

# “Soy el que cierra y el que apaga la luz”: Cuando el liderazgo de dirigentes comunitarios no empodera a la comunidad\*

“I’m the One Closing and Turning off the Lights”: When Leadership Does not Empower Community Leaders to Community

Recibido: 21 de agosto de 2013 | Revisado: 5 de febrero de 2015 | Aceptado: 1 de agosto de 2015

ALBA XIMENA ZAMBRANO \*\*  
MAURICIO GARCÍA OJEDA  
GONZALO BUSTAMANTE RIVERA  
Universidad de La Frontera, Temuco, Chile

doi:10.11144/Javeriana.upsy14-3.scal

Para citar este artículo: Zambrano, A. X., García, M., & Bustamante, G. (2015). “Soy el que cierra y el que apaga la luz”: Cuando el liderazgo de dirigentes comunitarios no empodera a la comunidad. *Universitas Psychologica*, 14(3), 1159-1170. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-3.scal>

\* La investigación fue financiada por la Dirección de Investigación y Desarrollo de la Universidad de la Frontera (DIDUFRO 120613). Colaboraron en la investigación María Antonieta Campos, Iván Neira, Felipe Vega y Silvia Alarcón. Se agradece la participación de las organizaciones territoriales, comunitarias y estudiantiles que colaboraron en el estudio.

\*\* Universidad de La Frontera, Chile. Correos electrónicos: alba.zambrano@ufrontera.cl, mauricio.garcia@ufrontera.cl

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar el capital social en los liderazgos de distintos tipos de organizaciones de base en dos localidades del sur de Chile, y cómo esto influye en los diversos niveles de empoderamiento. Los resultados a partir de datos cualitativos y del análisis de redes sociales muestran que el capital social interno y externo de estas organizaciones se centran en los/las dirigentes, lo que impide que los demás miembros de la comunidad tengan acceso a recursos existentes al interior y al exterior de la organización. Estos hallazgos muestran que no basta con el desarrollo de empoderamiento psicológico en los/las dirigentes para desarrollar empoderamiento organizacional y comunitario.

## Palabras clave

liderazgo; empoderamiento organizacional; empoderamiento comunitario; análisis de redes sociales

## ABSTRACT

The aim of the present study is to analyse the social capital in the leadership of diverse kind of grass-roots organisations in two zones of southern Chile and how this inflows on the diverse empowerment levels. The results in base of the social networks qualitative and quantitative data shows that the social capital, both external and internal, are focused on the leaders, which does not allow to the rest of the community members to have access to existent resources inside and outside the organisation. This findings shows that is not enough with the development of the leaders psychological empowerment to develop organisational and community empowerment.

## Keywords

leadership; organizational empowerment; community empowerment; analysis of social networks

## Introducción

Hace ya varias décadas Berger y Neuhaus (1977) propusieron que la potenciación de las personas y comunidades ocurría mediada por la participación activa en estructuras sociales intermedias (organizaciones comunitarias de diversa índole), posición que ha sido compartida por múltiples autores (Ferullo, 2006; Reynoso-Vallejo, Miranda, & Staples, 2009; Sánchez, 1996; Ruiz, 2004). Estas estructuras intermedias tienen la capacidad de proveer importantes efectos psicosociales y culturales vinculados con el desarrollo de las personas y sus comunidades. Algunos de estos efectos son: sentido de identidad, fomento de la autovaloración, fortalecimiento de la asociatividad, confianza, desarrollo de habilidades sociales, entre otros (Ferullo, 2006; Zambrano, 2004).

El quehacer de estas organizaciones así como el liderazgo comunitario bien ejercido pueden llegar a constituirse en una herramienta fundamental para identificar temas de importancia en el espacio local, para iniciar la acción y movilizar a los vecinos a trabajar en función de objetivos compartidos que permitan cambios deseados (Foster-Fishman, Pierce, & Van Egeren, 2007; Reyes, 2014). Estudios que analizan el liderazgo comunitario sugieren que la efectividad de este liderazgo y la extensión de cohesión social dentro de la comunidad son los dos elementos de mayor relevancia al diferenciar comunidades que variaban en su capacidad para sostener estructuras organizacionales de base comunitaria, más allá de la presencia de financiamiento externo (Akukwe & Chapman, 2006).

Las evidencias obtenidas en estudios realizados en la región de La Araucanía en Chile advierten que las formas en que ocurren estos procesos no contribuyen necesariamente al fortalecimiento de las organizaciones y comunidad, incluso, muy por el contrario, en algunas experiencias estas acciones favorecen relaciones de dependencia, e inclusive en ocasiones propician la fragmentación de las comunidades (Durston, 1999; Zambrano, Bustamante, & García, 2009). Si consideramos que la región de La Araucanía alcanza uno de los más bajos índices de desarrollo humano a nivel

del país, presentando factores estructurales que favorecen las desigualdades, la pobreza y la discriminación, los hallazgos antes señalados resultan preocupantes.

En contextos como el que presenta la región de La Araucanía se requiere de procesos en diferentes niveles que favorezcan intervenciones pertinentes a las realidades locales, articulación de recursos y generación de procesos de influencia política en actores que normalmente carecen formalmente de poder. En esta línea, las organizaciones comunitarias pueden jugar un rol estratégico en el fomento de acciones comunitarias promotoras del desarrollo. Para ello, deben desarrollar capacidades organizacionales que faciliten el empoderamiento de sus integrantes, promoviendo el desarrollo de capital social y favoreciendo el acceso a recursos que permitan alcanzar los objetivos que la organización se ha trazado, y en esta tarea los líderes y lideresas pueden contribuir (Lupano & Castro, 2011). En esta perspectiva, en el presente artículo se analiza el papel de los líderes y dirigentes en el acceso y distribución de capital social y el nivel de empoderamiento presente en ocho organizaciones de base, en dos localidades de la región de La Araucanía, valorando a partir del análisis de redes sociales y un estudio cualitativo en la línea de la investigación participante, las implicancias que tiene el estilo de funcionamiento detectado en el desarrollo organizacional y comunitario.

## Marco teórico

### *Acción comunitaria y el rol de las organizaciones y del liderazgo comunitario*

Por acción comunitaria se entiende 'una forma de actuación social inclusiva, implementada por múltiples actores –líderes comunitarios, agentes de desarrollo, vecinos, organizaciones–, que tiene por objetivo lograr unas metas que se orientan en dirección de la transformación social, según necesidades e intereses compartidos' (Barbero & Cortés, 2005).

El concepto de recorrido organizativo propuesto por Haggstrom (1971 citado en Reynoso-Vallejo

et al., 2009) o el de trayectoria organizacional empleado por Zambrano et al. (2009), permite evaluar el nivel de crecimiento organizativo alcanzado durante la existencia de una organización. Para dicha evaluación, se emplean entre otros criterios: el tamaño del grupo, el número de integrantes que participan en él de manera regular, el desarrollo del liderazgo, las relaciones establecidas entre aliados, la cantidad de recursos, la efectividad del sistema de comunicación interna y externa, los reconocimientos estratégicos y tácticos, el logro de objetivos, el reconocimiento organizativo y, por último, el grado de credibilidad (Reynoso-Vallejo et al., 2009, p. 155). A estos indicadores hay que sumar un análisis complejo de las relaciones que ocurren en la organización, incluyendo la historia, las dinámicas relacionales, las estructuras organizacionales y las formas de liderazgo, todos ellos comprendidos como procesos y no como elementos segmentados y estáticos (Schein, 1998).

Diversos estudios empíricos muestran que el liderazgo juega un importante rol en el éxito de iniciativas comunitarias. Ruiz (2004) destaca el valor del liderazgo empoderador, puesto que al permitir transitar desde un liderazgo individual hacia uno de equipos, de organizaciones y redes sociales, favorece el logro de resultados positivos y de mayor alcance para algunas organizaciones estudiadas en Latinoamérica. Otros autores (Metzger, Alexander, & Weiner, 2005) destacan la importancia de la presencia de liderazgo basado y sostenido en el consenso de sus integrantes, tanto en torno al sentido de la organización como en relación con los medios que ella empleará para lograr sus propósitos. Esto es, un liderazgo efectivo implicaría que los líderes guíen satisfactoriamente la creación de una visión y usen la visión resultante de manera estratégica. Por tanto, atender a los complejos procesos que ocurren al interior de las organizaciones, así como su relación con otras entidades en el espacio comunitario, permitiría conocer con mayor detención los aspectos que deben ser fortalecidos para que las organizaciones aporten efectivamente al desarrollo de las personas y sus comunidades (Zambrano & Bustamante, 2012).

### *Empoderamiento organizacional y comunitario*

Diferentes autores coinciden en subrayar que el empoderamiento, al atender las relaciones de poder, pondría de relieve la asimetría entre distintos actores sociales (Craig & Mayo, 1994; Vasconcelos, 2011), para lograr el cambio deseado u obtener determinados objetivos que les permitan vivir la vida que desean (Le Bossé & Dufort, 2002). Desde esta aproximación, el empoderamiento puede entenderse como ‘el proceso mediante el cual se trata de generar mecanismos que disminuyan dicha asimetría, tratando de revertir las relaciones de poder a favor de quienes están en desventaja para equilibrar la situación’ (Zambrano & Bustamante, 2012).

Rappaport (1987) asumiendo el carácter socialmente complejo del concepto, lo define como “un proceso, un mecanismo mediante el cual las personas, organizaciones y comunidades logran control sobre sus asuntos” (p. 122), conteniendo tres elementos claves: a) el esfuerzo por lograr acceder a los recursos; b) la participación con los demás para lograr objetivos y c) una comprensión crítica del contexto sociopolítico. Desde una perspectiva ecológica se puede sostener que el empoderamiento es ‘un proceso que ocurre en múltiples niveles interdependientes, tales como el individual, organizacional y comunitario’ (Zimmerman, 2000). Dado que en el presente artículo se pretende abordar el empoderamiento organizacional y comunitario, a continuación se hará referencia a ellos.

En el nivel del empoderamiento organizacional, se requiere de procesos y estructuras que animen la participación de los miembros y estimulen la efectividad de la organización (Zimmerman, 2000). Este proceso de organización colectiva enlaza en un conjunto de operaciones y relaciones de las subjetividades, normas y estructuras que, reuniendo ciertas características, tienen la potencialidad de favorecer el desarrollo individual y colectivo de las personas que lo conforman (Dumas & Seguiré, citados en Barbero & Cortés, 2005) y proporciona a sus integrantes oportunidades para que estos tengan control de sus vidas.

En el nivel comunitario, refiere a un conjunto de estrategias de fortalecimiento del poder, la autonomía y la capacidad de organizarse para obtener propósitos compartidos (Dimenstein et al., 2012); el empoderamiento comunitario supone acciones colectivas para mejorar las condiciones de vida y el establecimiento de conexiones entre organizaciones de la comunidad y entre estas y otras instancias o agencias (Zimmerman, 2000). Una comunidad es competente cuando sus integrantes poseen las habilidades, deseos y recursos para implicarse en actividades que mejoran la vida de la comunidad (Zimmerman, 2000), incluyendo un nivel mayor de empoderamiento psicológico de sus miembros, además de un componente de acción política donde los miembros participan activamente. En este sentido, Maton (2008) señala que el liderazgo puede contribuir al empoderamiento de las organizaciones y la comunidad a través de dos vías: una directa, referida a la influencia que los líderes pueden tener sobre los miembros y la segunda, indirectamente a través de la capacidad de los líderes de motivar e influenciar a aquellos que interactúan regularmente con la mayoría de sus integrantes (p.ej., equipos, pequeños grupos de líderes).

### *Capital social y redes sociales*

Se entiende por capital social los recursos, específicamente información, obligaciones de reciprocidad y normas sociales, de los que pueden beneficiarse los individuos gracias a los vínculos que mantienen con otros al interior de redes sociales que pueden ser una familia, un grupo, una organización o asociación, una comunidad u otra forma de vinculación social estable (Coleman, 2011). Esta perspectiva tiene la virtud, en términos de su potencial explicativo, de permitir el análisis no solo de cómo circulan y qué consecuencias trae la circulación de recursos de capital social al interior de una red, sino además estudiar estos aspectos en torno a la circulación de recursos entre distintas redes sociales. Particularmente, es interesante la identificación e investigación de vínculos que conectan subredes, pues a partir de ello es posible comprender mejor cómo circulan los recursos de capital social o no,

y si, producto de ello, en el seno de dinámicas anidadas en contextos socioculturales específicos, se produce la cooperación o no en un determinado espacio relacional.

En la acción organizacional y comunitaria orientada a promover el empoderamiento, considerando a los líderes locales como elementos clave, es necesario conocer adecuadamente las lógicas de acción que se generan en las organizaciones y comunidades. En el presente artículo, se postula que para promover los procesos de empoderamiento organizacional y comunitario a través de los líderes locales, es fundamental conocer cómo se produce el acceso al capital social para los integrantes de las organizaciones y comunidades, las que, si son concebidas como redes sociales insertas en contextos socioculturales e institucionales particulares, son posibles de analizar como canales de circulación de recursos de capital social. Específicamente, este estudio pretende analizar, por una parte, el rol que tienen los dirigentes en el acceso a recursos de capital social desde instancias externas y la distribución de esos recursos al interior de las organizaciones que integran y, por otra, las implicancias que ello tiene en los procesos de empoderamiento organizacional y comunitario, en las localidades de Quillen y Puerto Saavedra urbano.

En torno al capital social, se señaló que el acceso a los recursos desde las redes es desigual, de acuerdo a las posiciones que tienen los nodos en la red, posiciones que son diferenciadas según el grado de vinculación con otros nodos en la red y que además se relaciona con el volumen efectivo de vínculos existentes en la red. Para efectos de esta investigación, fueron consideradas las siguientes propiedades e indicadores de las redes sociales<sup>1</sup> (Scott & Carrington, 2011):

- *Cohesión*: indica el nivel de entretrejimiento de los nodos en la red, medido a partir de la densidad y los cliques. La densidad es entendida como la proporción entre los vínculos efectivamente existentes en la red en comparación a la cantidad de vínculos posibles

<sup>1</sup> En sentido estructural se entiende como red social 'al conjunto de al menos dos nodos directamente conectados entre sí'.

según el número de nodos integrantes de la red. La implicancia de la densidad de la red para el estudio del capital social es que a mayor densidad de la red mayor posibilidad de acceso de parte de los integrantes a recursos de capital social. Por su parte, los cliques se definen como un subgrupo de al menos tres nodos directamente conectados entre sí. En relación con el capital social, se puede señalar que los recursos circulan con mayor intensidad (frecuencia y cantidad) entre quienes integran el clique o subgrupo.

- *Centralidad*: se refiere a la posición que tienen los nodos en la red a partir de sus vínculos. Una medida de centralidad es la de grado, concebida como número total de vínculos directos que tiene un nodo. En torno al capital social como recursos, es posible indicar que quienes tienen vínculos directos en la red, tienen más acceso a recursos, como por ejemplo, la información. Otra medida de centralidad es la de intermediación, definida como el índice de la suma de todos los caminos más cortos entre dos nodos, donde un nodo de referencia es un paso. Quienes tienen alta centralidad de intermediación son importantes por su capacidad de controlar los flujos de recursos en la red. Dada su posición estratégica como “estación intermedia” o “puente de paso”, pueden favorecer el acceso e intercambio de nueva información a subgrupos cohesivos que no están directamente conectados entre sí.

## Metodología

Se empleó una metodología cualitativa de tipo descriptiva, analizándose el liderazgo en organizaciones comunitarias de dos localidades de la región de la Araucanía, seleccionadas mediante un muestreo intencionado por criterios. Primero, se seleccionaron comunas de la región de La Araucanía con las que se tenía contacto previo con el municipio correspondiente, definiéndose como localidades a Quillem (comuna de Perquenco) y Puerto Saavedra urbano. Se escogieron las organizaciones de cada localidad de acuerdo a dos criterios: 1) que tuvieran una trayectoria de al menos un año y 2) que fueran de distinto tipo (p. ej. deportivas, territoriales, juveniles).

La cantidad de organizaciones por entrevistar en cada localidad se estableció una vez que se tuvo un diagnóstico actualizado de las existentes y de su tipo de funcionamiento en cada una de las localidades. Del mismo modo, se entrevistaron a funcionarios de los municipios de ambas comunas.

## Instrumentos

Las técnicas de recolección/producción de información empleadas fueron: entrevista semiestructurada, entrevista no estructurada, entrevista de grupo, observación participante y no participante y análisis de documentación. Estas técnicas aportaron información respecto de diversas dimensiones. En este artículo, se exponen específicamente los resultados sobre la dimensión del liderazgo comunitario.

**TABLA 1**  
*Organizaciones participantes del estudio*

Organización/Localidad	Quillem	Cantidad integrantes	Puerto Saavedra	Cantidad integrantes
Juntas de Vecinos	1	30	1	5 dirigentes 120 familias
Comités de Vivienda	1	46	1	60 familias
Club de Adulto Mayor	1	15	1	30
Organizaciones juveniles	1	16	1	5 directivas, estudiantes del Liceo Reino de Suecia
Total	4	107	4	100 de forma estable

Fuente: elaboración propia

Las técnicas de observación participante y no participante aportaron información respecto de los vínculos reales establecidos entre los líderes de las organizaciones y agentes del municipio. Las entrevistas indagaron información respecto de la historia de la localidad y de la trayectoria de la organización, la relación entre dirigentes y municipio y la proyección del trabajo de la organización. Las entrevistas a los actores municipales examinaron los tipos de relación establecidos con las organizaciones y sus líderes, la visión sobre las locales y los enfoques de trabajo con las organizaciones.

Para analizar las redes sociales conformadas por los vínculos de los integrantes de las organizaciones comunitarias de las localidades de Puerto Saavedra y Quillén, y específicamente, para estudiar los vínculos de los líderes de las organizaciones que constituyen canales de acceso a recursos de capital social con potencialidad para hacer circular hacia el interior de las organizaciones y comunidades beneficiando a sus integrantes, se consideraron las propiedades e indicadores de redes sociales señaladas anteriormente. Para la obtención de los datos relacionales, se aplicó un cuestionario generador de nombres, en el cual se consultó a cada persona con quién se relacionó dentro de la organización a la que pertenece y, además, con cuál funcionario de la municipalidad se relacionó en el proceso de vida de la organización.

### *Análisis de la información*

La información susceptible de transcribirse y trabajarse en formato electrónico fue sometida a un análisis cualitativo con el software AtlasTi versión 4.04. El análisis se realizó siguiendo el enfoque de la teoría desde la base (*grounded theory*), utilizándose específicamente la codificación abierta y axial. Para el análisis de los datos relacionales, se elaboró una matriz relacional, que fue procesada con el programa UCINET 6, obteniéndose los valores de las medidas de densidad, clique, centralidad de grado e intermediación.

### **Resultados**

Del análisis de los datos producidos en el trabajo de campo se obtuvieron como principales resultados

que las organizaciones sociales cuentan con bajos niveles de capital social interno disponibles desde las redes o vínculos sociales, existiendo pocas relaciones significativas entre sus miembros, que los dirigentes son los únicos que generan conexiones al interior de las organizaciones y que además concentran las relaciones entre la organización y el municipio y otras organizaciones externas, sin que logren transmitir sus capacidades de vinculación hacia los demás miembros de la organización. Un dirigente de Puerto Saavedra señala: “Es importante conocer a los funcionarios, uno sabe cómo llegar, a mí me escuchan siempre porque son conocidos míos”.

En tanto, el capital social externo de las organizaciones es centralizado por los dirigentes y orientado a metas de corto plazo para conseguir recursos que permitan el funcionamiento interno de la organización. Por su parte, los municipios establecen relaciones paternalistas que instrumentalizan a los dirigentes, lo que genera un efecto de pasividad y dependencia de los miembros de las organizaciones. Un dirigente de Quillem así lo expresa: “La gente se allega a que es el presidente el que tiene que hacerlo todo (...) quieren que siempre sea él quien se mueva de aquí para allá con las gestiones”.

Tanto a partir de los datos cualitativos como desde el análisis de redes sociales, se observa que las características del capital social de las organizaciones son en general homogéneas, no existiendo diferencias significativas ni por localidad ni por tipo de organización, excepto en el caso de las juveniles que parecen establecer tipos de vinculaciones internas y externas propias y el caso específico de una junta de vecinos.

Entonces, si atendemos a los datos del análisis de redes sociales a partir de la teoría del capital social, se pueden destacar cuatro aspectos. Primero, el acceso a recursos de capital social es desigual al interior de las redes estudiadas, pues la mayoría de las personas tienen pocos vínculos y solo disponen de recursos como la información, gracias a los contactos directos que poseen. Segundo, quienes tienen mayor acceso a recursos de capital social dada su alta centralidad de grado, son los dirigentes, los que, además, pueden hacer un uso estratégico de esos recursos debido a su posición de intermediadores en la red. Tercero y



como consecuencia de lo anterior, la membrecía de las organizaciones comunitarias es altamente dependiente para el acceso a recursos de capital social de los dirigentes de las organizaciones. Cuarto, los dirigentes, como distribuidores de recursos de capital social al interior de las organizaciones, acceden a estos recursos, particularmente la información, desde sus vínculos con funcionarios de los municipios. En efecto, desde el análisis de las redes entre miembros de las organizaciones y personeros de los municipios, se advirtió que los dirigentes tienen un alto valor de centralidad y también de intermediación. En la siguiente tabla, se pueden observar estas similitudes en términos del análisis estructural de redes.

En términos del capital social interno de las organizaciones, sus redes sociales son de baja cohesión, lo que quiere decir que los vínculos entre las personas son escasos. Esto se hace evidente al considerar el dato de la densidad de las redes, donde se tiene que, a excepción de la Junta de Vecinos N.º4 “Las Palmeras” de Puerto Saavedra (densidad de 100 %) y el grupo Juvenil “Los Artesanos” de Quillem (densidad de 56 %), los valores son bajos y promedian, sin considerar la densidad de redes de estas organizaciones, un 20.4 %. Además, es posible afirmar que las redes

sociales presentan baja cohesión local, pues en ellas no se detectan cliques o bien estos existen pero son integrados por pocas personas. En definitiva, en torno a la cohesión de las redes, se puede apreciar la presencia de redes fragmentadas y con predominio de cliques o subredes compuestas por pocas personas y sobre todo por relaciones diádicas.

También son similares las redes sociales analizadas desde la propiedad de la centralidad. En la mayoría de las organizaciones son pocos los integrantes que tienen posiciones ventajosas a partir de sus vínculos. La mayoría de los integrantes tienen pocos vínculos directos con otros, es decir, como nodos tienen baja centralidad de grado<sup>2</sup>, mientras que los dirigentes de las organizaciones comunitarias tienen alta centralidad de grado y centralidad de intermediación lo que los posiciona en una situación ventajosa respecto de los otros miembros de la organización.

2 Esto es concordante con el análisis de la cohesión antes presentado: las personas tienen pocos vínculos con otras en las organizaciones comunitarias, predominan las relaciones diádicas y, en consecuencia, existen cliques integrados por pocas personas y, por tanto, a nivel agregado, la densidad de las redes es baja.

**TABLA 2**  
*Síntesis de resultados del análisis de redes sociales*

Localidad	Organización	Cohesión (Densidad)	Subgrupos
Quillem	Grupo Adulto Mayor	19% Baja cohesión social	6 cliques 1 dirigente con centralidad 10 (centralidad de intermediación = 41.5)
	Comité de Vivienda	19.8% Baja cohesión social	9 cliques 2 dirigentes presentes en todos los cliques y con centralidad de 10 y 12 cada uno respectivamente
	Grupo juvenil	56% Cohesión media	1 clique formado por 2 dirigentes
Puerto Saavedra	Junta de Vecinos	17% Baja cohesión social	6 cliques 1 dirigente está presente en 6 cliques y otro dirigente en 4 cliques, cada uno con centralidad de grado 10
	Club de Adulto Mayor	10.53% Baja densidad	No hay cliques Mayor centralidad de grado está presente en 2 dirigentes (9 y 5, respectivamente)
	Comité de Vivienda	36% Baja densidad	6 cliques 2 dirigentes presentan mayor centralidad de grado (6 y 7, respectivamente)
	Junta de Vecinos	100%	1 clique formado por todos los miembros

Fuente: elaboración propia

El panorama descrito es matizado por las organizaciones juveniles y por una de las juntas de vecinos (Las Palmeras de Puerto Saavedra). En el caso de las organizaciones juveniles su motivación para organizarse se relaciona con la búsqueda de pertenencia así como con el deseo de “hacerse escuchar” para mejorar sus actuales condiciones de vida. Desarrollando redes internas y comenzando a conectarse con redes externas, las que comparten entre sí: “Sacarnos las malas costumbres, hacernos notar (...) que nos tomen en cuenta las autoridades como hasta ahora lo hemos logrado”, afirma un dirigente grupo de jóvenes de Quillem.

Mientras que la Junta de Vecinos Las Palmeras muestra una clara orientación a la acción colectiva para lograr propósitos compartidos, lo que sin estar exento de conflictos, resulta en un intento por fortalecer las redes internas: “(...) uno no es solo y necesita participar en reuniones para lograr ayuda (...) uno tiene que estar asociado, unido a un grupo porque así se consiguen recursos” (dirigente Junta de Vecinos, Puerto Saavedra).

Al centrar el análisis en las características de las organizaciones, en términos generales, se aprecia un funcionamiento centrado en lograr objetivos de corto y mediano plazo, que en gran parte se han remitido a conseguir recursos económicos. En esta tarea, los líderes permiten conectar a sus organizaciones y sus miembros con organismos e instituciones de nivel vertical. En el caso de los dirigentes de organizaciones juveniles, estos expresan visiones más críticas de sus relaciones con autoridades políticas. Adicionalmente, los líderes permiten conectar a sus organizaciones y sus miembros con otras organizaciones de base del mismo nivel asociativo y de nivel asociativo superior (uniones comunales de Juntas de Vecinos de Club de Adulto Mayor), para el logro de los objetivos propios como otros compartidos. A nivel interno, los líderes permiten organizar las formas de participación de sus integrantes, distribuir los logros entre los miembros, gestionar fuentes de solución a las necesidades de funcionamiento interno de la organización y de las necesidades de sus integrantes.

Las características de los dirigentes entrevistados son heterogéneas. Desde la perspectiva de su

experiencia, se encuentran algunos que recientemente han asumido este rol, mientras que otros presentan una extensa experiencia en diferentes organizaciones, con roles directivos en ellas. Desde la perspectiva de las motivaciones para ser dirigentes, los entrevistados coinciden en hacer confluir motivaciones para el logro de objetivos personales/familiares y de tipo colectivo.

Respecto del capital social externo, las redes sociales compuestas por los vínculos establecidos entre los integrantes de las organizaciones y los funcionarios municipales son de baja cohesión global (densidad) y local (clique) y, además, las personas con más altos valores de centralidad son, del lado de las organizaciones, los dirigentes. En ambas localidades predominan estilos de interfaz de tipo asistencialista, paternalista, clientelista pasivo y vertical, donde el alcalde adquiere un rol central para definir el tipo de interacción desde el municipio con los dirigentes y las organizaciones. En este escenario, el dirigente se transforma en el interlocutor principal y reproduce el estilo clientelar-paternalista con su organización.

Se percibe en ambas localidades una distancia entre el municipio y la comunidad, menos intensa en el caso de Quillem, donde a partir de la motivación del alcalde se ha favorecido la vinculación directa con las organizaciones y no solo con los dirigentes. Con todo, son los dirigentes quienes permiten el vínculo más estable entre ambas entidades. En un marco de competencia por los recursos, los dirigentes, utilizando sus contactos, los gestionan a favor de su organización. No obstante, su excesivo protagonismo produce dependencia y pasividad de parte de la comunidad, la que aprueba su gestión dado que perciben esta dinámica como la única forma para acceder a recursos escasos. De tal modo, los dirigentes están empoderados, pero las organizaciones que representan no lo están, presentando mayoritariamente una baja capacidad de autogestión.

## Discusión

Los datos disponibles a partir de las entrevistas y el análisis de redes sociales permiten contar con



antecedentes para, en general, comprender las características de los liderazgos en las organizaciones comunitarias y de sus trayectorias. Los resultados incluyen una caracterización de la relación de las organizaciones y sus dirigentes con las municipalidades y aportan antecedentes que facilitan el análisis de los procesos de empoderamiento organizacional y comunitario. Desde los cuatro aspectos enunciados, es posible a su vez extraer dos implicancias para el fortalecimiento de las organizaciones, una de ellas es positiva y la otra negativa. La positiva es que los dirigentes tienen un papel fundamental pues, gracias a ellos, las organizaciones como redes acceden a recursos externos distintos a los que poseen, que en estos casos, provienen de un municipio.

En este sentido, se puede concluir que el rol de los dirigentes, a partir de su posición en las redes sociales estudiadas, favorece la consecución de algunos recursos y objetivos perseguidos por la organización. Sin embargo, y he aquí la implicancia negativa, las dinámicas que se producen en la interfaz entre las organizaciones comunitarias y el municipio, dinámicas en las que, como se ha dicho, los dirigentes son protagonistas, se fortalece el empoderamiento individual de estos, pero no el empoderamiento organizacional ni comunitario. Una parte importante de las dificultades para que las organizaciones comunitarias obtengan logros de mayor impacto en sus objetivos está en su interior. La baja densidad de las relaciones, la centralización de los vínculos en la persona del o la presidenta de la organización, quien además concentra preferentemente las responsabilidades y poder de decisión, la baja renovación de liderazgos y el foco de la relación con el municipio y otros actores públicos puesto solo en la obtención de recursos materiales, constituyen obstáculos para que la comunidad avance en su autonomía.

Se aprecian, como se dijo, importantes barreras para el desarrollo del empoderamiento en la mayor parte de las organizaciones participantes en el estudio. Según las condiciones propuestas por Maton (2008) para favorecer procesos de empoderamiento comunitario, se aprecia que parte importante de ellas no se cumplen. Así, en el nivel de las organizaciones, se destacan: las debilidades

en la estructura de las oportunidades entre los integrantes para ejercer roles (los dirigentes centralizan las relaciones y decisiones), las características de los liderazgos (paternalistas o autocráticos) y las características de las actividades centrales desarrolladas por las organizaciones (orientadas a la recepción pasiva de recursos materiales). Las agrupaciones juveniles son una excepción, en la medida en que muestran mayor cohesión interna, liderazgo más democrático y un intento por conectarse con redes externas.

Los resultados de este estudio muestran que los dirigentes comunitarios, aun cuando logran canalizar los intereses de sus organizaciones para acceder a recursos (Zimmerman, 2000) —uno de los aspectos claves en el proceso de empoderamiento—, esto no ocurre en el marco de un proceso que potencie el desarrollo de capacidades individuales y de grupo en la organización. Aunque el componente de acceso a recursos (Zimmerman, 2000) es prioritario en sectores con amplias dificultades sociales y económicas, los medios y las dinámicas que se configuran en torno a este proceso permiten o restringen el acceso a otros recursos también importantes. Para gran parte de las organizaciones en este estudio —en menor medida para las organizaciones de adultos mayores y de jóvenes— la organización y la participación adquieren un valor estrictamente instrumental. Así, los componentes de participación crítica, dinámica democrática y vinculación con otras organizaciones —los otros componentes del empoderamiento organizacional y comunitario— están prácticamente ausentes en las organizaciones estudiadas.

En la experiencia de campo en la región de La Araucanía (Zambrano LeBlanc, 2008), se muestra que el estilo predominante en muchas organizaciones comunitarias es similar al descrito en este estudio, requiriéndose de un proceso de formación y acompañamiento de líderes y organizaciones en el ejercicio de un liderazgo democrático, para favorecer el empoderamiento comunitario. Entre los aspectos que se deben potenciar en los líderes para apoyar una gestión de grupo más participativa, democrática y crítica se pueden mencionar los siguientes, según lo reportado por la evidencia

empírica: habilidades personales para estimular la puesta en relación y comunicación entre los integrantes de la organización; competencias para identificar temas comunes, iniciar la acción y movilizar a la comunidad (Norton et al., 2002 en Foster-Fishman, Cantillon, Pierce, & Van Egeren, 2007); conocimiento de las necesidades y recursos de los integrantes de la organización y capacidad para ofrecer una visión a la comunidad (Wells, Ward, Feinberg, & Alexander, 2008).

También es importante propiciar, en el resto de la comunidad, procesos participativos, siendo el desafío prioritario rescatar los intereses y valoraciones culturales de la comunidad para facilitar la puesta en relación de los actores locales en un contexto de convivencia. A partir de esto, se puede transitar lentamente a un tipo de participación más activa y reflexiva, mediante procesos educativos transversales.

Finalmente, y haciendo mención a futuras líneas de investigación complementarias en torno a la temática analizada en este artículo, se señala que para comprender la dinámica de las relaciones de los líderes con sus organizaciones comunitarias y con las organizaciones estatales, en el presente caso, con los municipios, y las implicancias de estas relaciones en la distribución del capital social y en la generación de empoderamiento individual y organizacional, es clave preguntarse cuáles son los intereses y motivaciones de cada actor cuando concurre a establecer vínculos con otros, lo que determina cómo se configuran sistemas de acción (Coleman, 2011), en los cuales se produce un juego de interdependencia en torno al intercambio de recursos relacionales (como el capital social) materiales y simbólicos. En este sentido, es fundamental estudiar la interfaz (Long, 2007) comunitaria-estatal, sobre todo por su potencial para comprender y explicar que, si bien normativamente los procesos de empoderamiento organizacional son deseables, no siempre son viables, pues son frágiles ante dinámicas relacionales locales como el clientelismo político (García, 2011). Aunque los vínculos con el Estado constituyen para las organizaciones locales un capital social de escalera, gracias al cual pueden acceder a recursos valiosos distintos a los

que tienen, producto de estos mismos vínculos, líderes comunitarios individualmente empoderados, pueden, por lo mismo, ser capturados en relaciones clientelares por actores políticos locales, dado su potencial como intermediadores de confianza o *brokers* con la comunidad (Durston, Duhart, Miranda, & Monzó, 2005; García, 2011).

## Referencias

- Akukwe, G., & Chapman, D. (2006). Sustaining community participation: What remains after the money ends? *Review of Education*, 52(6), 509-532.
- Barbero, J., & Cortés, F. (2005). *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid: Alianza.
- Berger, P., & Neuhaus, R. (1977). *To empower people: The role of mediating structures in public policy*. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Craig, G., & Mayo, M. (1994). *Community empowerment*. London: Zed Books.
- Coleman, J. (2011). *Fundamentos de teoría social*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Dimenstein, M., Arraes, A., de Carvalho, A., Leito de Figueiredo, A., Viera, C., & Siqueira, K. (2012). Participación y redes de cuidado entre usuarios de servicios de salud mental en el nordeste brasileño: mapeando dispositivos de reinserción social. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*, 29(3), 665-685.
- Durston, J. (1999). *Construyendo capital social comunitario: una experiencia de desarrollo comunitario en Guatemala*. Serie Políticas Sociales: Vol. 30 [versión electrónica]. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/4656/lcl1177e.pdf>
- Durston, J., Duhart, D., Miranda, F., & Monzó, E. (2005). *Comunidades campesinas, agencias públicas y clientelismos políticos en Chile*. Santiago de Chile: LOM-Grupo de Investigaciones Agrarias.
- Ferullo, A. (2006). *El triángulo de las tres "P". Psicología, participación y poder*. Santiago del Estero: Paidós Tramas Sociales.
- Foster-Fishman, P., Catillon, D., Pierce, S., & Van Egeren, L. (2007). Building an active citizenry: The role of neighborhood problems, readiness, and ca-

- capacity for change. *American Journal of Community Psychology*, 39(1-2), 91-106.
- García, M. (2011). Capital social y clientelismo: otra limitación para el control social. *Polis*, 10(29), 123-146.
- Le Bossé, Y., & Dufort, F. (2002). *El empoderamiento de las personas y comunidades: otra forma de intervenir*. En F. Dufort & J. Guay (Eds.), *Agir au coeur des communautés : la psychologie communautaire et le changement social* (pp. 75-115). Laval, Canadá: Le Presse de l'Université Laval.
- Long, N. (2007). *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. México: CIESAS/El Colegio de San Luis.
- Lupano, M., & Castro, A. (2011). Teorías implícitas de liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. *Ciencias Psicológicas*, 5(2), 139-150.
- Maton, K. (2008). Empowering community settings: Agents of individual development, community betterment, and positive social change. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 4-21.
- Metzger, M., Alexander, J., & Weiner, B. (2005). The effects of leadership and governance processes on member participation in community health coalitions. *Health, Education and Behaviour*, 32(4), 455-472.
- Rappaport, J. (1987). Term of empowerment/exemplars of prevention: toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15, 121-148.
- Reyes, M. (2014). Liderazgo comunitario y capital social: una mirada desde el campo biográfico. Santiago: Ediciones Universidad Santo Tomás.
- Reynoso-Vallejo, H., Miranda, C., & Staples, L. (2009). Capital social y organización comunitaria con inmigrante de bajos ingresos en Chelsea, Massachusetts, E.E. U.U. En Xavier Úcar (Coord.), *Enfoques y experiencias internacionales de acción comunitaria*. En España, Israel, Finlandia, Estados Unidos de América y Brasil (pp. 149-169). Barcelona: GRAÓ.
- Ruiz, V. (2004). *Organizaciones comunitarias y gestión asociada. Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada*. Argentina: Paidós.
- Sánchez, A. (1996). *Psicología comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención*. Barcelona: Editorial Universidad de Barcelona.
- Schein, E. (1998). *Consultoría de procesos* (Vol. 2). México: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Scott, J., & Carrington, P. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of social network analysis*. London: SAGE Publications. 2
- Vasconcelos, E. M. (2011). Derechos y empoderamiento de usuarios y familiares en el terreno de la salud mental. *Atopos - salud mental, comunidad y cultura*, 11, 23-44.
- Wells, R., Ward, A., Feinberg, M., & Alexander, J. (2008). What motivates people to participate more in community-based coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 42(1-2), 94-104.
- Zambrano, A. (2004). Liderazgo y valores para el empoderamiento en el espacio local y regional. En P. Vergara & H. Von Baer (Eds.), *La frontera del Desarrollo endógeno* (pp. 347-376). Temuco: Instituto de Desarrollo Local y Regional, Ediciones Universidad de La Frontera.
- Zambrano, A., & Bustamante, G. (2012). La política social en el espacio local, ¿puede aportar al desarrollo comunitario? Un análisis en la región de la Araucanía, (Chile). En J. Alfaro, A. Sánchez & A. Zambrano (Comps.), *Psicología comunitaria y políticas sociales reflexiones y experiencias* (pp. 333-352). Buenos Aires: Paidós.
- Zambrano, A., Bustamante, G., & García, M. (2009). Trayectorias organizacionales y empoderamiento comunitario: un análisis de interfaz en dos localidades de la región de la Araucanía. *Psyche*, 18(2), 65-78.
- Zambrano, A., & LeBlanc, L. (junio, 2008). *Evaluación de necesidades y recursos para la implementación de una estrategia de formación y acompañamiento de líderes interesados en la prevención comunitaria de la drogodependencia*. Ponencia presentada en II International Conference on Community Psychology, Lisboa, Portugal.
- Zimmerman, M. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. En J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 43-63). New York: Kluwer Academic/Plenum Publisher.

