

BRUNO LUTZ*

FORMAS DE DOMINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES RURALES DE MÉXICO¹

*La democracia debe guardarse de dos excesos:
el espíritu de desigualdad, que la conduce a la
aristocracia, y el espíritu de igualdad extrema,
que la conduce al despotismo*

Montesquieu

PRESENTACIÓN

La mayoría de las organizaciones campesinas mexicanas, y ciertamente una parte de las asociaciones rurales latinoamericanas de pequeños productores, se encuentran inmersas en un proceso general de transformación debido, principalmente, a la reestructuración del comercio internacional de los productos agropecuarios, según los principios de libre mercado, y la sobrevaloración concomitante de los

* Profesor investigador del Centro de Investigación en Ciencias Agropecuarias (CICA) de la Universidad Autónoma del Estado de México.

¹ Trabajo revisado y aumentado de la ponencia presentada en el Simposio “La construcción de la democracia en el campo”, Congreso de la ALASRU, Porto Alegre, Brasil, 24 al 29 de noviembre de 2002.

sistemas políticos y organizaciones que adoptan un patrón de valores democráticos. Sin profundizar sobre estos fenómenos macrosociales, cabe señalar que esta situación general propicia transformaciones en las políticas nacionales hacia el sector social rural y, de manera incidente y/o paralela, en las prácticas sociales y estrategias productivo-comerciales de los campesinos. Naturalmente, las respuestas de los actores rurales varían de un país a otro, de una región a otra, de una organización a otra, de un productor a otro, de un contexto sociohistórico a otro. Pero, más allá del grado de pertinencia de estas respuestas en una situación típica dada, lo que está en juego en esta recomposición permanente del tejido social es la representación colectiva y, por ende, la *producción de sentido* entendida como el uso social, por parte de los personas, de sus capitales personales, familiares, económicos, escolares, etcétera (Bourdieu, 1994).

Quizá con más fuerza que otro fenómeno relacionado con la vida interna de las asociaciones rurales, el ejercicio del poder tiende a dibujar 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 permanente, ya que garantizan gran parte de la cohesión social de las organizaciones rurales y, de manera indirecta, aseguran su sobrevivencia. Este reacomodo de formas nuevas de relación entre la directiva y los miembros apunta a adecuar las pautas de la representación colectiva a una coyuntura dada. La tendencia del mercado de los productos agropecuarios, la importancia y orientación de los apoyos gubernamentales, la recomposición del corporativismo en el sector rural, las innovaciones en materia de normatividad de las figuras asociativas, la creciente especialización de la función de dirigente, la sobrevivencia de representaciones y prácticas autoritarias en el medio rural, son algunos elementos que conforman el contexto general en el cual se manifiestan las relaciones de dominación en las organizaciones campesinas en México².

2 En México, se pueden distinguir tres grandes tipos de organizaciones rurales o, mejor dicho, tres grandes tipos de figuras jurídicas: 1) las asociaciones civiles que incluyen a las organizaciones campesinas partidistas y las organizaciones apartidistas de la sociedad civil que trabajan en el medio rural; 2) las organizaciones reconocidas a nivel federal por las administraciones del Sector Agrario: Sociedad de Solidaridad Social, Sociedad de Producción Rural, Unidad Agrícola e Industrial de la Mujer, Unión de Ejidos y Asociación de Interés Colectivo (Rello et al., 1990: 17-64; SRA, 1997: 145-147); y 3) las figuras jurídicas reconocidas a nivel estatal: Asociación Local de Productores y Asociación Municipal de Productores.

Por lo tanto, y con respecto a lo anteriormente señalado, se intentará responder a las siguientes preguntas: ¿cómo y en qué condiciones el ejercicio del poder en las organizaciones rurales mexicanas puede considerarse como un factor de producción y reproducción de sentido?³. ¿El dirigir una organización campesina conlleva siempre una definición e interpretación *interesada* de los instrumentos normativos? ¿Hasta qué punto la renovación de los cargos permite una representación democrática de los intereses de las “bases”⁴? ¿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?

Para intentar responder a estas preguntas, nuestras hipótesis heurísticas fueron: 1) 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; 2) las relaciones de dominación son inherentes a las colectividades organizadas y, por lo tanto, a las organizaciones rurales, ya que 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; y 3) 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 estatus y personal.

METODOLOGÍA

El presente estudio, fruto de una investigación doctoral, realizado entre 1996 y 2002 en los estados de Guerrero, Tlaxcala y en la Ciudad de México, estuvo a cargo del autor de este artículo quien se beneficiaba de una beca del programa ECOS-ANUIES de CONACYT. Se emplearon varias técnicas de recolección de la información,

3 Es interesante señalar que en un análisis socioeconómico realizado en las organizaciones rurales en México, un equipo de investigadores israelíes y mexicanos llegaron a la conclusión de que los líderes asumían funciones más amplias y más importantes socialmente de lo que habían pensado inicialmente (Eckstein et al., 1979: 69-71).

4 En el presente trabajo, el término “bases” empleado para designar los miembros de una organización será siempre entrecorillado, ya que esta noción ideológicamente connotada no corresponde a una categoría definida y precisa de actores. Sin abundar más sobre la semántica de este término empleado en plural, se puede decir solamente que son los dirigentes quienes emplean las “bases” para referirse, en un tono superlativo, a los incontables, por ser muchos, miembros de la organización.

según las circunstancias y la naturaleza de la información buscada: consulta de fuentes escritas e Internet; entrevistas semi-dirigidas a los protagonistas, funcionarios públicos e investigadores; y participación en reuniones, asambleas y manifestaciones públicas de grupos campesinos.

SELECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES RURALES ESTUDIADAS

Para poder tener una visión general de las relaciones de diferenciación en las asociaciones de pequeños productores, se eligieron dos *bloques* de organizaciones conformados, respectivamente, por una organización nacional, regional y local. En el primer *bloque* está la Confederación Nacional Campesina (CNC) que representa al sector agrario del Partido Revolucionario Institucional (PRI) desde su creación por decreto presidencial en 1938. Esta organización corporativa tiene presencia en alrededor del 80% de los ejidos de la República mexicana y aglutina oficialmente a 3.200 organizaciones económicas, por lo que sigue siendo la organización más importante de ejidatarios y pequeños productores, a pesar del debilitamiento del PRI en los últimos años. Más que un órgano de desarrollo socioeconómico de los *hijos del régimen* (como denominó Arturo Warman a los campesinos que fueron dotados de una parcela en la etapa post revolucionaria), la CNC fue y sigue siendo un instrumento político de control social. El Comité Ejecutivo Nacional de la misma constituye un verdadero espacio de poder situado en la frontera entre lo político y lo organizativo, lo nacional y lo sectorial. De hecho, la renovación trienal de la directiva ilustra las contradicciones entre una supuesta democratización de la vida interna de la CNC y las luchas fratricidas por el control de la organización. Cabe señalar que entre 1995 y 1998, una destacada dirigente priísta, la primera mujer de la historia de la Confederación, ocupó el cargo de secretaria general de la CNC.

La organización cenecista de envergadura regional seleccionada es una Unión de Crédito creada en 1995, *ex nihilo*, por dirigentes estatales de la Liga de Comunidades Agrarias y Sindicatos Campesinos de Tlaxcala para poder suplir las dificultades de acceso a un crédito bancario por parte de los ejidatarios y, también, para financiar una parte de las actividades proselitistas de los líderes cenecistas. La Unión de Crédito para el Desarrollo Integral de Tlaxcala (UCDIT) depende administrativamente de la Secretaría de Hacienda y de la Secretaría

de Comercio, debido a su figura jurídica como Organización Auxiliar de Crédito, y es la Unión de Crédito estatal más importante en cuanto al número de accionistas. En la actualidad cuenta con más de 1.200 socios, muy dispersos geográficamente, de los cuales 80% se dedican a la agricultura, 10% a industrias domésticas, 5% a la ganadería y 5% a servicios. Una serie de errores de gestión y abusos de confianza hicieron caer la organización en cartería vencida apenas un año después de haber recibido un préstamo de 30 millones de pesos (alrededor de 3 millones de dólares). Aunado a lo anteriormente mencionado, la directiva general y la directiva administrativa se enfrentaron cada vez con más fuerza, conflicto interno por el control de la organización que fue alimentado por divergencias grupales entre dos tendencias del PRI tlaxcalteca.

La organización cenecista de envergadura local cuyas relaciones de poder fueron estudiadas es la Unidad Agrícola e Industrial de la Mujer (UAIM)⁵ San Felipe Ixtacuixtla. La dirigente de la UAIM ocupa el cargo de tesorera en la UCDIT y ella y sus familiares son accionistas de la Unión de Crédito. El origen de la organización local de mujeres cenecistas es la actuación de sus integrantes en saínetes durante actos proselitistas de candidatos del PRI y fiestas patronales. Después de tres años, en 1981, se registraron formalmente con el apoyo interesado de dirigentes estatales de la CNC, quienes planeaban hacer de esta organización femenil un instrumento de propaganda política. Las promesas no cumplidas de estos últimos, la ausencia de un verdadero proyecto productivo y la sobrepolitización de la familia de la dirigente no permitieron lograr una verdadera cohesión organizativa. De las 106 mujeres inicialmente interesadas, 52 se registraron y, algunos meses después, quedaron apenas 36. Después de haber recibido numerosos cursos de capacitación, y al margen del trabajo colectivo de la parcela de la UAIM y de la actuación teatral, las integrantes se lanzaron a la producción de carnes frías y embutidos. Fue a principio de los años noventa. Pero el proyecto no prosperó debido al robo de su material, el poco número de mujeres interesadas y la edad avanzada de las mismas, una *familiarización* cada vez más acentuada de la organización cenecista y también debido a la *insustituibilidad* de la carismática lidereza, quien decidió no seguir con el proyecto. En la actualidad, la

5 Para conocer el contexto de creación de las UAIM en México, ver Villareal (1998).

organización femenil cumple con los requisitos mínimos –actualización periódica en el Registro Agrario Nacional (RAN) y cultivo de su parcela⁶– para seguir operando.

La organización nacional del segundo *bloque* es la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA), una organización inicialmente apartidista creada en la primera mitad de los años ochenta con el propósito de proponer una alternativa sociopolítica en el campo y constituir un contrapeso a la poderosa CNC. Asimismo, se constituyó como una red de organizaciones, es decir, una organización conformada por y para los actores colectivos, y regida por los principios de igualdad y autonomía. Sin embargo, al formalizarse en 1985, la UNORCA se burocratizó y jerarquizó, y una dirección nacional permanente se creó con los asesores transformados en dirigentes. El involucramiento de los tres asesores más influyentes en la campaña presidencial del candidato priísta a la presidencia de la República Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), y luego su salida de la UNORCA para ocupar puestos con responsabilidades en la administración federal y en la CNC, son situaciones que generaron graves tensiones. Una nueva generación de dirigentes regionales tomó el poder a principios de los años noventa y la UNORCA intentó seguir, con éxito diverso, una representación alterna, no corporativista, a las organizaciones mexicanas de ejidatarios y pequeños productores. Hasta la fecha, la Coordinadora Ejecutiva Nacional –tal como el Comité Ejecutivo Nacional de la CNC– es el máximo órgano de la UNORCA, y sus integrantes tienen un gran margen de maniobra para interpretar la voluntad de las organizaciones miembros, tomar decisiones de vital importancia y controlar los mecanismos de renovación de la directiva. En la actualidad, la UNORCA tiene presencia en 23 de los 32 estados de la República mexicana, aglutina a más de 300 organizaciones que representan un total de 200 mil productores, y funge

6 Las organizaciones rurales mexicanas, cuya figura jurídica es reconocida por las administraciones públicas del Sector Agrario, deben, en teoría, actualizar su registro mediante la entrega oportuna de la información pertinente relativa a los ingresos y salidas de socios, los cambios de responsables, la adquisición de bienes e inmuebles, así como la entrega de los reportes financieros. Sin embargo, en los hechos, casi ninguna organización de dimensión local o regional cumple con estos requisitos ya que estos trámites tienen un costo, los responsables suelen vivir lejos de la capital estatal y además desconfían de los funcionarios públicos; y, especialmente, debido al hecho de que la inmensa mayoría de las organizaciones son creadas *ex nihilo* únicamente para captar recursos económicos (Rello et al., 1990).

como la organización líder del movimiento nacional campesino El Campo No Aguanta Más⁷.

La organización unorcista de envergadura regional Zanzekan Tinemi es una organización rural localizada en la región Centro-Montaña del estado de Guerrero, cuyo origen se remonta a 1980 cuando se instrumentara un Programa de Compras Directas (Meza Castillo, s/f-a: 30-37). Esta destacada organización rural –reconocida por sus propuestas innovadoras y la calidad e importancia del trabajo realizado– reagrupa a cuatro organizaciones de primer nivel: una se dedica a la producción y comercialización de artesanía, otra es una Caja de Ahorro, una tercera es el Consejo Comunitario de Abasto y la última es una organización femenil (Meza Castillo, s/f-b: 46-47). Los dirigentes de la organización regional participaron en el proceso de creación de la UNORCA y en la actualidad el líder histórico de la Zanzekan Tinemi funge como brazo derecho del coordinador nacional de la UNORCA. Con respecto al ejercicio del poder, si bien la dirección de la Zanzekan es colegiada con una presidencia rotativa, no obstante, en los hechos subsisten fuertes rasgos de dominación androcéntrica aunados a un autoritarismo de corte empresarial en los dirigentes de la red de artesanos. Actualmente, la Zanzekan Tinemi tiene presencia en seis municipios guerrerenses y aglutina a un total de 3 mil campesinos a través de las organizaciones mononucleares que la conforman. Además, goza de un inédito reconocimiento nacional e internacional (Lutz, 2002).

7 Es necesario precisar que luego de la llegada al poder del presidente de la República Carlos Salinas de Gortari en 1988, se creó el Congreso Agrario Permanente (CAP), una instancia que reagrupaba a doce organizaciones rurales del sector social, incluyendo a la CNC y la UNORCA. Esta instancia operó como un organismo de intermediación privilegiado en su diálogo con el gobierno mexicano hasta la firma, por parte de los dirigentes campesinos, a principios de los noventa, de la reforma del artículo 27 constitucional que puso fin a la inalienabilidad del ejido –conquista de la Revolución Mexicana de 1910–, y la firma del no menos controvertido Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que entró en vigencia el 1° de enero de 1994, fecha emblemática del sublevamiento armado del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (Carton de Grammont, 1996). A fines de 2002, al margen de un CAP que había dejado de fungir como interlocutor privilegiado en pos de organizaciones agroempresariales, doce organizaciones del sector social rural firmaron una petición de seis propuestas para obligar al gobierno mexicano a reorientar su política hacia el sector rural del campo. Así nació el movimiento campesino El Campo No Aguanta Más el 12 de noviembre de 2002, movimiento conformado, entre otras organizaciones, por la CNC y la UNORCA. Lograron realizar una espectacular marcha en la ciudad de México cuatro meses después. Sin embargo, los dirigentes que coordinaban este movimiento heterogéneo y principalmente cupular manifestaron profundas divergencias al momento de firmar el Pacto Nacional para el Campo con el gobierno del presidente conservador Vicente Fox (2000-2006).

Ahora bien, la Titekietoke Tajome Sihame, que en náhuatl significa “Nosotras las mujeres trabajamos”, es la organización unorcista de primer nivel estudiada en el presente trabajo. Esta organización femenil inició sus actividades en 1990 pero, debido a un conjunto de elementos, es solamente siete años después cuando obtiene su registro formal en el RAN como Sociedad de Solidaridad Social (SSS o triple S). Paulatinamente, las dirigentas rurales impulsaron proyectos de molinos de nixtamal, granjas de pollos, cajas de ahorro y, de manera más pronunciada, asesoran a las integrantes de los treinta grupos de trabajo en el manejo de sus zahúrdas de puercos. La presencia de un médico veterinario y dos técnicos en la organización femenil permitió lograr buenos resultados en materia de producción y comercialización de lechones pero, de manera gradual, ejerció un contrapoder que participó en la desestabilización de la frágil dirección (las integrantes de los grupos, por diversos motivos, no aceptan ocupar responsabilidades en el comité ejecutivo de la triple S). Aunado a lo anterior, la dominación numérica de familiares de la lideresa histórica de la Sihame contribuyó también a impedir una verdadera alternancia en el poder. En todo caso, los problemas enfrentados por y en la organización femenil, y sobre todo las soluciones encontradas en la acción colectiva, han sido objeto de un análisis minucioso.

DOMINACIÓN DE ORDEN

La investigación del proceso de construcción de la identidad colectiva como manifestación de la dominación de orden permite afirmar 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 ejidatarios⁸ 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 (con la llegada al poder de un presidente de otro partido en el año 2000, esta lealtad parece haberse transformado en un complejo panel de relaciones de

⁸ Con respecto a esta situación, el investigador Armando Bartra (2000: 129) escribe: “las ligas y confederaciones campesinas, los sindicatos y centrales obreras hasta las cámaras agrícolas, industriales y comerciales han sido en México la máscara civil de un Estado todopoderoso”.

respeto/compromiso hacia el secretario general del Comité Ejecutivo Nacional del PRI, los gobernadores y los legisladores de ese mismo partido), 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, la UNORCA se caracterizó por ser una red de organizaciones regionales en la primera mitad de los años ochenta; sin embargo, al conformar una dirección permanente localizada en la capital del país y registrarse formalmente como asociación civil en 1985, la organización campesina de tercer nivel burocratizó sus órganos de representación interna. El hecho de que esa organización inicialmente opuesta a la CNC haya sido impulsada, liderada y controlada por un triunvirato de asesores comprometidos políticamente con el candidato a la presidencia de la República, Carlos Salinas de Gortari, reveló ser desastroso para la UNORCA cuando estos dejaron la dirección de la organización campesina para, oportunamente, ocupar importantes cargos en la administración federal y la CNC. Este acontecimiento, considerado como una traición por la mayoría de las organizaciones miembros, mostró el poder que habían logrado acumular los asesores (que eran los dirigentes *de facto*) sobre la identidad y el desarrollo de la UNORCA. A una década de distancia de estos acontecimientos, el mito de la organización en red (la comisión ejecutiva nacional es hoy en día un órgano todopoderoso desde el cual sus miembros más activos controlan la vida interna de la organización) y el manejo ambiguo de la noción de autonomía (en 1998, la UNORCA registró una agrupación política ante el Instituto Federal Electoral y tiene desde entonces los recursos económicos y la posibilidad legal de asociarse con un partido político)⁹ son los factores que más participan en la reproducción de una esquizoide identidad, donde los discursos de los dirigentes nacionales difieren notablemente 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 clave. A pesar, o a causa, de estas

9 El Instituto Federal Electoral (IFE) es un organismo autónomo creado en 1990 para preparar, organizar y controlar el buen desarrollo de los comicios.

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 vio su futuro hipotecado, mientras que las socias de la UAIM tardaron años en apropiarse de su organización y cuando les robaron su maquinaria para producir embutidos y carnes frías 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 de una verdadera representación social fragilizó 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 social.

En cambio, en las organizaciones autónomas de Chilapa de Álvarez, Guerrero, su lento proceso de formación histórica y, tal vez, las condiciones adversas en las cuales este 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 al alza. Sin embargo, ese mismo éxito se materializó en la Zanzekan Tinemi por la dominación de la visión empresarial por 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 Titekitetoke Tajome Sihame, de manera más pronunciada que en la Zanzekan Tinemi, han asumido el control de la organización al volverse casi indispensables. Los técnicos y la familia que controla la organización de mujeres dirigen el desarrollo organizativo, debido a la falta de involucramiento de las socias en la directiva así como a la dependencia económica de la Sihame respecto 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 permite 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 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 muestra 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 nivel 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 observa es la de una concentración cada vez mayor de facultades por parte de la directiva en un contexto donde, paradójicamente, se afirma *democratizar* la toma de decisiones 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, lo cual no significa que no existen fuerzas centrípetas de centralización y concentración del poder. 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 personal y los intereses políticos del secretario general de turno.

La situación de las organizaciones de segundo nivel es 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 el que aspira a tomar el poder, llegando incluso a crear 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 la capacidad de acu-

mular 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 miembro 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 espacio propio dentro de la Convergencia donde tuvieran voz y voto; 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 estatus de quienes lo redactan.

La estructura normativa de las organizaciones de primer nivel tiene 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 de la triple S cobró mayor importancia cuando, en su constitución legal, las integrantes de ambas organizaciones tenían que cumplir cierto número de requisitos. En el caso de la SSS Titekitoke Tajome Sihame, su registro fue postergado por más de un año debido a que no cumplían todos los requisitos. Pero, por otro lado, la UAIM pudo constituirse a pesar de que 10% de sus integrantes no eran parientes de un ejidatario, condición formal 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.

Asimismo, las normas internas de las organizaciones rurales constituyen una fuente de prestigio para quienes las elaboran e interpretan (omitir aplicarlas es también una forma de interpretación). Si bien los estatutos son inherentes a la figura asociativa de la organización, por lo que las adecuaciones posibles son generalmente limitadas, representan una herramienta –concreta o simbólica– de diferenciación entre la directiva y los miembros.

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 rural. La diferenciación positiva de los socios se expresa de manera

formal en la CNC por medio del otorgamiento de medallas a los líderes destacados, pero en todas las organizaciones, independientemente de su envergadura, la conformación de planillas y la 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, 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 se concreta en acciones discriminadoras e informales llevadas a cabo por los integrantes de la directiva. En cambio, en las organizaciones de primer nivel, Sihuame 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 para 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 reconocimiento¹⁰. 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 (en la que se eliminó de sus estatutos lo referente a la disciplina y al control de la disciplina en 1995), 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: la autoexclusión. Varios

10 Con respecto al papel social de las mujeres, ver Touraine (2000: 191-195).

ejemplos en las organizaciones de tercer nivel, CNC y UNORCA, muestran que la autoexclusión es muy a menudo un acto calculado: el dirigente inconforme –en nombre de su grupo– 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, Maurice Duverger 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” (1961: 172).

En cambio, en las organizaciones de segundo nivel, el contrapoder suele manifestarse en las asambleas en donde los socios inconformes exponen públicamente sus quejas y hasta pueden exigir la exclusión del presidente, como sucedió en la UCDIT¹¹. 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 a través de los asesores técnicos, quienes a su vez plantearon públicamente el problema de la formación 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 (agresión física, verbal y/o simbólica). Por lo tanto, puede afirmarse que, en las organizaciones de primer nivel, el número reducido de socias y el alto grado de convivencia en su interior 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 manifestación de formas de discriminación –no siempre reglamentadas– entre las distintas categorías de

11 Con respecto a las múltiples formas de resistencia, ver Scott (2000).

socios. La gratificación más frecuente es la promoción de un socio destacado a un cargo con mayores responsabilidades, y la sanción que más se aplica 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 nivel (Zanzekan Tinemi, UCDIT, Sihume y UAIM San Felipe), es posible afirmar que esta noción de oposición cobra menos importancia que 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, esta investigación empírica mostró que el proceso histórico de conformación de las asociaciones rurales de primer y segundo nivel 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 actores 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 Max Weber (1964) 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 conocer y 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*¹².

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 UNORCA¹³ y la CNC no se puede hablar de *miembros* sino más bien de organizaciones adheridas, ya que la afiliación es colectiva). Este equilibrio entre intereses distintos es incierto y difícil de mantener ya que la tendencia observada apunta hacia un progresivo 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 los miembros. Sin embargo, esta categorización de las formas de pertenencia debe ser matizada porque fluctúa según los dirigentes y las organizaciones. 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 lo social* y, por ende, de sus consecuencias en la relación dirigente-socios¹⁴.

La idea anteriormente comentada nos conduce a abordar un aspecto de la dominación de orden que quizá no fue suficientemente desarrollado en la introducción teórica de esta forma singular de diferenciación social: la noción de pertenencia. En efecto, el trabajo de

12 Para Pierre Bourdieu (1984: 115), el término latín *doxa* refiere a una situación aceptada y aceptable por la mayoría y considerada como totalmente normal.

13 Es necesario señalar que en la UNORCA la afiliación es colectiva.

14 En lo que se refiere al fenómeno de empresarialización de lo social, ver Lutz (2001).

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, 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 lealtad 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 empleados resultó tener un papel determinante en las relaciones entre la directiva y los accionistas. Asimismo, la dominación de orden ejercida por los dirigentes consiste también en un uso interesado, pero legítimo, de su autoridad.

Por último, 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 Sihame, 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 los miembros con el fin de dar a estos un carácter ordinario. Es más, el *habitus* de mayor importancia es ciertamente el que se refiere a la distinción entre los dirigentes y los miembros.

DOMINACIÓN DE ESTATUS

La investigación de la dominación de estatus en las seis organizaciones rurales seleccionadas permite afirmar lo siguiente. En lo que se

refiere al proceso de selección de los candidatos para 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”, señalaba con acierto Maurice Duverger (1961: 163) hace más de cuatro décadas. Los dirigentes rurales nacionales pretenden *adecuar* el proceso de sucesión al poder de la organización que lideran a la democratización del sistema político mexicano, y en el caso de los principales representantes de la CNC y la 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 que en la UNORCA el *acuerdo* que se toma a puertas cerradas 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 (o *candados*) 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 puertas cerradas. Lo que está en juego en el proceso de renovación de la directiva es la eliminación de la incertidumbre en cuanto al nombre del sucesor e, indirectamente, el control de 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 se menciona al respecto. El proponer a los assembleístas 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 de antemano los cargos según complejos cálculos de interés. Sin embargo, los integrantes de ambas planillas son dirigentes, gerentes, contadores y secretarios de la UCDIT, es decir, la renovación de la directiva corresponde en realidad a una redistribución de los cargos entre los mismos responsables de la Unión de Crédito –el *círculo 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 en cada reunión bimensual) restan importancia a la ocupación del cargo. No obstante, el hecho de que solamente los presidentes de las organizaciones miembro pue-

dan fungir como coordinadores es indirectamente criticado por los asesores, quienes buscan tener una participación mayor en la toma de decisiones.

En cuanto a la UAIM San Felipe y la Sihuame, la selección de las candidatas para 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 en el poder. Por lo general, hay pocas voluntarias para asumir responsabilidades; de esta manera, sucede que las socias que podrían tener un buen papel 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 Sihuame, las socias afirman que lo que más importa en la designación de la presidenta es que ella tenga un *gran corazón*, es decir, que haga gala de 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 están 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 muchos más apoyos que los demás, reduce la elección a una sencilla designación. De hecho, en ambas organizaciones, los miembros no deciden sino que más bien avalan un nombramiento en el cual no participaron¹⁵. Sin embargo, el nuevo dirigente requiere legitimarse, para lo cual se organiza, en la CNC y en la UNORCA, una ceremonia en la que los asambleístas sirven a la vez de testigos y partidarios. En otras palabras, el proceso de selección de los candidatos decide los resultados de la elección, por lo que los socios son, hasta cierto

15 En sus trabajos sobre la representación interna en la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas en el estado de Nayarit, los investigadores Jonathan Fox (1990; 1992) y Luis Hernández Navarro (1990) señalan, con acierto, que las decisiones más importantes nunca se toman durante las asambleas.

punto, manipulados por los responsables para servir de instrumentos para su propia legitimación.

Por otro lado, en la realización de las elecciones en la Sihua y la UCDIT se puede encontrar algún grado de incertidumbre –a diferencia de lo que ocurre en las organizaciones de tercer nivel. En efecto, existe una discusión real en torno a la conformación de la directiva, la cual se manifestó, por ejemplo, en un ríspido debate entre los candidatos en competencia para el cargo de presidente de la Unión de Crédito al momento de su creación. 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 a los procedimientos formales es la manifestación de una conducta general hacia lo normativo, mientras que 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 doce socias en la organización cenecista– explica la ausencia de verdaderas disputas. Además, el cargo de coordinador general de la Zanzekan es 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 liderando la organización mononuclear.

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, 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, el estudio del fenómeno de acumulación de cargos como forma de dominación de estatus muestra 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 la toma de decisiones sin consenso. En lo que se refiere a la segunda, la ocupación de varios cargos es una característica del secretario general de la CNC quien, con frecuencia, funge también como senador o diputado federal. Para los jefes del PRI que han ocupado el cargo de secretario general de la Confederación Nacional Campesina, este puesto no fue la culminación de su carrera política sino una etapa en la misma. 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 que Luis Meneses sea, al mismo tiempo, coordinador nacional y diputado federal, por ejemplo. Sin embargo, la necesidad de dar un espacio 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 es un eslabón para postularse a un cargo político.

La situación es radicalmente distinta en las organizaciones rurales de segundo nivel. 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 de la Zanzekan, el actual presidente acumula un total de cuatro cargos, lo cual le otorga un gran poder al interior de la organización autónoma. En cambio, la acumulación formal de cargos dentro de la UCDIT está prohibida solamente en lo que concierne al puesto de comisario, pero en la práctica no ocurre en 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 Consejo de Administración 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; 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 líderesa histórica de la primera tiende a disminuir la importancia de la repartición de los cargos. En estas dos organizaciones no se

logra limitar la acumulación de funciones 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”.

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo es posible afirmar que los elementos que conforman la dominación de estatus (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 estatus 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 con mayores responsabilidades poseen capitales personales y simbólicos superiores a los demás socios¹⁶. En otras palabras, se puede afirmar que las organizaciones rurales constituyen una herramienta de validación y reajuste de las diferencias de estatus entre las personas.

El análisis 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 entera-

16 Estos resultados tienden a contradecir la aseveración de los autores de *Los factores de la organización campesina* cuando, a raíz de un extenso trabajo de campo realizado en todas las entidades federativas, escriben que “los líderes [...] eran predominantemente similares en cuanto a su situación económica respecto al resto de sus compañeros” (Eckstein et al., 1979: 213). Esta sub-evaluación de las distinciones económicas pero sobre todo simbólicas y de prestigio entre los líderes y los miembros de los núcleos ejidales es ciertamente debida a un sesgo ideológico y una aplicación inadecuada de instrumentos metodológicos, ya que los propios investigadores, en sus conclusiones, se sorprenden del poco número de caciques que identificaron.

mente el liderazgo de la organización, razón por la cual se habló al respecto de *sacralización del poder*. En efecto, en estas directivas puede ser que no todas las personas con un cargo asuman su responsabilidad –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 de los cargos de asesor complejizan la común y cómoda dicotomía de dirigente-miembros. De hecho, el presidente de una organización necesita, generalmente, 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 nivel en el momento de renovar la dirigencia y, por el otro, indica el papel estratégico que desempeñan los puestos secundarios. Con respecto a lo mencionado anteriormente, es posible representar el nivel de participación y responsabilidad de los integrantes de la organización en círculos concéntricos, desde los miembros sin cargo hasta los miembros de la dirección, pasando por los responsables locales y coordinadores de actividades. Asimismo, la diferenciación simbólica entre el dirigente y los miembros es en realidad mucho más compleja, ya que hace intervenir a otros actores sociales cuyo estatus se ubica entre el primero y los segundos.

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 se iniciaron como líderes de proyectos colectivos en grupos de jóvenes católicos. El grado, 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 religioso. Luego, de manera gradual y a veces paralela, se involucraron en asuntos políticos. A temprana edad, los futuros dirigentes participaron 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 la dirigente de la CNC 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, la dirigente cenecista y destacada política nacional renuncia cuando dimite su jefe, y afirma que su acción se debe a 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 UAIM, la lideresa se involucró socialmente con la aprobación de su padre y luego siguió con los consejos de su esposo; y en Chilapa de Álvarez, la organización de mujeres logró ser parcialmente controlada por el asesor general. Si bien las esposas de los dirigentes hombres deben resignarse a padecer los *efectos de carrera* de sus esposos respectivos, las dirigentas, por su parte, son generalmente más cautelosas en cuanto a las consecuencias de su compromiso social.

Por lo tanto, la trayectoria escolar y la experiencia profesional son elementos que intervienen en el fenómeno de la dominación personal en dos niveles: por estar condicionados por factores socioculturales, y por influir sobre el desempeño social de los líderes. La dirigente tiene que cuestionar de manera permanente la reproducción de una dominación de género en las organizaciones rurales.

La herencia familiar, en un sentido amplio, ejerce una influencia distinta sobre los responsables rurales según sean hombres o mujeres. Asimismo, los dirigentes son proclives a reinterpretar su origen familiar al destacar la acción heroica y extracción indígena de sus antepasados. Es el caso del coordinador nacional de la UNORCA, quien se inscribe benévolamente en una tradición familiar de lucha por la tierra, es la dirigente priísta quien recuerda simbólicamente el origen indígena de sus abuelos paternos, a través del uso de vestidos indígenas; y, en menor medida, es el presidente de la UCDIT 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 estudios secundarios y hasta una licenciatura en el caso de la dirigente nacional del PRI. 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 las tres lideresas sean soltera, viuda y divorciada con tres hijos, respectivamente, 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 la dirigente nacional de la CNC fue senador por el PRI, y el padre de la presidenta de la UAIM fungió como dirigente cenecista a nivel local (Arriaga et al., s/f: 222-224). Es difícil generalizar esta situación, pero 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 un contexto sociocultural donde predominan valores masculinos e imperan conductas machistas por parte de los varones (Zapata-Martelo et al., 2002: 187). 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"¹⁷ y el subcomandante insurgente Marcos en el caso del coordinador nacional de la UNORCA, y Monseñor Romero en el caso del presidente de la UCDIT. Existe entonces cierta influencia del padre de las dirigentas en torno a la elección de una idéntica militancia partidista y, en el caso

17 Cuauhtémoc Cárdenas es un político mexicano, hijo del presidente de la República Lázaro Cárdenas (1934-1940). A raíz de graves discrepancias con su partido por la falta de vida democrática interna, abandonó el Partido Revolucionario Institucional y se presentó como candidato de una coalición que, luego, se convertiría en el Partido de la Revolución Democrática. En julio de 1988, Cuauhtémoc Cárdenas gana virtualmente las elecciones pero un histórico fraude cometido a favor de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) otorga la victoria a este último.

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 nivel, de un número significativo de parientes. Si bien esta situación no se detectó en la directiva de la UNORCA, la CNC y la UCDIT, aunque haya indicios de la presencia de este fenómeno, 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* de los programas y la 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 al nivel elevado del desempleo en el medio rural. Pero lo interesante de ese fenómeno no es tanto su descubrimiento –es un fenómeno social generalizado en el campo mexicano– sino más bien el percatarse del rechazo 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 Sihame, 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 hasta cierto punto 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 nivel, 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 el sexo de los líderes. En efecto, los dirigentes se caracterizan por dedicar mucho tiempo a la organización, al punto de dar prioridad a su actividad asociativa por 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

tiempo completo a sus actividades sociales. 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 a 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, generalmente, las mujeres campesinas tienen que ser ahorradoras y gastar de manera parsimoniosa el dinero que les da su esposo para ellas y sus hijos. Esta situación se refleja más en el caso de las dirigentas de las organizaciones de primer nivel que en el caso de la conocida dirigente priísta quien, sin embargo, manifiesta cierto sentido de la honestidad en su lealtad hacia sus superiores. En cuanto a los dirigentes rurales, estos dan una gran importancia a la imagen que construyen de sí mismos, lo cual se materializa en su empeño para no decir siempre 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 imprudencias y errores en materia de gestión financiera, ya que tienden a no reconocer públicamente sus errores. En otras palabras, la personalidad de las dirigentas está condicionada por el respeto de ciertos principios éticos, mientras que 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 la dirigente de la UAIM que deja al secretario de la UCDIT encabezar la planilla a pesar de estar interesada en dirigir la Unión de Crédito; es también el caso de la renuncia a su cargo de la presidenta de la Sihame y, en cierta forma, el de la prudencia diplomática de la dirigente priísta 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 roles sociales. Esta situación es aprovechada en el caso de los varones y combatida 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 a ser más difícil que para los hombres.

Sobre el tema 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) se encontraron diferencias significativas. La dirigente de la Sihame 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 la dirigente priísta es atípico en el sentido de que, siendo legisladora y acumulando varios cargos, las remuneraciones de la dirigente de la CNC son muy elevadas¹⁸. De lo antes mencionado se puede inferir que la situación económica de los dirigentes y las dirigentas, si bien es similar en lo referente a una escasez de recursos obtenidos por su actividad de representantes, se diferencia en la manera de superar dicha escasez: los hombres son ejidatarios acomodados, por lo que hacen trabajar sus tierras y obtienen así su principal fuente de ingresos, mientras que las señoras obtienen ingresos por tener un negocio o conseguir una beca. De manera general, los líderes rurales pueden

18 Al momento de competir para el cargo de secretario general del CEN del PRI en febrero del año 2002, la dirigente cenecista declaró su patrimonio, el cual asciende a más de 7 millones de pesos. Ver *La Jornada* (2002: 7) y *El Universal* (2002: A6).

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 de la Constitución de México se otorga el derecho a la propiedad de la tierra ejidal al jefe de familia que, por supuesto, suele ser hombre, lo cual evidencia una persistente desigualdad de género en materia de propiedad de la tierra).

CONCLUSIONES

Habitualmente, 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 Robert Michels (1969: 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 campesinos¹⁹. En realidad, toda organización necesita a 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 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, 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

19 Esta distinción positiva entre los dirigentes y los miembros es también una de las conclusiones del investigador Henry Veltmeyer (2002) en su trabajo sobre los responsables del Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra de Brasil.

concomitante hacia la perpetuación de una oligarquía en el 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 (Maresca, 1981; 1983: 236-265). Principalmente, 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 Zanzekán Tinemi, en las 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 este no le es otorgado, pero también porque ella 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 hacia las acciones 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 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 referéndums 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. En oposición a 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, el consenso implica, en cambio, un debate entre los miembros pero en el cual no están ausentes ni la manipulación ni las inconformidades (Lutz, 2002).

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 sobrevaluación relativa del papel de los miembros en la toma de decisiones. Pero más aún, una consecuencia inducida de la instrumentación (selectiva y cuidadosa) 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 lo hace. 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 cencistas tienden a transformarse en agrupaciones proselitistas del PRI en los períodos de campaña electoral, mientras que la participación política de las organizaciones (oficialmente) apartidistas es fluctuante y a menudo ambigua. Lo cierto es que lo político está presente en todas las organizaciones rurales independientemente de su envergadura y sus principios básicos. Una manifestación paroxística de esta

porosidad de las estructuras organizativas a lo político es el cúmulo y/o 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. Usualmente, 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 a ganar los comicios con los votos de los miembros de la organización rural. Por lo general, la estrategia de convencimiento político de los líderes intermedios y/o de los socios por parte de los máximos dirigentes –que puede ser para lograr el voto por un determinado partido político o simplemente a fin de conseguir el apoyo para 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 la UCDIT, ya que ambas organizaciones fueron creadas por, y hasta cierto punto para, la Liga tlaxcalteca de la CNC, siempre en período de precampaña electoral. En otras palabras, los dirigentes campesinos tienden a aprovecharse de las coyunturas políticas para *posicionarse* socialmente y, por ende, tienden a reforzar su legitimidad como representantes.

La búsqueda de poder por parte de los dirigentes rurales 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 microempresarios. 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 (sobre todo, en la Zanzekan Tinemi) 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, ya que se requiere más un administrador profesional que un autodidacta. La cada vez más frecuente contratación de profesionales –contadores, administradores, técnicos, comerciales, etc.– por parte de 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 (Muñoz Rodríguez y Santoyo Cortés, 1996). 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 tiempo²⁰ 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 (McDonald, 2001). 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.

20 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 estas 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.

De hecho, el dirigente hace frecuentemente una distinción tácita entre los buenos y los malos socios al distribuirles, de manera discriminatoria, dádivas 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 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, por otro lado esta situación favorece el incremento de la distinción simbólica –y, en menor medida, económica– entre el dirigente y los socios.

BIBLIOGRAFÍA

- Arriaga, Graciela et al. *s/f La participación de las mujeres en organizaciones campesinas* (México: Friedrich Ebert-Stiftung).
- Bartra, Armando 2000 *Guerrero Bronco: campesinos, ciudadanos y guerrilleros en la Costa Grande* (México DF: Era).
- Bourdieu, Pierre 1984 *Questions de sociologie* (Paris: Ed. de Minuit).
- Bourdieu, Pierre 1994 “Stratégies de reproduction et modes de domination” en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* (Paris) N° 105.
- Carton de Grammont, Hubert 1996 “La organización gremial de los agricultores frente a los procesos de globalización en la agricultura” en Carton de Grammont, H. (coord.) *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano* (México DF: UNAM/Plaza y Valdés).
- Duverger, Maurice 1961 (1951) *Los partidos políticos* (México DF: Fondo de Cultura Económica).
- Eckstein, Salomón et al. 1979 *Los factores de la organización campesina* (México DF: Centro de Investigaciones Agrarias).
- El Universal* 2002 (México DF) 3 de mayo.
- Fox, Jonathan 1990 “Organizaciones rurales de base versus la Ley de Hierro de la Oligarquía” en *Cuadernos de Desarrollo de Base* (México DF) N° 1.

- Fox, Jonathan 1992 “Democratic rural development: leadership accountability in regional peasant organizations” in *Development and Change* (London) Vol. 23, N° 2.
- Hernández Navarro, Luis 1990 “Autonomía y liderazgo en una organización campesina regional” en *Cuadernos de Desarrollo de Base* (México DF) N° 1.
- La Jornada* 2002 (México DF) 10 de enero.
- Lutz, Bruno 2001 “Estudio del liderazgo empresarial en una organización de productores rurales. El caso de la Unión de Ejidos del Valle Huamantla, Tlaxcala” en *Comercio Exterior* (México DF) Vol. 51, N° 11.
- Lutz, Bruno 2002 “Notes sur la pratique successorale et le devoir démocratique dans trois organisations rurales mexicaines” en *Cahiers des Amériques Latines* (Paris) N° 37.
- 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* (Paris) N° 38.
- Maresca, Sylvain 1983 *Les dirigeants paysans* (Paris: Ed. de Minuit).
- McDonald, James 2001 “Reconfiguring the countryside: power, control and the (re)organization of the farmers of the West Mexico” in *Human Organizations* (Oklahoma City) Vol. 60, N° 3.
- Meza Castillo, Miguel s/f-a *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).
- Meza Castillo, Miguel s/f-b *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).
- Michels, Robert 1969 (1911) *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna* (Buenos Aires: Amorrortu) Vol. 1.
- Muñoz Rodríguez, Manrribio y Santoyo Cortés, Horacio 1996 (1994) *Visión y misión agroempresarial: competencia y cooperación en el medio rural* (México: Universidad Autónoma de Chapingo).
- Rello, Fernando et al. 1990 *Las organizaciones de productores rurales en México* (México DF: UNAM).
- Scott, James 2000 (1990) *Los dominados y el arte de la resistencia* (México DF: Era).
- SRA-Secretaría de la Reforma Agraria 1997 *La transformación agraria. Origen, evolución, retos* (México DF: SRA) Vol. 1.
- Touraine, Alain 2000 (1997) *¿Podremos vivir juntos? Iguales y diferentes* (México DF: Fondo de Cultura Económica).
- Veltmeyer, Henry 2002 “The social dynamics of Brazil’s rural landless workers’ movement: Ten hypotheses on successful leadership” in *The Canadian Review of Sociology and Anthropology* (Ottawa) Vol. 39, N° 1.

- Villareal, Magdalena 1998 "Políticas de compensación social y la mujer campesina: negociaciones y candados en el caso de la UAIM" en Zendejas, Sergio y De Vries, Peter (eds.) *Las disputas por el México rural: transformaciones de prácticas, identidades y proyectos* (Morelia: El Colegio de Michoacán).
- Weber, Max 1964 (1956) *Economía y sociedad* (México/Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica) Tomo I Esbozo de sociología comprensiva.
- Zapata-Martelo, Emma et al. 2002 *Las mujeres y el poder. Contra el patriarcado y la pobreza* (México: Plaza y Valdés/Colegio de Posgraduados-Especialidad género: Mujer rural).