo, no cobra el mismo significado el hecho de que un líder con responsabilidades manifieste su inconformidad de que un socio exprese su diferencia de opinión con la directiva. En el primer caso, las implicaciones de un desacuerdo definitivo entre dos responsables de distinto nivel jerárquico les obligan a buscar un acuerdo —es el caso de la UCDIT al momento de la primera

renovación de su directiva. Sin embargo, no es raro que un líder regional convenza a sus socios de que la organización deje de estar afiliada a una organización nacional, para ser miembro de otra. La tendencia general consiste en multiplicar las alianzas y las relaciones con organismos susceptibles de ofrecer en cambio un apoyo inmediato o a futuro. En cuanto a la inconformidad por parte de un socio individual con el dirigente, puede manifestarse según diferentes modalidades. El «grado cero» de la resistencia es ponerse oficiosamente de baja sin dar explicaciones —el trabajo de campo mostró que es indiscutiblemente la forma de resistencia más frecuente. De esta forma el afiliado reacciona por la negativa y de manera pasiva a una diferencia de punto de vista. Pero también, el miembro, solo o en grupo, suele entrevistarse con los dirigentes para pedirles cuentas, en caso de duda sobre la gestión de recursos por ejemplo. El caso extremo de inconformidad es la confrontación verbal pública, durante una asamblea, entre un socio y un dirigente. Si el asunto es grave, si el número de socios es reducido y si los socios se conocen entre sí, entonces este acto heroico de resistencia (o de provocación) puede fácilmente transformarse en un desconocimiento generalizado del líder, y llegar hasta su revocación *de facto*. Tal resistencia abierta o *jacquerie* puede ser efectivamente el derrocamiento del dirigente, sin embargo, cabe señalar que, por una parte, el líder del movimiento de protesta tiene toda la probabilidad para ocupar a su vez el máximo cargo al frente de la organización rural y, por otra parte,

después de su desconocimiento, el dirigente se desempeñará verosímilmente como responsable en otra organización o en una administración pública. En caso de que la organización no sobreviva a esta resistencia abierta por estar en quiebra financiera por ejemplo, los promotores del acto de resistencia podrán crear una nueva organización. Por lo tanto, es posible afirmar que el acto de resistencia pasivo preserva hasta cierto punto la cohesión interna de la organización, y el acto de resistencia activo amenaza virtualmente con fisurar el cimiento de la unidad colectiva. En todo caso, la manifestación de un contrapoder no excluye, por el contrario, la creación de un nuevo movimiento social.

Lo anteriormente señalado indica que el interés está presente en las relaciones de poder como en los actos de contrapoder. Incluso el acto gratuito es un acto interesado. Por lo tanto, conviene reflexionar ahora sobre la frontera entre el interés colectivo y el interés privado, en el marco del ejercicio de un cargo con responsabilidades en una organización rural. En primera instancia, cabe precisar lo que generalmente se entiende por «interés colectivo». De hecho, la interpretación del significado de la expresión «interés colectivo» es lo que está verdaderamente en juego. El interés colectivo corresponde, por lo regular, al interés manifestado o no del conjunto: es entonces un interés imputado e impersonal. Hablar de interés colectivo con respecto a lo que presumiblemente concierne a un conjunto

indeterminado de personas, es haber pasado (o saltado) las etapas de recolección, identificación y sistematización de las reivindicaciones individuales. En el mejor de los casos, el interés colectivo es el asunto que interesa al promedio o la mayoría de los actores sociales, raramente a todos. Por otra parte, la representación del interés colectivo es un acto individual —está incluido en el mandato del dirigente— por lo que su interpretación remite a consideraciones claramente personales. Más precisamente, la interpretación es el juicio cognitivo del negociador que opera durante el proceso de gestión de los proyectos, y satisfacción de las demandas colectivas. Ahora bien, el acto de representación implica cierta autonomía de decisión por parte del dirigente, pero implica también, sobre el plano simbólico, una plusvalía de prestigio. El haber sido designado para representar los intereses colectivos, y luego representarlos exitosamente, son etapas que permiten al dirigente gozar de una posición más elevada en la escala social de prestigio — Beatriz Paredes y Alberto Gómez son los casos más representativos de esta situación. Al margen de la retribución económica que, por lo regular, es poca, el aumento del capital simbólico del dirigente representa un gran interés. En el mercado de los bienes simbólicos, en el medio rural, el prestigio ocupa un sitio de elección. En otras palabras, el interés privado del dirigente campesino reside menos en la compensación financiera que en la retribución simbólica del acto de representar los intereses colectivos. Puede concluirse entonces que el interés

colectivo y el interés individual son interdependientes, pero no siempre en términos de provecho económico.

Hasta el momento se han analizado las variaciones de las relaciones de poder entre los dirigentes campesinos y sus seguidores, sin haber mencionado posibles conductas distintas según una perspectiva de género. En realidad, esta investigación ha mostrado diferencias significativas entre los dirigentes y las dirigentas. Asimismo, los primeros tienden a asumir su cargo como una etapa en su carrera de dirigente profesional y están dispuestos generalmente a invertir mucho tiempo y mucha energía para ocupar una mejor posición. Por otro lado, las actitudes de corte machista por parte de los dirigentes entrevistados – independientemente de la importancia de su cargo y de su filiación política–, reflejan la reproducción de una pauta de conducta cultural basada sobre un uso socialmente legitimado de la fuerza, en el cual el nivel de ostentación de esta fuerza es proporcional al nivel de prestigio.³ En otras palabras, los líderes imponen y se imponen. En cambio, las dirigentas como Yolanda Venegas y Antonia Saavedra suelen asumir responsabilidades en el sentido de que frecuentemente el asumir un cargo representa para ellas un sacrificio: tienen que vencer toda una

³ Por ejemplo, en el caso del dirigente de la CTM, Rodríguez Alcaine, se empeña con vehemencia desde hace años en rechazar su apodo *La Güera* al pretender ser un «verdadero macho». *La Jornada*, 28/07/97, p 50.

serie de resistencias que van desde la resistencia de su esposo, de sus hijos, y hasta de sus propias resistencias. La mayoría de las lideresas temen acceder a un puesto con mayores responsabilidades porque dan la prioridad a su familia, son sensibles a la crítica, tienen a veces una autoestima baja, suelen ser inseguras, etcétera, y una vez que lo ocupan, generalmente anhelan que se termine su mandato lo más pronto posible. Cabe señalar que el paso entre un nivel de responsabilidades locales y un nivel de responsabilidades regionales es mucho más fácil de realizar que el paso entre el ocupar un cargo regional y un cargo nacional. De hecho, la frecuencia de rotación de los cargos de la directiva nacional en las organizaciones de mujeres es más elevada que en las demás organizaciones rurales. Al respecto, una dirigente de la red de mujeres de la UNORCA, Rosa Isela Serrano, escribe:

Las mujeres se involucran en un círculo vicioso en donde para fortalecer el trabajo organizativo de sus regiones y de lo nacional, necesitan incorporar, capacitar y crear una consciencia de pertenencia en más mujeres. Pero para hacerlo necesitan identificar las necesidades y alternativas regionales, lo que parece difícil si se asume que deben ser exclusivamente las mujeres de base quienes lo abordarán, sobre todo si se atiende a las características educativas de la mayoría de ellas. (Serrano, 2000: 61).

Las dirigentas tienden a construir primeramente un espacio de acción autónoma e incluyente, desde el cual suelen ver legitimar de manera paulatina su papel de lideresas. En otras palabras, las mujeres que encabezan organizaciones rurales privilegian la *acción centrípeta* o más precisamente encuentran en el fomento de acciones centrípetas, como los talleres de capacitación de género por ejemplo, una respuesta (no siempre consciente) a la angustia de estar involucrada en *procesos centrífugos* –como el de viajar al extranjero para participar en foros internacionales, por ejemplo. En cuanto a los dirigentes, dan la prioridad a la acción centrífuga. «Parecería que la organización de las mujeres está en una permanente mirada a su interior, revisándose y cuestionándose, mientras que la de los hombres se exterioriza y se revalora en función de sus niveles de interlocución con el resto de los actores sociales». (Serrano, 2000: 49) Esta situación revela dos conductas distintas frente al poder. Una imagen de la diferencia de género frente al poder podría ser la del heroísmo de las dirigentas y la de la temeridad de los dirigentes. Para finalizar, puede decirse que las relaciones de dominación en las organizaciones rurales son fundamentalmente distintas según si son asociaciones de mujeres o no. Para retomar el concepto de *habitus* Bourdieu, podría decirse que la estructura del *habitus* en cuanto a la asignación de los papeles en las organizaciones rurales según una perspectiva de género se manifiesta doblemente: por la exclusión de las mujeres de los puestos de mando y, en las organizaciones de

mujeres, por la angustia de sus integrantes al tener que asumir un cargo con responsabilidades. La combinación de estos dos factores entonces, contribuye a fomentar la reproducción de una dominación androcéntrica.

*

A raíz de la investigación empírica, se puede afirmar que la determinación apriorística de tres formas de dominación: de orden, de status y personal, permitió evidenciar distintas prácticas y estrategias relacionadas con el ejercicio del poder en las organizaciones rurales. Sin embargo, el trabajo de campo enseñó los límites de una percepción tripartita del poder, por lo que conviene ahora reflexionar acerca de estos límites pero también de la pertinencia de dicho enfoque.

Se examinaron de manera holística y particular las formas de dominación *dentro* de las organizaciones rurales. Sin embargo, la determinación de lo que concernía a la vida interna de las organizaciones de lo que remitía a su entorno, fue, para cada organización estudiada, una operación en gran parte subjetiva. En realidad, las relaciones de poder son homocrómicas: se adaptan de manera diferenciada a la naturaleza cambiante de su entorno. Por lo tanto, investigar las relaciones de dominación en las organizaciones rurales implicó dejar de lado el estudio de la

influencia exógena de actores individuales o colectivos sobre estas organizaciones, y sobre sus dirigentes. Estas omisiones voluntarias no restan veracidad a los resultados del presente trabajo sino que simplemente ilustran uno de los efectos de la delimitación del tema de investigación.

Una segunda limitante en la presente investigación fue, quizá, el hecho de haber privilegiado la figura del dirigente, lo cual dificultó, en cierta medida, una contraposición equilibrada con la actuación de los socios. Si bien hay que reconocer que la parte más activa de tal relación es la del dirigente, no obstante, en los hechos, la pasividad de los miembros es relativa ya que éstos son capaces de encabezar prácticas de resistencia en caso de inconformidad. La asimetría en cuanto al grado de involucramiento y al nivel de responsabilidades dentro de una relación de dominación no debería reflejarse mecánicamente sobre el sitio concedido, en una investigación, al líder y a los socios. Por lo tanto, se hubiera tenido que otorgar posiblemente un sitio un poco más significativo a los afiliados ya sea por su aceptación de ser liderados o por su virtual resistencia.

Otro punto, es tal vez el hecho de no haber dado un espacio suficiente al análisis de los actos cotidianos, los cuales, además de reflejar las diferentes facetas de la actividad de representación de los líderes rurales, manifiestan ciertos tipos de conducta protagónica de corte autoritaria. Las reglas escritas (normas, reglamentos, estatutos) no siempre constituyen un punto de referencia a partir del cual se asume

voluntariamente el respeto de los mismos, o su transgresión. En efecto, las actividades diarias se ubican a menudo al margen de cualquier codificación. Y si bien se hizo referencia indirectamente a los actos cotidianos en la parte de la investigación que concierne a las cualidades personales de los dirigentes, no obstante, se hubiera podido ciertamente poner mayor énfasis en sus conductas rutinarias.

Entonces, para resumir, pueden mencionarse tres limitantes de la presente investigación sobre las relaciones de dominación en las organizaciones campesinas: la cesura entre lo interno y lo externo de las organizaciones, la centralidad del personaje del dirigente, y la construcción de una argumentación sociológica basada más sobre los discursos que sobre hechos presenciados.

Ahora bien, la construcción de las nociones de dominación de orden, de status y personal conllevó la idea de que la producción de sentido y el control de esta producción son lo que realmente está en juego en torno al poder. La presente investigación mostró que lo que se denomina, en el lenguaje coloquial, la «lucha por el poder», es menos una lucha por la supremacía que la manifestación paroxística de una competencia por la legitimación del sentido de la acción colectiva. La autoridad que se gana antes de asumir un cargo con responsabilidades a través de la realización de acciones socialmente meritorias, es una autoridad

relativa a la producción de sentido. Por lo tanto, ejercer el poder consiste principalmente en legitimar la superioridad de un saber sobre los demás. Con respecto a lo antes mencionado, el estudio de la dominación de orden en las organizaciones rurales enseñó que el empleo del discurso autorizado (u oficial) por parte de los dirigentes remite, de manera invariable, a la reivindicación de un saber superior que confirmó el nombramiento a un cargo con responsabilidades. El saber del líder es un saber cognitivo en el sentido amplio, es decir un saber múltiple que aglutina el saber hacer relacional, un saber intelectual, un quehacer práctico, etcétera. Pero quizá más que esto, es un saber sobre los usos sociales del saber. Lo que caracteriza al dirigente rural es precisamente su capacidad de producir un discurso sobre prácticas y dar a su discurso un alto grado de verosimilitud. En la medida en que su actuación es reconocida por un público cada vez más amplio, el líder adquiere un capital simbólico superior –en el sentido de Bourdieu. Ejerce por lo tanto una dominación de status. Esta forma de distinción, como se mostró en el presente trabajo, se manifiesta en el juego del posicionamiento relativo del dirigente con respecto a los demás responsables al momento de la renovación de la directiva y, por ende, con respecto a los afiliados. En otras palabras, la dominación de status es una carrera para el prestigio personal. De hecho, los antecedentes laborales, escolares, familiares y personales del dirigente influyen directamente sobre su trayectoria en las organizaciones rurales. En asociación con sus

antecedentes la personalidad del líder desempeña un papel determinante en cuanto a la manifestación social de su protagonismo. En la presente investigación, el estudio de seis dirigentes rurales mostró que el fenómeno de la dominación personal es un fenómeno general, aunque más o menos exacerbado obviamente según los casos.

En resumen, existen efectivamente procesos de diferenciación de orden, de status y personal, por lo tanto la hipótesis heurística de una triple dominación puede ser considerada como validada.

Por último, la presente investigación sobre las relaciones de dominación permitió comprender las relaciones asimétricas en las organizaciones campesinas pero no permitió determinar lo específico de las mismas. La única manera de poder conocer la idiosincracia de las formas de asimetrías en las asociaciones rurales sería de tener un referente exterior, que podrían ser organizaciones obreras, por ejemplo. De igual manera, la evaluación de la originalidad de las formas de dominación en las organizaciones rurales mexicanas sería posible solamente mediante la realización de un estudio análogo sobre organizaciones foráneas. Pero estos son temas de investigación para el futuro.

IX. ANEXOS

Entrevista de Beatriz Paredes por Denise Maerker.

Programa : Mujeres y Poder.

Once TV. 1999.

(Transcripción estenográfica)

Beatriz Paredes : Mi madre es una mujer muy interesante, muy cosmopolita, muy moderna. Recuerdo que le gustaba mucho ir al teatro, ir al cine. Le gustaba mucho que le acompañara al teatro. Era muy permisiva. ¡ Yo le decía a veces que tenía que quedarme a estudiar y ella decía que mejor nos íbamos al teatro y que de todos modos iba a pasar! Siempre trabajó. La recuerdo como una mujer trabajadora, como una mujer muy contemporánea, muy involucrada en las cuestiones de los jóvenes. Quizá una mujer avanzada para su tiempo.

Denise Maerker : ¿ En qué trabajó?

B.P. : Trabajó en muchas cosas. Ella estudió hasta segundo de medicina. Trabajó una etapa en hospitales como administradora, trabajó en bufetes jurídicos como secretaria ejecutiva y un poco como auxiliar de abogados penalistas. Le gustaba mucho el derecho penal y todas esas series policiacas infinitas y todas las novelas de Terry Mayson, de Mike Hammer, de Agatha Christie formaban parte de la biblioteca de la casa de mi mamá.

D.M. : ¿Y tu padre?

B.P. : Mi padre era... Yo fui una hija tardía de mi padre. Yo fui un poco como (supongo como el abuelito de otras gentes) yo era su hija última. Eramos muy amigos. Un hombre muy singular muy igualitario. Mi padre fue marinero. Y como fue marinero, él aprendió a hacer por si mismo todas las cosas. El y yo vivimos solos una larga temporada. A mi me tocó acompañarlo en la última etapa de su vida. Antes de que se casará por "n" vez. Entonces, en ese etapa en la cual vivimos solos (y eso te lo describe completamente) yo iba en la primaria y cuando yo me fui a vivir con él, me dijo: a ver Beatriz nos vamos a poner de acuerdo: a ti te toca hacer de cenar un día y a mi me toca hacer de cenar el otro día; a tí te toca tender las camas un día a mi me toca tender las camas el otro día... Tienes libertad de hacer todo lo que quieras siempre y cuando traigas de promedio nueve. Entonces era un hombre en ese sentido muy sabio. Yo creo que mi padre era un hombre sabio.

D.M. : ¿ Tu padre estaba involucrado en política?

B.P. : Sí mi papá fue un dirigente cooperativista importante en el puerto de Veracruz. Allí vivió muchos años en Veracruz. Y siendo de origen tlaxcalteca, de una familia campesina indígena muy numerosa se fue de bracero en Veracruz porque en la época en la cual fue adolescente o joven, el punto de desarrollo más importante para el Golfo era el Puerto. Y pasó de campesino a marinero, y de marinero a dirigente de los marineros, y de dirigente de los marineros llegó a fundar una cooperativa con los marineros. Después de esta cooperativa manejó los barcos de transporte de pasajeros; los únicos que hacían la ruta del Golfo. En esa época no se podía llegar a Yucatán por tierra, se llegaba por mar o por tren. Entonces era más facil trasladarse en barco. Allí su carrera fue en los movimientos cooperativistas y en los movimientos sociales digamos. Y

fue político importante, destacado en ese corriente social. Llegó a ser senador por Tlaxcala. Pero después algo le pasó, algo le pasó profundo, de introspección. Algo que nunca hemos platicado. Y cuando yo lo conocí había regresado a Zinacatlán. Tenía allí una tendita chiquita, un estanquillo se dice en Tlaxcala. En una esquina. Como un mostrador azul rey de madera todo despellejado. Entonces mi papá se ponía a atender la tiendita. Y él tenía una caja, muy grande y en fin, otras cosas en el pueblo de Zinacatlán [inaudible] « ¿ No vas a regresar a tu casa? No, estoy bien. » Algo le pasó en su vida como que hizo un circuito completo que lo llevó a valorar cuestiones mucho más esenciales, más elementales que las vinculadas con oropeles superficiales del ejercicio del poder. Yo creo que eso sí fue mi padre.

Me tocaba vivir una época con mi mamá y una época con mi papá. Mi mamá vivía en el Distrito Federal, entonces vivía yo en la ciudad. Y mi papá en Tlaxcala, entonces vivía en Tlaxcala. Fue interesante porque me permitió comprender los dos mundos. Con un lapso de tiempo breve, enfrentarse a situaciones muy distintas.

D.M. : ¿ Recuerdas que ibas a interesarte a lo social o la política?

B.P. : Me interesaba el dibujo, la pintura, la declamación, la música. Y yo era una niña verdaderamente traviesa. Hay un adjetivo peor pero... Era una niña muy traviesa en la escuela, verdaderamente traviesa. Me expulsaron desde niñita...

D.M. : ¡ Ah!, ¿ Te llegaron a expulsar?

B.P. : Me llegaron a expulsar un *conjunto* de veces. ¡ Me expulsaron en segundo de primaria, imagínate!

D.M. : Pero que hacías para que te...

B.P. : No, no, ya sabes: ¡ la autoridad siempre es injusta! No, no, en segundo de primaria mi expulsión fue muy chistoso pero fue derivada de un fraude electoral según yo. Hubó un concurso de reinas allí y teníamos que salir a vender votos en favor de la escuela para que se pueda hacer cosas para la escuela. Yo pensé que las reglas del juego era que llegarás a convencer a la gente para que votará por tí entonces te comprarán votos, no sé: para equipar un salón o un laboratorio. Y resulta que no. Que la niña que ganó le dijo a su papá o a su mamá que le comprarán muchos entonces a mí me pareció absolutamente injusto. Me parecía que fue absolutamente inequitativo y que si yo lo hubiera sabido que mi papá podía comprar entonces hubiera dicho a mi papá. Pero bueno, total algo hice que fue muy cuestionable...

D.M. : ¿ Hiciste una rebeldía o qué?

B.P. : No, no, protesté. Dijé que era un triunfo injusto, que nos hubieran dicho... Bueno, eso fue mi primera expulsión, imagínate. Tengo una larga serie de historias así.

D.M. : ¿ Pero tenía buenos resultados en la escuela?

B.P. : Muy buenos resultados, sí. En general, fui una alumna destacada en términos de calificaciones.

D.M. : Beatriz, dime una cosa, las mujeres de tu generación muchas iban a colegios de monjas, ¿ fue tu caso?

B.P. : No, yo fui como a diez escuelas. Iba a una escuela cuando iba con mi papá, iba a otra escuela cuando iba con mi papá, y luego iba a otra escuela cuando me tocaba regresar. Mira, ya cuando tuve una historia escolar mucho más regular en Tlaxcala, en Huamantla: un sitio donde viví mucho tiempo y que me influyó definitivamente.

D.M. : ¿ Por qué?

B.P. : Porque es una población en donde la gente todavía se atreve a soñar. Los huamantleros concentran mucho de su esfuerzo en organizar la feria de Huamantla. Que es trabajar todo un año, ilusionarse, organizarse para que una noche se cubra toda la ciudad de tapetes de colores y de flores con el único objeto de que la gente los disfrute y los vea. Y eso dura una noche. ¡ Y eso para que salga la procesión de la Virgen. ¡ Y es un esfuerzo! Toda la gente se vuelve artesana y a hacer cosas. Y entonces es una población donde hay una serie de anécdotas sobre nombres de la gente, una familiaridad jocosas. Fue muy determinante en el estilo de mi carácter.

D.M. : ¿ Te gustaba la escuela en medio de estos vaivienes, [inaudible] pero rebeldes?, ¿ Te gustaba?

B.P. : Me gustaba y me gusta. Me gusta comprender. Me gusta entender la razón de las cosas. Me gusta entender el sentido del movimiento. En general fui una alumna con buenas notas pero además una alumna interesada en diferentes temas. Buena amiga de los maestros.

D.M. : ¿ Tú te recuerdas de niña haber sentido que había un trato distinto a niñas y niños?

B.P. : ¡ Sí, como no! Yo recuerdo que de niña cuando viví en Huamantla que había un trato muy distinto entre niñas y niños. Bueno a nosotras, a las niñas teníamos otras actividades otras materias, si nos gustaba jugar otros juegos más « toscos », ¿ qué pasó? No, desde luego...

D.M. : ¿ Qué te provocaba?, ¿ Te daba rabia?, ¿ Te daba envidia?, ¿ Te gustaba los otros juegos?, ¿ Qué te provocaba ?

B.P. : ¡ Mira no me daba rabia ni me daba envidia, sino que aprendí a los otros juegos! ¿ Para qué me enojaba? Bueno, lo que importaba era que si entre las niñas no podemos mejor demostramos lo que podemos.

D.M. : ¿ Cuando decides ir a estudiar?, ¿ Dudaste entre varias opciones?, ¿ Cómo lo decides?

B.P. : Yo me decidí ir a estudiar muy chica. En la secundaria pensé que iba a estudiar literatura, letras. Estaba convencida que iba a estudiar literatura. Después pensé que podría estudiar letras y música. Después pensé que necesitaba yo aprender a escribir pero lo que quería escribir eran cuestiones sobre la conciencia humana, sobre la sociedad. Entonces pensé que debía estudiar filosofía y letras. Entonces siempre anduve girando entre letras, filosofía, música. Música de

manera muy preponderante. Yo hice la secundaria en Huamantla después hice la preparatoria en México. Después regresé a Huamantla y terminé la preparatoria en Huamantla. Y me fui a estudiar a Jalapa, al conservatorio.

D.M. : ¿ Pero te imaginabas compositora?

B.P. : Sí, compositora.

D.M. : ¿ De qué música?

B.P. : De música clásica. Quería estudiar composición en especial.

D.M. : ¿ Qué desencadena allí la decisión de dejarlo que aparentemente tenías una vocación muy fuerte?

B.P. : Es una vocación. A mí la música me encanta. Yo sé que parezco una gente política, política, política. Mira: a mí me pasó algo que supongo que le debe pasar a muchas personas. Mi vocación no estaba a la par de mi personalidad. Yo tenía una personalidad política. Había sido jefe de grupo en primero de secundaria, en segundo de secundaria, en tercero de secundaria, había representado a la generación de secundaria, fui la representante de la generación de la preparatoria, había ganado el concurso estatal de oratoria, había quedado en el segundo lugar en nivel nacional, o sea, tenía una personalidad política. Yo no me daba cuenta.

D.M. : ¿ Qué es lo que ocurrió cuando te diste cuenta que había esta personalidad pero también que había esta otra vocación, y que preferías irte por el otro lado?

B.P. : Cuando yo me voy a inscribir al conservatorio también me voy a hacer tercero de preparatoria (¡). Al mes, llega yo a ser representante de grupo, a los dos meses llega a ser representante de toda la era de ciencias sociales, a los cuatro meses había un movimiento estudiantil y bueno... así es. Todo asunto es la política. Entonces decidí cambiarme de facultad, me vine a México, me vine a estudiar ciencias políticas, sociología. De todos modos ligada con el tema de la sociedad. Y ya me involucré mucho más directamente en las tareas estudiantiles, agrarias con las que estábamos vinculadas con de Tlaxcala.

D.M. : Beatriz me estabas contando: ¿ Cuándo fue que conociste a Echeverría?, ¿ Cómo es esto que de jóvenes encontraban a los presidentes?

B.P. : ¡ Bueno no todos los jóvenes y no todos los presidentes! Te decía que el movimiento agrario y el movimiento estudiantil en Tlaxcala estuvieron muy ligados. Muy ligados quiere decir realmente: los estudiantes jugaron un papel relevante, coordinados con los campesinos en una etapa de los setentas de reparto de tierras y además de ello, yo participaba en concursos de oratoria. En el concurso nacional de oratoria del Universal (que era un conjunto de concursos de oratoria muy famosos) y fui electa por Tlaxcala. Y los primeros lugares del concurso acompañamos al presidente Echeverría a una gira, a Baja California Sur. Y yo decidí ir porque quería gestionar una cosa para mi preparatoria que no tenía edificio y una cosa para el ejido de Huamantla. Yo dije bueno: conozco a Baja California pero a un momento dado entregó mis cuestiones. Y eso fue

realmente mi propósito. Y en la inauguración de una escuela que por cierto se llamaba Salvador Allende, convocó el presidente a los oradores a decir algo relacionado con Chile. Yo me sabía la historia de Chile, el arribo de Allende, etc. Pero sobretodo me sabía una buena parte de la producción de Pablo Neruda. Y los poemas estos de América y los poemas políticos de Pablo Neruda. Entonces allí en el grupo de oradores decidieron que hablará yo. Y allí terminando mi declamación - el rollo él que fue la presentación de uno de los poemas de Pablo Neruda - me acercé al presidente y le dije: ¿ Sabe porque viné? Porque la preparatoria de Huamantla... y esto y el otro y necesita tratarle de un asunto, y los campesinos de tal lado necesitamos ver a no sé quien y...

D.M. : ¿ Cómo reaccionó?

B.P. : Muy bien. Me presentó allí al Secretario de Educación y al Subsecretario de Educación. Y ya después organizamos las cosas para la escuela.

D.M. : Beatriz tuviste una trayectoria extraordinaria en el sentido de...

B.P. : Meteórica.

D.M. : Meteórica exacto. Diputada local a los 21 años, diputada federal a los 27, gobernadora a los 33. Tengo la sensación de que alguien te descubrió. ¿ Quién te impulsó?

B.P. : Fuí de esta nueva generación que a la que le abrió las puertas el sistema político mexicano después del conflicto de 68. Quienes hicieron 68 son, de alguna manera, precursores. De quienes [inaudible] oxigenar al sistema político mexicano y tomar una decisión estratégica para incorporar a jóvenes y darles oportunidades a jóvenes, y generar espacios mucho más plurales. De esta confluencia, de este impulso generacional, mi vínculo con el movimiento social real, no fantasía, no despegada de la problemática verdadera, y la concurrencia de la voluntad política de una organización: la CNC (yo empecé a militar en la CNC muy joven) y de personalidades políticas como el gobernador Sánchez Piedras y el presidente Echeverría y un conjunto de colaboradores de ambos. Fue el gobernador Sánchez Piedras quien me impulsó con una gran generosidad, como impulsó a una nueva generación de políticos en Tlaxcala.

D.M. : Beatriz, declaras muchas veces que tu eres una mujer de izquierda, ¿ por qué en ese momento el PRI?

B.P. : Yo empecé mi militancia en la CNC que no es lo mismo que empezar la militancia en el PRI. La CNC es una organización de masas no es un partido político. Es una organización de clase vinculada al sector campesino. Es una organización vinculada con la historia de la institución agraria, eso quiere decir que no es una organización vinculada con el capital. Y porque la organización campesina preponderante en la región en donde yo hice mi trabajo campesino inicial era la Confederación Nacional Campesina. Entonces fue en la práctica, la práctica. Algunos amigos míos militantes de organizaciones políticas de izquierda o incluso ultras, todavía me reclaman esa decisión. Creo que es una decisión que obedeció mucho a un contexto.

D.M. : ¿ Fue una decisión?

B.P. : ... Yo creo que fue una decisión. Quizá era demasiado joven para entender los alcances de la decisión, pero fue una decisión.

D.M. : ¿ Te parecía de alguna manera que fuera del PRI era utopía o clandestinidad?

B.P. : No, no. Me parece que yo decidí ser reformista. Que pude ir a ser revolucionaria, optar por un camino distinto (no alcanzaría este programa para hacer un debate sobre las vías de como transformar la realidad). Y si tu decides ser reformista optas por determinado camino. Yo decidí ser reformista. Yo me formé como política local y tuve una inserción muy rápida en la política nacional. Efectivamente fui diputada local a los 21 años, la primera vez que fui diputada federal tenía 23-24, la segunda vez fue cuando...Entonces así como viví el proceso de apertura del régimen de Echeverría, le contesté un informe al presidente López Portillo.

D.M. : ¿ Qué edad tenías?

B.P. : Tenía como 24-25, no sé. Y después fui funcionaria en la administración del presidente De la Madrid, en mi cargo administrativo más importante, inicial, me otorgó el presidente De la Madrid la subsecretaria de Reforma Agraria. Y después fui funcionaria en la administración del presidente Salinas, y fui funcionaria en la administración del presidente Zedillo. Me parece que más que "ismos" o vínculos con determinadas personas, yo guardo con todos una relación cordial. Con algunos más cercanos, con otros más distantes pero siempre una relación respetuosa, y si acepté colaborar con ellos de alguna manera comparto responsabilidades y también comparto aciertos y desaciertos de alguna manera. Evidentemente en la pequeña tarea que yo viví. Pero lo verdaderamente trascendente es cuando tu dejas de ser un cuadro vinculado solamente con una persona o una corriente y te vuelves un político profesional. Lo importante es como te conviertes por tu convicción, por tu estilo de trabajo o porque se asienta un modo del quehacer en un político profesional o en una política profesional. Que tienes aptitud para sustraerte de cambios circunstanciales y tienes consistencia como para en un sistema político tan complejo como el sistema político mexicano, saber que lo importante es tener una visión de Estado, una visión de sociedad, una visión de la historia, y en ese sentido tus servicios profesionales pueden ser útiles. Yo nunca he aspirado a ocupar una posición. No ha sido ese mi propósito en la política. Me parece que los puestos son circunstanciales, son instrumentales, son un medio. A lo que si he aspirado es a interpretar correctamente las expectativas de la sociedad con que me comprometo. A eso sí. Y a lograr que si esta representación, si esta identidad se da, eso me llevó a tener una actitud consecuente.

D.M. : ¿Cuáles son los obstáculos que se enfrenta una mujer que se dedica a la política?, ¿ Tú, dónde crees que sería el obstáculo mayor: en los hombres que nos impedirían acceder a mejores puestos y salarios, o más bien dentro de cada una de la mujer y de la concepción que tiene de su propio rol?

B.P. : Ni en los hombres ni en las mujeres en sentido estricto. Sino en la cultura, en la cultura machista. En la cultura machista que compartimos hombres y mujeres. En el contexto. En un contexto que tiene un rol establecido para las mujeres. Y si te sales de la partidura ya empiezas a

ser una nota discordante. Y eso de la cultura es un asunto introyectar en todo. Me parece que hay que lograr primero la decisión íntima, una decisión íntima, una audacia, un arrojo, una certidumbre. Hay que lograr que tu contexto inmediato lo comprenda, lo apoye, que tu familia no se convierta en un lastre, que tu pareja no te cuestione. Toda esta historia de las limitaciones concretas de tu entorno inmediato, y luego tu espacio colectivo. Y ya después viene el problema de la verdadera disputa, la verdadera disputa por el poder. Las mujeres podemos figurar, participar, tener oportunidades incluso palmaditas y porras hasta que no entramos en la verdadera disputa. Ya cuando entramos en la verdadera disputa por el poder, ¡ay caray! Hay que...Empieza otro tipo de obstáculos.

D.M. : ¿ Tú, cuándo fue que sentiste que habías entrado en estas grandes ligas por decirlo de alguna manera en donde ya los otros te dejaron sentir que te estaban poniendo límites?

B.P. : ¡ Yo no sé si todavía he entrado en las grandes ligas! Y yo no sé si en esta época de la historia del país haya grandes ligas. Que eso es lo más grave. Pero finalmente, lo verdaderamente importante, lo sentí en dos momentos. Un momento, el primer momento muy claro en donde hubo un argumento vinculado a mi condición feminil fue cuando traté de ser dirigente de la CNC en Tlaxcala. Cuando traté de ser secretaria general de la Liga de Comunidades Agrarias en Tlaxcala, el argumento central para decirme que no, es que era yo mujer...Y que los campesinos de una cultura muy machista, y que los campesinos no estaban en el momento en que eligieron a una mujer y a una mujer tan joven. Un segundo momento importante fue ya en otros niveles cuando me nombraron por primera vez subsecretaria. Hay un mundo en el ejercicio profesional (como seguramente en el ejercicio profesional periodístico, y prácticamente en cualquier ejercicio profesional) hay un mundo masculino, muy formado, muy hecho. Los señores, sabes que van a platicar a las cantinas que son sitios de señores a los cuales uno no tiene acceso. Los señores tienen códigos. Se portan de una manera cuando entra una secretaria guapa. Y una como mujer se da cuenta que hay un flujo de comunicación masculina, que es *su* mundo masculino. Entonces, ¿ qué es lo que te sucede con estos espacios de mundo masculino? Des-con-cer-tación. Porque no sólo son de plática, de diálogo, de descanso sino allí platican de las cosas de *la* política, cosas de *las* decisiones. Lo que pasa es que tú quedas excluida de estos espacios de concertación. Quedas excluida de una parte de la información. Yo creo que hay una dinámica muy masculina en dónde las mujeres vamos entrando paulatinamente y que nos margina. Y hay como un [inaudible] de posiciones. Yo he sido subsecretaria de Gobernación varias veces. Yo misma no me he planteado ser secretaria de Gobernación no me lo he planteado ni hipotéticamente.

D.M. : ¿ Por qué?

B.P. : Porque es muy difícil que piensen a una mujer para este puesto. Fijate si yo misma no me lo he planteado y si mis amigos políticos (que tengo muchos) que saben de mis aptitudes no se lo han planteado, yo casi te diría que la razón básica por la que nadie nos lo hemos planteado es por soy mujer. Independientemente de por que soy rojilla, soy muy negociadora, muy...

D.M. : ¿ Beatriz tú crees que lo que les da miedo es que se feminize Gobernación?

B.P. : No, no creo les dé miedo. No es un problema de temor. Yo creo que es de suponer que hay una serie de actividades para las cuales las mujeres somos menos aptas y hay una serie de actividades para las cuales las mujeres somos más aptas.

A mi me parece que uno de los factores que influyeron para que yo fuera candidata a la gubernatura es que era mujer.

D.M. : ¿ De qué fueron?

B.P. : Mira, en el régimen del presidente López Portillo se dió el hecho histórico de que hubiese una primera mujer gobernadora, la maestra Elizelda Alvarez. En el horizonte político de las entidades federativas, cuadros femeninos formados y con posibilidades de gobernar no habían muchos. Cuando yo hice ese análisis dije: tengo un poquito de chance, tengo cierta posibilidad. Porque tengo trayectoria en Tlaxcala, conozco el Estado, alguna serie de elementos y pertenezco a una corriente política en el estado que tiene fuerza real. Entonces probablemente si no hubiese habido esa percepción de que era pertinente que siguiera viendo una mujer en la gubernatura: yo no hubiera sido gobernadora tan jóven. No te digo que no hubiera sido gobernadora. No hubiera sido gobernadora en ese momento. En ese momento confluyó la visión de que era conveniente de que hubiera otra mujer gobernadora, que no dejará de haber mujeres en el gobierno estatal, el hecho de que Tlaxcala es una entidad federativa que se suponía que yo podía gobernar. Entonces, como dice Ortega y Grasset : « La mujer y sus circunstancias », en este caso, ¿ no?

D.M. : Beatriz, ¿ por qué te vas de la gubernatura a Gobernación?, ¿ Por qué la dejas antes de que terminarás?

B.P. : Mira, yo salí del gobierno de Tlaxcala, 5 años, dos meses, algo así. Mi mandato era por 6 años. Yo había recibido algunas invitaciones del gobierno federal para incorporarme a tareas de carácter federal antes. Las había rechazado porque me parecía que tenía un compromiso con mi electorado que apenas estaba arrancando mi gobierno. Y que había que cumplir con un programa y con un diseño. Yo tuve la percepción que el quinto año de gobierno iba a ser un año en el cual el proceso electoral y los candidatos de los diversos partidos necesitaban un espacio para desplegarse. Y yo era una gobernadora que según dicen las crónicas de la política en Tlaxcala (yo no lo comparto) dicen que yo era metido en todo, que tenía influencia en todo, en fin. No es mi percepción. Eso dicen, no es mi percepción. No me vivo así, no me viví así. Entonces coincidieron un conjunto de factores. Yo tuve la percepción que para la política local era más útil, mi manera de llenar los espacios, no interfiriera en los procesos inmediatos. Y el hecho de que me invitaron primero al PRI. Yo me vine como secretaria general del PRI, como Luis Donaldo dejó el PRI. Yo tenía una relación cercana con Luis Donaldo y para Luis Donaldo era importante como iba a ser su sucesión en el PRI por el proceso de cambio que había en el partido. Nos venimos al PRI dos gobernadores: Genaro Borrego y yo. Y a mi me tocó armar un poco el nuevo arribo del nuevo presidente del PRI. Entonces...

D.M. : Perdóname que te interrumpas, se dice mucho que lo "bajabas" prácticamente.

B.P. : No, no es verdad. No es verdad. Te quiero decir que el otro día en torno a esto le decía yo a alguien que la única manera que tiene la crítica para decir que yo no opaco a mis jefes es que me pelee con ellos. Eso es falso. Lo que pasa es que cada personaje, cada protagonista, cada persona

tiene su personalidad. Yo soy una buena subordinada. Pero finalmente me parece que tengo un estilo demasiado definitivo, para ser exacta.

D.M. : Cuando para María de los Angeles Moreno era líder del PRI nacional se hablaba de tí para el liderazgo justamente de la Confederación Nacional Campesina. Y María de los Angeles nos comentaba que habían resistencias de que dos mujeres y al mismo tiempo ocuparán posiciones de esta envergadura.

B.P. : Quizá haya un mejor ejemplo. Pregúntele, platiquen en algún momento con la profesora Giselda Álvarez. Probablemente que Giselda Álvarez hubiera podido tener una mujer como sucesora. Había una política, relevante, importante, con prestigio, con presencia. Pero, ¿ cómo? Después de una mujer gobernadora, ¿ otra mujer gobernadora? Entonces sí, sí me parece que en el tema de la cantidad todavía somos un poco mezquinos como sociedad.

D.M. : Hablando de las cuotas, el porcentaje hoy es de 30. Hay muchas mujeres incluso que dicen que es demasiado, que no lo pueden llenar, que no hay suficientes mujeres competentes digamos. ¿ Tú, que dices?

B.P. : Yo creo que uno es competente o incompetente en función de las oportunidades que tengas. Que en la medida en que utilices el argumento de la incompetencia para no darle oportunidad a las mujeres lo único que reproduces es el círculo vicioso. En la administración pública y en el quehacer político la experiencia es muy importante. Y sólo se adquiere experiencia ejerciéndola, ¿ no? Entonces me parece que es mucho más saludable el riesgo de ir formando a las personas, ir equivocándose, e ir generando oportunidades de aprendizaje que la hipótesis de que como no están preparadas no deben ejercer el poder.

D.M. : ¿ El 50% que te parecería?

B.P. : Yo veo las cosas como un tema de transición. No como una meta. En ese sentido me parece que la cuota de 30-35 como un punto de apoyo para que después puedas competir, me parece pertinente. Ya si hablamos de 50 hablaríamos de una distribución en función de la proporción de la sociedad, no estaría segura.

Yo diría que las mujeres manipuladas por intereses masculinos o las mujeres en una actitud de competencia y de envidia, sí podemos ser verdaderamente devastadoras. Pero es lógico. Nuestra formación y nuestra cultura, nuestra educación infantil está hecha así. Nosotras aprendemos a competir con los niños y los niños aprenden a jugar en equipo. Nosotras a competir. Nosotras tenemos que aprender a competir con nuestros hermanitos y con nuestras hermanitas. Y tenemos que competir sobre todo con otras niñas. Cuando nos empiezan a gustar los niños, allí está el asunto. Tú para conquistar a un niño o a un jovencito o a un adolescente, tienes que quemar a las demás niñas a tu alrededor, que las demás niñas se atropiesen, o que las demás niñas vayan muy mal arregladitas... Entonces tu cultura de competencia con tu propio género es...muy intrínseca. Está muy vinculada a la formación de este tipo de sociedad. Entonces es un asunto que hay que superar.

Creo que uno de los problemas que tenemos las mujeres políticas es que cuando tratas de promover programas con mujeres, junto con mujeres y con otras colegas, hay a veces un proceso de desgaste muy alto. Entonces dices : ¡ Ay, caray! Otra reunión en donde va haber un desgaste,

me va a decir de que porque la regañé, porque dije esto y lo otro... Entonces este desgaste te va desalentando.

D.M. : ¿ Es muy conflictivo?

B.P. : ¡ Ah!, extraordinariamente conflictivo.

D.M. : ¿ A qué lo atribuyes?

B.P. : A esta falta de formación para trabajar en equipo. Y a un hecho muy importante, Denise. No sé si nos pasé solamente a las mujeres políticas, yo creo que nos pasé a las mujeres en general. A las mujeres nos cuesta mucho trabajo reconocer atributos en otra. Nos cuesta mucho formarnos detrás de otra. Nos cuesta mucho reconocer: ella es mejor que yo en esto, ella es mejor que yo en esto, y a mi me gustaría ser su subordinada. Ese formado en orden decreciente nos cuesta mucho trabajo.

D.M. : ¿ Es que las mujeres prefieren tener esa relación hacia un hombre?

B.P. : No sé si lo prefieran, pero les es más fácil aceptar atributos y talentos masculinos que entre las mujeres.

D.M. : ¿ A qué les tienen miedo las mujeres en general?

B.P. : ¿ En general? Me parece que las mujeres temen mucho a las críticas sobre su status. Y eso es un asunto de generaciones. En términos de status, todo este asunto de resolver su vida personal de manera convencional. Es un asunto muy importante para las mujeres. En términos generacionales, me parece que las nuevas generaciones no tanto. Espero que ya no tanto. Pero poner en la balanza tu desarrollo profesional y un matrimonio estable. Es un equilibrio que fue muy difícil para las mujeres precursoras, ¿ no? Creo que el peso de vivir la vida como socialmente era aceptable en términos convencionales ha sido un asunto muy limitativo para las mujeres.

D.M. : ¿ Por lo que dices pensaría que para decidir ser política implica tomar esta decisión? ¿ Lo uno o lo otro?

B.P. : No simplemente se dificulta la construcción de una familia estable tradicional. Primero porque la actividad es muy absorbente. Segundo porque tu compañero tiene que ser alguien absolutamente seguro de si mismo, que no se preocupe si tu eres famosa, etc., que no le dé pena que ganes más que él, etc. Bueno y este tipo de personajes masculinos no se han dado muchas veces hasta esta época, digamos.

D.M. : ¿ Tú cómo lo resolviste?

B.P. : ¡ Yo lo resolví por una vida no convencional!

D.M. : ¿ Piensas que las mujeres ejercen el poder de manera distinta?

B.P. : Yo creo que nosotras las mujeres podríamos ejercer el poder de manera distinta. Hasta la época actual hay muy pocas mujeres que han ejercido el poder, poquíssimas. Y segundo muy pocas mujeres que no han llegado por la vía de una dinastía: por ser hijas, por ser esposas, por ser viudas. Sino por méritos propios. Me parece que hay un conjunto de temas que tienen un interés más acentuado en las mujeres, que necesitamos que sean temas que les interesen mucho a los hombres.

Yo creo que podría cambiar la vida de las mujeres cuando muchos puestos ocupados por mujeres, muchos puestos ocupados por hombres pero que tuvieron un pensamiento feminista y un compromiso con las mujeres, por parte de las mujeres y por parte de los hombres. Me parece que para cambie realmente la vida de las mujeres se necesita una masa crítica en la sociedad, que no es suficiente. En el fondo Denise, lo que te quiero decir es que el poder no es suficiente. Es una parte pero no es suficiente. Y no estoy ni siquiera segura que es la parte más importante. Es una parte sí, esencial, pero si en la sociedad no hay un proceso de transformación cualitativa, si no hay una masa crítica, si no hay una interacción democrática entre las personalidades del poder y la sociedad y los personajes de la sociedad, no hay transformación posible.

Mira, en el caso de mi experiencia como gobernadora de Tlaxcala, el tema de que yo sea mujer se volvió un asunto secundario. No era un tema relevante. Yo era la gobernadora, punto. Pero lo que sí es verdad es que las mujeres en un mundo masculino adquirimos ciertas actitudes reflejas en donde acentuamos un comportamiento que puede ser (comillas) de ejercicio de autoridad rígido. Nos volvemos muy rígidas, muy solemnes. Siempre estamos preocupadas que si estamos vestidas de rojo nos digan un dicho muy grosero por ejemplo. Si nos pusimos una faldita muy corta. Entonces nos volvemos rígidas, solemnes. Es muy difícil de mantener grados de naturalidad.

D.M. : ¿ Tú sientes que eso lo que te ha hecho la política?, ¿ Tú, lo has sentido en ti misma?

B.P. : ¡ Ah! no. Sin duda. Mira por ejemplo yo, toda la etapa de inicio de actividades políticas públicas yo me vestía de pantalones jeans y de blusitas mexicanas, ya sabes. Yo no entendía porque como dos meses las columnas políticas se dedicaron a criticar mi manera de vestir. Yo no entendía que estaba totalmente fuera del foco. Llegaba a extremos...No, no, no. Bueno el día que iba a contestar el informe me mando llamar el secretario de la Gran Comisión al que quería y que quiero mucho, ya falleció don Juan Gábinez, y me dijo: « ¡ No vayas a venir de pantalones porque esa es una ceremonia formal ! » En fin. Los primeros años del gobierno en Tlaxcala muchas veces me vestí de traje sastre, de falda, de saco, cuando yo me visto de ropa. Me visto de otra manera. Ahora yo tengo que reconocer que soy una excéntrica para vestirme, ¡ pero tampoco eso es un asunto generalizable! Pero sí hay una pérdida de espontaneidad, de una naturalidad, y una actitud refleja de ejercicio de autoridad con estereotipos masculinizados.

D.M. : El poder vuelve los hombres atractivos. Es clarísimo. De esos hombres que de repente tienen puestos importantes y que se vuelven muy atractivos para las mujeres. ¿ A las mujeres también se les ocurre eso?

B.P. : Yo creo que la relación social del conglomerado femenino con la figura masculina es una relación de subyugación. En esa medida los hombres poderosos revitalizan el rol de subyugantes. Y entonces la posibilidad de que adquieran algún magnetismo adicional puede que esté en juego. No sé si pasa lo mismo con las mujeres. Las mujeres no tenemos con los hombres una relación

de subyugación. En general, muchas de las mujeres que son más atractivas para los hombres tienen un juego de seducción subordinada, no de seducción dominante. Entonces no estaría segura si las mujeres se vuelven más atractivas para los hombres como sucede de los hombres para las mujeres.

Mira, yo te diría que en términos políticos he alcanzado las metas que racionalmente un cuadro político con mis características se puede plantear. Yo no sé si he tenido éxito. Yo trabajo en mi quehacer político para que las cosas se transformen, algunas de las transformaciones que han habido en el país no van en el camino que había deseado. Me falta de las grandes cosas por las que me empeñé. El tema de los jornaleros agrícolas sigue siendo un tema en donde la legislación es obsoleta, en donde la gente es absolutamente perdida, en donde tenemos enormes problemas. Creo que el diseño del desarrollo nacional necesita un replanteamiento... Si tu me dijeras si en términos históricos yo he tenido éxito: tendría dudas. Me parece que muchas de las cuestiones esenciales por las que los utopistas creíamos en el triunfo de la sociedad y no en el triunfo del capital fueron ya descartadas de la agenda de la historia. Entonces tenemos que repensar el mundo. Creo que estamos en un parteaguas, en un momento que puede ser definitorio, entre una élite con acceso prácticamente a todos los satisfactores y grandes masas en medio de desesperación, de confusión. Porque la miseria deteriora. Porque la depauperación castiga, te daña internamente. Entonces yo te diría que la batalla todavía es muy larga, muy larga.

D.M. : ¿ Tú sientes que has ejercido de manera distinta el poder?

B.P. : Lamentablemente Denise, me parece que fui gobernadora demasiado joven. Yo tengo una visión muy crítica de mi ejercicio de gobierno. Realmente estoy convencida de que si hubiese tenido más experiencia hubiera puesto un mayor acento en actividades que descuide. Creo que el balance en general no es un balance negativo, pero me faltó, me faltó mucho por hacer. Y sobre todo hay un hecho importante. El poder no es un asunto individual. No puede transformar la realidad una persona sola, por brillante, por representativa o por la cualidad que sea. Para poder transformar la sociedad, para poder incidir en la historia se requiere un equipo, un grupo, una generación. Y se requiere un proceso con un grado de continuidad. En ese sentido me parece que pude avanzar en algunas cosas que si hicimos cosas distintas, algunas por ser mujer, algunas por el espectro ideológico en donde me coloqué, algunas por mi tipo de experiencia. Por ejemplo hicimos una muy buena política cultural. Allí sí, hicimos cosas interesantes. Una buena política educativa. Buenas cosas con los niños. Pero en la materia en la cual se supone que soy conocedora y experta fue un verdadero fiasco, en materia agropecuaria. Yo todavía digo: ¡ Caray! Mi manera de ser ineficiente... Entonces de mi aprendizaje... lo substantivo es que haya todo un equipo cuadro preparados y con la misma visión para impulsar una transformación verdadera.

D.M. : ¿Cuál sería su placer de estar en la política?

B.P. : La política para mi no es un placer es un oficio. Es mi profesión.

D.M. : ¿ No es una pasión?

B.P. : Mi pasión es la gente, es la sociedad. En la medida en qué la política me sea útil para estar cerca de la gente, vinculándome con sus intereses, caminando junto a ellos para alcanzar cosas,

transformar la realidad. En esa medida la política me resulta un oficio fundamental, pero no es uno de mis placeres. No es uno de mis placeres sin duda.

D.M. : ¿ Tú recuerdas un momento de inmensa satisfacción en el cual te dijiste un poco: por esto todo valió la pena?

B.P. : Mira yo creo que las cosas siempre valen la pena. Te voy a contar un momento de inmensa satisfacción, muy raro. Trabajaba alfabetizando adultas campesinas en unos pueblitos de Tlaxcala. Y un día que una viejita, que se llamaba doña Hortensia, ¡ el día que leyó su frase completa! Me dijo como dos meses: ¿ para qué tenía que aprender?, que era muy viejita, que no se le servía. Se vestía como se visten las campesinas tlaxcaltecas de churro, traía una blusita roja mexicana. Y leyó su frase completa. Ese día fue muy importante para mí. Pero como ese día hay un millón de días que no me perdono cosas que no hice. Me acuerdo de otra campesina en un acto de mujeres campesinas que hicimos en Guanajuato que trató de alcanzarnos en el autobús. No nos alcanzó. Y el rostro de esa viejita, y la desesperación por alcanzarnos para tratarnos algo. Mira no me lo puedo borrar. Tengo más deudas con la sociedad que motivos de autosatisfacción. La gente de muchas zonas colocó demasiadas expectativas. Y me parece que mi capacidad de ser consecuente, desde mi punto de vista, ha sido insuficiente.

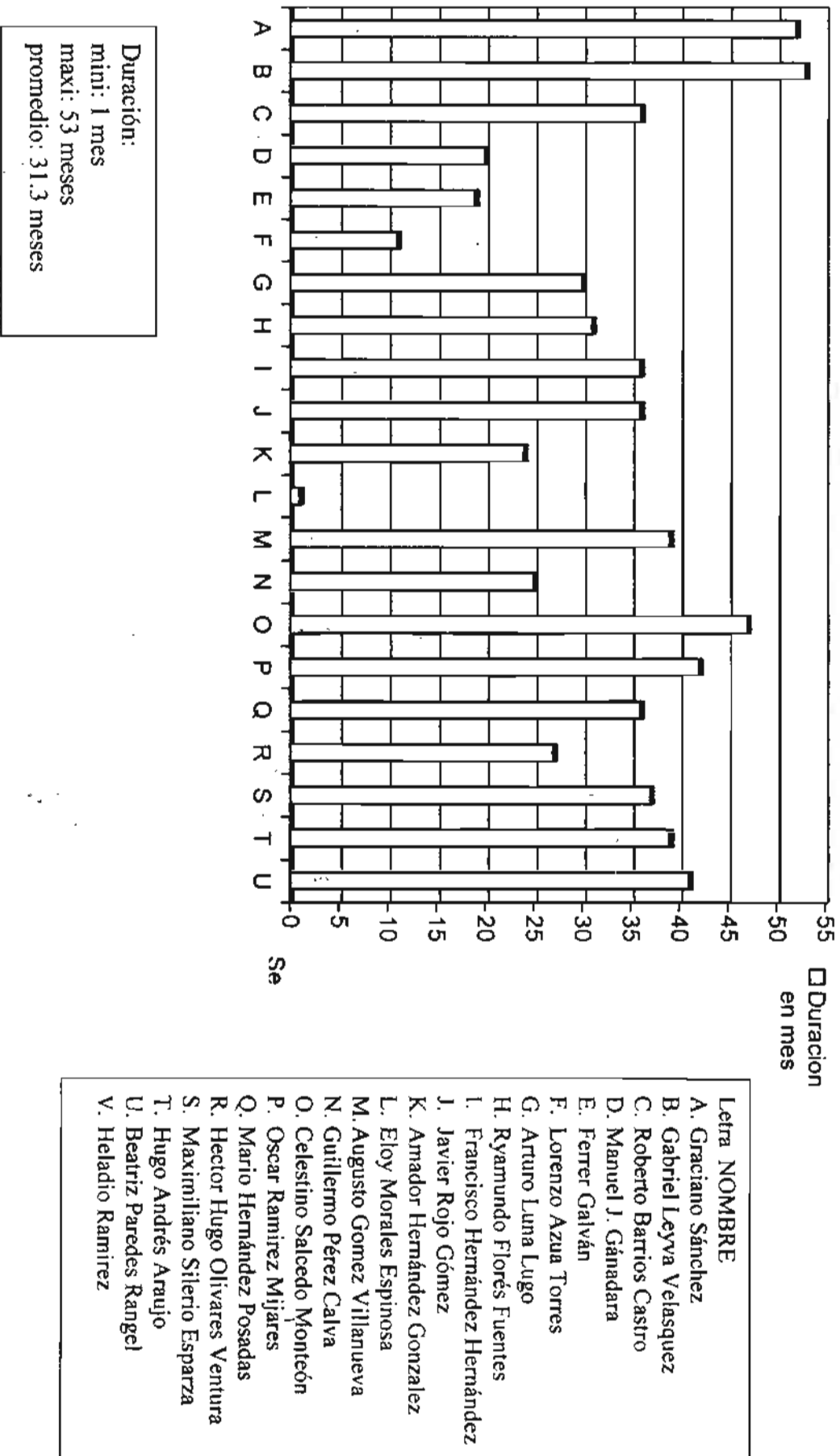
D.M. : Es un juico muy severo, Beatriz. ¿ Cómo describirías a la mujer Beatriz Paredes?

B.P. : ¡ Polifónica! Así.

D.M.: ¿ Cómo describirías a la mujer Beatriz Paredes?

B.P. : Polifónica. Me parece por la infancia que tuve, por la adolescencia que tuve, por las experiencias múltiples que la vida me ha regalado, por el destino y la suerte que tuve he tenido oportunidad de tallar distintas facetas de la piedra que soy. Entonces como que tengo posibilidad de navegar en mares diversos. Así es.

Duración del mandato de los Secretarios Generales del CEN de la CNC



Fuente: Autor

FIGURA 1

Organigrama del Partido Revolucionario Institucional (PRI)

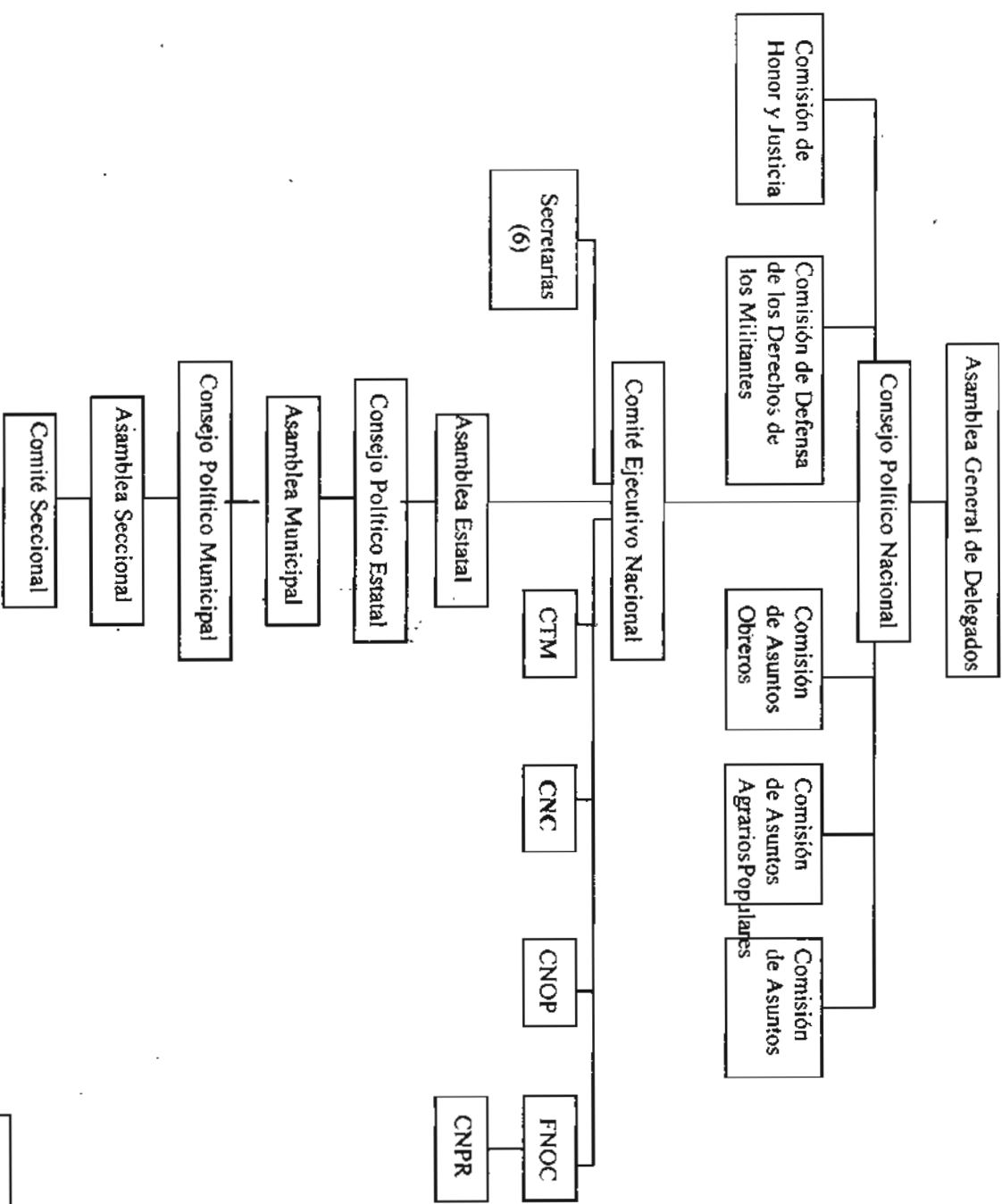
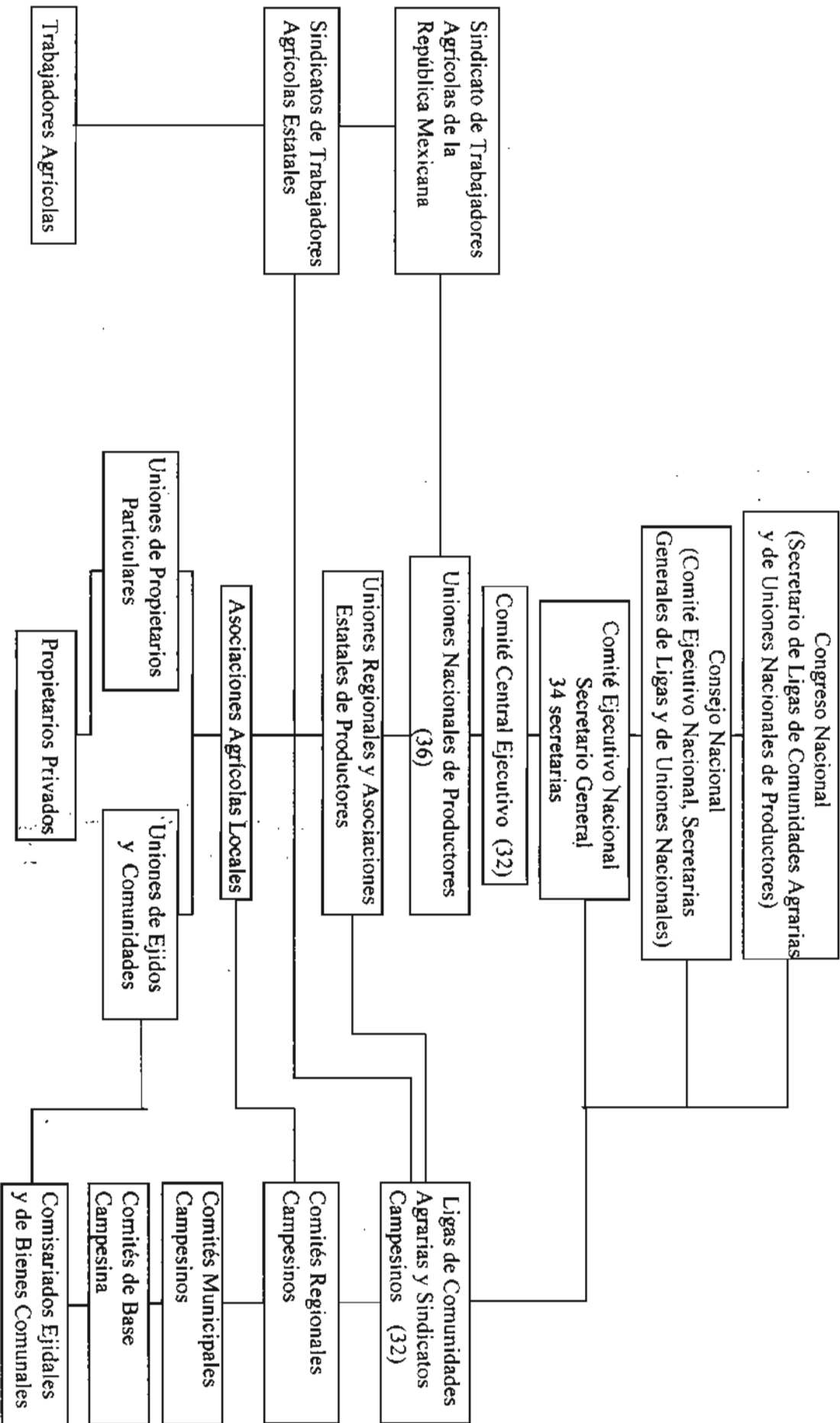


FIGURA 2

Organigrama de la Confederación Nacional Campesina (CNC)



Fuente: CNC

FIGURA 3

Organigrama de la Unión de Crédito para el Desarrollo Integral de Tlaxcala (UCDIT)

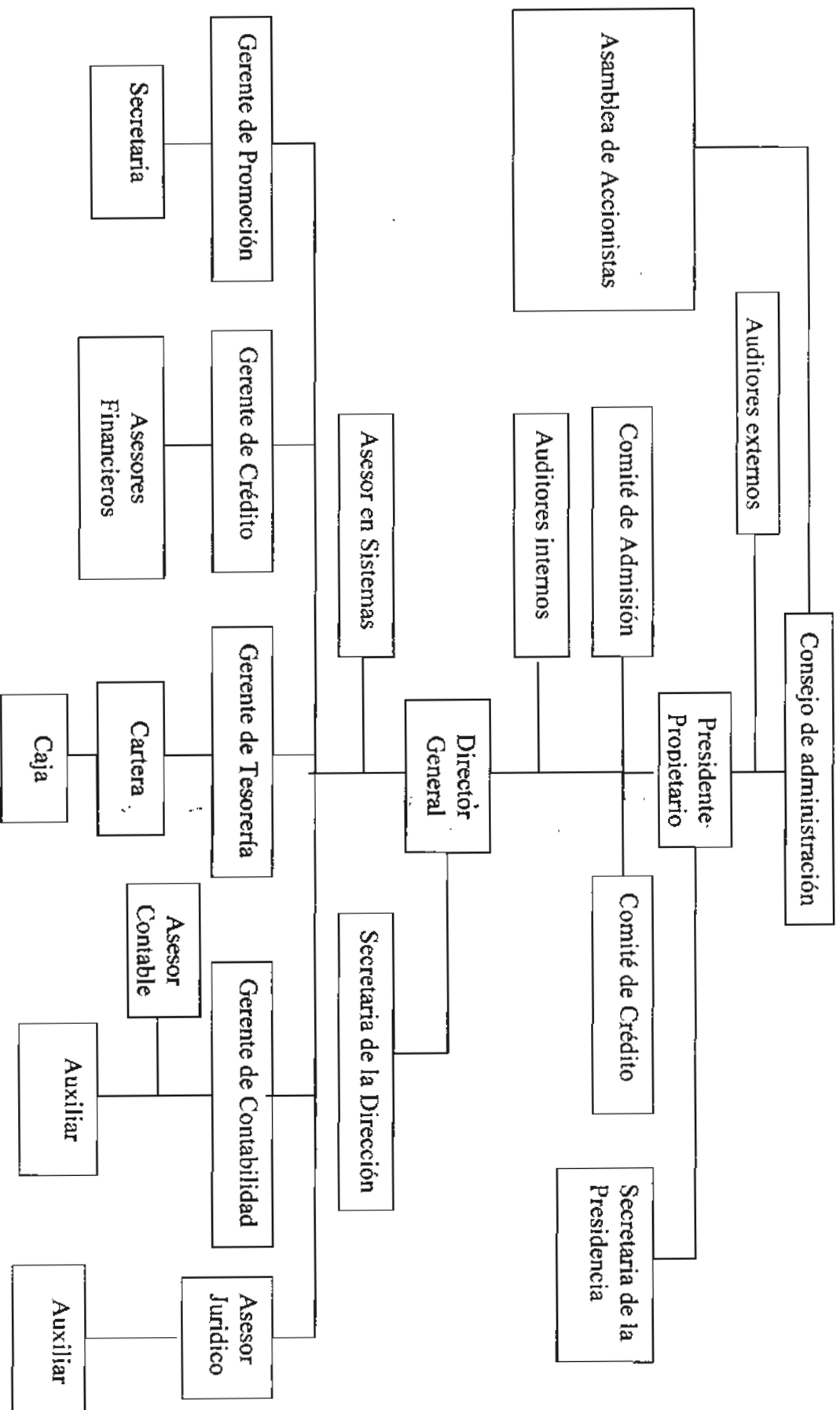
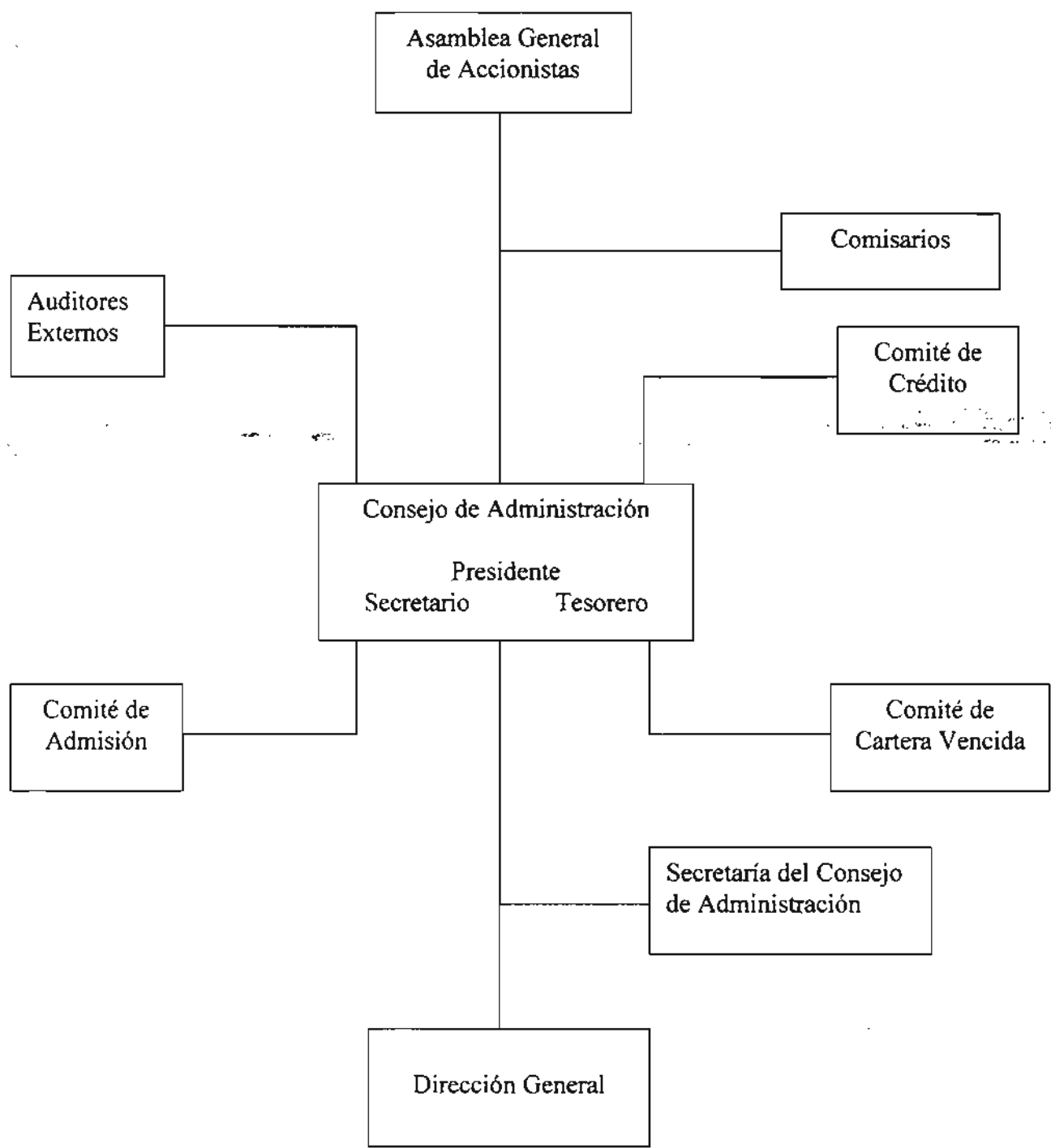


FIGURA 4

Organigrama del Consejo de Administración de la UCDIT



Fuente: UCDIT

FIGURA 5

Organigrama de la UNORCA

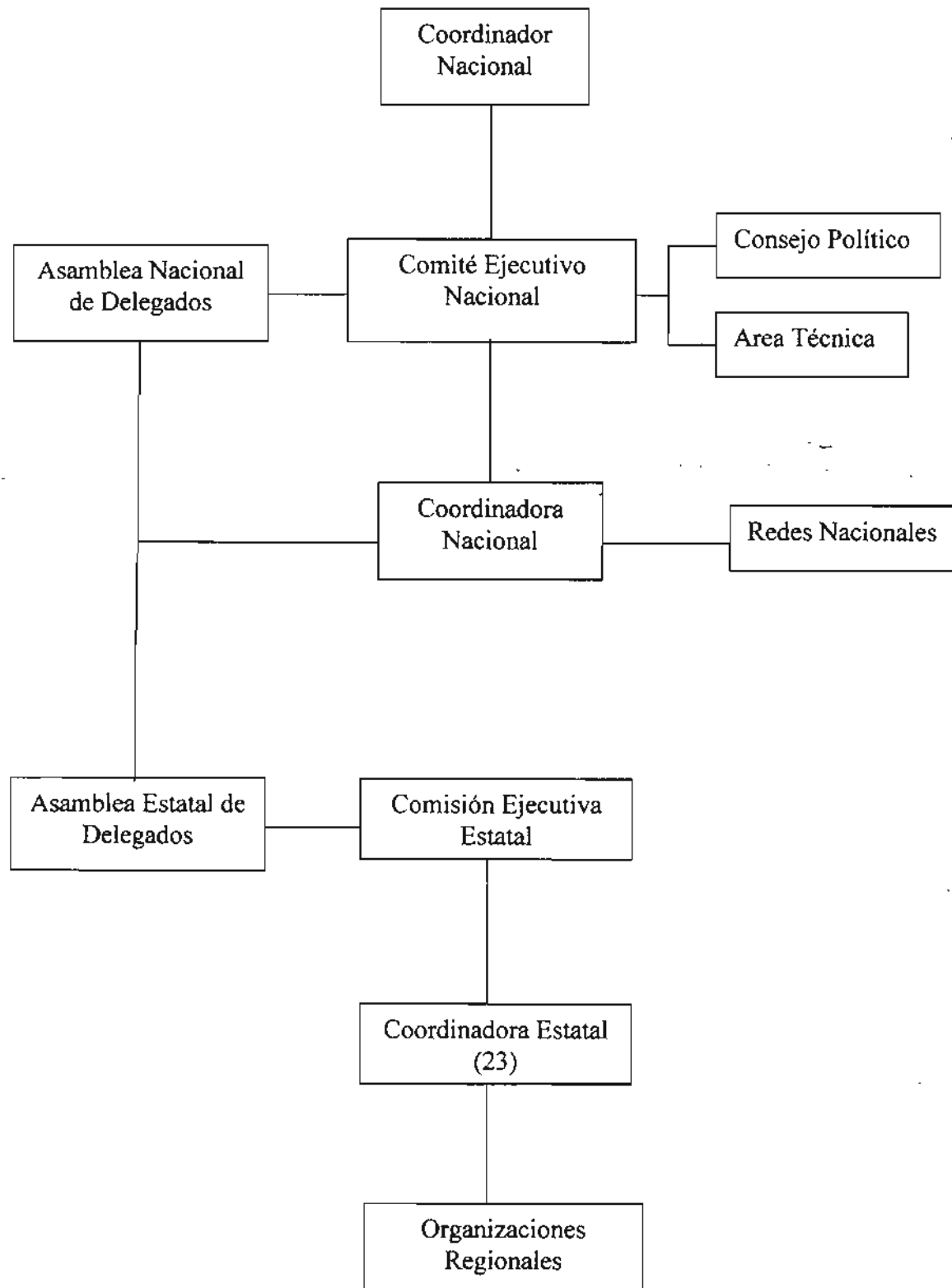
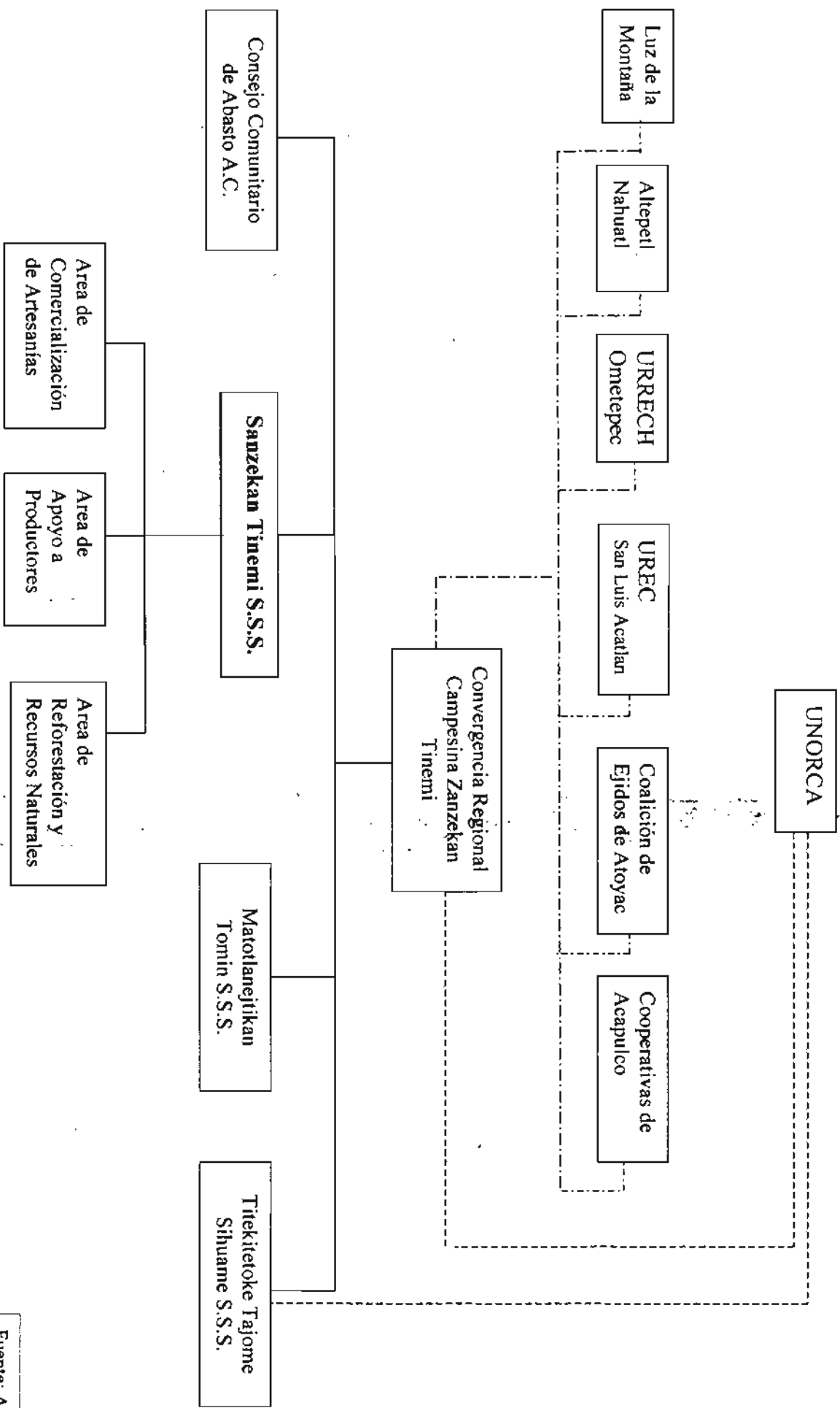


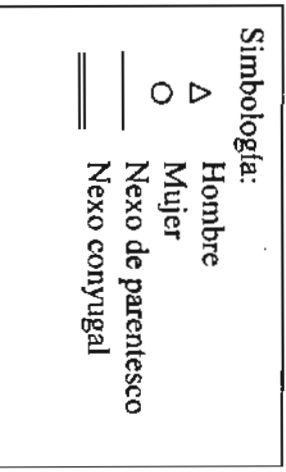
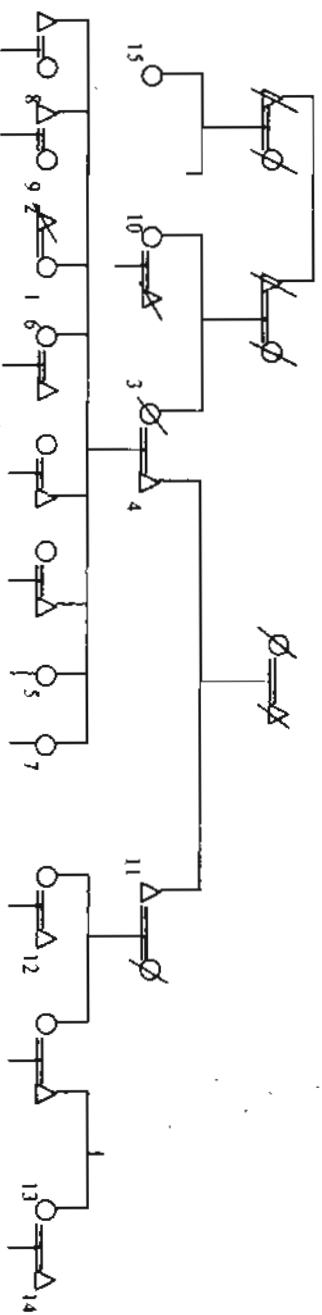
FIGURA 6

Organigrama de la Convergencia Regional Campesina Zanzekán Tinemí



Fuente: Autor

FIGURA 7 Nexos de parentesco en la UAIM San Felipe Ixtacuixtla

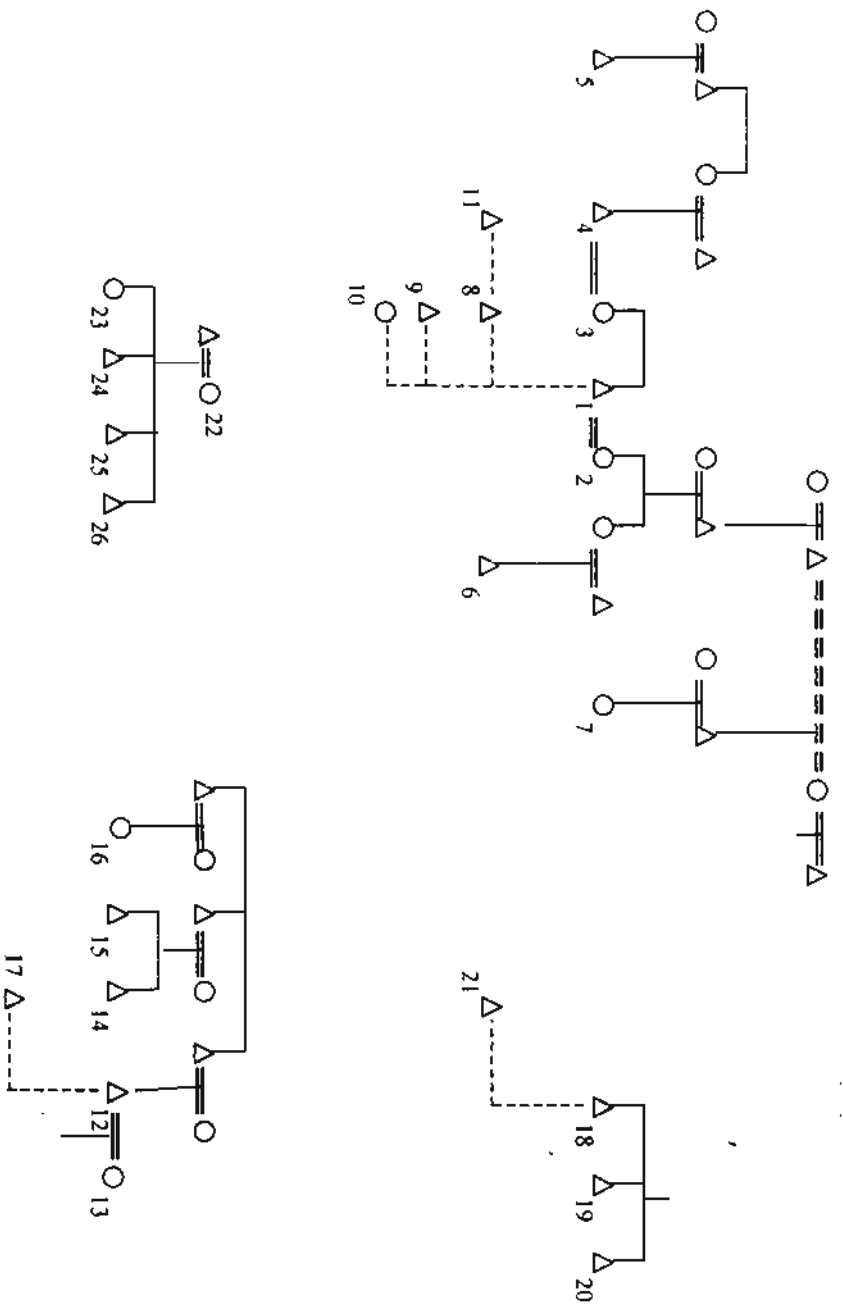


Nº	NOMBRE	MAXIMO CARGO
1	Antonia Saavedra Salas	presidenta propietaria de la UAIM
2	Galo Becerra*	ex regidor municipal
3	Clara Salas de Saavedra	ex presidenta propietaria de la UAIM
4	Victor Saavedra Fernández*	ex vice-presidente municipal
5	María Luisa Saavedra Salas	socia
6	Margarita Saavedra de Mote	socia
7	María Isabel Saavedra Salas	socia
8	Gloria Saavedra de Carreto	socia
9	Martha Saavedra de Y	socia
10	Sofía Salas Pérez	ex secretaria de la UAIM
11	Martín Saavedra Fernández*	ex tesorero del Comisariado Ejidal
12	Ausencia Saavedra de Varela	ex tesorera suplente de la UAIM
13	Yolanda Saavedra de Varela	ex presidenta propietaria de la UAIM
14	Rosa Varela de Saavedra	socia
15	Martha Salas Espinosa	ex secretaria suplente C.V de la UAIM

Fuente: Autor

FIGURA 8

Nexos de parentesco y compadrazgo en la Convergencia Regional Zanzekán Tinemí



Fuente: Autor

Simbología:

- △ Hombre
- Mujer
- Nexos de parentesco
- == Nexos conyugales
- == Nexos de compadrazgo
- Nexos extra conyugales

NOMBRES	
1	Rogelio Alquisiras Burgos
2	Sofía García García
3	Graciela Alquisiras Burgos
4	Antonio Alcaras Casarrubias
5	Vicente Casarrubias
6	Silvestre Mancilla García Calderón
7	Yolanda Venegas Díaz
8	Marcos Miranda Nava
9	Juan Tejeda Cerros
10	Julieta X
11	Ramón Alfonso Herrera
12	Emiliano Cerros Nava
13	Victorina Rodríguez González
14	Gilberto Cerros Nava
15	Pablo Cerros Nava
16	Liova Cerros Nava
17	Mario Ramos Salazar
18	Albino Tlacotempa Zapoteco
19	Celerino Tlacotempa Zapoteco
20	X Tlacotempa Zapoteco
21	Benigno Morales Ataque
22	Brígida Chautla Ramos
23	Libni Dircio Chautla
24	Fernán Dircio Chautla
25	José Dircio Chautla
26	Juan Pablo Dircio Chautla

CUADRO 1

REFORMA ESTATUTARIA DE LA CNC (1965)

1938		1965
Cap. I Art. 41-VIII responsabilidad y honradez de los dirigentes en el desempeño de sus funciones.		Cap. VII definición de las obligaciones de los socios individuales de la CNC.
Cap. I Art. 9		Cap. VI Art. 29 requisitos para desempeñar el cargo de secretario del Comité Ejecutivo Nacional: está suprimida el hecho de "contar con limpios antecedentes".
Cap. I Art. 11 elección de los Secretarios de Ligas.		Cap. VI Art. 28 los secretarios elegidos por votación nominal.
Cap. I Art. 13 los secretarios se quedan dos años en sus funciones.		Cap. X Art. 56 los secretarios de los Comités Centrales Ejecutivos de las Ligas se quedarán tres años en sus funciones.
Cap. I Art. 14		Cap. IX Art. 49 los Comités Locales y Regionales se renovarán cada tres años en pos de dos.
Cap. I Art. 42		Cap. XX Art. 120-III cuotas de sus miembros con cargo de elección popular.
Cap. I Art. 43		Cap. VII Art. 45-XIII obligación por parte de los socios individuales a sostener económicamente la Confederación.
Cap. I Art. 7 Cap. I Art. 20		Cap. XIX Art. 106 <i>enumeración de las faltas sancionables.</i>
Cap. II Art. 44 Cap. II Art. 50		Cap. XIX Art. 115 <i>establecimiento de dos estímulos acordados por el CEN.</i>
Cap. I Art. 25 prensa		Cap. IV Art. 13, Cap. IV Art. 18 definición de las facultades del Congreso Nacional.
Cap. I Art. 28 <i>Secretaría de Finanzas</i>		Cap. XVIII Art. 104, 105 edición de publicaciones de carácter informativo después de la aprobación de Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional.
Cap. I Art. 22 <i>Secretaría de Acción Económica</i>		
Cap. I Art. 21 <i>Secretaría de Acción Agraria y Sindical</i>		Cap. VI Art. 35 Secretaría de Acción Agraria Cap. VI Art. 38 Secretaría de Acción Sindical
		Cap. VI Art. 40 <i>Secretaría de Crédito, Seguro agrícola, Promoción y Mercados</i>
		Cap. VI Art. 41 <i>Secretaría de Asuntos Forestales y Ganaderos</i>
		Cap. VI Art. 37 <i>Secretaría Coordinadora de Uniones Nacionales</i>

Redistribución de las tareas y transformación del papel de las secretarías: creación de tres secretarías; división de la Secretaría de Acción Agraria y Acción Sindical en dos secretarías; y supresión de dos secretarías entre otras la de Finanzas. Los miembros son considerados ahora como socios individuales. Sin embargo, las organizaciones afiliadas a la CNC tienen la obligación de adherir a los Comités locales, Regionales y Ligas estatales. Estrecho control de la divulgación de la información.

Simbología

Palabra : artículo
suprimido

CUADRO 2

REFORMA ESTATUTARIA DE LA CNC (1979)

	1965	1979
Cap. I Art. I-IV	Cap. I Art. I-IV pequeños propietarios de 25 a 20 ha.	Cap. I Art. I-IV pequeños propietarios de 25 a 20 ha.
Cap. I Art. I-V	Cap. I Art. I-V colonias de 25 ha anteriormente hasta sin limitaciones ahora.	Cap. I Art. I-V colonias de 25 ha anteriormente hasta sin limitaciones ahora.
Cap. VIII Art. 45	Cap. III Art. 12 los socios individuales son ahora miembros individuales y dirigentes	Cap. III Art. 12 los socios individuales son ahora miembros individuales y dirigentes
Cap. VI Art. 29. Cap. IX Art. 52. Cap. X Art. 57.	Cap. III Art. 14 <i>requisitos para ocupar un cargo en la Confederación</i>	Cap. III Art. 14 <i>requisitos para ocupar un cargo en la Confederación</i>
	Cap. V Art. 17, Cap. V Art. 18 mujeres campesinas	Cap. V Art. 17, Cap. V Art. 18 mujeres campesinas
	Cap. IV Art. 19, Cap. IV Art. 20 jóvenes campesinos	Cap. IV Art. 19, Cap. IV Art. 20 jóvenes campesinos
Cap. II Art. 2-4	Cap. II Art. 4 los Comités locales se transforman en Comités municipales	Cap. II Art. 4 los Comités locales se transforman en Comités municipales
Cap. II Art. 7	Cap. II Art. 7-II Vieja Guardia Agraria Cap. II Art. 7-VI Consejo Nacional de Pueblos Indígenas	Cap. II Art. 7-II Vieja Guardia Agraria Cap. II Art. 7-VI Consejo Nacional de Pueblos Indígenas
Cap. XXII Art. 125	Cap. II Art. 10, Cap. II Art. 11. <i>deber de pertenencia a los Comités de la CNC</i>	Cap. II Art. 10, Cap. II Art. 11. <i>deber de pertenencia a los Comités de la CNC</i>
Cap. XIX Art. 106-II	Cap. XIV Art. 93 la CNC no se define ahora como un organismo de clase.	Cap. XIV Art. 93 la CNC no se define ahora como un organismo de clase.
Cap. XIX Art. 116	Cap. XV se suprime la sanción en contra de los que sostienen ideas contrarias a las de la CNC; no hay más decoraciones honoríficas.	Cap. XV se suprime la sanción en contra de los que sostienen ideas contrarias a las de la CNC; no hay más decoraciones honoríficas.
Cap. VI Art. 24	Cap. VII Art. 23 <i>creación de 4 nuevas Comisiones</i>	Cap. VII Art. 23 <i>creación de 4 nuevas Comisiones</i>
	Cap. VII Art. 35 de 11 Secretarías en 1965 a 32 con los nuevos estatutos. Entre otras nuevas Secretarías: Secretaría de Contratación, Secretaría para la Capacitación para la Producción, Secretaría de Finanzas.	Cap. VII Art. 35 de 11 Secretarías en 1965 a 32 con los nuevos estatutos. Entre otras nuevas Secretarías: Secretaría de Contratación, Secretaría para la Capacitación para la Producción, Secretaría de Finanzas.
Cap. VI Art. 26	Cap. VII Art. 37 el Comité Ejecutivo Nacional se reunirá cada 2 meses en lugar de cada mes.	Cap. VII Art. 37 el Comité Ejecutivo Nacional se reunirá cada 2 meses en lugar de cada mes.
	Cap. VII Art. 40 <i>extensión de las facultades del CEN: designación de los vice-presidentes y miembros de las Comisiones.</i>	Cap. VII Art. 40 <i>extensión de las facultades del CEN: designación de los vice-presidentes y miembros de las Comisiones.</i>
	Cap. VIII Art. 43 <i>el CEN nombra ahora los funcionarios de la Confederación.</i>	Cap. VIII Art. 43 <i>el CEN nombra ahora los funcionarios de la Confederación.</i>
Cap. XIV <i>preemendoria de los pueblos</i>		
Cap. XI <i>asociaciones estatales</i>		
	Cap. XIII <i>creación de los puestos de Delegados del CEN.</i>	Cap. XIII <i>creación de los puestos de Delegados del CEN.</i>
Cap. XX Art. 120-IV	Cap. XVI Art. 105-IV mayor flexibilidad en la recepción de donativos.	Cap. XVI Art. 105-IV mayor flexibilidad en la recepción de donativos.
	Cap. XVI Art. 106 <i>el CEN tiene el derecho de modificar el nuevo reglamento.</i>	Cap. XVI Art. 106 <i>el CEN tiene el derecho de modificar el nuevo reglamento.</i>

CUADRO 3

REFORMA ESTATUTARIA DE LA CNC (1989)

	1979	1989
Cap. XVIII Art. 107	Cap. I <i>antecedentes y objetivos</i> Cap. II Art. 4 precisiones sobre el domicilio de la CNC.	
Cap. I Art. 1	Cap. III Art. 5 integración de los miembros.	
	Tit. III Cap. I Art. 79-II <i>protesta del Secretario General del CEN nuevamente electo.</i>	
	Tit. III Cap. IV Art. 95-111 el Secretario General del CEN expide nombramientos de los secretarios del CEN, los delegados y funcionarios.	
	Tit. III Cap. IV Art. 90-XXI <i>el CEN puede crear o suprimir los organismos de apoyo.</i>	
Cap. II Art. 4	Tit. 2 Cap. I Art. 15 <i>además de los Comités municipales se agregan los Comités de Base</i>	
Cap. II Art. 7	Tit. 2 Cap. I Art. 20 aumento del número de organismos filiales	
	Tit. 2 Cap. I Art. 21, Tit. 2 Cap. III Art. 65 - 66 más detalles sobre las Uniones nacionales por rama de Producción	
Cap. VII Art. 35	Tit. 2 Cap. III Art. 65-VI <i>sujeción de las Uniones a las directrices de la CNC y adherirse al PRI.</i>	
	Tit. III Cap. IV Art. 85 número de Secretarías: 32 a 25 y la Secretaría de Capacitación para la Producción desaparece.	
Cap. VII Art. 23	Tit. V Cap. I Art. 101-II <i>creación de 13 comisiones más para alcanzar un total de 17.</i>	
Cap. VII Art. 37	Tit. III Cap. IV Art. 87 ahora reuniones cada mes en lugar de cada dos meses.	
	Tit. III Cap. IV Art. 90-XIII <i>el CEN aprueba los presupuestos de egresos e ingresos de la CNC.</i>	
	Tit. V Cap. I Art. 106 <i>creación del Consejo Nacional de Empresas Campesinas.</i>	
Cap. XVI Art. 105	Tit. I Cap. IV Art. 12-IV <i>caotas: aportaciones sobre la producción agropecuaria y forestal</i>	

Con la reforma estatutaria los miembros son nombrados militantes. La relativa democratización de la Confederación se traduce por una descentralización, la desaparición de los núcleos de poblaciones integrados a la CNC y el nuevo papel de los productores (Tit. II Cap. I Art. 22). Sin embargo el poder del Secretario General del CEN se extiende. Diminución del número de secretarías pero aumento muy importante del número de Comisiones. El Sindicato ve su importancia disminuir.

A los nuevos Estatutos se agrega un Reglamento de Procedimientos Electorales.

CUADRO 4

REFORMA ESTATUTARIA DE LA CNC (1993)

	1989	1993
Cap.III Art.5		Tit.1 Cap.III Art.5 mayores precisiones sobre el perfil de los integrantes.
Cap.II Art.26-VIII		Tit.1 Cap.V Art.7-VIII, Cap.V Art.7-XX los militantes tienen la obligación de pertenecer al PRI y deben actuar en el marco de los postulados del Liberalismo Social.
Cap.II Art.28-II		Tit.1 Cap.VI Art.9-II los dirigentes no tienen más que pertenecer al PRI.
Tit.4 Cap.IV Art.85		Tit.2 Cap.V Art.24 de 25 a 16 Secretarías.
Tit.5 Cap.I Art.101		Tit.6 Cap.IV. Cap.V. Cap.VI de 17 a 30 Comisiones.
Tit.5 Cap.I Art.101-IV		Tit.6 Cap.VI Art.96 precisiones sobre el trabajo de la Comisión Nacional de Asuntos Legislativos.
		Tit.2 Cap.IV Art.22-III-VI el Consejo Rural Nacional tiene la facultad de expulsar a los miembros que así lo merecen.
		Tit.6 Cap.V Art.91 la Comisión Nacional de Honor y Justicia ahora gratifica. Cap.V Art.93: "Los dictámenes que emita la Comisión Nacional de Honor y Justicia tendrán el carácter de recomendaciones al Consejo Rural nacional. La resolución del Consejo será inapelable."
		Tit.6 Cap.V Art.95 la Comisión Nacional de Honor y Justicia tiene su propio reglamento.
		Tit.6 Art.82.83 <i>creación de la Fundación Nueva Sociedad Rural.</i>
		Tit.3 Cap.IV Art.51.52 <i>creación de un Consejo Campesino Regional.</i>

Las reformas estatutarias de 1993 no presentan cambios fundamentales sin embargo pueden destacarse: la inserción del Liberalismo Social por primera vez como cuadro general de acción, la reducción del número de Secretarías en provecho de las Comisiones que ven su número aumentar de manera considerable, la creación de un Consejo Campesino Regional y la disminución del poder de la Comisión Nacional de Honor y Justicia. Cabe mencionar que las modificaciones más numerosas conciernen las facultades de la Comisión Nacional de Honor y Justicia, ahora puede además de sancionar, estimular, y los procedimientos para las sanciones pasan en el reglamento de dicha Comisión.

1993	1995
Tit. I Cap. IV Art. 6	Cap. I Art. 3 militancia política: adhesión al PRI pero al mismo tiempo soberanía de los miembros.
Tit. I Cap. V	Cap. III Art. 69-VII <i>un nuevo derecho de los militantes es de ser propuesto por la Confederación ante el PRI.</i>
Tit. I Cap. III Art. 5	Cap. II Art. 6 los integrantes de la Confederación pueden ser pescadores y acuacultores, técnicos e intelectuales.
	Cap. III Art. 20-1 <i>los organismos afiliados tienen derecho a tener representación con voz y voto en las diferentes asambleas.</i>
	Cap. VI Art. 53-V ampliación (imprecisa) de las modalidades de elección de los dirigentes. Cap. VI Art. 54. todos los procedimientos y mecanismos de elección deben ser detallados en la convocatoria de cada elección.
Tit. I Cap. VI Art. 9	Cap. VI Art. 55-VI los dirigentes deben gozar de buena fama pública. Cap. VI Art. 55-V los dirigentes deben contar con sus credenciales de elector y de la Confederación. Cap. VI Art. 55-VI los dirigentes deben haber realizado acciones en beneficio del campesinado de la Confederación, y Cap. VI Art. 55-VII tener cuando menos, tres años de militancia.
Tit. 2 Cap. V Art. 30	Cap. IV Art. 31, Cap. IV Art. 35-III-VI-VII, Cap. IV Art. 39 el Secretario General de la Confederación tiene ahora el poder de convocar el CEN pero al mismo tiempo pierde su poder de representación.
Tit. 3 Cap. IV Art. 51-52	los Consejos Campesinos Regionales desaparecen en pos de los Comités Regionales Campesinos.
Tit. 3 Cap. V Art. 53	las Asambleas Municipales Campesinas desaparecen.
Tit. 4 Cap. I Art. 64	Cap. II Art. 8 en los organismos filiales se agregan la Vanguardia Juvenil Agrarista, organizaciones indígenas y organizaciones de mujeres.
Tit. 4 Cap. II	Cap. II Art. 9, 10, 11. extensión del campo de acción de las mujeres, participación activa en las instancias de dirigencia de la CNC.
Tit. 4 Cap. III Art. 67	Cap. II Art. 12. mayor definición del papel de los jóvenes y de su integración en la CNC.
Tit. 5 Cap. I Art. 73	Cap. II Art. 16. creación de cuatro nuevas Uniones de Productores.
Tit. 2 Cap. V Art. 24	Cap. IV Art. 30 de 16 a 34 Secretarías. Una nueva: Acción Electoral.
Tit. 2 Cap. V Art. 28	Cap. IV Art. 33-IV el CEN nombra a propuesta del Secretario General, los substitutes de los secretarios del CEN.
Tit. 2 Cap. IV Art. 21	Cap. IV Art. 27 ahora hay un solo tipo de Consejo Rural Nacional. La representación de los integrantes del CNR es indelegable.
Tit. 3 Cap. I	Cap. V Art. 44 el Congreso Estatal no se convocará anualmente comó antes si no cada tres años.
Tit. 2 Cap. III Art. 18	Cap. IV Art. 24-III el Congreso Nacional Extraordinario elige a los integrantes de la Comisión de Honor y Justicia.
Tit. 2 Cap. III Art. 15-II	Cap. IV Art. 25 el Congreso Nacional Extraordinario tiene mayores facultades para lanzar su convocatoria.
	Cap. VII Art. 57 <i>creación de los organismos especiales: Centro de Formación de Dirigentes y el INMCA.</i>
Tit. 7 Cap. III Art. 110	Cap. VIII Art. 67 ampliación de las cuotas por partido de los diputados y senadores cencistas, recursos financieros por honorarios derivados de servicios profesionales y donaciones de cualquier tipo. Cap. VII Art. 64 definición de las funciones de la fundación Nueva Sociedad Agraria.

1983 (UNORCI)	1988 (no conseguidos)
Cap.I Art.3 duración de la UNORCI por un tiempo indefinido, disolución a juicio de las dos terceras partes de la Asamblea Nacional.	
Cap.II Art.4 V) programar, organizar y planificar acciones de lucha y presión....	
Cap.II Art.4 VIII) la UNORCI respetará y pugnará porque se respete la autonomía interna de todas y cada una de las organizaciones.	
Cap. V Art.9 obligaciones de las org. a asistir a las Asambleas Nacionales, cumplir estrictamente con los acuerdos de la Asamblea Nacional, exigir que se respete la autonomía y autodeterminación de las org., etcétera.	
Cap.III Art.5 deberes de las organizaciones miembros de la UNORCI. Art. 5 II) tener tiempo participando en las asambleas de la UNORCI. Art. 5 V) las org. que forman parte de la UNORCI no comprometan a la misma con ninguna persona física o moral con fines políticos.	
Cap. IV el ingreso y la separación son voluntarios y aprobados por la Asamblea Nacional. Cap.IV Art.8 quedan excluidas de la UNORCI aquellas organizaciones que no respeten los estatutos y/o por Acuerdo de la Asamblea Nacional.	
Cap. VI los órganos de la UNORCI son: el grupo coordinador de la UNORCI, la Asamblea nacional, y las Asambleas Generales de las organizaciones. El grupo coordinador está compuesto por dos representantes de cada organización.	
Cap.IV Art.13 VII) el grupo coordinador será un órgano de gestión, nunca el órgano de decisión, VIII) las acciones se llevarán a cabo por el grupo coordinador en su conjunto y nunca por un solo miembro del mismo.	
Cap. VI Art.12 para ser miembro del grupo coordinador se requiere l) ser campesino productor, miembro de la org. que represente, IV) no tener compromisos políticos con ninguna persona física o moral, etcétera. Cap.VI Art. 13 IX) los miembros del grupo coordinador no podrán ejercer cargos públicos de carácter político.	
Cap.VII Art.17 los asesores no podrán formar parte del grupo coordinador.	

La propuesta de estatutos para la entonces UNORCI se caracteriza por ser bastante coercitiva y, en sus planteamientos políticos, radical. Los asesores no pueden ejercer ningún cargo en la Unión: los dirigentes campesinos son los únicos a mandar.

CUADRO 7

REFORMA ESTATUTARIA DE LA UNORCA (1989)

1988 (no conseguidos)	1989
	Cap. I Art. 3 duración tiempo indefinido
	Cap. II Art. 6 la Unorca no es una instancia partidaria: es una organización de lucha y una red de org. campesinas.
	Cap. II Art. 7 f) promover redes por organizaciones o por orden de actividad sin que esto impida la incorporación a una sola red.
	Cap. II Art. 7 c) impulsar alianzas para consolidar la unidad del movimiento campesino.
	Cap. III Art. 8 membresía colectiva: demanda por escrito, haber participado en al menos dos Asambleas nacionales, ser recomendada, etcétera.
	Cap. II Art. 9 derechos y obligaciones de los integrantes. Art. 9 c); d; e; f; i; j; l.
	Cap. III Art. 10 sanción: separación definitiva con la UNORCA
	Cap. IV Art. 12 a) Encuentro Nacional Campesino; b) Asamblea Nacional de Representantes; c) Comisión Coordinadora; d) Comisiones de Trabajo; e) Consejo Consultivo
	Cap. IV Art. 14 al menos dos representantes por organización en la Asamblea Nacional de Representantes.
	Cap. IV Art. 16 diez Comisiones de Trabajo, entre otra la de Organización y Capacitación.
	Cap. IV Art. 15 g) impulsar la mayor participación posible y la vida democrática de la Unorca.
	Cap. V Art. 19 cuotas Art. 19 b) la Unión preleva 10% de los recursos que consigue para las org. regionales.

1989		1995	
Cap. I Art. 3 duración tiempo indefinido		Cap. I Art. 3 duración: 99 años	
Cap. II Art. 6 lograr el desarrollo (...) del sector campesino del país.		Cap. II Art. 5 ... defender los intereses de los campesinos de la sociedad rural.	
Cap. II Art. 7 f) promover redes por organizaciones o por orden de actividad sin que esto impida la incorporación a una sola red.		Cap. II Art. 6 f) promover redes por orden de actividad o sistema producto agropecuario.	
Cap. II Art. 7 c) objetivos fundamentales de la Unorca.		Cap. II Art. 6 c) seguir impulsando una amplia política de alianzas tendientes a lograr y consolidar la unidad del movimiento campesino.	
Cap. III Art. 8 membresía colectiva: demandada por escrito, haber participado en al menos 2 Asambleas nacionales, ser recomendada, etcétera.		Cap. V Art. 13 la admisión de una nueva organización está a cargo de la Asamblea Nacional.	
Cap. II Art. 9 derechos y obligaciones de los integrantes. Art. 9 e); d); e); f); g); h)		Cap. V Art. 14 obligaciones y derechos de los integrantes de la UNORCA.	
Cap. III Art. 10 sección: separación definitiva con la UNORCA			
Cap. IV Art. 12 a) Encuentro Nacional Campesino; b) Asamblea Nacional de Representantes; c) Comisión Coordinadora; d) Comisiones de Trabajo; e) Consejo Consultivo		Cap. IV Art. 8 a) Asamblea Nacional de Dirigentes Regionales; b) Coordinadora Nacional; c) Comisión Ejecutiva Nacional; e) Equipo técnico.	
Cap. IV Art. 14 al menos dos representantes por organización en la Asamblea Nacional de Representantes.		Cap. IV Art. 9 número de delegados por organización en la Asamblea Nacional de Dirigentes Regionales no preciso.	
Cap. IV Art. 16 diez Comisiones de Trabajo.		Cap. IV Art. 14 f) cinco áreas de trabajo más el equipo de apoyo.	
		Cap. IV Art. 11 g) <i>Comisionado del Ejecutivo Nacional elegido de Asamblea a Asamblea</i>	
Cap. IV Art. 15 g) no podrá pertenecer a la Coordinadora Nacional ningún funcionario público, ni persona con cargo de elección popular.		Cap. IV Art. 11 h) un miembro del CEN no puede ejercer un cargo de elección popular.	
Cap. IV Art. 19 cuotas Art. 19 b) la Unión preleva 10% de los recursos que consigue para las org. regionales.		Cap. VI Art. 15 b) el % (sin precisar) que consiga la UNORCA.	
Cap. V Art. 19 a) las cuotas que den sus integrantes.		Cap. VI Art. 16 <i>cada organización aportará en Bono anual \$12.000,00.</i>	

Con la reforma estatutaria de 1995, se redefine la relación de la UNORCA con las organizaciones regionales que la conforman con el propósito de darles un papel de mayor importancia, de dar una mayor autonomía a las redes así como a las organizaciones de base. Se reafirma la autonomía de la UNORCA. Por último, las condiciones de admisión son reducidas y desaparecen las sanciones.

CUADRO 9

REFORMA ESTATUTARIA DE LA UNORCA (1998)

	1995	1998
Cap.I Art.3 duración: 99 años		Tit.I Art.7 duración 99 años
Cap.II Art.5 ... intereses de los campesinos de la sociedad rural. Art. b); c); e).		Tit.II Art.10 ... integrantes de la UNORCA Art. 10 b); c); e)
Cap.II Art.6 c) seguir impulsando una amplia política de alianzas tendientes a lograr y consolidar la unidad del movimiento campesino.		Tit.II Art.10 c) seguir impulsando una amplia política de alianzas con diferentes actores de la sociedad tendientes a lograr y consolidar la unidad del movimiento social mexicano.
Cap.V Art.13 un sencillo acuerdo sella la admisión de una nueva organización.		Tit.II Cap.V Art.20
Cap.V Art.14 derechos y obligaciones de los miembros		Tit.II Cap.V Art.21
Cap.IV Art.9 número de delegados por organización en la Asamblea Nacional de Dirigentes Regionales no preciso.		Tit.II Cap.IV Art.13 organización local: un delegado cada 10 miembros. Asamblea Estatal: conjunta todos los delegados elegidos; Coordinadora Estatal: un coordinador Nacional cada 100 delegados; Asamblea Nacional: conjunta todos los delegados estatales (denominados Delegados efectivos).
Cap.IV Art.8 a) Asamblea Nacional de Dirigentes Regionales; b) Coordinadora Nacional; c) Comisión Ejecutiva Nacional; e) Equipo técnico.		Tit.II Cap.IV Art.14 a) Asamblea Nacional de Delegados y Dirigentes; b) Coordinadora Nacional; c) Comisión Ejecutiva Nacional; d) Coordinador Ejecutivo Nacional; e) Consejo Político; f) Equipo técnico de apoyo a cargo de un director general.
		Tit.II Cap.IV Art.18 el CEN nombrará a un Consejo Político.
		Tit.II Cap.IV Art.13 3) las redes de Mujeres y Forestal de la Unorca nombrarán en sus instancias respectivas a dos directivos cada una a la Coordinadora Nacional.
Cap.IV Art.14 f) áreas de trabajo, más el Equipo de apoyo.		
Cap.IV Art.11 g) Comisionado del Ejecutivo Nacional elegido de Asamblea a Asamblea.		Tit.II Cap.IV Art.17 g)
Cap.IV Art.11 h) un miembro del CEN no puede ejercer un cargo de elección popular.		Tit.II Cap.IV Art.17 h)
Cap.VI Art.16 cada organización aportará en bene anual 12,000 \$.		Tit.II Cap.VI Art.23 contribución por definir.

Con la reforma estatutaria de 1998, los integrantes (colectivos) de la UNORCA son los únicos beneficiarios de los logros obtenidos por la Unión. Se busca inventar mecanismos para incrementar la participación de las bases. Se amplía el papel de los delegados con la perspectiva de disminuir la distancia entre la Coordinadora Nacional y los miembros de las organizaciones. Se crea un Consejo Político para dar a la UNORCA la posibilidad de emplear y explotar la presencia en su seno de diputados federales.

X. LISTA DE SIGLAS Y ACRONIMOS

AC	Asociación Civil	CNG	Confederación Nacional Ganadera
ADE	Acuerdo de Apoyo inmediato a Deudores	CNI	Congreso Nacional Indígena
AMMOR	Asociación Mexicana de Mujeres Organizadas en Red A.C.	CNOC	Coodinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras
AMUCSS	Asociación Mexicana de Uniones de Crédito de Solidaridad Social	CNPA	Coordinadora Nacional del Plan de Ayala
ANCIEZ	Asociación Nacional de Comunidades Indígenas Emiliano Zapata	CNPR	Confederación Nacional de los Propietarios Rurales
ANDSA	Almacenes Nacionales de Depósito S.A.	Conamup	Coordinadora Nacional del Movimiento Urbano Popular
ANEC	Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras	Conasupo	Compañía Nacional de Subsistencias Populares
ANSA	Almacenes Nacionales de Solidaridad Agrícola	CROC	Confederación Regional de Obreros y Campesinos
ARIC	Asociaciones Rurales de Intereses Colectivos	CROM	Confederación Regional Obrera Mexicana
ASERCA	Apoyos y Servicios para la Comercialización Agropecuaria	CTM	Confederación de los Trabajadores Mexicanos
Banrural	Banco Nacional Rural	DAAC	Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización
BATAD	Bufete de Asesoría Técnica Agrícola para el Desarrollo	Diconsa	Distribución e Impulsadora Comercial Conasupo
BPR	Batallón Popular Revolucionario	DIF	Desarrollo Integral de la Familia
CAM	Consejo Agrarista Mexicano	EPR	Ejército Popular Revolucionario
CAP	Congreso Agrario Permanente	ERPI	Ejército Revolucionario Popular Indígena
CCA	Consejo Comunitario de Abasto	EZLN	Ejército Zapatista de Liberación Nacional
CCM	Confederación Campesina Mexicana	FAO	Fondo de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
CCI	Central Campesina Independiente	FIDA	Fondo de Inversiones para el Desarrollo de la Agricultura
CECVYM	Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y del Mayo	Fideliq	Fideicomiso Liquidador de Instituciones Crediticias
CEN	Consejo Ejecutivo Nacional	Fidert	Fideicomiso para el Desarrollo Rural de Tlaxcala
Cereso	Centro de Readaptación Social	Fira	Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura
Cetes	Certificados de la Tesorería de la Federación	Firco	Fideicomiso para los Riesgos Compartidos
CIOAC	Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos		
CNA	Congreso Nacional Agropecuario		
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y Valores		
CNC	Confederación Nacional Campesina		

Fonaes	Fondo Nacional para las Empresas Sociales	S.A. de C.V. Variable	Sociedad Anónima de Capital
IFE	Instituto Federal Electoral	SAGDAR	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
INCA	Instituto Nacional de Capacitación Agropecuaria	SAM	Sistema Alimentario Mexicano
INDA	Instituto Nacional de Desarrollo Agrario	SARH	Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
INEA	Instituto Nacional de Educación para Adultos	Sedesol Solidaridad	Sistema de Desarrollo y
INEGI	Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informaciones	SEP SEPRADI	Secretaría de Educación Pública Servicios Profesionales de Apoyo a
INI	Instituto Nacional Indígenista		Desarrollo Integral Indígena
Inifap	Instituto Nacional Forestal Agricultura y Pecuario	SPR SRA	Sociedad de Producción Rural Secretaría de la Reforma Agraria
Inmcafe del Cafe	Instituto Nacional Mexicano	SSS TLC	Sociedad de Solidaridad Social Tratado de Libre Comercio
Minsa A.	Molinos Industriales Nacionales S.	UAIM	Unidades Agrícolas e Industriales para la Mujer
OCEZ	Organización Campesina Emiliano Zapata	UCDIT	Unión de Crédito para el Desarrollo Integral de Tlaxcala
PA	Procuraduría Agraria	UGOCM	Unión General de Obreros y Campesinos Mexicanos
PAN	Partido Acción Nacional		
PCD	Programa de Compras Directas	UNORCA	Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas
PDM	Partido Democrático Mexicano		
Pidert	Programa Integral de Desarrollo Rural de Tlaxcala	UNTA	Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas
PJE	Policia Judicial Estatal	UPEC	Unión de Productores de Café
PMR	Partido Mexicano Revolucionario	URECHH	Unión Regional de Ejidos y Comunidades de la Huasteca Hidalguense
PNA	Partido Nacional Agrario		
PNR	Partido Nacional Revolucionario		
PPS	Partido popular Socialista		
PRD Democrática	Partido de la Revolución		
PRI	Partido Revolucionario Institucional		
Procampo	Programa de Apoyos Directos al Campo		
PROCUP	Partido Revolucionario Obrero Clandestino-Unión del Pueblo		
PROGRESA	Programa de Educación Salud y Alimentación		
PRONAFIDE	Programa Nacional para el Financiamiento del Desarrollo		
PRONASOL	Programa Nacional de Solidaridad		
PT	Partido del Trabajo		
RAN	Registro Agrario Nacional		

XI. BIBLIOGRAFIA

- ADAMS Richard. (1983), *Energía y estructura. Una teoría del poder social*. Trad. del inglés [*Energy and Structure. A Theory of Social Power*] por E. L. Suárez. México: Fondo de Cultura Económica, (1ª ed. 1975). 385 p.
- ADAMS Richard. (1970), *Crucifixion by Power. Essays on Guatemalan National Structure*. Austin: University of Texas Press. 553 p.
- AI CAMP Roderic. (1996), *Reclutamiento político en México*. Trad. del inglés [*Political Recruitment across two Centuries, Mexico, 1884-1991*] por S. Mastrangelo. México: Siglo XXI, (col."Sociología y política"). 342 p.
- AI CAMP, Roderic. (1992), *Los líderes políticos de México, su educación y reclutamiento*. Trad. del inglés [*Mexico's Leaders. Their Educación and Recruitment*] por Reyes Mazzoni R. México: Fondo de Cultura Económica, (sección de "Obras de Política y Derecho"). 342 p.
- ALBERTONI Ettore, Rafael PEREZ MIRANDO. (1987), *Clase política y élites políticas*. México: Universidad Autónoma de México – Plaza y Valdés. 240 p.
- ALDER LOMNITZ Larissa, et al. (1988), "Entre la continuidad y el cambio: el ritual de la sucesión presidencial", en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol.60, N°3, jul.-sept., pp. 61-83.
- ALEMAN MUNDO Silvia. (1997), *Sihuame y la Esperanza. Las organizaciones de mujeres rurales en Guerrero*. México: Secretaría de la Mujer, Universidad Autónoma de Guerrero. 250 p.
- APPENDINI Kristen, et al. (1983), *El campesinado en México, dos perspectivas de análisis*. México: Colegio de México - Centro de Estudios Sociológicos. 269 p.
- ARON Raymond. (1985), *Las etapas del pensamiento sociológico. 2ª Parte*. Trad. del francés [*Les étapes de la pensée sociologique*] por A. Leal. Buenos Aires: Siglo Veinte. 405 p.
- AVALOS TENORIO Gerardo. (1996), *Leviatán y Behemoth. Figuras de la idea del Estado*. México: UAM-Xochimilco, (col."Breviarios de Investigación"). 288 p.
- AUSTIN John L. (1962), *How to do Things with Words*. Londres: Oxford University Press. 166 p.
- BALANDIER, Georges. (1995), *Anthropologie politique*. París: PUF, (col."Quadrige"), (1ª ed. 1967), 240 p.
- BALANDIER, Georges. (1980), *Le pouvoir sur scènes*. París: Balland, (col. "Le commerce des idées"). 188 p.
- BAÑOS RAMIREZ Othon. (Coord.) (1992), *Campesinos y sociedad: ayer y hoy*. Mérida: Universidad Autónoma de Yucatan. 268 p.
- BARTRA Armando. (1999a), "Un persistente Leviatán rural", en Randal L. (ed.), *Reformando la reforma agraria mexicana*. México: UAM – El Atajo Ed., pp. 225-242.
- BARTRA Armando. (1999b), "Reformas agrarias del nuevo milenio", en el suplemento de *La Jornada*, Masiosare, 14 de febrero, pp. 1-3.
- BARTRA Armando. (1998), "Sobrevivientes. Historias en la frontera", en *Globalización, crisis y desarrollo rural en América Latina*. México: ALASRU, (V Congreso Latinoamericano de Sociología Rural), pp. 1-25.
- BARTRA Armando. (1992), *Los herederos de Zapata, movimientos campesinos posrevolucionarios en Mexico :1920-1980*. México: Era, (col."Problemas de México"), (1ª ed. 1985). 164 p.
- BARTRA Roger. (1984), *Campesinado y poder político en México*. México: Era. 127 p.

- BARTRA Roger, et al. (1976), *Caciquismo y poder político en el México rural*. (1ª ed. 1975) México: Siglo XXI. 203 p.
- BAUDRILLARD Jean. (1979), *De la séduction*. Paris: Denoël, (col."Folio Essais"). 247 p.
- BEC Christian. (1985), *Machiavel*. Paris: Balland, (col."Phares"). 411 p.
- BERTHE Jean-Pierre. (1993), "Contribución a la historia del crédito en la Nueva España (siglos XVI, XVII, XVIII)", en M.-N Chamoux, et al. (Coords.), *Prestar y pedir prestado. Relaciones sociales y crédito en México del siglo XVI al XX*. México: CIESAS-SEP-UNAM, pp. 25-52.
- BOGARDUS Emory S. (1958), "El liderazgo y las situaciones sociales", en Browne (Comp.), *El estudio del liderazgo*. Trad. del inglés [*The Study of Leadership*] por C. Anibal Leal. Buenos Aires: Paidós, ("Serie Mayor"), pp. 55-59.
- BONFIL BATALLA Guillermo. (1990), *México profundo. Una civilización negada*. México: Grijalbo - Conaculta, (col."Los noventa"), (1ª ed. 1987). 250 p.
- BOURDIEU Pierre. (1994), "Stratégies de reproduction et modes de domination", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* (105), dic., pp. 3-12.
- BOURDIEU Pierre. (1993a), "Esprits d'Etat. Genèse et structure du champ bureaucratique", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N°97-97, marzo, pp. 49-62.
- BOURDIEU Pierre. (Bajo la dirección de.) (1993b), *La misère du monde*, Paris: Du Seuil (col. "Libre examen"). 947 p.
- BOURDIEU, Pierre. (1992), *Questions de sociologie*. Paris: Ed. de Minuit, (1ª ed. 1984). 277 p.
- BOURDIEU Pierre. (1989a), "L'illusion biographique", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N°62-63, junio, pp. 69-72.
- BOURDIEU Pierre. (1989b), "Reproduction interdite. La dimension symbolique de la domination économique", en *Etudes Rurales*, N°113-114, enero-junio, pp. 15-36.
- BOURDIEU Pierre. (1989c), *La noblesse d'Etat*. Paris: Ed. de Minuit. 315 p.
- BOURDIEU Pierre. (1988), "La terre, succession et héritage", en *Etudes Rurales*, pp. 110-113.
- BOURDIEU Pierre. (1986), "Habitus, code et codification", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N°64, pp. 40-44.
- BOURDIEU, Pierre. (1984a), *Homo academicus*. Paris: Ed. de Minuit. 317 p.
- BOURDIEU, Pierre. (1984b), "Espace social et genèse des classes", en *Acte de la Recherche en Sciences Sociales*, N°52-53, junio, pp. 3-12.
- BOURDIEU Pierre. (1982), *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*. Paris: Fayard. 243 p.
- BOURDIEU Pierre. (1980), "L'identité et la représentation. Eléments pour une réflexion sur l'idée de région", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N°35, nov., pp. 63-72.
- BOURDIEU Pierre. (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Ed. de Minuit, (col."Le sens commun"). 670 p.
- BOURDIEU Pierre. (1977), "Une classe objet", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N°17-18, pp. 2-5.
- BOURDIEU Pierre. (1962), "Célibat et condition paysanne", en *Etudes Rurales*, N°5-6, avr.-sept., pp. 32-136.
- BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude. (1970), *La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris: Ed. de Minuit, (col. "Le Sens Commun"). 279 p.
- BURNHAM James. (1945), *Los machiavelistas. Defensores de la libertad*. Trad. del inglés [*The Machavelians. Defenders of Freedom*] por C.M. Reyles. Buenos Aires: Emecé Ed. 339 p.

- CANETTI Elías. (1977), *Masa y poder*. Trad. del alemán [*Masse und Macht*] por H. Vogel. Madrid: Muchnik Eds, (1ª ed. 1960). 492 p.
- CARTON DE GRAMMONT Hubert. (Coord.) (1996a), "Introducción", en Hubert CARTON DE GRAMMONT. (Coord.) *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*. México: Universidad Nacional Autónoma de México – Plaza y Valdés, pp. 9-20.
- CARTON DE GRAMMONT Hubert. (Coord.) (1996b), "La organización gremial de los agricultores frente a los procesos de globalización en la agricultura", en Hubert CARTON DE GRAMMONT. (Coord.) *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*. México: Universidad Nacional Autónoma de México – Plaza y Valdés, pp. 21-67.
- CARTON DE GRAMMONT Hubert, Héctor TEJERA GAONA. (Coords.) (1996c), *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*. Vol IV. *Los nuevos actores sociales y procesos políticos en el campo*. México: INAH - Plaza y Valdés - UAM - UNAM. 360 p.
- CARTON DE GRAMMONT Hubert. (1994a), *Nuevos actores y formas de representación en el campo*. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigación y Sociales, Proyecto FORD-ILET, (no publicado). 30 p.
- CARTON DE GRAMMONT Hubert. (1994b), "El empresariado agrícola: un actor en transformación", *Revista Mexicana de Sociología*, N°2, pp. 105-116.
- CARTON DE GRAMMONT Hubert. (Coord.) (1986), *Asalariados agrícolas y sindicalismo en el campo mexicano*. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigación y Sociales. 236 p.
- CELESTINO O. (1992), "Confréries religieuses, noblesse indienne et économie agraire", en *L'Homme* (122-124), avr.-dic., XXXII, (2-3-4), pp. 99-113.
- CEPAL. (1997), *Instituciones y organizaciones de productores rurales. Experiencias de interés para Centroamérica*. LC/MEX/R.625. 107 p.
- CERTEAU, Michel de. (1995), *La toma de la palabra y otros escritos políticos*. Trad del francés [*La prise de parole et autres écrits politiques*] por A. Pescador. México: UIA - ITESO, (Serie "Historia y Grafía"), 235 p.
- CERTEAU, Michel de. (1986), "La longue marche indienne", en *Ethnies*, París, N°X, pp. 4-7.
- CHAMPAGNE Patrick. (1986), "La reproduction de l'identité", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, (65), pp. 41-64.
- CHAMPAGNE Patrick. (1984), "La manifestation. La production de l'événement politique", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, (52/53), junio, pp. 18-41.
- CLASTRES Pierre. (1991), *La société contre l'Etat*. París: Ed. De Minuit, (col."Critique"). 186 p.
- CLAVAL Paul. (1982), *Espacio y poder*. Trad. del francés [*Espace et pouvoir*] por H. Martínez Moctezuma. México: FCE, (Sección de Obras de Política y Derecho). 246 p.
- CNC. (1993), *Coordinación Nacional de Estudios Históricos, Políticos y Sociales*. México: Confederación Nacional Campesina. 531 p.
- CNC. (s/f), *Taller de capacitación a dirigentes*. México: Confederación Nacional Campesina, 129 p.
- COMBES Hélène. (1999), "Des leaders sociaux devenus députés : quel impact sur la représentation politique ?", en *Trace*, N°36, diciembre, pp. 26-36.
- COSTA Nuria. (Comp.) (1986), *Unorca, documentos para la historia*. México: Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas. 368 p.
- DELEUZE Gilles. (1986), *Foucault*. París: Ed. de Minuit, (col."Critique"). 141 p.
- DUVERGER Maurice. (1961), *Los partidos políticos*. Trad. del francés [*Les partis politiques*] por J. Campos y E. Gonzalez Pedrero. México: FCE (Sección de Obras de Política), (1ª ed. 1951). 456 p.

- ELIAS Norbert. (1994), *Conocimiento y poder*. Trad. por J. Varela. Madrid: Eds. la Piqueta, (col. "Genealogía del Poder" N°24), 231 p.
- ELIAS Norbert. (1991), *La société des individus*. Trad. del alemán [*Die gesellschaft der Individuen*] por J. Etoré. París: Fayard. 301 p.
- ENCISO Angélica. (1999), "El Congreso Agrario Permanente: ¿10 años no es nada?", en el suplemento *La Jornada del Campo*, 28 de abril, pp. 1-3.
- FALCON Romana. (1984), *Revolución y caciquismo, San Luis Potosi, 1910-1938*. México: Colegio de México - Centro de Estudios Históricos. 305 p.
- FLORES LUA Graciela, Luisa PARE, Sergio SARMIENTO. (1988), *Las voces del campo. movimiento campesino y política agraria 1976-1984*. México: Siglo XXI, IIS-UNAM (col. "Biblioteca de México"). 262 p.
- FOREWAKER Joe. (1995), *Theorizing Social Movements*. Londres: Pluto Press. 145 p.
- FORNEL, Michel de. (1983), "Légitimité et actes de langage", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, (46), pp. 31-38.
- FOUCAULT Michel. (1994), "L'éthique du souci de soi comme la pratique de la liberté", en *Dits et écrits*, t-IV. París: Gallimard, (col. "Tel"), pp. 708-729.
- FOUCAULT Michel. (1991), *Microfísica del poder*. Trad. del francés [*Microphysique du pouvoir*] por J. Varela y F. Alvarez-Uria. Madrid: La Piqueta. 189 p.
- FOUCAULT Michel. (1988), *La Verdad y las formas jurídicas*. Trad. del portugués [*A verdade e as formas jurídicas*] por E. Lynch. Barcelona: Gedisa. 174 p.
- FOUCAULT Michel. (1982), *El orden del discurso*. Trad. del francés [*La Leçon inaugurale*] pronunciada en el Colegio de Francia, por A. Gonzalez Troyan. México: Ed. Populares, (col. "Cuadernos Populares"). 33 p.
- FOUCAULT Michel. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. París: Gallimard, (col. "Tel"). 360 p.
- FOX Jonathan. (1999), "Opciones electorales nacionales en el México rural", en *Reformando la reforma agraria mexicana*. México: UAM - El Atajo Ed., pp. 243-276.
- FOX Jonathan. (1992), "Democratic Rural Development: Leadership Accountability in Regional Peasant Organizations", en *Development and Change*, Vol.23, N°2, pp. 1-36.
- FOX Jonathan. (1990), "Organizaciones rurales de base versus "La Ley de Hierro de la Oligarquía", en *Cuadernos de Desarrollo de Base*, (Nueva Epoca), N°1, pp. 117-159.
- FROMM Erich. (1994), *El miedo a la libertad*. Trad. del inglés [*The Fear of Freedom*] por G. Germani. México: Paidós. 287 p.
- FROMM Erich, Michael MACCOBY. (1973), *Sociopsicoanálisis del campesino mexicano. Estudio de la economía y la psicología de una comunidad rural*. Trad. del inglés [*Social Character in a Mexican Village. A Sociopschoanalytic Study*] por C. Dunning de Gago. México: FCE, ("Biblioteca de Psicología y Análisis"). 391 p.
- FRIEDBERG Erhard. (1997), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. París: Seuil (col. "Points Essais"), (1ª ed.1993). 423 p.
- GALBRAITH John Kenneth. (1983), *The Anatomy of Power*. Boston: Houghton Mifflin Company. 206 p.
- GARCIA JURADO Robert. (1997), "La teoría de las élites democráticas", en *Argumentos* (28), UAM-Xochimilco, México, diciembre, pp. 121-136.
- GIL CASTANEDA Javier. (1991), "El IV Encuentro Nacional de UNORCA: un paso hacia la unidad del movimiento campesino", en *Cuadernos Agrarios* (2), mayo-agosto, pp. 120-123.

- GIMENEZ Gilberto. (1992), "La identidad social o el retorno del sujeto en sociología", en *Versión*, N°2, UAM-X, abril, pp. 183-205.
- GIMENEZ Gilberto. (1996), "Cultura política e identidad". Mimeo. 21 p.
- GOFFMAN Erving. (1981), *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Trad. del inglés [*The Presentation of Self in Everyday Life*] por. Buenos Aires: Amorrortu. 272 p.
- GOFFMAN Erving. (1975), *Stigmaté. Les usages sociaux des handicaps*. Trad. del inglés [*Stigma*] por A. Kihm. París: Ed. de Minuit, (col."Le sens commun"), (1ª ed.1963). 175 p.
- GONZALEZ NAVARRO Moisés. (1977), *La Confederación Nacional Campesina. Un grupo de presión en la reforma agraria mexicana*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. 226 p.
- GONZALEZ NAVARRO Moisés. (1985), *La CNC en la reforma agraria*. México: El Día. 253 p.
- GRAMSCI Antonio. (1967), *La formación de los intelectuales*. Trad. del italiano [*Antologia degli scritti*] por A. González Vega. México: Grijalbo. 159 p.
- GRIGNON Claude. (1991), "La leçon agricole et la domination symbolique du paysannat", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, (1), enero, pp. 75-97.
- GUERRA François Xavier. (1992), "Los orígenes socio-culturales del caciquismo", in *Anuario del Instituto de Estudios de Historia y Sociología*. VII, Tandil, pp. 181-195.
- GUERRA François Xavier. (1985), *Le Mexique, de l'Ancien Régime à la Révolution*. T1, T2. París: L'Harmattan. 988 p.
- GUZMAN MOLINA María Angeles. (2000), "Organizaciones campesinas y sistema de representación" en *Estudios Agrarios*, N°15, México, pp. 203-249.
- HALPHIN Andrew W. (1958), "Conducta de liderazgo y desempeño en combate de los comandos aéreos", en Browne (Comp.), *El estudio del liderazgo*. Trad. del inglés [*The Study of Leadership*] por C. Anibal Leal. Buenos Aires: Paidós, ("Serie Mayor"), pp. 317-322.
- HARDY Clarisa. (1984), *El Estado y los campesinos, la CNC*. México: Ceestem - Nueva Imagen. 210 p.
- HARVEY Neil. (1996), "Nuevas formas de representación en el campo mexicano. La Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas (UNORCA), 1985-1993", en H. Carton de Grammont. (Coord.), *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*. México: Plaza y Valdés - Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 239-282.
- HARVEY Neil. (1990), *The New Agrarian Movement in Mexico 1979-1990*. Londres: Institute of Latin American Studies. 55 p.
- HARVEY Neil. (1988), "Personal Networks and Strategic Choices in the Formation of an Independent Peasant Organisation: the OCEZ of Chiapas, Mexico", en *Latin American Studies* vol.7 (2), pp. 301-312.
- HERNANDEZ NAVARRO Luis. (1992), "La UNORCA: doce tesis sobre el nuevo liderazgo campesino en México", en *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*. México: Siglo XXI - CEHAM, pp. 55-77.
- HERNANDEZ NAVARRO Luis. (1990), "Autonomía y liderazgo en una organización campesina regional", en *Cuadernos de Desarrollo de Base (Nueva Epoca)*, N°1, pp. 9-116.
- HEWITT de ALCANTARA, Cynthia. (1988), *Imágenes del campo. La interpretación antropológica del México rural*. México: Colegio de México. 267 p.
- HIRSCHMAN Albert O. (1950), "Underdevelopment, obstacles to the perception of change, and leadership", en Th. ADORNO, et al. *The Authoritarian Personality*. Nueva York: Harper & Brothers, pp. 354-366.

- HOBBS Thomas. (1996), *Leviatan o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*. Trad. del inglés [*Leviathan or the Matter, Form and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil*] por M. Sánchez Sarto. México: Fondo de Cultura Económica, (1ª ed. 1651). 615 p.
- HOBBSAWM Eric. J. (1971), *Primitive rebels. Studies in Archaic Forms of Social Movement in the 19th and 20th Centuries*. Manchester University Press, (1ª ed. 1959). 211 p.
- ISLAS GARCIA Luis. (1962), *Apuntes para el estudio del caciquismo en México*. México: Ed Jus. 181 p.
- JENNINGS Helen H. (1958), "Sociometría del liderazgo", en Browne (Comp.), *El estudio del liderazgo*. Trad. del inglés [*The study of leadership*] por C. Anibal Leal. Buenos Aires: Paidós, ("Serie Mayor"), pp. 36-40.
- JUANICO R. Diana. (1990), "Los partidos políticos tlaxcaltecas hacia 1924", en *Urna Abierta*, Año 1, Vol.1, N°1, sept., IFE Tlaxcala, pp. 20-23.
- KANTOROWICZ Ernst. (2000), *Oeuvres*. Trad. del inglés [*The King's Two Bodies. A study of Mediaeval Political Theology*] por P. Nora. Paris: Gallimard, (col."Quarto"). pp. 643-1368.
- KATZ Friedrich. (1999), "Las políticas e ideas agrarias de las facciones revolucionarias mexicanas dirigidas por Emiliano Zapata, Pancho Villa y Venustiano Carranza", en *Reformando la reforma agraria mexicana*. México: UAM – El Atajo Ed., pp. 27-46.
- KNICKERBOCKER Irving. (1958), "El liderazgo: concepto y algunas consecuencias", en Browne (Comp.), *El estudio del liderazgo*. Trad. del inglés [*The Study of Leadership*] por C. Anibal Leal. Buenos Aires: Paidós, ("Serie Mayor"), pp. 3-10.
- KNOCHENHAUER Guillermo. (1990), *Organizaciones campesinas. Hablan diez dirigentes*. México. El Día en libros – Instituto de Estudios Políticos Económicos y Sociales del Partido Revolucionario Institucional, (Sección: "Testimonios y Documentos"). 283 p.
- LADRON DE GUEVARA ALAFITA Ernesto, Luis MENESES MURILLO. (Coords.) (1995), *Un programa para el desarrollo del campo mexicano*. Unorca. México: Friedrich Ebert Stiftung, (col. "Documentos de trabajo"). 126 p.
- LASSWEL Harold D., Abraham KAPLAN. (1969), *Power and Society. A Frame Work for Political Inquiry*. Nuevo Haven: Yale University Press. 295 p.
- LENSKI, Gerhard E. (1969), *Poder y privilegio. Teoría de la estratificación social*. Trad. del inglés [*Power and Privilege. A Theory of Social Stratification*] por R. Bixio. Buenos Aires: Paidós Básica. 475 p.
- LEONARD Eric, Horacio MACKINLAY. (2000), "¿Apropiación privada o colectiva? Vicisitudes y expresiones locales de la desincorporación del monopolio estatal Tabamex en el estado de Veracruz", en *Alteridades*, 10 (19), México, pp. 123-141.
- LINTON Ralph. (1985), *Cultura y personalidad*. Trad. del inglés [*The Cultural Background of Personality*] por J. Romero. México: FCE, (Serie "Brevarios"). 157 p.
- LONG Norman. (1996), "Globalización y localización: nuevos retos para la investigación rural", en H. CARTON de GRAMMONT. (Coord.), *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*. Vol.1. México: INAH, UAM, UNAM, Plaza y Valdés, 432 p.
- LONG Norman, Ann LONG. (1992), *Battlefields of Knowledge. The Interlocking of Theory and Practice in Social Research and Development*. Londres-Nueva York: Routledge. 306 p.
- LUHMANN Niklas. (1995), *Poder*. Trad. del alemán [*Macht*] por L.M. Talbot y D. Rodríguez Mansilla. México: UIA, (col."Anthropos"). 177 p.
- LUTZ Bruno. (1999), "El proceso de renovación de los dirigentes campesinos y su influencia sobre el destino de los programas agropecuarios", en *Quorum*, Año VIII, N°66, mayo-junio, pp. 91-102.

- MACKINLAY Horacio. (1996), "La CNC y el "nuevo movimiento campesino" (1989-1994)", en H. Carton de Grammont. (Coord.) *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*. México: Plaza y Valdés, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 165-238.
- MAQUIAVELO Nicolás. (1978), *El Príncipe*. Trad. del italiano [*De principatibus*]. México: Ed. Epoca, (1ª ed.1532). 191 p.
- MARESCA Sylvain. (1983), *Les dirigeants paysans*. París: Ed. de Minuit, (col."Le sens commun"). 291 p.
- MARESCA Sylvain. (1981), "La représentation de la paysannerie. Remarques ethnographiques sur le travail de représentation des dirigeants paysans", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* (38), mayo, pp. 4-18.
- MARESCA Sylvain. (1980), "Grandeur et décadence des grandes familles paysannes. L'essor des organisations agricoles en Meurthe et Moselle", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* (31), enero, pp. 35-61.
- MARTINEZ BORREGO Esteva. (1991), *Organización de productores y movimiento campesino*. México: UNAM -Siglo XXI. 253 p.
- MARTUCELLI Danilo (2001), *Dominations ordinaires. Exploration de la condition moderne*. Paris : Balland, (col."Voix et Regards"). 363 p.
- MAUSS Marcel. (1971), *Sociología y antropología*. Trad. del francés [*Sociologie et anthropologie*] por T. Martín-Retortillo. México: Tecnos, (Col."Ciencias Sociales", Serie "Sociología"). 432 p.
- MELUCCI Alberto (1994), "¿ Que hay de nuevo en los nuevos movimientos sociales?", en Larana E., J. Gusifield. (Coords.), *Los nuevos movimientos sociales. De la ideología a la identidad*. México: CIS, pp. 119-149.
- MELUCCI Alberto. (1989), *Nomads of the Present. Social Movements and Individual Needs in Contemporary Society*. Philadelphia: University Press. 288 p.
- MEISEL James H. (1975), *El mito de la clase gobernante. Gaetano Mosca y la « élite »*. Trad. del inglés [*The Myth of the Ruling Class. Gaetano Mosca and the « Elite »*] por F. Setaro. Buenos Aires: Amorrortu Ed., (1ª ed.1958). 361 p.
- MENDIETA y NUNEZ Lucio. (1976), *Sociología del poder*. México: UNAM-IIS. 127 p.
- MENGET Patrick. "Les frontières de la chefferie. Remarques sur le système politique du haut Xingu (Brésil)", en *L'Homme* (126-128), XXXIII (2-4), avril-dic. 1993, pp. 59-76.
- MENESES MURILLO Luis. "La propuesta de la Unorca : el desarrollo rural integral", en *CampoUno*. 10 de feb. de 1992, pp. VI-VII.
- MERLEAU-PONTY Maurice. (1960), "Note sur Machiavel", en *Signes*. Paris: Gallimard, pp. 267-283.
- MEYER Jean. (1991), *La revolución mexicana*. Trad. del francés [*La Revolution mexicaine*] por H. Pérez-Rincón. México: Jus. 295 p.
- MEZA CASTILLO Miguel. (1996), *Seguimos estando juntos. Historia de la Sociedad de Solidaridad Social "Zanzekan Tinemi" de Chilapa, Guerrero (1993-1995)*. México: Zanzekan Tinemi – Instituto de Estudios Para el Desarrollo Rural Maya A.C. 48 p.
- MEZA CASTILLO Miguel. (1993), *Seguimos estando juntos. Historia de la Sociedad de Solidaridad Social "Zanzekan Tinemi" de Chilapa, Guerrero (1980-1992)*. México: Zanzekan Tinemi – Instituto de Estudios Para el Desarrollo Rural Maya A.C. 44 p.
- MICHELS Robert. (1969a), *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Vol.1, Trad. del inglés [*Political Parties. A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*] por Molina de Vedia E. Buenos Aires: Amorrortu, (col. "Biblioteca de sociología"), (1ª ed. 1911). 230 p.

- MICHELS Robert. (1969b), *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Vol.2, Trad. del inglés [*Political Parties. A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*] por E. Molina de Vedia. Buenos Aires: Amorrortu, (col. "Biblioteca de sociología"), (1ª ed. 1911). 193 p.
- MINGO Araceli. (1997), *¿Autonomía o sujeción? Dinámica, instituciones y formación en una microempresa de campesinas*. México: Miguel Angel Porrúa – Centro de Estudio sobre la Universidad – Programa de Estudios de Género, (col. "Las Ciencias Sociales"). 189 p.
- MOGUEL Julio. (1997), "La vía campesina de desarrollo en México, (crisis del modelo *farmer* pervivencia y reproducción del modelo indio-comunitario", en S. Zermeño. (Coord.), *Movimientos sociales e identidades colectivas, México en la década de los noventa*. México: La Jornada-UNAM (col. "La democracia en México"), pp 109-123.
- MOGUEL Julio. (1995), "La vía campesina de desarrollo en México", en *la Jornada del Campo*, (Año 3, N°35), 25 de abril, pp. 1-3.
- MOGUEL Julio, Carlota BOTEY, Luis HERNANDEZ. (Coords.) (1992), *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*. México: Siglo XXI - CEHAM. 281 p.
- MORENO Jacob Luis. (1962), *Fundamentos de la sociometría*. Trad. del inglés [*Who shall survive?*] por J. García Bouza y S. Karsz. Buenos Aires: Paidós. 443 p.
- MORIN Edgar. (1969), *La rumeur d'Orléans*. París: Ed. du Seuil. 252 p.
- MUÑOZ RODRIGUEZ Manrubio, Horacio SANTOYO CORTÉS. (1997), *Visión y misión agroempresarial. Competencia y cooperación en el medio rural*. México: Universidad Autónoma de Chapingo, (1ª ed. 1994). 334 p.
- OCDE. (1997), *Examen de las políticas agrícolas de México. Políticas nacionales y comercio agrícola*. 234 p.
- OLVERA Alberto. (Coord.), (1999), *La sociedad civil, de la teoría a la práctica*. México: Colegio de México. 362 p.
- OLVERA Alberto, et al. (1997), "Identidades fragmentadas: formas, actores y espacios de modernización del campo, el caso de la cafeicultura veracruzana", en S. Zermeño. (Coord.), *Movimientos sociales e identidades colectivas*. México: La Jornada – IIS UNAM, pp. 155-188.
- PACHECO MENDEZ Guadalupe, Juan REYES del CAMPILLO. "La estructura sectorial del PRI y las elecciones federales de diputados 1979-1988", en *Sociológica*, Universidad Autónoma Metropolitana, sept-dic 1989, Año 4, N°11, pp. .
- PADUA Jorge, Alain VANNEPH. (Coords.) (1988), *Poder local, poder regional*. México: Centro de Estudios de Mexico y CentroAmérica - Colegio de México, (1ª ed. 1986). 287 p.
- PALACIOS FRANCO Julia Emilia. (1989), "Cultura política en Tlaxcala, 1976-1985", en *Memorias del 2º simposio internacional de investigaciones socio-históricas sobre Tlaxcala*. Tlaxcala: UIA-UAT, pp. 89-92.
- PARE Luisa, et al. (1997), *Semillas para el cambio en el campo. Medio ambiente, mercados y organización campesina*. México: UNAM-IIS, SSS Sanzekan Tinemí, SALDEBAS. 179 p.
- PARE Luisa. (1972), "Diseño teórico para el estudio de caciquismo en México", en *Revista Mexicana de Sociología*, vol. XXXIV, N 2, abril-junio. pp.
- PAREDES Beatriz. (1996), *Testimonio político*. México: Miguel Angel Porrúa. 109 p.
- PARETO Vilfredo. (1919), *Traité de Sociologie Générale*. 2 vol. París: Payot. 1761 p.
- Partido Revolucionario Institucional. (1981), *Historia documental de la Confederación Nacional Campesina*. Tomo I. México: Instituto de Capacitación Política. 335 p.

- PARIS POMBO María Dolores. (2001), *Oligarquía. Tradición y ruptura en el centro de Chiapas*. México: UAM- la Jornada Ed. 160 p.
- PARIS POMBO María Dolores. (1999), "Foucault: la primacía de la guerra en el discurso histórico-político", en *Metapolítica*. N°11, Vol.3, julio-sept., pp. 529-542.
- PEÑA de la Guillermo. (1986), "Poder local, poder regional : perspectivas socio-antropológicas" en Padua J., Vanneph A. (Comps.), *Poder local, poder regional*. México: CEMCA – Colegio de México, (1ª ed. 1986), pp. 27-56.
- PEREZ CASTAÑEDA Juan Carlos. (1993), "El nuevo ejido : una forma de propiedad privada", en Suplemento *La Jornada del Campo*, N°15, 25 de mayo, pp. 1-3.
- RAMBAUD Placide. (1982), "Les agriculteurs polonais à la conquête de leur identité", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, (41), pp. 47-59.
- RAMOS GALICIA Sergio. (1989), "Las luchas campesinas en Tlaxcala: 1970-1973", en *Memorias del 2 simposio internacional de investigaciones socio-históricas sobre Tlaxcala*. Tlaxcala: UIA-UAT, pp. 137-150.
- RELLO Fernando, María Teresa FERNANDEZ. (1990), "Las Uniones de Ejidos y otras organizaciones regionales en México (una aproximación cuantitativa)", en Colectivo. *Las organizaciones de productores rurales en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México - Facultad de Economía, (col. "Economía de los 80"), pp. 17-62.
- RENARD, Marie-Christine. (1998), *Los llanos en llamas : San Bartolomé, Chiapas*. México: Universidad Autónoma de Chapingo, (Claves Latinoamericanas), 300 p.
- RODRIGUEZ CABRERA Verónica. (2000), *Liderazgo femenino y los caminos de la mujer en Rancho Nuevo de la Democracia, Guerrero*. México, Tesis de Maestría en Desarrollo Rural de la UAM-Xochimilco, 214 p.
- ROJAS HERRERA Juan José. (1996), *Modelos organizativos, discursos ideológicos y estrategias de acción colectiva de las organizaciones reivindicativas de los campesinos mexicanos*. México: Ponencia no publicada.
- ROFF Merill. (1958), "Estudio del liderazgo de combate de la Fuerza Aerea mediante una escala de clasificación: diferencias grupales", en Browne (Comp.), *El estudio del liderazgo*. Trad. del inglés [*The study of leadership*] por C. Anibal Leal. Buenos Aires: Paidós, ("Serie Mayor"), pp. 142-152.
- RUBIO Blanca. (1996), "Las organizaciones independientes en México: semblanzas de las opciones campesinas ante el proyecto neoliberal", en H. Carton de Grammont. (Comp.) *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*. México: Plaza y Valdés – Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 133-164.
- RUBIO Blanca. (1987), *Resistencia campesina y explotación rural en México*. México: Ed. Era, (col. "Problemas de México"). 195 p.
- RUSSEL Bertrand. (1975), *Power*. Londres: Unwin Books, (1ª ed. 1938), 1975. 207 p.
- RUSTOW Dankwart A. (1970), *Philosophers and Kings. Studies in Leadership*. Nueva York: George Braziller. 526 p.
- SABELLI Fabrizio. "Le rite d'institution. Rite et domination", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, (43), 1982, pp. 64-69.
- SCHWERIN Karl. (1973), "The Antropological Antecedents: Caciques, Cacicazgos and Caciquismo", en Kern (ed), *The Caciques: Oligarchical Politics and the Sistem of Caciquismo in the Luso-Hispanic World*. Albuquerque: University of New Mexico Press, pp. 5-17.
- SCOTT James C. (1990), *Domination and the Arts of Resistance. Hidden transcripts*. México: Era
- SCOTT James C. (1985), *The Weapons of the Weak. Everyday forms of Peasant Resistance*. New Haven: Yale University Press. 389 p.

- SCOTT James C. (1976), *The Moral Economy of Peasant. Rebellion and Subsistence in Southeast Asia*. New Haven: Yale University Press. 246 p.
- SERRANO CASTRO Rosa Isela. (2000), *El ahorro y el préstamo, ¿ una alternativa para la organización de mujeres de la AMMOR-UNORCA?* México, Tesis de Maestría de Desarrollo Rural de la UAM-Xochimilco. 211 p.
- SFEZ Gérard. (2001), "Machiavel par delà le bien et le mal", en *Magazine littéraire*, París, N°397. abril, pp. 20-22.
- SIERRA María Teresa. (1992), *Discurso Cultura y Poder. El ejercicio de la autoridad en los pueblos hñähñús del Valle del Mezquital*. Hidalgo: Gobierno del estado de Hidalgo, Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social. 281 p.
- SILVA HERZOG Jesús. (1959), *El agrarismo mexicano y la reforma agraria. Exposición y crítica*. México: Fondo de Cultura Económica. 602 p.
- SMITH Peter M. (1981), *Los laberintos del poder. El reclutamiento de las élites políticas en México (1900-1971)*. Trad. del inglés por S. Loeza., Urquidí J. México: Colegio de México, (1ª ed.1979). 414p.
- STAVENHAGEN Rodolfo. (1986), Pres. en Villa Aguilera M. (ed.) *Poder y dominación. Perspectivas antropológicas*. México: Colegio de México - URSHSLAC. p 1.
- STODGILL Ralph L. (1958), "Liderazgo, afiliación y organización", en Browne (Comp.), *El estudio del liderazgo*. Trad. del inglés [*The Study of Leadership*] por C. Anibal Leal. Buenos Aires: Paidós ("Serie Mayor"), pp. 27-35.
- SUAUD Charles. (1984), "Le mythe de la base. Les états généraux du développement agricole et de la production d'un parole paysanne", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, (52/53), junio, pp. 56-79.
- TANNENBAUM Frank. (1930), *The Mexican Agrarian Revolution*. Washington: The Brookli Institution. 543 p.
- TOURAINÉ Alain, (2000), *¿ Podremos vivir juntos? Iguales y diferentes*. Trad. del francés [*Pourra t-on vivre ensemble? Egaux et différents*] por H. Pons. México: FCE, ("Sección de Obras de Sociología"). 335 p.
- TOURAINÉ Alain. (1995), *Diálogos. Conferencia dictada el 6 de septiembre de 1995*. México: ULA, 50 p.
- TOURAINÉ Alain. (1993), *Production de la société*. París: Seuil, (col."Le livre de poche"). 477 p.
- TOURAINÉ Alain. (1988), *La parole et le sang. Politique et société en Amérique latine*. París: O. Jacob. 532 p.
- TOURAINÉ Alain. (1978), *La voix et le regard. Sociologie des mouvements sociaux*. París: Seuil, (col."Biblio Essais"). 315 p.
- UNORCA. (1993), *Una propuesta para el movimiento campesino. Unorca*. México: Friedrich Ebert Stiftung, (col."Documentos de trabajo"). 99 p.
- UNORCA. (1989), *Memoria del Tercer Encuentro Nacional Campesino*. México: Cuadernos de la UNORCA, (Serie:"Documentos N°1"). 67 p.
- VALDES Leonardo. (1997), *Sistemas electorales y de partidos*. México: IFE, ("Cuadernos de divulgación de la cultura democrática" N°7). 54 p.
- VON WOBESER Gisela. (1993), "El crédito y la agricultura comercial novohispana del siglo XVI al XVII", en M.-N Chamoux, et al. (Coords.), *Prestar y pedir prestado. Relaciones sociales y crédito en México del siglo XVI al XX*. México: CIESAS-SEP-UNAM, pp. 53-60.

- WARMAN Arturo. (1988a), ...*Y venimos a contradecir. Los campesinos de Morelos y el Estado nacional*. México: SEP – CIESAS, (1ª ed. 1976). 351 p.
- WARMAN Arturo. (1988b), *Los campesinos, hijos predilectos del régimen*. México: Ed. Nuestro Tiempo, (col. "Los grandes problemas nacionales"), (1ª ed. 1972). 150 p.
- WEBER Max. (1998), *El político y el científico*. Trad. del alemán [*Politik als Beruf, Wissenschaft als Beruf*] por J. Rojas. México: Colofón, (1ª ed. 1919). 121 p.
- WEBER Max. (1982), *Historia agraria romana*. Trad. del alemán por V.A. González. Madrid: Akal Universitaria, (serie: "Historia antigua"). 206 p.
- WEBER Max. (1964), *Economía y sociedad*. t1. *Esbozo de sociología comprensiva*. Trad. del alemán [*Wirtschaft und Gesellschaft*] por J. Winckelmann. México – Buenos Aires: FCE, (Sección de Obras de Sociología). 660 p.
- WOLF Eric. (1993), *Pueblos y culturas de mesoamerica*. Trad. del inglés [*Sons of the Shaking Earth*]. México: Era, (col. "Ensayos"), (1ª ed. 1959). 251 p.
- WOLF Eric. (1956), "Aspects of Group Relations in a Complex Society: Mexico", en *American Anthropologist*, Vol. 58, N°6, dic., pp. 1065-1078.
- WOMACK John. (1976), *Zapata y la revolución mexicana*. Trad. del inglés [*Zapata and the Mexican Revolution*] por F. González Aramburu. México: Siglo XXI, (1ª ed. 1969). 443 p.
- WRIGHT MILLS, C. (1969), *L'élite au pouvoir*. Trad. del inglés [*The Power Elite*] por A. Chassigneux. París: François Maspero, (1ª ed. 1956). 380 p.
- ZEMELMAN Hugo. (1997), *Problemas antropológicos y utópicos del conocimiento*. México: Colegio de México. 209 p.
- ZEMELMAN Hugo. (1990), "La cultura y el poder", en *América Latina Hoy*. Pref. P. González Casanova. México: Siglo XXI, pp. 166-241.
- ZEPEDA PATTERSON J., et al. (1988), *Las sociedades rurales hoy*. México: Colegio de Michoacán-CONACyT. 552 p.
- ZERMEÑO Sergio. (1996), *La sociedad derrotada. El desorden mexicano del fin de siglo*. México: Siglo XXI – UNAM. 241 p.