

# **TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA PSICOLOGÍA COMUNITARIA**

**La tensión entre comunidad y sociedad**

**MARITZA MONTERO**



**PAIDÓS**  
Buenos Aires  
Barcelona  
México

Cubierta de Gustavo Macri

Foto de cubierta: Taller de líderes adolescentes en salud, Argentina.

302	Montero, Maritza
MON	Teoría y práctica de la psicología comunitaria : la tensión entre comunidad y sociedad.- 1ª ed. 3ª reimp.- Buenos Aires : Paidós, 2006. 200 p. : 21x13 cm.- (Tramas Sociales)
	ISBN 950-12-4518-7
	I. Título - 1. Psicología social

*1ª edición, 2003*

*1ª reimpresión, 2004*

*2ª reimpresión, 2005*

*3ª reimpresión, 2006*

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático.

© 2003 de todas las ediciones  
Editorial Paidós SAICF  
Defensa 599, 1065 Buenos Aires-Argentina  
e-mail: [literaria@editorialpaidos.com.ar](mailto:literaria@editorialpaidos.com.ar)  
[www.paidosargentina.com.ar](http://www.paidosargentina.com.ar)

Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723  
Impreso en la Argentina - Printed in Argentina

Impreso en Buenos Aires Print,  
Anatole France 570, Sarandí, en mayo de 2006  
Tirada: 1500 ejemplares

ISBN 950-12-4518-7

<b>Prólogo, Enrique Saforcada</b> .....	11
<b>1. El poder de la comunidad</b>	
Introducción .....	31
Entre el abuso y la carencia: paradojas del poder .....	32
Poder y control.....	35
El concepto de poder y su definición .....	36
Características de la noción de poder .....	41
Formas del poder.....	42
Bases psicosociales y bases psicocomunitarias del poder...	46
El poder como relación social: una perspectiva comunitaria.....	48
Resumen .....	53
Algunas preguntas para reflexionar sobre el poder .....	55
Ejercicios problematizadores sobre el poder.....	55
Referencias bibliográficas.....	56
Lecturas recomendadas .....	57
<b>2. El fortalecimiento en la comunidad</b>	
Introducción .....	59
El nombre del concepto: ¿fortalecimiento o <i>empowerment</i> ? .....	61
Comparación con la noción de <i>empowerment</i> .....	63
Definiciones de fortalecimiento.....	67

Componentes del fortalecimiento .....	73
Pasos en los procesos de fortalecimiento.....	74
Configuración del proceso de fortalecimiento.....	77
Problemas y limitaciones de la noción de fortalecimiento .....	83
Algunas preguntas para reflexionar sobre el fortalecimiento .....	86
Ejercicios problematizadores sobre el fortalecimiento .....	86
Referencias bibliográficas.....	87
Lecturas recomendadas .....	91

### 3. El liderazgo comunitario

Introducción .....	93
Carácter participativo del liderazgo comunitario.....	95
El liderazgo comunitario no es autoritario.....	96
El liderazgo transformador .....	98
Características del liderazgo comunitario.....	100
Problemas, obstáculos y aspectos negativos que afectan al liderazgo comunitario .....	103
Factores negativos de origen interno .....	103
El líder narcisista seductor positivo .....	104
El líder narcisista seductor negativo .....	105
Otros factores negativos internos .....	107
Factores negativos de origen externo.....	109
Más allá del deber: el liderazgo altruista. Un fenómeno comunitario .....	110
Consideraciones finales .....	113
Algunas preguntas para reflexionar sobre la dirección comunitaria .....	115
Ejercicios problematizadores sobre el liderazgo comunitario .....	115
Referencias bibliográficas.....	116
Lecturas recomendadas .....	117

### 4. Actividad y resistencia en la comunidad

Mayorías y minorías .....	119
El sesgo en las explicaciones teóricas.....	120
La presencia del poder .....	123

## Índice

La influencia de la mayoría: procesos y efectos .....	124
La influencia de la minoría: procesos y efectos.....	126
Sobre la resistencia.....	127
Sobre el efecto de la protesta.....	129
Sobre el efecto de la conversión.....	132
La influencia social en perspectiva comunitaria.....	134
La dialéctica entre influencia mayoritaria e influencia minoritaria.....	135
Algunas preguntas para reflexionar sobre la influencia social y la comunidad.....	138
Ejercicios problematizadores sobre la actividad y la resistencia comunitarias .....	138
Referencias bibliográficas.....	139
Lecturas recomendadas .....	141

### **5. La comunidad como ámbito de ciudadanía: carácter político del trabajo psicosocial comunitario**

La psicología social comunitaria como disciplina orientada hacia el cambio social .....	143
Sobre el concepto de democracia .....	147
Contra la democracia.....	148
Pero con ella, aunque mal pague.....	149
Entre la democracia representativa y la democracia participativa.....	151
La democracia participativa y el papel de la sociedad civil.....	153
Participación política, participación ciudadana y comunidad .....	154
Democracia y cultura política .....	156
Política comunitaria .....	157
Un ejemplo de acción política comunitaria.....	162
Conclusión.....	165
Preguntas para reflexionar sobre el carácter político del trabajo comunitario.....	167
Ejercicios problematizadores sobre el carácter ciudadano de los movimientos comunitarios.....	167
Referencias bibliográficas.....	168
Lecturas recomendadas .....	171

**6. Las redes comunitarias, por Maribel Gonçalves  
de Freitas y Maritza Montero**

Introducción .....	173
¿Qué es una red? .....	174
Condiciones de las redes sociales.....	178
Las redes comunitarias dentro de la organización comunitaria.....	179
¿Qué son las redes comunitarias? .....	181
Características de las redes comunitarias.....	182
Funcionamiento de las redes comunitarias.....	188
Funciones de las redes sociales .....	188
Tipos de redes .....	191
Procesos psicosociales que obstaculizan o desvirtúan el proceso de las redes comunitarias .....	194
Procesos psicosociales que potencian las redes comunitarias o ventajas/beneficios de las redes comunitarias .....	195
Reflexión final.....	197
Algunas preguntas para reflexionar sobre las redes comunitarias .....	199
Ejercicios problematizadores sobre las redes comunitarias .....	199
Referencias bibliográficas.....	200
Lecturas recomendadas .....	201

El prólogo, que en rigor comienza al finalizar estas primeras frases, lo escribí en el mes de diciembre del año pasado. Cuando el libro ya estaba casi entrando en imprenta, tuve una reunión con una amiga y colega. Entre muchos otros temas hablamos de la situación mundial, que en este prefacio analizo como segunda cuestión, al referirme al inédito escenario mundial en que la realidad latinoamericana actual se desenvuelve.

En el discurrir de la conversación surgió la idea de reabrir lo escrito —como preludeo de este libro— para anteponerle estos párrafos, lo cual se justifica porque ellos se refieren a un fenómeno mundial sumamente reconfortante: el clamor de los pueblos y, un poco más tardíamente, de varios gobiernos que exigen a los Estados Unidos que no ataquen Irak y que no pongan a la humanidad ante la posibilidad cierta de una tercera conflagración mundial.

Con beneplácito, se ha podido observar durante este mes de enero que tanto a través de manifestaciones multitudinarias en diversos países de Europa y de Oriente, como así también de encuestas realizadas en distintas naciones, las correspondientes ciudadanías comenzaron a opinar en contra de la posibilidad y del derecho de este

país de atacar a Irak. También se comenzaron a demoler las bases racionales y éticas del pretendido derecho de una nación a hacer guerras preventivas contra otras naciones, por supuestos riesgos potenciales de ataques terroristas gestados por grupos que operarían desde esos países.

En un proceso de mucha celeridad, estas manifestaciones críticas han ido en aumento cuantitativo y cualitativo. El jueves 23 de enero apareció en el diario *La Nación* de Buenos Aires una noticia fechada en París, que decía: "Juntos y por separado, Jacques Chirac y Gerhard Schröder dejaron en claro que rechazan la guerra contra Irak y que harán cuanto esté a su alcance con tal de evitarla en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas". El mismo día, a las 16:35, hora de la Argentina, la radio transmitió que el gobierno de Rusia se plegaba a la posición de Francia y Alemania. Seguramente, otros gobiernos irán adhiriendo a esta postura.

Pero lo que es tal vez más significativo es que la opinión favorable a la guerra por parte del pueblo de los Estados Unidos descendió aproximadamente a un tercio del porcentaje que se midió en el mes de diciembre, a lo que se suman las manifestaciones multitudinarias en las calles de importantes ciudades de este país, que se expresan en contra de la guerra a Irak, y también las recientes protestas en las universidades norteamericanas.

Comenzarán a tener relieve y concitarán el respeto de sus compatriotas las lúcidas opiniones críticas de Noam Chomsky y de Susan Sontag con respecto a la posición del gobierno a partir del atentado del 11 de septiembre, vertidas con valentía encomiable en pleno furor vindicativo, tal vez comprensible como reacción inmediata, de la sociedad norteamericana.

Creo que el mundo comienza a reaccionar con sensatez, dando muestras de que ciertos principios éticos y de respeto a la vida todavía tienen vigencia en Occidente.

## Prólogo

También creo que los ciudadanos del mundo en general y, en especial, quienes trabajamos en el campo de las ciencias humanas, debemos hacer todos los esfuerzos que estén a nuestro alcance para ayudar al pueblo norteamericano, que hoy se ha puesto de pie, con el fin de evitar que su patria sea la responsable de desencadenar un nuevo e injustificable drama humano.

Cuando regresé a mi lugar de trabajo, después de la reunión mencionada, me vino a la memoria el primer párrafo de un libro que Arthur Jores escribió en 1961<sup>1</sup> y que leí hace cerca de tres décadas, en el que decía: “No hay persona inteligente que tenga la menor duda de que vivimos en un mundo defectuoso. El hecho de las dos guerras mundiales que hemos experimentado a lo largo de nuestro siglo tendría que hacerlo evidente aun para los menos inteligentes. Cuando una civilización que estaba tan ufana de sus conquistas se deja llevar así al borde del abismo, es que algo anda mal en esta civilización”.

Buenos Aires, 23 de enero de 2003

En primer lugar, deseo agradecer a Maritza haberme encargado la redacción de este prólogo. Además de ser un indicador de estima, me llevó a reflexionar sobre dos aspectos que desde hace algunos años, cada vez que recapecito sobre mi disciplina y mi profesión, se me presentan con la fuerza de una exigencia a partir de mi identidad latinoamericana y la conciencia inevitable de ser parte de un escenario mundial en vertiginoso proceso de degradación de las posibilidades de sustentabilidad de la *vida*

1. Jores, A., *Die Medizin in der Krise unserer Zeit*, Berna, Verlag H. H., 1961. [Ed. cast.: *La medicina en la crisis de nuestro tiempo*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1976.]

*humana digna*, basada en sólidos principios éticos y en sistemas de valores que aspiren al desarrollo humano integral y a la más elevada calidad de vida posibles en cada cultura.

La primera de estas cuestiones implica intentar discernir cuál es la psicología adecuada para América latina dados los problemas que, producto de la historia de nuestros países signados por la dominación extranjera, eclosionan hoy con una fuerza arrolladora y una capacidad de impacto tan masivo y grave que resulta imposible –para la mirada de propios y extraños– no advertirlos, o bien soslayarlos pensando y haciendo una psicología apta para escenarios propios de los países desarrollados y dominadores, sin tomar en cuenta los problemas específicos que aquejan a nuestras naciones.

La segunda supone reflexionar sobre el inédito escenario mundial en que la realidad latinoamericana actual se desenvuelve. Este escenario se caracteriza por una inminente profundización, por parte de los Estados Unidos e Inglaterra, de la violación brutal de los derechos humanos y los principios legales básicos –violación cínicamente explicitada y preanunciada–. Este proceso afecta a la población de aquellos países dentro de cuyas fronteras se encuentran personajes, grupos o gobiernos con toda la capacidad de destrucción que les otorgó el entrenamiento en destrezas ofensivas terroristas y el suministro de tecnología destructiva por parte de las empresas, las fuerzas armadas y las agencias de inteligencia de los Estados Unidos de Norteamérica y de Europa.

Ni los Estados Unidos ni Inglaterra toman en cuenta que estos derechos y principios legales –que ya violaron en Afganistán y quieren vulnerar a mayor escala en Irak y en los países que según ellos integren el “eje del mal”– son los mismos que sus gobiernos tanto se preocupan de que sean respetados por sus ciudadanos fronteras para dentro. Tampoco toman en cuenta que estos derechos y principios le-

gales se extienden naturalmente al campo de la regulación de las relaciones entre los pueblos y deben también prevalecer en las relaciones entre los Estados, tal como Juan Bautista Alberdi, hace 133 años, lo demostró con claridad meridiana en su libro *El crimen de la guerra*.<sup>2</sup>

El Oeste norteamericano se conquistó y se estructuró, como un conjunto de estados de la Unión, a punta de revólver y sobre la base de la Ley de Lynch, lo cual dio por resultado un país violento donde se asesinan presidentes,<sup>3</sup> legisladores y pacíficos líderes religiosos y raciales; donde con el fin de enardecer a la sociedad y lograr apoyo político para acciones inmorales se ponen en marcha operativos terroristas desde sus agencias de inteligencia con ataques bacteriológicos indiscriminados dirigidos hacia su propia sociedad, como el reciente caso del ántrax; donde la CIA, con la finalidad de ganar la Guerra Fría sin recurrir a las armas de fuego, puso en marcha, entre 1950 y 1970, el programa de control mental a través de drogas psicotrópicas, experimentando con ciudadanos norteamericanos comunes, incluso con empleados de la misma CIA, que ignoraban que eran conejos de India (algunos murieron, otros enloquecieron y otros sufrieron daños psicológicos irreversibles). Este programa estuvo a cargo del Jefe de la División de Servicios Técnicos y Director del Departamento

2. Alberdi, J.B., *El crimen de la guerra*, Buenos Aires, H. Concejo Deliberante de la Ciudad de Buenos Aires, 1934.

3. En el libro de Schlesinger que se menciona en el párrafo siguiente se lee lo que sigue: “De los siete últimos presidentes electos’, dijo Teodoro Roosevelt en 1901, después del asesinato de William McKinley, ‘es el tercero que ha sido muerto, y la cruda narración de este hecho basta para justificar la gran alarma general que cundió entre los ciudadanos norteamericanos leales’. De los diez presidentes posteriores a McKinley, cuatro fueron una u otra vez blanco de intentos de asesinato. Los Estados Unidos han batido un récord no a menudo superado en este campo por las repúblicas sudamericanas, cuyas políticas los norteamericanos miran con tanto desdén”.

mento de la CIA, Dr. Sidney Gottlieb, químico graduado en la Universidad de Wisconsin y doctorado en el Instituto Tecnológico de California, quien, en el marco de este programa, en los años sesenta ideó y dirigió un proyecto especial que consistió en abrir en San Francisco una cadena de prostíbulos de la CIA, que funcionó durante ocho años, a través de la cual se buscó atraer a una muestra representativa de todos los estratos de la sociedad norteamericana para que las prostitutas por él entrenadas drogaran a sus clientes, cuyos comportamientos eran luego observados por agentes de la CIA a través de espejos de visión unilateral. Gottlieb falleció en 1999, habiéndose retirado de la CIA en 1972 y luego de recibir la Medalla al Servicio de Inteligencia Distinguido por su desempeño patriótico; había sido el descubridor de la dietilamida del ácido lisérgico (LSD).

El libro de Arthur M. Schlesinger<sup>4</sup> explica con claridad la violencia como atributo de la personalidad básica de esta nación y reflexiona también esclarecidamente con respecto a la necesidad de modificar esta característica y de neutralizar a quienes más la promueven. Al hacerlo, elabora una estructura lógica de razones y principios que, después de algo más de treinta años, resulta totalmente extrapolable al orden internacional actual. En un pasaje Schlesinger dice: “Nietzsche escribió en una oportunidad: ‘No clave la mirada fijamente en el abismo; no sea que el abismo la clave en usted’. Aquellos que afirman conocer –ser los portadores de la verdad absoluta– son hombres

4. A. M. Schlesinger (Jr.), historiador y sociólogo, actuó durante la Segunda Guerra Mundial en el Servicio de Informaciones de Guerra en Washington, perteneció a los equipos de la Oficina de Servicios Estratégicos en Londres y París, colaboró con el Presidente A. Stevenson y fue Consejero Especial del Presidente J. F. Kennedy. El libro al que hago referencia es *The Crisis of Confidence. Ideas, Power and Violence in America*. [Ed. cast.: *La violencia como modo de vida en Estados Unidos*, Buenos Aires, Juárez Editor, 1970.]

que han mirado fijamente el abismo. Han cometido lo que Hawthorne llamó el Pecado Imperdonable, el pecado del orgullo propio, que esclaviza a la gente, engendra fanatismo y concluye en locura y catástrofe. Es triste cuando los delincuentes de nuestra sociedad se rinden al Pecado Imperdonable; es despreciable cuando nuestros intelectuales lo ejemplifican. Es aún peor cuando estos intelectuales que han contemplado el abismo no ven nada más que la virtud de la destrucción por la destrucción misma; y luego presentan la ausencia de objetivos inteligibles como evidencia de la pureza de su causa. Deberían recordar a Tocqueville: 'En una rebelión, como en una novela, la parte más difícil de crear es el fin' ”.

Si los gobiernos de los Estados Unidos y de Inglaterra no permiten que las familias de sus ciudadanos, dañadas por el accionar de asesinos, hagan justicia por mano propia y los maten, y dan lugar, por el contrario, sólo a la aplicación de la ley a través del poder judicial, con intervención de la policía, ¿por qué no obran del mismo modo, honrando a la civilización y promoviendo que un ente superior y transnacional como son las Naciones Unidas y su fuerza militar de los Cascos Azules actúe aplicando la más dura ley contra los crímenes del terrorismo? Es un principio elemental del derecho que la víctima no puede ser juez; mucho menos aún, juez y verdugo. El sistema jurídico de los Estados Unidos e Inglaterra, condenados los asesinos, no permite que las familias dañadas apliquen las penalidades por su propia mano. Entonces, ¿por qué la ONU habilita a los Estados Unidos, el país dañado, a que aplique la penalidad?

Al respecto, Alberdi hace una comparación entre lo que ocurre cuando se trata de agresiones entre ciudadanos que integran la misma sociedad de un país y lo que sería jurídicamente lógico que ocurriera cuando las agresiones se producen entre gobiernos de países que integran la sociedad planetaria de naciones o, como la denomina Alberdi, el “pueblo-mundo”. En el primer caso, actúa la justicia del

Estado en función de la ley; en el segundo, debería actuar el “Gobierno del Mundo” para aplicar al Estado agresor la ley que emana del derecho internacional o derecho de gentes.

A tal fin, hace un tratamiento comparado del derecho civil y el derecho de gentes o derecho internacional vinculándolos con la libertad del ser humano dentro de cada país/ Estado y de cada ser humano en tanto integrante de cada Estado, pero dependiendo de la relación entre los estados que, en su unidad, constituyen teórica, moral y utilitariamente el “pueblo-mundo”.

Me detengo en este autor porque es uno de los tantos pensadores que tuvo nuestra América latina naciente que reflexionó sobre sus sociedades y sus procesos de consolidación como naciones; fue un pensador lúcido, aunque olvidado —como tantos otros latinoamericanos— por los cultores de las ciencias sociales modernas de esta región del mundo.

Alberdi, en 1869, elabora una idea clara y precisa del camino que él supone que la humanidad seguirá hacia la constitución de la “sociedad de las naciones” (sic), con un grado de premonición que llama la atención. Al respecto, hace un análisis notable del papel de los países neutrales y, en lugar de una actitud pasiva, los insta a desempeñar un papel activo de jueces naturales de las diferencias entre los estados.

Alberdi no fue un buen escritor desde el punto de vista literario, como lo fue Sarmiento, pero lo importante es la rigurosidad y coherencia lógica de sus desarrollos y, sobre todo, la vigencia que adquieren estos planteos de hace más de un siglo frente a la reacción de los Estados Unidos a raíz de los episodios del 11 de septiembre y al papel que asume, en función de su posición ante el terrorismo, con respecto a otros países.

Otras situaciones actuales, o recientes, que le otorgan una originalidad y fuerza significativas al pensamiento de Alberdi, es la posición de la ONU, los Estados Unidos y la

Comunidad Europea frente a la guerra que están llevando a cabo Israel y Palestina y las intervenciones de Israel en el Líbano, o la actitud que tuvo Europa ante los enfrentamientos armados en la ex Yugoslavia, o la actitud de los Estados Unidos y algunos países europeos frente a problemas graves en varios países africanos. Se pueden dar muchísimos ejemplos más si nos desplazamos en el espacio o en el tiempo: las intervenciones armadas de los Estados Unidos en Vietnam o en América Central y el Caribe, en especial el irracional e ilegal bloqueo a Cuba, que contraviene decisiones y opiniones mayoritarias de organismos internacionales; o de la Unión Soviética en Europa Central o de Rusia en Afganistán; etcétera.

También hace del texto de Alberdi un ensayo premonitoriamente oportuno y esencial la hipertrofia de los complejos industrial-militares –denunciada hace décadas por el General Dwight Eisenhower–, junto a la presión que éstos ejercen para que las guerras y microguerras perduren y se extiendan. A esta situación se suma la protección que los gobiernos de muchos países les dan a estas megaestructuras económico-políticas que ejercen una fuerte influencia en la militarización, por parte del mundo desarrollado, de los conflictos entre naciones, a la vez que buscan desdibujar y desautorizar a la ONU (vale como ejemplo el entorpecimiento a la misión de investigación del genocidio de Jenín, en Cisjordania, y los múltiples desconocimientos de Israel a las decisiones tomadas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas; también vale como ejemplo reciente, el 20 de diciembre de 2002, el veto de los Estados Unidos a una resolución del Consejo de Seguridad que condenaba a Israel por la muerte del ciudadano inglés Iain Hook –quien trabajaba para la ONU– perpetrada por soldados israelíes en el campo de refugiados de Jenín el 22 de noviembre del mismo año).

Otra cuestión importante es la evaluación y caracterización cultural que Alberdi hace de los ejércitos nacionales y

de los soldados entrenados para matar, a diferencia de lo que él supone que advendrá, el “soldado de la paz” y el consiguiente ejército que surgirá a partir de él en un futuro que supone no lejano a su época.

En este escenario de la globalización, donde emerge una Norteamérica que pretende ser la Roma actual, con sus ejércitos imperiales, y se hace manifiesta la brutalidad del mundo *civilizado* frente al mundo del subdesarrollo, junto a otros muchos emergentes negativos, la obra de Alberdi resulta de increíble actualidad dado que despliega muchas ideas sobre la juricidad de los actos de gobierno entre los Estados y algunas otras cuestiones que están en la base de los fundamentos éticos que ha levantado el movimiento antiglobalización y el Foro Social Mundial de Porto Alegre.

Es preciso tener presente que el atropello que en la actualidad impulsan los Estados Unidos, además de hacerse por voluntad unilateral y presionando de modo impropio a las Naciones Unidas –tan impropio que desdice la razón de ser de esta institución transnacional creada como reacción al horror de la guerra iniciada en 1939 y finalizada con un holocausto atómico innecesario–, se llevará a cabo para satisfacer intereses económicos privados centrados en el petróleo y en el complejo industrial-militar, poniendo al mundo en riesgo cierto de un uso irresponsable de armas de destrucción masiva y de una posible tercera guerra mundial.

Lo que agrava la situación es que el desconcertante accionar prepotente de estas dos naciones (los Estados Unidos e Inglaterra) transcurre con la sumisa anuencia, más o menos solapada, de los gobiernos de los países de la Comunidad Europea y de América latina; de los gobiernos, mas no de sus sociedades.

Ahora sí, vamos a los temas que son el objeto principal de este prólogo. La psicología, al ser una de las dos disci-

plinas científicas que tiene por objeto ocuparse de aquellos aspectos que constituyen la esencia de lo humano, siempre se ha visto impulsada a llegar lo antes posible con sus aportes a la necesaria solución de los problemas que surgen de las características y dinámica de la vida cotidiana de los agregados sociales y la particular forma de evolución de las sociedades humanas, sobre todo, las de los países de mayor desarrollo. Esta característica le ha hecho correr el riesgo de deslizarse frecuentemente a la aplicación práctica, descuidando la fundamentación teórica y epistemológica que toda ciencia exige, y dejando de lado la búsqueda de una comprensión lo más completa posible de su complejo objeto de estudio.

Esta última posibilidad ya se atisba en los tempranos requerimientos que Franz Brentano, hace 128 años, le hacía al conjunto de las otras ciencias y prácticas que a juicio de él dependían de la psicología para alcanzar su expansión y excelencia. La propuesta de Brentano no implicaba el estrechamiento de los desarrollos psicológicos, ni el salto a la producción de voluminosos conjuntos de prácticas teóricamente endebles; por el contrario, su propuesta era la profundización conceptual y la vinculación con las otras disciplinas que tienen por objeto lo humano y sus formas de manifestación.

No sólo ése ha sido el riesgo de la psicología en Occidente sino que, ante dos caminos posibles, eligió el más simple, práctico y fértil desde el punto de vista del positivismo, que del modo más directo buscó la solución de los problemas cotidianos que entorpecían el acceso a los objetivos del desarrollo económico. Como claro ejemplo, se puede tomar el de las dos psicologías que planteó Wilhelm Wundt: una para estudiar las funciones elementales del psiquismo, pasible de ser desarrollada en laboratorios, en términos del individuo descontextuado; la otra, para acceder a la comprensión de sus funciones superiores, imposible de desarrollar en términos que no fueran los del ser humano contextuado en su medio sociocultural.

La psicología comunitaria latinoamericana brinda, a mi juicio, un punto de partida excelente desde el cual retroceder en el tiempo para abreviar en la segunda psicología que propuso Wundt y que denominó, usando la expresión acuñada por Wilhelm von Humboldt, *Volkerpsychologie* (algo así como *psicología de los pueblos* o *psicología étnica*).

En este movimiento de retroceder para avanzar resulta fértil el estudio de los trabajos de los pocos psicólogos y psicólogas que desde hace ya varias décadas percibieron que la relación de cultura y mente era algo mucho más complejo y fructífero para entender el psiquismo humano, en tanto fenómeno inherente a una entidad relacional –en la concepción de Fichte–, que lo planteado por la psicología tradicional y muchas de sus aproximaciones transculturales. También es de gran utilidad revisar reflexivamente los trabajos de la década del treinta en que mancomunaron esfuerzos tanto antropólogos como psicólogos y psiquiatras, con el propósito de dilucidar las relaciones entre cultura y personalidad, empeño que tiene un punto culminante en los estudios realizados por Abram Kardiner y Ralph Linton, en obras como *El individuo y su sociedad* (Kardiner) y *Estudio del hombre* (Linton), ambos publicados en 1936; *Cultura y personalidad* (Linton), *Fronteras psicológicas de la sociedad* (Kardiner) y *The Science of Man in the World Crisis*, los tres publicados en 1945. Este trabajo mancomunado lleva a la elaboración del concepto de *personalidad básica*, junto al desenvolvimiento de una compleja pero adecuada tecnología para investigarla.

Todas estas realizaciones irrumpieron en América latina diez años más tarde, por el esfuerzo de la editorial Fondo de Cultura Económica y algunas de sus secciones, como la dirigida por el sociólogo José Medina Echavarría.

Estos avances en la comprensión del factor humano y la dinámica psicosocial enriquecieron en su momento líneas de trabajo originales que comenzaron a desenvolverse en nuestra región, pero luego fueron abandonadas como efec-

to de procesos espurios para la ciencia básica y aplicada, como son la moda y el *síndrome de Colón*, ese deseo de ser el descubridor o el primero, aun mediante el pueril mecanismo de dar un nuevo nombre a conceptos que ya otros u otros han generado, o por medio del esterilizante procedimiento de abandonar lo que se tiene entre manos para tomar algo nuevo o aparentemente nuevo surgido en los países desarrollados y lograr, por lo menos, convertirse en el primer portador de la novedad, aun cuando ésta sea muy poco o nada fértil en nuestra realidad sociocultural latinoamericana. Jorge L. Borges caracterizó con maestría literaria este fenómeno, diciendo: “Nuestro tiempo, devoto de la ignorante superstición de la originalidad...”, superstición que a su vez olvida aquella aguda observación de Alfred Whitehead que señala que “Todo lo importante ha sido dicho antes por alguien que no lo descubrió”; al fin de cuentas, hasta Colón fue segundo creyendo ser el primero: los vikingos lo precedieron en quinientos o seiscientos años y ni siquiera se saben sus nombres.

En la década del cincuenta, con el surgimiento de la psicología cognitiva a partir del aporte de muchos científicos, entre los que se destaca Jerome Bruner, vuelven a brindársele a la psicología dos caminos posibles de desarrollo. Una senda, propugnada por este eminente psicólogo, se centró en el concepto de mente y la generación de significado; la otra senda, que prevaleció, implicó la aproximación del ser humano a la naturaleza de la máquina, con desarrollos tales como los relacionados con la inteligencia artificial. Otra oportunidad perdida.

No obstante, es posible rectificar el rumbo y, como afirma Michael Cole,<sup>5</sup> “abundan nuevas posibilidades [...]”. Una de éstas está particularmente relacionada con [...] la posibilidad de retroceder a las primeras décadas de la psi-

5. Cole, M., *Psicología cultural. Una disciplina del pasado y del futuro*, Madrid, Morata, 1999.

cología y emprender la marcha por el camino no transitado, aquel a lo largo del cual la cultura se coloca en el mismo nivel que la biología y la sociedad moldeando las naturalezas humanas individuales”.

Si la psicología comunitaria latinoamericana brinda una excelente posibilidad de retroceder es justamente porque en su desarrollo se apartó significativamente de las orientaciones norteamericanas y las precedió. Sus fuentes iniciales fueron otras, como los trabajos de investigación-acción de Orlando Fals Borda en Colombia en la década del cincuenta, y sus desarrollos posteriores también fueron marcadamente diferentes, como lo muestran, por ejemplo, los caminos transitados por la psicología comunitaria en Puerto Rico y Venezuela o la psicología social de Ignacio Martín-Baró<sup>6</sup> en El Salvador.

La posibilidad de reflexionar retrospectivamente se plasma de forma excelente en la obra de Maritza Montero, en la que el contexto de la dinámica psicosocial comunitaria se aborda desde diferentes ángulos, trabajando sobre y con una multiplicidad de tecnologías y estrategias, todas convergentes hacia una mejor comprensión y viabilidad de acciones con respecto al ser-humano-en-situación.

Éste es un punto de partida privilegiado para desandar el camino de la psicología en general, en varias de sus distintas orientaciones, y retomarlo a través de vías que nos permitan llegar a contar con una psicología teórica y una tecnología que vincule fructíferamente la mente y la cultura como instancias que se co-construyen.

Uno de los grandes obstáculos para el necesario segundo proceso de independencia latinoamericana reside en la problemática psicosociocultural de sus pueblos y, dentro de cada uno de ellos, en sus distintas comunidades. Latinoamérica tiene un problema central en las características

6. Martín Baró, I., *Acción e ideología. Psicología social desde Centroamérica*, El Salvador, UCA Editores, 1999.

de su personalidad básica, y en este sentido conceptos tales como el de la *personalidad del colonizado*, trabajado con tanta lucidez por Frantz Fanon en su libro *Los condenados de la tierra*,<sup>7</sup> adquieren una excepcional importancia.

Obras como este libro de Maritza Montero, y los que le seguirán, además del valor que encierran para toda persona interesada en comprender psicológicamente a las comunidades y sus dinámicas, constituyen un óptimo sostén e ingrediente para lograr una psicología aplicada en función de categorías colectivas de análisis y acción que, consideradas como sistemas abiertos (familias, redes sociales, etcétera), puedan además integrarse en subsistemas más amplios (vecindarios y comunidades) hasta llegar a involucrar el concepto psicosocial de nación y de región. De este modo, se logrará una psicología más integral que, insertándose en el campo de lo político, lo psicocultural, lo ambiental, lo económico, el desarrollo nacional, la gestión social para el desarrollo humano, la educación, la salud colectiva, etcétera, aporte plenamente al mejoramiento de las condiciones de vida de la humanidad en general y, en particular, a la superación de los problemas fundamentales que hacen a la sustentabilidad del desarrollo humano en nuestra América latina.

Y así llegamos a la última cuestión, el escenario mundial y la situación de Latinoamérica, de la que se deduce la necesidad de ocuparse del papel de la psicología en la coyuntura y en el futuro mediato de nuestra región.

Estas cuestiones convergen en momentos inéditamente críticos para la humanidad, dado que se está viviendo en medio de un proceso de macartismo internacional, enfrentado ahora al constructo *terrorismo* y desencadenado por un país cuyo gobierno se autodefine como “la capital del imperio” y como la nación más poderosa de la tierra, instituyen-

7. Fanon, F., *Los condenados de la tierra*, México, Fondo de Cultura Económica, 1963.

do el poder de destrucción masiva como última racionalidad y apartándose de todo concepto y consideración de lo que es civilización –por otra parte, distraiendo la atención internacional con respecto a que Rusia posee un arsenal atómico (y, tal vez, también bacteriológico) que triplica el suyo, lo que lleva a un interrogante elemental ¿cuál es hoy el país más poderoso de la tierra en los términos planteados por los Estados Unidos?–.

En función de los avances tecnológicos se accedió, en el final del segundo milenio, a la posibilidad de intercomunicación, intercambios e integración planetaria de todas las naciones de la tierra, lo que abrió la posibilidad de lograr una mayor equidad en las condiciones y la calidad de vida de todas las comunidades humanas y de llegar a constituir el *pueblo-mundo* y el *gobierno* [democrático] *del mundo* que Alberdi atisbó como consecuencia lógica del avance de la civilización occidental, lo que posibilitaría un desarrollo humano más pleno e integral.

Por el contrario, el proceso de globalización se orientó en un sentido diametralmente opuesto: su único eje es un desorbitado lucro económico-financiero, desvinculado de la producción de bienes, y el desplazamiento del poder de los Estados –que lo retenían desde la constitución de las naciones–, al entramado de las corporaciones económico-financieras y económico-productivas, las cuales están interrelacionadas y frecuentemente integradas a los complejos industrial-militares, con oscuras vinculaciones con el tráfico de armas y de drogas, como así también con los servicios de inteligencia que cada vez más operan con independencia de los gobiernos (a los que lógicamente deberían estar subordinados).

Esta estructura de poder de naturaleza transnacional, para lograr un desarrollo sostenido necesita imponer el soporte ideológico del neoliberalismo, absolutamente deshumanizado y ajeno a los principios básicos del liberalismo original, con el fin de otorgar visos de racionalidad a los

procesos de exclusión de grandes masas poblacionales dentro de cada nación y de naciones enteras, como así también a los procesos de destrucción de las identidades culturales y de la organización política de las sociedades.

Gradualmente van desmantelando los Estados de cada país, incluso los de todos los países considerados desarrollados, socavando las estructuras de los poderes ejecutivos, legislativos y judiciales, corrompiendo con dinero a las personas que desempeñan esas funciones (presidentes, ministros, senadores, diputados, jueces y cortes supremas de justicia).

América latina es una de las regiones del mundo más afectada por estos fenómenos y procedimientos de la globalización. La Argentina es un caso paradigmático de esta generalizada y eficaz estrategia cuyo éxito se ha visto facilitado de modo muy significativo por las características de su desarrollo histórico y por las formas y contenidos de los sistemas socioculturales y sociopolíticos a que este devenir dio origen.

Parafraseando a Kardiner, podríamos pensar en un etnógrafo que nos informara que en la Argentina los actos de corrupción son casi tan frecuentes y extendidos en el sistema social como puntos de contacto existen en él entre personas u organizaciones que necesitan violar la ley o adaptarla para concretar sus objetivos de interés personal o corporativo, y personas responsables de hacerla cumplir y/o personas encargadas de generar y promulgar las leyes; que los relatos con respecto a las responsabilidades cívicas son inexactos e inconsistentes; que cuando alguien, violando la ley, obtiene un gran beneficio económico a costa del Estado es admirado por el grueso de la sociedad en todos sus niveles socioeconómicos; que sus ciudadanos consideran al Estado como algo ajeno y despreciable; que nadie manifiesta preocupación cuando el patrimonio nacional es enajenado; que el concepto de patria se vincula sólo con los símbolos que la representan y con los logros deportivos en

el orden internacional; que cuando se dan ciertas endebles pseudo-racionalidades, como la *doctrina de la seguridad nacional*, las instituciones armadas del país llegan a los más inimaginables niveles de criminalidad y a los más profundos extremos de degradación moral; que esas mismas instituciones están mucho más dispuestas a cumplir órdenes y/o defender intereses de las metrópolis dominantes que a defender a sus conciudadanos y los verdaderos intereses de la nación; que de la enorme masa de dinero que ingresó al país a través del monumental endeudamiento internacional del período 1989/2000, acrecentada por la venta de todo el patrimonio nacional empresario, no hubo un solo peso que se destinara a algún proyecto de desarrollo o a una inversión de infraestructura, sino que en su totalidad fue desviado a las cuentas bancarias personales de quienes integraban las cúpulas del poder constitucional y de las organizaciones delictivas de cuello blanco y de cuello azul. Todos estos pueden ser hechos no relacionados o pueden, por el contrario, estar profundamente conectados entre sí y denotar una personalidad básica nacional que explica psicodinámicamente el rumbo que el país fue tomando a lo largo de su historia, y que desembocó en el desastre en que hoy se encuentra sumergido.

Pero también esta comprensión estaría marcando un punto de partida para el cambio y definiendo el papel que las ciencias sociales deben desempeñar en esta búsqueda, de modo que sea posible impulsar los procesos psicosociales, socioculturales y sociopolíticos a través de los cuales comenzar a modificar la situación, como así también las estrategias y tecnologías necesarias para dinamizarlos.

Este trabajo de las ciencias sociales, para ser eficaz, debería estar siempre orientado hacia la perspectiva comunitaria, porque los necesarios cambios implican el trabajo en la trama social y en los contextos en que se desenvuelve la vida diaria de la sociedad en su totalidad: todos los tramos etarios –desde la relación temprana madre-hijo hasta la

## *Prólogo*

muerte—, todos los niveles socioeconómicos, todos los espacios de interacción humana (salud, educación, producción científica, producción artística, justicia, afectividad, política, etcétera) y sus enraizamientos en los ámbitos comunitarios. El camino que parece posible para la transformación va de lo comunitario a la sociedad nacional, y de sus integrantes, las familias comunes, a las familias de los ciudadanos que integran los niveles de conducción del Estado, del empresariado y de las organizaciones gremiales.

Del mismo modo es posible pensar para toda América latina, teniendo en cuenta que el escenario mundial es claramente indicativo de la pérdida total de lo que hasta hace comparativamente poco tiempo fueron los relativos frenos internacionales para eventuales avasallamientos. Esta situación exige una pronta y profunda revisión de la psicología a fin de alcanzar a estructurar una disciplina adaptada a nuestras realidades, que pueda hacer los adecuados aportes a la comprensión y solución de los componentes psicocioculturales de nuestros problemas y que posibilite la integración subregional de nuestras naciones, para entrar en el camino de una factible Comunidad Latinoamericana que haga a nuestras sociedades nacionales un poco más dueñas de sus destinos. Esta psicología deberá tener siempre como soporte, como objetivo y como escenario inmediato de trabajo a las comunidades. Es en esta perspectiva que la obra de Maritza Montero adquiere a mi juicio su mayor relieve de importancia y utilidad para los países de la región.

*Enrique Saforcada*

Buenos Aires, diciembre de 2002



## **El poder de la comunidad**

### **Introducción**

El poder atraviesa todas las relaciones humanas. De uno u otro modo está siempre presente en ellas, bajo múltiples formas, a veces más sutiles, otras más explícitas. Como su uso abusivo suele tener efectos más dramáticos que su empleo con fines benéficos, es éste el rostro que con más frecuencia suele ser visto. Pero en el poder hay aspectos tanto positivos como negativos y ambos deben ser considerados cuando se trata de procesos comunitarios. Las expresiones asimétricas del uso del poder, aquellas en las cuales un polo de la relación de poder concentra la mayoría o la totalidad de los recursos deseados, generan situaciones cuyo desequilibrio puede producir efectos patológicos sobre las personas, las relaciones familiares e institucionales, afectando en general todas las expresiones de la intersubjetividad. Tanto el abuso cuanto la ausencia de poder, su exceso y su defecto, son causa de procesos psicológicos con consecuencias en el campo psicosocial. En el campo de las expresiones comunitarias, que nos concierne aquí, se presenta una amplia gama de procesos en los cuales la acción negativa o positiva del uso del poder queda de manifiesto.

Saltan a la vista, en primer lugar, los desajustes que pueden afectar a las personas por la falta de poder, ya que además de ocasionar problemas individuales (en el contexto de la relación entre padres e hijos, entre maestros y estudiantes, en la pareja), debe señalarse que, para ser llevadas a cabo, las transformaciones sociales deseadas por grupos o comunidades necesitan cambios en las relaciones de poder. Esto significa que hay formas de ejercicio del poder que no se deben considerar como patológicas o socialmente dañinas. No toda forma de ejercicio del poder es opresora. Así, dentro de lo que solemos llamar cotidianidad, hay expresiones positivas en el sentido de que permiten la realización de los cambios reclamados por diversos actores sociales.

Muchas personas, muchos grupos sociales, a veces naciones enteras, pueden tener largas historias de sufrimiento en las cuales la “normalidad” de su vida ha estado marcada por excesos de poder de uno de los extremos o polos en pugna en esa sociedad. En tales situaciones construyen su vida diaria, aprenden a moverse y manejarse generando formas de ejercicio del poder que causan infelicidad a amplios sectores de la sociedad y que les niegan otras posibilidades de vida. El poder, para bien y para mal, está, “en todas partes [...] está siempre ahí, [...] nunca se está ‘fuera’” (Foucault, 1992: 170). Está en las relaciones de pareja, en las familiares, en las deportivas, en las laborales. Está en toda relación humana, “es coextensivo al cuerpo social” y sus relaciones son multiformes.

### **Entre el abuso y la carencia: paradojas del poder**

El poder tiene muchos rostros. Continuamente estamos tratando de ejercer algún poder, así como sobre cada miembro de la sociedad, alguien también lo ejerce, día a día. Esta condición omnipresente exige repensar el poder. Como ya señalamos, del mismo modo que se sufre el abu-

so de poder, también se cuenta con recursos de poder que producen transformaciones y cambios donde y cuando menos se piensa.

El poder es un problema, entonces, no sólo cuando se lo ejerce abusivamente, en un marco dominante y opresor, sino también cuando se ignora que se lo posee. Sobre este punto, la teoría de la ideología tiene mucho que decir, dado que estudia la relación entre poder y hegemonías, así como los efectos distorsionantes que impiden percibir las relaciones en las cuales somos sujetos de sometimiento, no decidimos y somos usados para la obtención de fines que no hemos elegido y sobre los que no hemos opinado; a su vez, nuestra conducta puede ser la causa que impone esa misma condición a otras personas. En ambos casos se trata de situaciones vividas como “naturales”, no sujetas a examen crítico.

Si bien el trabajo con comunidades de bajos recursos no es una condición *sine qua non* de la psicología social comunitaria (hay trabajos psicosociales comunitarios con comunidades de todos los niveles socioeconómicos), en América latina, dadas las condiciones de vida de la mayoría de su población, muchos programas comunitarios tanto gubernamentales como no gubernamentales, así como los autogestionados desde las propias comunidades, tienen como sujeto actor y receptor a comunidades con necesidades y aun excluidas de todos o de gran parte de los beneficios sociales. Se suele pensar que esos grupos también carecen de todo poder. Esta consideración es un modo de naturalizar una situación en la cual los desposeídos, los pobres, los excluidos, y en general todos los grupos sociales que no disfrutaban del poder estatuido ni de condiciones socioeconómicas dignas, son vistos como débiles, incapaces, privados de toda posibilidad de transformar su forma de vida. Ésa es una expresión de la concepción asimétrica del poder, que naturaliza las carencias de determinado tipo (por ejemplo, económico, educativo), generalizándolas a todos

los ámbitos de la vida del grupo y la situación de privación, de tal modo que tanto fuera como dentro del grupo pasa a ser la perspectiva dominante, lo cual contribuye a reproducir y mantener esa situación.

Esa naturalización es uno de los procesos fundamentales en la estructura de las relaciones sociales, y también uno de los más denunciados desde la perspectiva de la psicología social comunitaria. Estos procesos son denunciados, además, porque uno de los objetivos del trabajo comunitario es develar, atacar, erradicar las naturalizaciones que en nuestra vida cotidiana contribuyen al mantenimiento de situaciones dañinas para los individuos y los grupos. Es decir, aquellas condiciones que nos llevan a percibir algo como el modo natural de ser de las cosas en el mundo; como si así fuese su esencia, es decir, aquello que las constituye y las define y que por lo tanto no puede ser cambiado sin destruir o modificar sustancialmente la cosa misma.

La naturalización afecta incluso al propio autoconcepto, pues lleva a las personas a definirse con prescindencia de rasgos o capacidades y que podrían desarrollar para beneficio propio y de quienes las rodean. Así, una persona se puede definir a sí misma como débil e incapaz de decidir, cuando es probable que la supuesta debilidad sea el resultado de una situación histórica de naturalización de roles dominantes y de roles dominados. Ignacio Martín-Baró, a partir de su experiencia como político y como psicólogo social y político, señala que los campesinos con los cuales hablaba en su patria de adopción, El Salvador, usan una expresión para referirse a sí mismos: “uno de pobre”. “Uno de pobre”, ¿qué puede hacer? “Uno de pobre”, ¿cómo va a solucionar X situación? O como decían las personas de una comunidad de bajos recursos en una zona marginal de Caracas: “Es que nosotros no sabemos hablar”; “es que cómo va a hablar uno”; “es que cómo vamos a ir a hablar con alguien [el gobernador del Estado]

para hacer un reclamo”; “es que ellos [funcionarios públicos en el sistema educativo] son los que saben”. Lo que tales expresiones no permiten percibir es que siempre se sabe algo. Ese saber algo, por sencillo que sea, es un recurso que genera poder. Ocurre que no siempre somos conscientes de aquello de lo cual disponemos; muchas veces no sabemos cuál es nuestra posición, ni cuáles son nuestros recursos y posibilidades. Esto suele ocurrir por ignorancia, pero también por efecto de la ideología, es decir, por la intromisión de ideas hegemónicas que impiden que otras ideas rivales puedan ser sostenidas.

## **Poder y control**

Uno de los principios básicos de la psicología social comunitaria es que el control y el poder deben estar centrados en la comunidad. Como se observa muchas veces, los integrantes de una comunidad suelen considerar que la fuente de las decisiones reside en instituciones, grupos o personas ajenos a su entorno. Esto es algo que además suele ser estimulado desde los centros de poder estatuidos socialmente. El objetivo de la psicología social comunitaria es *catalizar la organización y las acciones necesarias* para que la comunidad use sus recursos, reconozca y emplee el poder que tiene, o bien busque otros recursos y desarrolle nuevas capacidades, generando así el proceso desde sí misma. Esto no quiere decir, por supuesto, que las psicólogas y los psicólogos comunitarios sean seres todopoderosos, que manejen a su arbitrio poder y control y puedan instaurarlos por su obra y gracia en las comunidades. Se trata entonces de desplazar el centro de gravedad de las relaciones sociales desde el exterior de la comunidad hacia el interior, de manera *que las comunidades organizadas ejerzan poder y desplieguen el control necesario para lograr las transformaciones deseadas en su entorno y en sus relaciones internas y externas.*

Si bien la enunciación es simple, no se trata de una tarea sencilla. Principalmente, porque las personas que constituyen una comunidad o una organización social de otro tipo pueden considerar, en su mayoría, que es imposible de lograr. Es probable que esto suceda porque han aprendido que no tienen posibilidades; han aprendido a estar sometidas, a tener miedo a los cambios y a expresar sus opiniones; es probable también que su historia haya estado plagada de imposibilidades y de experiencias negativas. Esto no sólo ocurre en los grupos, también se manifiesta individualmente en personas cuyas vidas están llenas de impedimentos y bloqueos, porque no sólo han sido limitadas sino que se autolimitan debido a sus creencias y a experiencias negativas del pasado, y en consecuencia se consideran incapaces o juzgan inútil el esfuerzo. Tales situaciones van acompañadas de nociones naturalizadas y generalizadas, que tienen un efecto paralizador, de apatía, indiferencia y escepticismo.

### **El concepto de poder y su definición**

La noción de poder está tan profundamente imbricada en la vida humana como la noción de sentido común, y con ambas ocurre lo mismo: en el uso cotidiano de estas expresiones todos creemos saber lo que significan y al mencionarlas solemos estar convencidos de que todos nos estamos refiriendo a la misma cosa. Sin embargo, este tema no es tan sencillo. Así, lo primero que es necesario hacer es examinar las formas cotidianas de definir el poder. Ante todo, debe advertirse que contrariamente a lo que se suele admitir, el poder no es algo inmanente, no es algo esencial con lo cual nacen algunas personas y otras no, no es algo que algunos adquieren desde muy temprano y otros nunca consiguen. Ésta es una interpretación ideologizada del poder, que lo convierte en un objeto, en una cosa. Otra for-

ma usual de considerar el poder es ubicarlo como un lugar o sitio a ocupar. El análisis del lenguaje verbal y no verbal concerniente al poder revela esta concepción: si preguntamos dónde está el poder, rápidamente alguien nos señalará hacia arriba o hacia delante. Se dice asimismo que se asciende o se sube al poder, que se está en “las alturas del poder”, que alguien llegó al poder o se instaló en él. Se habla de los de arriba y los de abajo, para identificar diferencias sociales marcadas por el poder económico y político: quien manda está arriba, quien obedece está abajo. Una de las expresiones gráficas más populares del poder es la pirámide: ancha en la base, estrecha en la cúspide; pocos mandan, muchos obedecen; máxima concentración de poder en el ápice, menor en la base. Se podría así hacer una topografía del poder. Y también, siguiendo las prácticas populares, podrían construirse colecciones de objetos y representaciones del poder (por ejemplo: el mango de las sartenes; las hojas del rábano; el interior del puño; la palma de la mano; la cabeza; coronas, cetros y tronos; el bolsillo). Por esta vía, el poder se ha convertido en un lugar y en un objeto que se agarra, se posee, del que es posible apoderarse, que hay que cuidar y guardar y, en el mejor de los casos, no compartir. Esos objetos y lugares, las palabras y los gestos que los definen, son las vías y los productos de la naturalización del poder en la vida cotidiana, que además se instalan en el campo de lo público.

A la vez, percibir el poder como cosa, como sitio, es parte de su mitificación e ideologización, pues sólo parece ser posible distinguir y aceptar las manifestaciones públicas—casi siempre institucionalizadas— del poder, mientras que es difícil percibir el poder en los grupos pequeños, en las relaciones entre pares, en la familia, en la pareja, ámbitos en los cuales a veces suele desplegarse, con efectos que marcan a las personas de por vida. También en estos ámbitos algunas personas se dan cuenta de manera intuitiva de que poseen algún recurso que les da poder sobre otras, por

ejemplo: la belleza, la fuerza, la fragilidad, la inteligencia, la gracia o ciertos conocimientos, y hacen sentir el uso de esos recursos.

Como hemos dicho, hay diversas concepciones sobre lo que es el poder. Una de ellas, quizá la más divulgada en las ciencias sociales y que marcó la gran mayoría de los estudios sobre el tema durante el siglo XX, es la concepción asimétrica del poder, antes mencionada. El poder definido como la capacidad de hacer que otros ejecuten las acciones que deseamos que sean llevadas a cabo, que otras personas se comporten según las intenciones y los deseos de un agente específico. Esto puede ocurrir por la fuerza, por la seducción o por el propio convencimiento. Según esta idea, el poder es algo que poseen algunas personas y de lo cual otros carecen. El poder reside en ciertas zonas y personas dentro de la sociedad, mientras está ausente de otras. Por consiguiente, pensar el poder supone siempre dejar grupos o categorías sociales sin éste o, si se trata de una relación interpersonal, considerar que una o varias de las personas que forman la relación lo poseen, mientras que otras carecen de él o son objeto de la acción de ese poder. El poder puede pensarse como un *continuum* con un polo marcado por la concentración y otro definido por la ausencia. La base de esta concepción es que en el sistema social unos tienen más que otros: más riquezas, mayores posibilidades de decidir en situaciones cruciales o de importancia, la facultad de ordenar y dirigir, los medios para solucionar ciertos problemas, por ejemplo.

Ésa es la concepción que con mayor frecuencia se encuentra en la psicología, influida seguramente por la definición que dio el sociólogo Max Weber [1925] 1964: 228: probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.

De acuerdo con esto, el poder es imposición concentrada en un polo de la relación. Martín-Baró, siguiendo a We-

ber, incorpora esa idea cuando afirma que el poder permite “a quien lo posee imponer su voluntad a los otros [...] pasando por encima de motivaciones personales y razones sociales” (1984: 110). Más tarde precisa en qué consiste ese potencial, señalando la diferencia de recursos y analizando el hecho de servir a los objetivos e intereses canalizados por el actor, más que a su “voluntad”. Así, en *Sistema, grupo y poder*, aunque mantiene la asimetría de los sujetos, sostiene que el poder es “aquel carácter de las relaciones sociales basado en la posesión diferencial de recursos que permite a unos realizar sus intereses, personales o de clase, e imponerlos a otros” (Martín-Baró, 1989: 101). Esta definición presenta un problema: si el poder tuviese esa cualidad impositiva unilateral, nunca podría cambiar de signo, y aspectos de tanta significación social como la resistencia, la contradicción y la oposición quedarían fuera de la relación. Sin embargo, aun cuando mantiene el carácter asimétrico de la relación, Martín-Baró introduce una diferencia de origen foucaultiano, pues establece que el poder es el “diferencial de recursos”. En efecto, tal como igualmente lo planteaban Serrano-García y López-Sánchez (1991 y 1994), en Puerto Rico, la posesión de los recursos es lo que hace la diferencia. Más adelante veremos que según estos autores, todo ser humano posee algún recurso. Martín-Baró agrega, además, que el poder sirve a los objetivos e intereses canalizados por el actor más que a su “voluntad” (1995).

Desde esta misma perspectiva, Fischer plantea que “el poder es el ejercicio de una fuerza que se impone a los otros en términos de dependencia y de presión” (1992: 79) y agrega que “el poder consiste en la capacidad de un individuo de orientar la acción de los otros”. Esta última definición atempera el carácter dominador, convirtiendo el poder en una forma posible de relación, que al ser sólo orientadora deja al otro la posibilidad de seguirla o no. Así expresada, la noción de Fischer parece coincidir con lo que

se ha definido como *poder potencial* y que puede ser una capacidad susceptible de aprenderse y desarrollarse.

De acuerdo con la perspectiva asimétrica del poder, la relación se construye sobre una base en la cual alguien posee poder mientras otro carece de él. Alguien impone su voluntad, alguien obedece. La popularidad de esta idea se debe a que tradicionalmente se ha estudiado el poder desde la perspectiva de los poderosos o el efecto de su ejercicio sobre los sometidos, lo cual siempre destaca el punto de vista de uno de los polos de la relación, asumiendo al otro como desposeído, carente, pasivo. En síntesis, aparece como el antónimo del poderoso; por lo tanto, es la negación de todo lo que lo define.

La idea de que el poder es necesariamente asimétrico supone dejar a otra persona, a otros grupos sociales o a una masa ilimitada de personas sin poder. Así la distribución del poder se representa como un cono: el caudal de poder estaría en la base y su ausencia en el extremo angosto. Esta simplificación de las situaciones sociales, demasiado frecuente, en las que unos tienen siempre mucho y muchos más tienen siempre poco, desconoce las capacidades y potencialidades de los dominados.

Las relaciones entre quienes ejercen el poder y quienes son objeto de ese ejercicio son pensadas, entonces, según diversos modos de dominar, tales como las *relaciones de fuerza*: alguien tiene más fuerza física, o más poderío militar o político, o socialmente está investido con una capacidad que lo coloca por encima de otras personas sujetas a su mando, supervisión o control. O también como las *relaciones conflictivas* en las cuales se produce una oposición con restricción de alternativas y control por alguna de las partes o por ambas, alternativamente, de los resultados posibles, reduciendo así la autonomía del otro. E, incluso, como relaciones marcadas por formas extremas de la afectividad negativa, tales como *el odio y el resentimiento sociales*.

Las definiciones asimétricas conducen a callejones sin salida, donde no pareciera haber salida lógica, pues si alguien o algunos grupos sociales tuviesen realmente todo el poder, ¿cómo es posible que haya revoluciones, cambios sociales, transformaciones violentas y no violentas? La posición polarizada se nos presenta como una simplificación burda de la complejidad de la dinámica social, que termina condenando las relaciones sociales a estar habitadas por grupos encontrados en una oposición especular. Todo lo que unos tienen está ausente en los otros. Pero la historia y un mero examen de las relaciones y condiciones sociales nos revela que no es así. Sobre las capacidades, sobre las fuerzas no reconocidas, sobre la potencialidad y la creatividad de los seres humanos trabaja la psicología social comunitaria. Como veremos más adelante, es posible repensar el poder desde otra perspectiva acorde con los postulados de esta disciplina.

### **Características de la noción de poder**

Varios autores han caracterizado diferentes aspectos de la noción de poder.

- “El poder es inherente a toda relación social” (Martín-Baró, 1984: 110).
- Las relaciones de poder son multiformes (Foucault, 1992).
- No necesariamente quien es dominante en una relación lo será en toda otra relación que pueda desarrollar (Martín-Baró, 1984).
- El poder es una relación y como tal constituye un proceso social.
- “El poder se estructura con respecto a un fin” (Martín-Baró; 1995: 227).
- Poder y violencia no están necesariamente relacionados (Martín-Baró, 1989: 92).

- La base del poder es la distribución desigual de los recursos deseados por diferentes actores sociales (Martín-Baró, 1984, 1989; Serrano-García y López-Sánchez, 1991, 1994).
- El poder genera su propia legitimación, su propio valor, sus propias coartadas.
- El poder es un fenómeno social, de carácter relacional (Foucault, 1979; Martín-Baró, 1989; Serrano-García y López-Sánchez, 1991, 1994).
- Toda persona tiene recursos y puede ser capaz de usarlos en una relación de poder para transformarla.
- La toma de decisiones y el control son expresiones de poder.
- El poder y la conciencia están relacionados (Serrano-García y López-Sánchez, 1994).

## Formas del poder

En 1959, French y Raven produjeron una tipología de las expresiones de poder en el campo psicosocial, ampliamente divulgada en los manuales de psicología social. En su clasificación presentaban las siguientes categorías:

- Poder de recompensa.
- Poder coercitivo.
- Poder legítimo.
- Poder referente.
- Poder de experto.
- Poder informativo.

El poder de *recompensa* es el que permite premiar acciones y comportamientos. Es el poder que da aprobación social.

El poder *coercitivo* es definido como la capacidad de obligar, de forzar a alguien a ejecutar ciertas acciones. Así,

una persona consigue que otra ejecute una conducta bajo amenaza con las consecuencias negativas que puede sufrir si no obedece. Éste es el poder que conservan los cuerpos policiales, los ejércitos, los jueces, los maestros, el médico en el hospital, el carcelero o el delincuente ante su víctima. Su poder deriva, para unos, de las disposiciones legales y los reglamentos que les confieren la autoridad para llevar a cabo acciones represivas, condenar y privar de la libertad; para otros, ya sea de la normativa apoyada en un conocimiento especializado o bien de una relación desigual de fuerza que cobra carácter amenazante. En el caso de los médicos, la desobediencia del paciente no puede ser penada por el facultativo, cuyo recurso es advertir a éste de las consecuencias dañinas para la salud que podría acarrear la negativa de aceptar las indicaciones terapéuticas. Las instituciones cerradas, como cárceles, cuarteles, hospitales, conventos, monasterios o internados, pueden ilustrar las formas de ejercer este tipo de poder. Pero cabe señalar que con excepción de las cárceles, los internados para menores con trastornos de conducta y los hospitales psiquiátricos, las demás suponen un acuerdo entre su personal directivo-administrativo y quienes ingresan en ellas por su propia voluntad.<sup>1</sup>

El poder *legítimo* es aquel que deriva de una autoridad legítimamente constituida, es decir, de fuentes cuyos atributos suponen el derecho de exigir conductas y opciones. Este poder está investido de la autoridad que proviene de ejercer un cargo socialmente respetado. Más que un tipo de poder consideramos que aquí se señala una fuente de poder, que en este caso proviene de una reglamentación aprobada por la sociedad. La autoridad del agente de policía es legítima, pues forma parte de una institución destinada a proteger a los ciudadanos y mantener el orden

1. Para un estudio más detallado sobre las acciones coercitivas empleadas en las instituciones cerradas, véase Goffman ([1961] 1970).

público. El poder que tienen los padres y los maestros es igualmente legítimo para sancionar, premiar o castigar, evaluar y dirigir a sus hijos o a sus alumnos, según el caso, siempre que tales actos no causen daño físico o psicológico. Se considera que las prohibiciones y sanciones se ejecutan con la finalidad de socializar a hijos e hijas y a estudiantes, para su propio beneficio.

El poder *referente* reside en la identificación con alguna persona percibida como poderosa o como poseedora de una condición deseada o deseable. Esta categoría también ha sido llamada poder de *atracción* (De Crespigny, citado en Ibáñez, 1980), cuando se logra la obediencia del otro debido a la atracción que se ejerce sobre él. Se obedece por el deseo de complacer a la persona hacia la cual se siente la atracción. La otra persona puede estar consciente del efecto que ejerce sobre los demás y usarlo en su beneficio, pero también esto puede ocurrir inconscientemente.

El poder de *experto* proviene del saber y del respeto que ese conocimiento genera. El poder *informativo* es el que deriva de la capacidad de informar.

De Crespigny (citado en Ibáñez, 1980) propone otra clasificación, que presenta algunas consideraciones coincidentes y otras complementarias. Define el poder *reactivo*, que tiene como fundamento no la capacidad para castigar o premiar, sino los cálculos para lograr ciertas reacciones que orienten la conducta de determinadas personas. Supone, entonces, que quien lo ejerce planifica y tiene una intención; que desea obtener ciertos objetivos sin para ello presionar u obligar. También aquí su intención puede ser negativa o positiva. Más que buscar una relación con el otro, lo que se pretende es inducir una reacción a acciones que se lleven a cabo desde la fuente de poder. Por ejemplo, la introducción de un tipo de información en un grupo con el propósito de generar o motivar en sus miembros ciertos intereses. O bien comportarse de modo tal que el sujeto logre los favores de alguien cuya atención o favor le inte-

resa. La relación es tangencial y se concreta cuando logra una reacción en función de un recurso manejado por alguien interesado en producir un cierto efecto.

De Crespigny también incluye el poder de *impedir u obstaculizar*, semejante al poder coercitivo, en el cual no se opera por amenazas ni sanciones pues se ejerce a través de la obstaculización, demora o impedimento de la acción que llevan a cabo otras personas. Es frecuente encontrar este tipo de poder en la vida cotidiana. El estudio sobre la burocracia llevado a cabo por el sociólogo estadounidense Robert K. Merton ([1949] 1965) ilustra claramente una de las formas más frecuentes de ejercer este tipo de poder. Dentro del restringido ámbito donde el burócrata tiene *formas de control*, usa su poder para impedir o demorar el acceso de quienes tienen la desdicha de tocar a su puerta o de presentarse frente a su ventanilla para la obtención de algún servicio, alargando así las cadenas de acciones inútiles del solicitante. No necesitamos leer la obra de Merton, o *El proceso*, la obra maestra de Franz Kafka: en cualquier lugar del mundo, en la vida cotidiana de cualquier individuo es posible encontrar ejemplos de los desesperantes efectos de la obstaculización.

Pero no siempre la obstaculización y el retardo se expresan a través de la lentitud burocrática. En otros casos podrían ser modos de resistencia que expresarían la oposición a una dominación; la estrategia de una guerra sorda, de mínima intensidad, librada homeopáticamente, en la cual dos poderes se enfrentan. La obstaculización, la demora, la apatía y el desgano pueden ser recursos de la resistencia como poder, el poder de *oponerse pasivamente* a un poder opresor y represor.

El poder *persuasivo* es aquel que se basa en argumentos que inducen a cumplir la voluntad de quien los esgrime. El poder deriva de la persuasión argumentativa. Los argumentos pueden ser sinceros, bien fundamentados, así como falaces. Como veremos luego, para algunos autores (Fis-

cher, 1992), también la influencia, proceso muy cercano al del poder, se vale de la persuasión.

Las clasificaciones antes descritas no son excluyentes, las diferentes categorías pueden superponerse (por ejemplo, el poder coercitivo y el poder legítimo, o el legítimo y el referente).

El poder en sí no es negativo ni positivo. De su ejercicio se pueden derivar tanto buenas como malas acciones. Lo que establece el desequilibrio y hace de su utilización un asunto ético en primera y en última instancia es la intención y los fines a obtener, el manejo de los recursos y la utilización del otro sobre quien se ejerce la coerción, dónde recae la utilización, cómo se usa y para qué.

### **Bases psicosociales y bases psicocomunitarias del poder**

Fischer (1992), a partir del estudio de diversos modelos explicativos del poder, hace una síntesis de las fundamentaciones psicosociales y de las explicaciones revisadas. Según este autor, entre esas fundamentaciones se encontraría *la posibilidad de sanción*, es decir, el control de los medios que permita evaluar y sancionar el comportamiento de otras personas, premiando o castigando. Esto incluiría la coerción por medio de la amenaza y el castigo, la remuneración (recompensa económica), las recompensas simbólicas (promociones, prestigio, premios), el control ejercido a través de la información. Las fuentes de tales posibilidades residirían, a su vez, en la posición jerárquica, la experticia, los factores personales, la circulación de la información, las reglas organizacionales y las oportunidades (Fischer, 1992: 98-99). La *información* se apoyaría en los conocimientos que permiten a ciertas personas dominar u orientar ciertas situaciones, al menos por cierto tiempo (Fischer, 1992: 99). La *identificación*

es el deseo suscitado en ciertas personas de tomar a alguien como modelo a seguir, debido a la atracción que se ejerce sobre ellas. La *legitimidad* consiste en “el hecho de fundamentar racionalmente el poder al suscitar, respecto de él, un acuerdo social tal que quien lo tiene dispone del derecho de dirigir a los demás en ciertas circunstancias” (Fischer, 1992: 100). La *estructura socioafectiva* se desprende del amor, donde, como lo manifiesta Enriques (1983), “el poder es aprehendido como sagrado” (Fischer, 1992: 101) y no admite grados, reflexión ni remordimiento, tal como suele manifestarse en los casos de poder carismático.

Estas bases, por su condición psicosocial, estarían presentes en cualquier relación de poder. Sin embargo, en el caso de los procesos y las relaciones comunitarias es conveniente señalar algunas expresiones propias de ese contexto. Las relaciones comunitarias, al estructurarse a partir de relaciones dialógicas,<sup>2</sup> suponen una peculiar dinámica entre participación y compromiso en la cual el elemento socioafectivo juega un papel fundamental, generando asimismo formas de identificación basadas más en el *compromiso*, que promueve la imitación de comportamientos de entrega, apego y profundos *sentimientos de pertenencia*. En algunos casos excepcionales, esto conduce a modos de liderazgo que suponen grandes sacrificios personales por parte de ciertos líderes comunitarios (Fariás, 2002), pero como lo veremos en el capítulo dedicado al liderazgo comunitario, también puede ser fuente de modos posesivos de ejercer la dirección de los grupos y organizaciones comunitarios.

2. Nos referimos siempre a un modelo de acción comunitaria de carácter participativo, democrático y autogestor, generado en grupos de base; no a los proyectos de origen institucional-asistencial.

## El poder como relación social: una perspectiva comunitaria

Diversos autores afirman que el poder debe ser definido en los términos de una relación. Ese carácter relacional es mencionado desde Weber ([1925] 1964) hasta Fischer (1992), lo cual no impide que ambos autores, entre otros, hagan coincidir tal carácter con definiciones que parten de la asimetría de la relación. Así, Fischer (1992: 84-85) define dicha relación como instrumental, desigual, intransitiva, basada en el intercambio económico y la negociación, de lo cual pueden derivarse tres formas principales de relación: *causal*, *estratégica* y *conflictiva*. La primera y la última responden a la concepción asimétrica. El poder es causa en tanto genera, incluso impone, un comportamiento dirigido en otras personas; y es una relación conflictiva puesto que el otro es un obstáculo permanente en esa relación, que necesariamente debe ser tenido en cuenta y representa alguna forma de oposición, de intereses diversos.

La relación estratégica plantea, en cambio, una situación completamente distinta, cuyas consecuencias para la definición de poder Fischer no advierte. De hecho, cita al respecto a Crozier y Friedeberg, autores que consideran que aun cuando la relación de poder es desequilibrada, cada miembro de esa relación posee recursos que le permiten manipular al otro. Crozier y Friedeberg (1977, citados en Fischer, 1992: 86) suponen, sin embargo, que uno de esos miembros domina los recursos más importantes, entre ellos la “fuerza” y la “legitimidad”, pero agregan que éstos no son siempre suficientes, eficaces, ni adaptados “por cuanto se dirigen a un individuo que tiene una libertad y una autonomía que le permiten crear zonas de incertidumbre en referencia a la relación constrictiva que se puede ejercer sobre él”. Por eso se la llama *estratégica*, en tanto cada miembro desarrolla estrategias para lograr sus fines. A pesar de que esta posición reconoce la existencia de una compleja diná-

mica en el poder, la fuerza de la definición tradicional impide a Fischer ver lo que allí se expone.

Los investigadores Irma Serrano-García y Gerardo López-Sánchez presentan un modelo alternativo a la posición que naturaliza la asimetría del poder, sobre la base de la perspectiva construccionista social —o sea, el carácter construido de la realidad social— del enfoque de Michel Foucault (véanse *Historia de la sexualidad, Vigilar y castigar, Microfísica del poder*, entre otras obras), y además, pero no menos importante, de la experiencia desarrollada en las últimas tres décadas del siglo XX en la Universidad de Puerto Rico. Estos investigadores ubican esa asimetría en los recursos situados en la base material de las relaciones sociales, a lo cual agregan la concepción del poder como relación social. Ellos definen el poder como: “Una interacción personal o indirecta, y cotidiana, en la cual las personas manifiestan sus consensos sociales y las rupturas entre su experiencia y su conciencia” (Serrano-García y López-Sánchez, 1994: 178). Esa relación es histórica, preexistente a la interacción, materialmente definida y tiene dos agentes en conflicto por el control y la utilización exclusiva de un recurso, que puede ser material o inmaterial, al cual uno de ellos domina y al otro le interesa tener acceso. Esa base material incluye tanto objetos y servicios como las instituciones encargadas de su distribución.

Otro concepto central para esta teoría es el de *conciencia*, definido por los autores como la “captación individual o grupal de la ideología imperante” (Serrano-García y López-Sánchez, 1994: 181), y que puede ser: (a) sumisa y práctica, (b) crítica integradora o (c) crítica liberadora. La importancia del concepto de conciencia reside en el hecho de que es sobre éste donde se asienta la relación de poder, ya que se necesita que el agente que carece de acceso al recurso construya la situación como desigual, con la consiguiente insatisfacción. Es decir, es necesario que el agente sienta una necesidad y tenga aspiraciones. De esta manera,

Serrano-García y López-Sánchez construyen una teoría del poder de base psicosocial, pues colocan su origen en procesos de carácter psicológico ligados a una relación en la cual se construye un modo de acción social y un modo de ser actor social. Esto es así porque es el nivel de conciencia el que conduce a la construcción de la desigualdad, proveniente del manejo diferencial de los recursos, así como a la consideración de que se puede tener acceso al recurso, a la comprensión de que toda situación social es moldeable y dinámica y a las acciones para cambiarla según el interés. Esta relación debe ser considerada en su contexto social como parte de una red de relaciones más amplia que debe ser tomada en cuenta. Sobre estas premisas establecen tres partes en la construcción de una relación de poder.

1. Establecimiento de los *prerrequisitos y elementos que configuran una relación de poder*. Prerrequisitos son aquellos procesos internos que no serán directamente observables sino hasta que se identifique la fuente del recurso deseado. Los prerrequisitos son tres: necesidades y aspiraciones; conciencia de la asimetría de los recursos, e identificación de los recursos deseados. En cuanto a los recursos, son clasificados en *infrarrecursos y recursos instrumentales*. Los primeros hacen posible el uso de los segundos. Los agentes pueden ser personas, grupos, comunidades, instituciones y organizaciones.
2. *Origen y mantenimiento de la relación*. Hablar de esto supone la existencia de manifestaciones observables de la relación de poder, al haber un agente interesado en alcanzar un recurso que está bajo el control de otro agente, lo cual genera un conflicto. La manifestación del interés origina la relación y el conflicto la mantiene (Serrano-García y López-Sánchez, 1994: 185). Lo interesante de este planteamiento es que

sus autores no sólo hacen énfasis en los procesos psicosociales, sino que atraen la atención sobre el agente interesado y no exclusivamente sobre el agente controlador, como ocurre casi siempre en la literatura sobre el tema. El poder, entonces, no es asunto de quien acapara y domina un recurso, sino también de quien siente la desigualdad. Si no se percibe y se siente la desigualdad, no hay relación de poder. Decimos que alguien es poderoso, que alguien ejerce el poder, cuando controla recursos que los demás no poseemos. Si lo aceptamos, pasamos a naturalizar la situación asimétrica, que es lo que parece haber ocurrido con muchos de los autores que tratan el tema. Resentirse con la situación, denunciarla o reaccionar contra ella son acciones que muestran la existencia de la relación y generarán respuestas por parte del agente controlador destinadas a mantenerla. Los modos de manifestar el interés por parte de los agentes interesados pueden ser muy diversos, desde el enfrentamiento y la lucha hasta la resistencia pasiva. Unos y otros pueden tener éxito, unos y otros pueden fracasar. En todo caso, no se puede considerar la posibilidad de acceder al recurso aislando la situación del contexto social e histórico.

3. *La alteración de la relación.* La alteración de una relación de poder supone cambio social. Para Serrano-García y López-Sánchez, el cambio social se define como “cualquier proceso de alteración planificada o accidental de los elementos de las relaciones de poder” (1994: 187). En esos procesos es necesario tener presentes los niveles de satisfacción y las aspiraciones de las personas, aspectos que no se generan por decreto.

Tampoco se generan por consenso popular, como lo muestran muchas acciones comunitarias. A menudo, grupos organizados de una comunidad toman deci-

siones tendientes a producir acciones supuestamente beneficiosas para toda la comunidad, las cuales, sin embargo, no siempre son acompañadas por muchas de las personas que resultarían favorecidas. En tales casos es necesario explorar los procesos psicológicos. El miedo, los mitos, la desesperanza, la desconfianza, una pobre autoestima, la inseguridad, pueden estar en la base de la aparente apatía o indiferencia. A esto se suma el ritmo de cambio de cada comunidad, es decir, la velocidad con la cual una comunidad asimila y acepta un proyecto y sus consecuencias. Nuevamente, es necesario hacer aquí hincapié en la historia y el contexto.

El cambio social puede acelerar el surgimiento y la identificación de necesidades; el movimiento de la conciencia (el proceso que Freire llamó *concientización*), en el sentido de construir la desigualdad y la identificación de los recursos, provoca el cambio social siempre que alguno, varios o todos los elementos de una relación de poder se vean alterados.

Esta concepción del poder, donde no hay una relación marcada por la presencia de un sujeto o agente activo y un sujeto o agente pasivo, sino que supone la presencia de actores sociales dinámicos en una situación igualmente dinámica, es de gran importancia para la psicología social comunitaria, ya que permite romper con la tradición de situar el poder en un polo de la relación y dejar al otro vacío de posibilidades y en estado de sometimiento o de pasividad. La posibilidad de ejercer poder bajo un número ilimitado de expresiones no sólo tiene un efecto motivador en grupos sociales usualmente marcados por grandes carencias, sino que además explica cómo es posible que se produzcan cambios inesperados en situaciones aparentemente controladas de modo férreo y estable. De allí la importancia de saber reconocer las

formas del interés en sus múltiples figuras. El humor, la burla, la resistencia y ciertas formas de apatía son maneras de manifestar intereses contrarios a ciertas situaciones. La organización popular, la creación de cooperativas, los grupos de discusión y reflexión también lo son. Las acciones emprendidas por grupos organizados de una comunidad logran la obtención de algunos recursos y la satisfacción de algunas necesidades, al tiempo que ejercen también un efecto motivador en miembros curiosos pero aún no convencidos, además de generar matrices de opinión que enfocan la atención y la opinión pública en las acciones ejercidas y en los problemas abordados.

## **Resumen**

Iniciamos este capítulo planteando la necesidad de estudiar el poder en el campo comunitario, que como todo ámbito humano está determinado por ese fenómeno. Destacamos el hecho de que ese estudio ha estado marcado en las ciencias sociales por la consideración asimétrica de la relación de poder, para lo cual indicamos cómo esa concepción dominante durante el siglo XX, derivada de la obra del sociólogo Max Weber, marca las definiciones del poder formuladas por la psicología social hasta fines de la década de 1980, las cuales privilegian las interpretaciones hechas desde la perspectiva de quienes ejercen el poder estatuido. Presentamos la relación entre poder y control y analizamos diferentes concepciones del poder frecuentes tanto en la ciencia como en el sentido común, que lo consideran como un objeto, un lugar o una capacidad, ideas que subyacen en la posición asimétrica antes mencionada. Asimismo, describimos dos clasificaciones de las expresiones del poder: la de French y Raven, muy popular en el campo de la psicología social, y la de De Crespigny, intro-

ducida por T. Ibáñez. Luego analizamos el modelo construccionista de Serrano-García y López-Sánchez (1994), generado desde la propia psicología comunitaria, en el cual la asimetría se reconoce y se limita a la base material de la relación al identificar los recursos deseados por una pluralidad de agentes, pero controlados por uno solo. Indicamos cómo el agente interesado, al identificar un recurso y su necesidad y al tener conciencia de la relación de desigualdad que su posesión por un solo agente (controlador) genera, puede iniciar procesos de cambio social destinados a satisfacer las necesidades sentidas. Finalmente, esta posición y las posibilidades que abre a la transformación social y a la labor psicosocial comunitaria fueron analizadas en función de los procesos comunitarios.

**Algunas preguntas para reflexionar sobre el poder**

- ¿Por qué las transformaciones sociales impuestas a un grupo social o a una población a veces no se mantienen en el tiempo, o duran tanto como la presencia de los agentes que las imponen?
- ¿Por qué hacemos chistes sobre aquellos personajes que ejercen de manera opresiva el poder que detentan?
- ¿Qué formas de poder ejerzo?
- ¿Cómo me opongo a formas de poder que se ejercen en el medio en que vivo?

**Ejercicios problematizadores sobre el poder**

- Busque ejemplos de formas naturalizadas del control desigual de los recursos en la vida cotidiana.
- Encuentre ejemplos de formas de manifestar interés en relaciones de poder presentes en su entorno social.
- Identifique indicios o señales de cambio social en relaciones de poder presentes en su entorno social.
- Señale formas de ejercicio del poder en el medio en el cual vive. Identifique expresiones del poder y actores sociales que lo ejercen.

## Referencias bibliográficas

- Dahl, R. (1969): "The concept of power", en R. Bell; D. Edwards y R. Harrison (eds.): *Political Power: A Reader in Theory and Research*, Nueva York, The Free Press.
- Enríques, E. (1983): *De la horde à l'État: essai de psychanalyse*, París, Gallimard.
- French, J. y Raven, B. (1959): "The bases of social power", en D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, Institute for Social Research, pp. 118-149.
- Farías, L. (2002): *Del bien común como problema íntimo*, tesis doctoral en Ciencias Sociales, Caracas, Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Fischer, G. N. (1992): *La dynamique du social. Violence, pouvoir, changement*, París, Dunod.
- Foucault, M. (1979): *Power, Truth, Strategy*, Sidney, Feral Publications.
- (1992): *Microfísica del poder*, Madrid, La Piqueta.
- Goffman, E. (1961): *Internados*, Buenos Aires, Amorrortu, 1970.
- Ibáñez, T. (1980): *Poder y libertad*, Barcelona, Hora.
- Merton, R. K. (1949): *Teoría y estructura sociales*, México, FCE, 1965.
- (1989): *Sistema, grupo y poder. Psicología social desde Centroamérica (II)*, San Salvador (El Salvador), Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- (1995): "Procesos psíquicos y poder", en O. D'Adamo, V. García-Beaudoux y M. Montero (coords.): *Psicología de la acción política*, Buenos Aires, Paidós, pp. 205-233.
- Serrano-García, I. y López-Sánchez, G. (1986): "El poder: posesión, capacidad o relación", *Revista de Ciencias Sociales*, vol. XXV (1-2), pp. 121-148.
- (1991): "Community interventions in Puerto Rico: The impact of social-community psychology", *Applied Psychology: An International Review*, 40 (2), pp. 201-208.

- (1994): “Una perspectiva diferente del poder y el cambio social para la psicología social-comunitaria”, en M. Montero (coord.): *Psicología social comunitaria. Teoría, método y experiencia*, Guadalajara, Editorial de la Universidad de Guadalajara, pp. 167-210.
- Weber, M. (1925): *Economía y sociedad*, México, FCE, 1964.

### **Lecturas recomendadas**

El capítulo de Serrano-García y López-Sánchez incluido en las referencias bibliográficas, “Una perspectiva diferente del poder y el cambio social para la psicología social comunitaria” (1994), presenta de manera clara y precisa el modelo alternativo surgido en la psicología comunitaria, ilustrando sus explicaciones con un caso tomado de la práctica de los autores, lo cual permite comprender la dinámica de la relación de poder.

El libro de Martín-Baró, *Sistema, grupo y poder. Psicología social desde Centroamérica (II)* (1989), escrito a mediados de los años ochenta, presenta un acucioso estudio del poder como fenómeno psicosocial y político, realizado a partir de la experiencia vivida por el autor en Centroamérica y en otros países del continente americano.



## **El fortalecimiento en la comunidad**

### **Introducción**

La noción de fortalecimiento ha sido señalada como una de las vías fundamentales para alcanzar el desarrollo y la transformación de las comunidades que tiene la psicología comunitaria. En efecto, si se revisa el origen de esta subdisciplina en América, tanto en América latina como en los Estados Unidos y el Canadá, se verá que a pesar de que hay tendencias orientadas primordialmente hacia el asistencialismo, siempre está presente una línea que centra la atención en la comunidad, en la organización de sus miembros y en su desarrollo, insistiendo en la necesidad de la participación de las personas, en el apoyo a sus cualidades positivas y en el fomento de sus capacidades, es decir, en el fortalecimiento de esos individuos y grupos para que logren por sí mismos transformaciones positivas que mejoren su calidad de vida y su acceso a bienes y servicios de la sociedad a la cual pertenecen.

Si revisamos los trabajos iniciales producidos en la década de 1970 en los países latinoamericanos, veremos que esa intención es manifiesta desde el principio. Por ejemplo, cuando el psicólogo panameño Escovar (1979 y 1980),

uno de los pioneros en psicología comunitaria, planteaba su modelo psicológico-social del desarrollo, lo hacía a partir de la necesidad de superar los efectos de procesos psicológicos tales como la desesperanza aprendida (Seligman, 1975), el *locus* de control externo (Rotter, 1966), el bloqueo de la autoeficacia (Bandura, 1978), la alienación en sus diferentes expresiones (Seeman, 1959), así como para desarrollar un yo eficaz (Kardiner y Spiegel, 1947, citado en Escovar, 1980). Para lograr esto consideraba indispensable que las personas superaran la apatía, la indiferencia, la falta de interés político, la negatividad y la inseguridad, todo lo cual, según Escovar, se lograría introduciendo cambios en el medio ambiente, en las circunstancias alienantes y en la conducta de las personas, con el fin de permitir su acceso a los recursos que necesitaran y de fortalecer su capacidad de respuesta positiva y sus posibilidades de control y dominio exitoso de éstas. La definición misma de la psicología social comunitaria incluye “desarrollar, fomentar y mantener el control y poder” (Montero, 1982) en las personas que forman una comunidad, control y poder que de acuerdo con uno de los principios que fundamentan a esta rama de la psicología (Montero, 1998) deben tener su centro en la comunidad y no ser asumidos como algo proveniente de fuera. Actividad y control, participación y decisión son planteados como conductas fundamentales para lograr las transformaciones deseadas, y ellas exigen procesos de fortalecimiento.

A su vez, en los Estados Unidos, aunque en sus inicios la psicología comunitaria quizás insistía más en la reducción de la tasa de psicopatología de las comunidades, en la reducción del estrés social (Dohrenwend, 1978) y en la salud mental comunitaria, también se considera que para lograr tales objetivos es necesario fortalecer a las personas. A tal punto que, a inicios de la década de 1980, se acuña una nueva palabra para ese proceso: *empowerment*, considerada como uno de los aportes fundamentales de esta subdisciplina (Rappaport, 1984).

**El nombre del concepto:  
¿fortalecimiento o *empowerment*?**

A pesar de que en América latina, desde fines de los años setenta, se viene hablando de *fortalecimiento* o de *potenciación*, la aparición en la lengua inglesa del neologismo *empowerment* ha producido una reacción de copia automática de la denominación, incluso en ámbitos donde ya se hablaba de fortalecimiento. Esa importación puede deberse por una parte a la influencia estadounidense y, por otra, al hecho de que aunque se usaba el término castellano, no se le dio en nuestro medio un carácter central ni se elaboró una teoría a partir de él. Simplemente se incorporaban elementos fortalecedores en las estrategias de acción comunitaria y se lo advertía. Quizá por alguna de esas razones, hay quienes han adoptado la palabra en su versión inglesa, directa y sin traducción, como es el caso de Sánchez Vidal (1996), aunque cuando cita a Rappaport (1981 y 1987), indica que “literalmente” significa “dotación de poder”, señalando luego que “la traducción castellana más fiel sería potenciación o fortalecimiento” (1996: 160). Sin embargo, en ámbitos donde desde hace más de veinte años existe la práctica correspondiente al significante *fortalecimiento*, es posible encontrar el empleo acrítico de la palabra inglesa o incluso el uso horrible de un neologismo innecesario en la lengua castellana: *empoderamiento*, o bien *apoderamiento* (Muñoz Vásquez, 2000), que si bien corresponde a nuestro léxico, presenta problemas en cuanto a su adecuación para designar el concepto que examinamos, ya que tiene diversas acepciones, algunas de las cuales chocan con el significado del proceso que tratamos.

Una revisión de la *Enciclopedia del idioma* de Martín Alonso (1958), informa que por *apoderamiento* se entiende la “acción y efecto de apoderar o apoderarse”. Al revisar el significado del verbo al cual remite *apoderamiento* Alonso indica las siguientes acepciones de *apoderar*: 1. Dar poder a

una persona para que represente a otra en un juicio o negociación. 2. Hacer poderoso o dar potestad a alguien. 3. Poner en poder o dar posesión de algo a alguien. 4. Hacerse uno dueño de algo, ocupar o poner alguna cosa bajo su poder. 5. Dominar o manejar a su gusto, objetos, ideas o sentimientos. 6. Hacerse fuerte.

Esta pluralidad de significados indica que no es sencillo ni evidente el uso de esa palabra en este caso, puesto que al comparar algunas de estas acepciones, vemos que ellas no concuerdan con el sentido que tiene el proceso del cual se viene hablando en el campo de la psicología comunitaria. En efecto, la primera acepción nada tiene que ver con el proceso de fortalecimiento de las personas de una comunidad; la segunda y la tercera suponen que hay una fuente de poder que lo otorga a discreción. Se trata de dar poder según el arbitrio de alguien tan poderoso que puede apoderar a otro. Esta concepción se enfrenta al criterio usado por la psicología comunitaria, donde el poder es un logro de la reflexión, conciencia y acción de las personas interesadas, y no un regalo o donación de un otro poderoso. La cuarta y la quinta acepciones tratan de un proceso individual, en el cual la voluntad de una persona se ejerce sobre un objeto o situación en función de sus intereses. Nuevamente, esto choca con la concepción de la psicología comunitaria que supone la adquisición de un fortalecimiento a través de un proceso colectivo, en el cual se participa con beneficio para el grupo y para sus miembros, que incluye la posibilidad de apoderarse de bienes o de servicios sólo para provecho personal. Solamente el sexto significado coincide en parte con el proceso de fortalecimiento en el sentido que le otorga la psicología social comunitaria luego de los análisis que se han desarrollado a partir de los años setenta. En efecto, esto supone un hacerse fuerte, pero un hacerse fuerte para transformar un entorno, transformándose a sí mismos.

A su vez, el término *potenciación*, usado explícitamente entre algunos autores (Gómez, 1997), refleja parcialmente

el sentido del proceso, ya que supone proyectar lo que ya se posee, aumentando y enfatizando cualidades o capacidades. El examen de los trabajos que incluyen esta denominación denota que en la práctica coinciden con aquellos calificados como de fortalecimiento, pero es conveniente, a fin de evitar confusión, unificar las denominaciones. Nos inclinamos por el término *fortalecimiento* por juzgar que refleja mejor la práctica que se quiere significar. Nuestro idioma no necesita del vocablo inglés, que como veremos a continuación se refiere a los mismos aspectos contemplados por muchos profesionales del área en países hispanohablantes.

### **Comparación con la noción de *empowerment***

El innecesario uso del neologismo inglés *empowerment* se ve claramente si comparamos los significados atribuidos a *fortalecimiento* y a *empowerment* en la literatura. El siguiente cuadro comparativo se realizó revisando trabajos producidos en los Estados Unidos, Canadá, América latina, España e Italia. Los términos se colocan en el orden en que aparecen en dichas obras.

Como se puede observar en la tabla, existe una casi total correspondencia entre ambas columnas. Estos aspectos, con los cuales la mayor parte de los autores consultados acuerdan, podrían considerarse como los elementos fundamentales que permiten describir un proceso de fortalecimiento de la comunidad.

FORTALECIMIENTO	EMPOWERMENT
<p>Ejercer distintos grados de control; control sobre el medio ambiente (Escovar, 1980). Control residente en las personas (Montero, 1982; 1988). Fomento de foco de control interno (Montero, 1982).</p>	<p><i>Locus</i> de control interno (Zimmerman y Rappaport, 1988). Aumento del control personal y comunitario (Zimmerman y otros, 1992). Control de recursos (Serrano-García, 1984). Control (Fawcett y otros, 1994).</p>
<p>Producir redistribución del poder social. Poder en la comunidad (Escovar, 1980; Montero, 1988). Desarrollo de poder político y de poder psicológico (Escovar, 1979).</p>	<p>Intervenciones y políticas dirigidas a aumentar el grado de control que ejercen los individuos vulnerables sobre sus vidas (Rappaport, 1981, 1987). Sentido de eficacia política (Zimmerman y Rappaport, 1988).</p>
<p>Politización: comprensión de la acción comunitaria como una forma de acción política, constitutiva de ciudadanía (Gómez, 1997; Montero, 1998). Desarrollo de la sociedad civil organizada (Montero, 1988).</p>	<p>Participación democrática (Rappaport, 1987). Deseo de actuar en el campo de lo público. Participación (Zimmerman y Rappaport, 1988; Zimmerman y otros, 1992; Sánchez Vidal, 1996).</p>
<p>Participación. Aumento cualitativo y cuantitativo de la participación (Sánchez, 1983; Salas Sánchez y otros, 1984; Montero, 1988; Gómez, 1997).</p>	<p>Liderazgo (Zimmerman y Rappaport, 1988).</p>
<p>Implicación activa de la gente (Gómez, 1997).</p>	<p>Autoeficacia percibida, sentido de importancia causal (Zimmerman y Rappaport, 1988). Autoestima, autoaceptación (Zimmerman y Rappaport, 1988, Kieffer, 1984).</p>
<p>Autoestima (Francescato, 1998).</p>	<p>Capacidad de determinación sobre su propia vida (Rappaport,</p>
<p>Autonomía en la acción (Fals Borda, 1959; Silva y Undurraga,</p>	<p>Capacidad de determinación sobre su propia vida (Rappaport,</p>



## *El fortalecimiento en la comunidad*

<p>1990; Montero, 1991). Autogestión (Salas Sánchez y otros, 1984; Montero, 1988; Silva y Undurraga, 1990; León y otros, 1997; Gómez, 1997). Superación de la alienación (Escovar, 1980; Montero, 1982). Desalienación (Escovar, 1980; Montero, 1982).</p> <p>Superación de la desesperanza aprendida (Escovar, 1980; Montero, 1982).</p> <p>Generación de conciencia. Concientización (Freire, 1970, 1973; Montero, 1988; Silva y Undurraga, 1990; Gómez, 1997). Conciencia histórica (Fals Borda, 1985; Montero, 1982, 1998).</p> <p>Organización comunitaria (Montero, 1988).</p> <p>Toma de decisiones por la comunidad (Montero, 1988).</p> <p>Orientación cognoscitiva positiva (Escovar, 1980).</p> <p>Compromiso con la comunidad (Montero, 1996; León y otros, 1997).</p> <p>Identidad social (Montero, 1988). Apoyo social (Serrano-García y otros, 1998).</p>	<p>1987). Autodeterminación personal (Sánchez Vidal, 1996). Desarrollo de capacidades para manejar la tensión social (Dohrenwend, 1978).</p> <p>Desarrollo de un fuerte sentido de sí mismo en relación con el mundo (Kieffer, 1982).</p> <p>Confianza en sí mismo (Zimmerman y Rappaport, 1988). Desarrollo de fortalezas y capacidades individuales (Zimmerman y Rappaport, 1988).</p> <p>Conocimiento y conciencia crítica (Fawcett y otros, 1994). Comprensión crítica del entorno (Zimmerman y otros, 1992). Construcción de una comprensión más crítica de las fuerzas sociales y políticas que actúan en la vida cotidiana (Kieffer, 1984).</p> <p>Aumento de la capacidad y actividad organizadora (Zimmerman y otros, 1992). Toma de decisiones (Kieffer, 1984).</p> <p>Capacidades (Fawcett y otros, 1994). Sentido de competencia (Zimmerman y Rappaport, 1988).</p> <p>Desarrollo de estrategias y recursos funcionales para desempeñar roles personales y colectivos (Kieffer, 1982).</p> <p>Apoyo social. Valores y creencias (Fawcett y otros, 1994).</p>
--	--



<p>Formación de espíritu de equipo, de confianza, pertenencia, interdependencia y diálogo en los miembros de un grupo (Francescato, 1998).</p> <p>Promoción de salud (Serrano-García y otros, 1998; Silva y Undurraga, 1990).</p> <p>Forma o estrategia de lucha desarrollada por las comunidades, mediante organización, reflexión crítica y generación de contra-discursos opuestos al poder dominante (Muñoz Vásquez, 2000).</p>	<p>Formación de espíritu de equipo, de confianza, pertenencia, interdependencia y diálogo en los miembros de un grupo. Acción colectiva (Francescato, 1998; Burton y Kagan, 1996).</p> <p>Promoción de salud, prevención de enfermedad (Fawcett y otros, 1994).</p>
---	---

- *Participación.* Éste es el elemento fundamental que permite que todas las demás características puedan desarrollarse, ampliarse, profundizarse o alcanzarse. Se refiere a la acción desarrollada por los miembros de la comunidad en función de objetivos generados a partir de necesidades sentidas y de acuerdo con estrategias colectivamente definidas, fundamentadas en la solidaridad y en el apoyo social. Tal acción va acompañada del surgimiento de liderazgos comunitarios (véase el capítulo 3).

- *Conciencia.* Conciene a los procesos de movilización de la conciencia (concientización) que implican desideologización, desalienación, desarrollo de la crítica (incluyendo autocrítica) y comprensión del carácter histórico de los fenómenos comunitarios.

- *Control.* Se entiende por tal desde el creciente auto-control en las personas que integran algún grupo organizado en una comunidad o que ejercen algún liderazgo dentro de ella hasta el control sobre circunstancias de orden social y sobre los recursos.

## *El fortalecimiento en la comunidad*

- *Poder*. Se circunscribe al poder social que puede ejercer la comunidad.

- *Politización*. El fortalecimiento y todos los procesos que implica llevan al desarrollo de la ciudadanía y, por ende, de la sociedad civil. Más aún, genera eficacia en el cumplimiento de los deberes y el ejercicio de derechos, así como en el espíritu crítico.

- *Autogestión*, expresada en la autonomía de las acciones y en la toma de decisiones concernientes a la comunidad. Incluye autoeficiencia en la organización comunitaria y, en la medida en que las acciones comunitarias producen efectos deseados o contribuyen a la solución de problemas comunitarios, fomenta la confianza en sí mismos de los miembros de la comunidad y el sentimiento de seguridad como ciudadanos.

- *Compromiso*. Concierno al sentimiento ético de apego y obligación para con la comunidad, que lleva a involucrarse en acciones colectivas que pueden producir beneficios para todos.

- *Desarrollo y expresión concreta de capacidades individuales* en las personas miembros de una comunidad. Incluye formas de orientación cognoscitiva positiva respecto de las acciones e intereses comunitarios, desarrollo de recursos hasta entonces poco o nunca usados, mejoramiento de aquellos en uso, manejo de la tensión social, sentido de competencia y capacidad para plantear estrategias y soluciones.

- Y al darse todo o mucho de lo anterior, se desarrolla también una *identidad social*, en este caso comunitaria, a la vez que se generan valores y creencias y se expresan y reivindican otros desarrollados históricamente.

### **Definiciones de fortalecimiento**

Atendiendo a lo anterior podemos examinar entonces las definiciones que se han dado de fortalecimiento. Las

que se encuentran en la literatura especializada a veces tienen el inconveniente de variar según las circunstancias temporales y espaciales del caso, lo cual si bien es cierto que resulta útil para un momento específico, también logra reducir o parcializar el concepto. Asimismo, en algunos casos suele darse por sentado qué se entiende por fortalecimiento, como si se tratara de una noción unívoca de sentido universal no discutido ni discutible. Obviamente, al referirnos a un concepto tan ligado a la praxis, al contexto y, por lo tanto, también a un tiempo específico, el problema para definirlo deriva de la necesidad de situarse a la vez en lo general y en lo particular.

Francescato (1998) habla de participación y capacitación, y utiliza el verbo “potenciar”; coloca sin embargo el término *empowerment* entre paréntesis para referirse al desarrollo de la ciudadanía y al proceso por el cual se aspira a revitalizar a las personas “menos privilegiadas”, ayudándolas “a desarrollar sus puntos fuertes en vez de centrarse en sus debilidades”, con miras a lograr un cambio en el nivel comunitario (Francescato, 1998: 272).

Sánchez Vidal (1996) revisa el significado de la palabra *empowerment* y dice que “hace referencia a ‘permitir’ o ‘capacitar’, a ‘autorizar’ o ‘dar poder’ sobre algo, alguien o para hacer algo, asumiendo que hay una condición de dominio o autoridad sobre ese algo” (1997: 160). No está claro si ésa es una atribución que hace el autor a partir de un análisis de las definiciones en lengua inglesa, pero, en verdad, su interpretación recoge un aspecto que parecería derivar del prefijo contenido en la palabra *em(powerment)* y que remite a la idea de que hay un otro implícito que permite, capacita, autoriza o da poder. Esta idea choca con el sentido de la práctica psicosocial comunitaria desarrollada por muchos investigadores y profesionales en América latina, el Canadá, los Estados Unidos y Australia, en la cual el fortalecimiento es producido, no recibido, por las personas involucradas en procesos comunitarios autogestiona-

rios. En esta práctica los agentes externos son facilitadores o catalizadores, no dispensadores de un don que emana de ellos. Sánchez-Vidal añade que *empowerment* designaría “el proceso de adquisición de esa habilidad [dominio o autoridad sobre algo] o la capacidad de dominio o control” (1997: 160), con lo cual parece generarse una contradicción con la definición o bien una cierta ambigüedad.

Rappaport, uno de los primeros en usar el término *empowerment* en los Estados Unidos y quien ha escrito y coordinado importantes obras sobre el concepto y su aplicación, lo define como el proceso mediante el cual personas, organizaciones y comunidades adquieren o potencian la capacidad de controlar o dominar sus propias vidas, o el manejo de asuntos y temas de su interés, para lo cual es necesario crear las condiciones que faciliten ese fortalecimiento (Rappaport, 1981, 1987). Esto se aplicaría desde una posición que, como dicen Levine y Perkins (1987: 335), correspondería a los psicólogos y psicólogas comunitarios, de carácter profesional, como colaboradores y no como “padres simbólicos”, es decir, no como expertos o directores con control sobre la transformación que ellos planifican, sino como acompañantes facilitadores de un proceso que ocurre en la comunidad. Otros autores dan una definición bastante específica del término al referirlo al “proceso de obtener algún control sobre acontecimientos, resultados y recursos de importancia para un individuo o un grupo” (Fawcett y otros, 1994: 3). En estas definiciones, el peso reside en el concepto de control, que señala la capacidad de dirigir, de decidir, de tener potestad sobre asuntos relevantes; además, el concepto es atribuido tanto a grupos y organizaciones como a personas.

No siempre el término *empowerment* coincide exactamente –al menos en la intención o concepción general del trabajo comunitario ejecutado bajo su denominación– con lo que entendemos por fortalecimiento. La diferencia fundamental radica en el origen o la fuente atribuidos al pro-

ceso de adquirir o desarrollar dominio y control sobre los sucesos de importancia para la persona y la comunidad. En la praxis comunitaria (teoría y práctica) latinoamericana se entiende por fortalecimiento lo que hace hincapié en el aspecto colectivo, en el carácter liberador, en el control y poder centrados en la comunidad y sus miembros organizados, y sobre todo, en el carácter que éstos tienen de actores sociales constructores de su realidad y de los cambios que en ella ocurren. Por el contrario, en ciertas connotaciones del término *empowerment*, las personas son beneficiarias de dominio, control y capacidad a partir de la generación de condiciones socioeconómicas y políticas por parte de estructuras sociales mediadoras (voluntariado, iglesias, escuelas, hospitales, vecindario, familia), que actúan como enlace con las instituciones de carácter macrosocial, tales como las agencias gubernamentales y los organismos encargados de la administración de proyectos y políticas de carácter internacional o nacional. Esos intermediarios tendrían a su cargo la movilización de las personas y organizarían su participación. El fortalecimiento de las personas se realizaría a través de la participación de las estructuras mediadoras en la generación y ejecución de la política social. Irma Serrano-García (1984) expresa claramente la posición centrada en los miembros de las comunidades, predominante en América latina, indicando que la noción requiere “que se tomen medidas para que los individuos sean más capaces de controlar sus propias vidas” (1984: 175). Su posición no excluye la labor de instituciones mediadoras entre las comunidades representadas por individuos y grupos organizados dentro de ellas, pero enfatiza y considera, como condición indispensable del fortalecimiento, que sean las personas el centro de la acción y decisión. En coincidencia con esto, Zimmerman y Rappaport (1988: 126) plantean que se trata de un “constructo que une las fortalezas y competencias individuales, los sistemas naturales de ayuda y las conductas proactivas con

asuntos de política social y de cambio social”. Esta referencia muestra el carácter holístico del término e indica su naturaleza psicosocial. La experiencia señala que el fortalecimiento de las instituciones no conlleva el fortalecimiento de los individuos a los cuales se dirigen sus programas, y esto se verifica tanto en América latina, como también en los países industrializados. Para que las políticas sociales puedan lograr máxima efectividad y generar desarrollo, es necesaria una ciudadanía fuerte, consciente y crítica; de lo contrario, lo que tiende a predominar es el clientelismo y la dependencia, la pasividad del usuario de servicios y los servicios que devienen entes burocratizados, devoradores del erario público o privado, según el tipo de institución. No debe olvidarse que así como en los países latinoamericanos se habla de fortalecimiento, la noción de *empowerment* se crea en los Estados Unidos como una respuesta a la crítica sobre la ineficiencia de la política implementada en los años setenta— que fortalecía instituciones y olvidaba a las personas.

Probablemente, debido al carácter psicosocial del proceso que lo liga a lo individual y a lo social, algunos autores anglosajones consideran que se puede hablar de *niveles de fortalecimiento*, según los ámbitos en que se manifiesta. Así, habría un nivel individual o psicológico (Zimmerman y Rappaport, 1998; Zimmerman, 1990), otro grupal (Chavis y Wandersman, 1990) y también podría ser organizacional, comunitario o de política social (Zimmerman y Rappaport, 1998). Zimmerman y Rappaport (1998: 726) entienden por fortalecimiento psicológico “la expresión de (este) constructo en el nivel de las personas individuales”, añadiendo que pocos investigadores han suministrado descripciones empíricas de ese nivel del constructo, si bien citan como excepción el trabajo de Kieffer (1984), quien muestra que el fortalecimiento en activistas políticos incluía eficacia percibida, autoestima y sentido de importancia causal. En su propio estudio, Zimmerman y Rappaport

(1988) llegan a la conclusión de que la participación en actividades y grupos comunitarios es muy importante para comprender el concepto de fortalecimiento y describen el fortalecimiento psicológico como “la conexión entre un sentido de competencia personal, el deseo y la voluntad de actuar en el espacio público” (1988: 746). Añaden que es un compuesto de “personalidad, aspectos cognoscitivos y motivacionales de control y competencia personal” (1988: 746). Pero tal concepción deja fuera un aspecto: los factores que integran ese nivel de fortalecimiento necesitan desarrollarse y ponerse en práctica en un contexto social y en función de un colectivo específico. Sobre este punto coinciden las críticas de Riger (1993) y de Speer y Hughey (1995), por ejemplo.

Tomando en cuenta, entonces, la experiencia y los aspectos básicos señalados al finalizar la comparación de los términos fortalecimiento y *empowerment*, definiremos al fortalecimiento, desde la perspectiva comunitaria, como *el proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos.*

El compromiso y la conciencia suponen alguna forma de desarrollo de identidad social expresada en el sentido de pertenencia y de apego a la comunidad, así como la generación de estilos de acción marcados por la cultura local, que se manifiestan incluso en las formas de incorporar conocimientos y técnicas externos que les son necesarios para alcanzar sus fines. El aspecto crítico se evidencia en la aproximación evaluativa de las circunstancias, de causas y efectos, de recursos y de posibilidades.

## **Componentes del fortalecimiento**

Zimmerman y otros (1992) consideran que hay tres tipos de componentes en los procesos de fortalecimiento: los intrapersonales, los interactivos y los comportamentales. Los componentes *intrapersonales* se refieren al modo como la gente piensa acerca de su capacidad para influir en sistemas sociales y políticos que tienen importancia para ella. Son intrapersonales porque suponen un proceso de autopercepción en el cual influye el control específico que la persona cree tener sobre su autoeficacia y su capacidad. Esta percepción está relacionada con las creencias acerca de la propia capacidad de influir en sistemas sociales y políticos, así como sobre lo que se piensa acerca de la gente en general. A esto Bellamy y Mowbray (1998) lo llaman “sentido de control”.

Sin embargo, lo que creemos sobre nosotros mismos y nuestra capacidad o carencia de ella, así como sobre los otros y sobre el ambiente en que vivimos, es producto de una historia y de una interacción en muchos niveles. Cabe pensar que aquí debería hablarse más bien de componentes provenientes de la historia personal y de la historia grupal, y ambos serían psicosociales.

Los componentes *interactivos* consisten en las transacciones entre las personas y el ambiente que las capacitan para intervenir y dominar exitosamente los sistemas sociales y políticos. Estos componentes incluyen el conocimiento de los recursos necesarios para alcanzar las metas y de su disponibilidad; la conciencia crítica sobre las condiciones de vida y sobre el propio ambiente; el desarrollo de capacidades para la toma de decisiones y para solucionar problemas, que son necesarias para comprometerse activamente con la transformación del entorno en que se vive. La “capacidad para construir” y las “asociaciones de colaboración” de las que hablan Bellamy y Mowbray (1998) se ubicarían aquí.

A su vez, los componentes *comportamentales* son las acciones específicas llevadas a cabo para influir sobre el ambiente social y político, participando en organizaciones y en actividades comunitarias. Aquí se incluyen formas de participación tales como ser miembro de asociaciones de vecinos; de organizaciones comunales concernientes a la salud, el deporte, la cultura y otras afines; de grupos de autoayuda; de grupos políticos o religiosos; de asociaciones de servicio y, en general, de todas aquellas que se abocan a la solución o atención de algún problema que afecta a la comunidad.

Finalmente, el fortalecimiento en el contexto comunitario tiene como elemento primero y último para su construcción, la acción conjunta y solidaria de los miembros de una comunidad que comparten objetivos y expectativas y enfrentan las mismas necesidades y problemas. Como dicen Burton y Kagan (1996: 206): “Se puede adquirir poder uniéndose a los otros. Mientras más diverso sea el movimiento social, más poderoso será, pero más propenso a la fragmentación, y esto implica compartir el poder”.

### **Pasos en los procesos de fortalecimiento**

El proceso de fortalecimiento puede ser largo y arduo, y quienes hacemos psicología comunitaria debemos estar muy conscientes de que, precisamente porque es un proceso cuyos actores fundamentales son las personas miembros de una comunidad, no depende de nuestros planes, buenos deseos o intereses, que sólo funcionan como factores concurrentes del proceso. Más aún, el tiempo del proceso no necesariamente coincide con el tiempo esperado o programado en los proyectos de trabajo comunitarios de los agentes externos. Se trata del tiempo de la comunidad y es necesario que sepamos observar, esperar e incluso ser sorprendidos.

Kieffer (1982) propuso tres estadios o fases en el proceso:

- Desarrollo creciente del sentido de *ser-en-relación-con-el-mundo*, es decir, no sentirse como un individuo aislado en un mundo “ancho y ajeno”.
- Construcción de una comprensión cada vez más crítica (en el sentido de evaluadora) de las fuerzas sociales y políticas que componen nuestro *mundo de vida* (expresión entendida en el sentido fenomenológico que le diera Schutz, 1973). Por mundo de vida “debe entenderse ese ámbito de la realidad que el adulto alerta y normal simplemente presupone en la actitud de sentido común”, es decir, “todo lo que experimentamos como incuestionable” (Schutz, 1973: 25) y que incluye la “*naturaleza experimentada*” (Schutz, 1973: 27) por el sujeto y el mundo sociocultural al cual pertenece. La propuesta que hace Kieffer está formulada en función del individuo, pero si la planteamos desde una perspectiva freiriana, como concientización, a nuestro juicio adquiere un carácter comunitario, pues se trata de un proceso que se desarrolla en la acción y en la reflexión llevadas a cabo junto con otros miembros de la comunidad, sin que esto signifique unificación de criterios ni adoctrinamiento.
- Diseño de estrategias y recursos funcionales para la consecución de roles sociopolíticos personales o colectivos. Esto, en la práctica desarrollada en muchas organizaciones académicas y no académicas latinoamericanas, incluye el compromiso y la participación en alguna medida en la vida pública de nuestra sociedad, es decir, el hecho de ocupar el espacio público.

Cada estadio o fase supone y exige, por parte del psicólogo comunitario o de cualquier otro agente externo interesado en que se dé este proceso, un nivel diferente de

intervención. Las dos primeras fases implican el trabajo con individuos y con grupos relativamente pequeños (organizaciones dentro de una comunidad tales como grupos culturales, deportivos, religiosos, asociaciones de vecinos, grupos de estudio). La tercera se entiende como toda manera de participación en el espacio público, sea ésta en relación con organismos del Estado, en calidad de asesora representando intereses comunitarios, en organizaciones no gubernamentales que cumplen funciones de atención a comunidades y, en general, en actividades de servicio, ayuda y apoyo comunitario. Este nivel promueve la movilización de personas y grupos organizados de una comunidad, en función de intereses de su colectividad.

Zimmerman y Rappaport (1988: 726) consideran que el sentido del fortalecimiento psicológico se desarrolla con mayor rapidez cuando se toma parte en actividades destinadas a influir sobre la toma de decisiones de políticas, cuando se establece un compromiso con otras personas, cuando se asumen más responsabilidades, cuando se impulsa la solución organizativa de problemas y la participación ciudadana. Esta última es entendida en sentido amplio como “cualquier actividad organizada en la cual el individuo participa gratuitamente a fin de alcanzar una meta común” (1988: 726).

Zimmerman y Rappaport creen que es posible distinguir aspectos cognoscitivos, de personalidad y de motivación en el fortalecimiento psicológico, que operan en el foco de control (personalidad), la autoeficacia (cognoscitivos) y el deseo de controlar el entorno (motivación). Ellos sostienen que participación y fortalecimiento psicológico están asociados con el desarrollo del fortalecimiento en general (1988: 745), aspecto con el cual concordamos.

Por otra parte, Rappaport (1995) señala un aspecto que también hemos observado en nuestra práctica: la construcción de narrativas comunes como un producto –pero también como un factor– del fortalecimiento. Según ese autor,

“[las personas dan] apoyo social y emocional y se ofrecen unas a otras nuevas maneras de pensar y hablar acerca de sí mismas” (1995: 804). En efecto, así ocurre y esos nuevos modos de manifestarse constituyen la expresión de transformaciones en sus identidades, tanto individuales cuanto comunitarias, que hacen parte de las nuevas narrativas.

### **Configuración del proceso de fortalecimiento**

Otros autores han estudiado igualmente la *configuración del fenómeno del fortalecimiento*. Así, Prilleltensky (1994) propone un modelo descriptivo-prescriptivo que parte de su carácter multifacético, en el cual se distinguen tres elementos: valores, procesos y agentes y otras personas o grupos que tengan intereses en juego, a cada uno de los cuales corresponden preguntas específicas y significados concretos. Los valores del fortalecimiento son, según este autor, la autodeterminación, la justicia distributiva y la participación democrática y colaboradora; su función es proveer un fundamento ético que guíe tanto el proceso como a los agentes (aquellos cuyas acciones los fortalecen a ellos mismos y a otros), a quienes tienen intereses en juego y a las comunidades. Por individuos o grupos con intereses en juego se entiende personas o grupos que son invitados a participar en el proceso y de los cuales se espera que rápidamente se conviertan en agentes; este elemento centra su atención en quienes están implicados y afectados por las intervenciones fortalecedoras (Prilleltensky, 1993; 1994). Entre los agentes, los que tienen intereses en juego y los procesos hay una relación dinámica. Las acciones y procesos para estudiar y promover el fortalecimiento constituyen el tercer elemento y lo que les otorga su carácter fortalecedor no es la actividad desplegada, sino su adhesión a los valores. Las preguntas correspondientes a cada elemento son las siguientes:

1. Valores: ¿Qué? ¿Por qué?
2. Agentes: ¿Quiénes? ¿A quiénes? ¿Con quiénes?
3. Procesos: ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo?

Para Prilleltensky, el concepto de fortalecimiento pone de manifiesto, tanto en la acción como en la investigación, las desigualdades sociales y sus consecuencias sociales o personales; por eso la insistencia en el aspecto ético que reside en los valores, destinado en su teoría a corregir el desequilibrio y producir transformaciones.

Por su parte, Swift y Levin (1987) consideran que el fortalecimiento “en acción” se cumple en cuatro pasos: (1) un necesario momento inicial en el cual se deben identificar las carencias o déficits específicos que en cuanto a su fortaleza puedan sufrir las personas en ciertos aspectos de sus vidas;<sup>1</sup> (2) tener “conciencia del fortalecimiento”, es decir, comprender la opresión, la limitación que se sufre; (3) movilización del poder económico, social y político, y (4) cambios en los niveles de equidad de la sociedad, como consecuencia de la suma de los factores anteriores.

Respecto del nivel individual, hay un cierto consenso (Kieffer, 1984; Fawcett y otros, 1994; Montero, 1982; 1988; 1996) en que el proceso de fortalecimiento supone las siguientes fases:

1. Desarrollo de un fuerte sentido de sí mismo en relación con el mundo. Es decir, la convicción de que se tiene algo que decir, de que se puede hacer algo y de que la acción personal puede tener algún efecto sobre el entorno, que no se perderá o será inútil. Para esto la persona necesita un marco de referencia colectivo provisto por la comunidad.

1. Es importante señalar que los autores puntualizan bien el hecho de que se puede estar capacitado en ciertas áreas y no en otras.

2. A partir de lo anterior, el desarrollo de un sentimiento de apego a la comunidad que también ha sido llamado “sentido de comunidad” y que se construye históricamente.
3. Una aproximación cada vez más crítica hacia las fuerzas políticas y sociales que actúan en el mundo de vida cotidiano en el cual se desenvuelve la persona. Por crítica se entiende una aproximación a la relación con ese mundo marcada por la observación, el análisis y la reflexión, y no por la aceptación ingenua de la presentación que puede haberse establecido de ciertas circunstancias, situaciones o relaciones.
4. El desarrollo de la capacidad para relacionar la reflexión con la acción y viceversa, para traducir en actividad productiva las ideas y para producir nuevas ideas a partir de las acciones realizadas.
5. Construir, desarrollar y adquirir estrategias y recursos adecuados para lograr posiciones individuales y colectivas que puedan producir intervenciones significativas en el entorno socialmente compartido. Respecto del desarrollo de estrategias, de tácticas y de procedimientos destinados a fortalecer a una comunidad, Fawcett y otros (1994) propusieron un modelo contextual-conductivo del fortalecimiento que considera los siguientes factores: capacidad física y biológica; factores ambientales; factores personales y grupales; recursos y apoyos (véase el siguiente cuadro).

## Modelo contextual-conductivo del fortalecimiento

(Fawcett, White, Balcázar, Suárez Balcázar, Mathews, Paine, Seekins y Smith, 1994)

Elementos a considerar	Estrategias y tácticas
Capacidad física y biológica: <ul style="list-style-type: none"><li>• Tipo y grado de salud física y mental.</li><li>• Grado de discapacidad existente.</li></ul>	Protección y mantenimiento de la capacidad física y biológica: <ul style="list-style-type: none"><li>• Programas de promoción de salud.</li><li>• Programas de prevención de salud.</li></ul>
Factores ambientales estresantes, barreras: <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de oportunidades.</li><li>• Discriminación.</li><li>• Castigos y requerimientos conductuales excesivos.</li><li>• Pobreza y privaciones.</li><li>• Riesgos y barreras en el ambiente.</li></ul>	Eliminación de factores estresantes y barreras: <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo y/o aumento de oportunidades para el compromiso y logro de metas.</li><li>• Eliminación y/o reducción de la discriminación y las barreras a la igualdad de oportunidades.</li><li>• Disminución o eliminación de barreras y riesgos.</li><li>• Intento de reducir las privaciones asociadas a la pobreza.</li></ul>
Factores personales y grupales: <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento y conciencia crítica.</li><li>• Historia.</li><li>• Habilidades.</li><li>• Valores y creencias.</li></ul>	Aumento de la experiencia y la competencia: <ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento del conocimiento sobre asuntos, causas de problemas y posibilidades de cambio.</li><li>• Desarrollo de habilidades organizativas y comunitarias.</li><li>• Valores y creencias consistentes con fortalezas.</li></ul>
Apoyos y recursos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Información.</li><li>• Apoyo a familia y grupos de pares.</li><li>• Modelos y mentores.</li><li>• Reforzamientos positivos (recompensa y celebración).</li><li>• Políticas y leyes de apoyo social y cultural.</li></ul>	Aumento de los recursos y apoyos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Información sobre aspectos y alternativas para realizar acciones.</li><li>• Aumento del acceso a mentores y modelos positivos.</li><li>• Aumento y refuerzo de acciones constructivas.</li><li>• Aumento del acceso y alcance de recursos y oportunidades.</li><li>• Defensa de la necesidad de los cambios en políticas y leyes.</li><li>• Fortalecimiento y aumento de los aspectos positivos.</li></ul>

La base de este modelo es el fortalecimiento considerado como un proceso que, a la vez que es individual o psicológico, constituye también una experiencia grupal. Por lo tanto, el modelo consta de tres dimensiones: la persona y el grupo, el ambiente y el nivel de fortalecimiento. Este último representa una función de la interacción entre factores asociados con la persona o grupo y ciertas características del ambiente. En este sentido, es un modelo transaccional, por cuanto hay aspectos del ambiente que afectan las acciones fortalecedoras, influyendo así en los individuos y grupos cuyas acciones a su vez pueden modificar el ambiente. Debido a ese carácter transaccional, los niveles de fortalecimiento, así como los de necesidad y los recursos, varían a lo largo del tiempo. Partiendo de los factores que consideran influyentes, los autores plantean que es necesario actuar para optimizarlos, quitando o disminuyendo las causas de tensión o estrés y las barreras que impiden el desarrollo y bienestar de las comunidades; aumentando en el nivel personal las experiencias positivas y desarrollando capacidades, y en el caso de los apoyos y los recursos, actuando para fomentar el acceso y contacto con sus fuentes y aumentando los aspectos positivos.

En la experiencia desarrollada en nuestra práctica psicosocial comunitaria hemos encontrado que para que una comunidad y sus miembros se fortalezcan, las condiciones más beneficiosas son las siguientes:

1. Generación de situaciones en las cuales los miembros de la comunidad tengan el control y dirección de las circunstancias. Ellos, con la facilitación de los agentes externos, deben erigirse como agentes internos de transformación de determinadas condiciones, conduciendo el proceso, tomando decisiones y ejecutándolas.
2. Asimismo, esto supone un proceso de planificación de actividades en función de:

- a. la detección de las necesidades e identificación de los recursos necesarios para satisfacerlas a corto, mediano y largo plazo;
  - b. la jerarquización de las necesidades de acuerdo con la viabilidad inmediata, a mediano y a largo plazo, de su satisfacción, considerando recursos disponibles y a adquirir, tanto directos como indirectos.
3. Planificación de la actividad partiendo del modelo acción-reflexión-acción.
  4. Planificación de la actividad de modo tal que permita alcanzar logros inmediatos. La realización de acciones sumadas conllevan a la obtención de un objetivo de largo o mediano plazo, permitiendo al mismo tiempo el análisis del origen de los logros, los posibles aciertos y errores, celebrando los primeros y corrigiendo los segundos, así como relacionándolos con la actividad desplegada por sí mismos.
  5. Incorporación del mayor número de personas posible a la ejecución de las actividades. La participación, por pequeña que sea, genera compromiso y, si es exitosa, genera también fortalecimiento.

La experiencia de éxito así obtenida enseña a triunfar y, a la vez, el triunfo ratifica ese aprendizaje. Una meta de alcance muy lejano compromete el desarrollo de muchas actividades donde los beneficios se demoran y los logros no reportan un éxito inmediato. Esta ausencia aparente de éxito a menudo induce al desánimo, el cansancio y la apatía. Por el contrario, la realización exitosa de tareas, por pequeñas que sean, produce el placer de haber realizado bien algo, de alcanzar una meta que de alguna manera modifica una situación que se desea distinta. Ese éxito, producto del hacer en función de un beneficio colectivo, que se une a muchos otros pequeños éxitos compartidos, hace la diferencia y produce tanto un fortalecimiento personal,

como un fortalecimiento vicario a través del ejemplo. Ese fortalecimiento sostiene la motivación para seguir actuando y transformando.

### **Problemas y limitaciones de la noción de fortalecimiento**

Aun cuando la noción de fortalecimiento está presente en la literatura y en los informes de intervenciones comunitarios de modo relevante, la importancia que se le adjudicó ha llevado a que el concepto, su teoría y su praxis sean revisados con ojo crítico. En tal sentido encontramos las siguientes limitaciones de la noción de fortalecimiento.

Desde la perspectiva de la construcción teórica del concepto se dijo que es necesario distinguir entre percepción de control y experiencias reales de control y poder, asociadas al fortalecimiento. Prilleltensky (1994) señala al respecto que se debe cambiar no sólo la percepción del control, sino además y muy especialmente “las constelaciones de poder social que privan de derechos, bienes y servicios” a las personas. En esta crítica, Prilleltensky muestra cómo una laguna teórica que no permite hacer la distinción tiene una consecuencia directa sobre el mundo de vida al no considerar factores políticos y sociales cuya invisibilidad sin duda influye en la teoría. Es necesario señalar que tal falla corresponde principalmente (aunque no con exclusividad) al campo anglosajón, pues en los trabajos de América latina esas circunstancias están muy a la vista y son directamente integradas a los procedimientos de fortalecimiento desarrollados (véase, por ejemplo, Salas Sánchez y otros, 1984; Serrano-García, 1984; Lane y Sawaia, 1991; Leon y otros, 1997; Montero, 1988).

Asimismo, se acusa a la aplicación del término de estar más dirigida a la autodeterminación que a la justicia distributiva, en el sentido de que por fomentar la fortaleza de las

personas y al potenciar sus capacidades, se olvide la obligación por parte del Estado y sus instituciones de proveer los servicios y la ayuda para la cual han sido creados. Esto es algo que evidentemente se debe tener en cuenta, pero cabe recordar que parte del fortalecimiento pasa por desarrollar la capacidad de exigir el cumplimiento de tales deberes, de ejercer los derechos ciudadanos y de ocupar el espacio público. Se destaca otra crítica que se relacionaría con la que acabamos de mencionar: la reducción de los problemas sociales a limitaciones psicológicas, tratándolos como asuntos de competencia personal, como estados mentales o como debilidades psíquicas, de modo tal que el proceso de fortalecimiento se centre sólo en desarrollar la autoestima y en mejorar las condiciones psicológicas de las personas, olvidando el obtener “poder real” (Saegert y Winkel, 1996). Ciertamente, la tarea psicosocial comunitaria centrada en tales aspectos no sería un proceso de fortalecimiento, si bien la ayuda que en tal sentido pueda darse es beneficiosa para las personas. Como hemos visto antes, el fortalecimiento es un proceso psicosocial de alcance mucho mayor, cuyas consecuencias atañen a la comunidad y a sus miembros simultáneamente.

También se señala que iniciar un proceso de fortalecimiento en condiciones en las cuales la autodeterminación y la posibilidad de elegir entre diferentes vías no son accesibles, sea por causas externas o internas a la comunidad, no es útil ni conveniente, ya que podría embarcar a comunidades y grupos en un camino riesgoso que los conduciría al fracaso y, en consecuencia, ratificaría el fracaso, la debilidad y la incapacidad para transformar una situación. En efecto, si las personas de una comunidad no comprenden ni han pensado en la posibilidad de llevar a cabo una determinada acción, ni tienen alguna forma de organización o de solidaridad, lo primero que se debería hacer es desarrollar esas condiciones internas mínimas. Igualmente, si las condiciones externas son altamente riesgosas y puede

peligrar la salud, la vida o las condiciones materiales de existencia de los miembros de una comunidad, tampoco es conveniente entrar a catalizar un proceso de fortalecimiento. Saegert y Winkel (1996) advierten que a menudo se pone el mayor énfasis en la autonomía de las personas, olvidando reconocer la importancia de la comunidad. Esta crítica es una advertencia respecto de las recaídas del individualismo en formas tradicionales cuando se pierde de vista que el proceso de fortalecimiento se da en una relación dialéctica entre individuos y colectividades.

Una última crítica que se escucha con frecuencia es que algunas agencias gubernamentales o ciertas organizaciones no gubernamentales se apropian a veces del término en función de sus propios intereses, que nada tienen que ver con el logro de cambios sociales beneficiosos para las comunidades. Pero que tal cosa ocurra no invalida el concepto, sino que señala negativamente a quienes incurren en tales prácticas. La labor psicosocial de fortalecimiento debe estar en función de los intereses de las comunidades y ser llevada a cabo con éstas. El uso indebido del término para realizar trabajos de intervención que responden a intereses ajenos a ellas no es un trabajo de fortalecimiento sino de engaño, de debilitamiento clientelista o de explotación, y como tal debe ser señalado.

**Algunas preguntas para reflexionar  
sobre el fortalecimiento**

- ¿Qué hacer cuando en una comunidad o en un grupo organizado dentro de ella hay personas muy fuertes y otras que se muestran débiles o indecisas?
- ¿Qué pasa cuando las creencias culturalmente establecidas chocan con las transformaciones para cuyo logro es necesario desarrollar la fortaleza de los miembros de una comunidad?
- ¿Cómo unir productiva y fortalecedoramente los intereses y conocimientos de agentes internos y externos en un proceso psicosocial comunitario?

**Ejercicios problematizadores sobre el fortalecimiento**

- Busque ejemplos de comunidades afectadas por necesidades específicas bien definidas. Tome uno de esos ejemplos y analice posibles fuentes de fortalecimiento para sus miembros en relación con la necesidad concreta.
- Piense en formas de fortalecimiento para las diferentes categorías de miembros de movimientos comunitarios (en función de su participación).
- Analice las debilidades y las fortalezas de una comunidad, respecto de sus necesidades detectadas, señalando sus orígenes.

## Referencias bibliográficas

- Alonso, M. (1958): *Enciclopedia del idioma*, Madrid, Aguilar.
- Bandura, A. (1978): "Towards a unifying theory of behavior change", *Psychological Review*, 84, pp. 191-215.
- Bellamy, C.D. y Mowbray, C.T. (1998): "Supported education as an empowerment intervention for people with mental illness", *Journal of Community Psychology*, 26 (5), pp. 401-414.
- Burton, M. y Kagan, C. (1996): "Rethinking empowerment", en I. Parker y R. Spears, (eds.): *Psychology and Society. Radical Theory and Practice*, Londres, Pluto Press, pp. 197-208.
- Chavis, D.M. y Wandersman, A. (1990): "Sense of community in the urban environment: A catalyst for participation and community development", *American Journal of Community Psychology*, 18 (1), pp. 55-81.
- Dohrenwend, B. (1978): "Social stress and community psychology", *American Journal of Community Psychology*, 6 (1), pp. 1-14.
- Escovar, L.A. (1979): "Análisis comparado de dos modelos de cambio social en la comunidad", *Boletín AVEPSO*, II (3), pp. 1-5.
- (1980): "Hacia un modelo psicológico-social del desarrollo", *Boletín AVEPSO*, III (1), pp. 1-6.
- Fals Borda, O. (1959): *Acción comunal en una vereda colombiana*, Bogotá, Universidad Nacional, Monografías Sociológicas.
- (1985): *Conocimiento y poder popular*, Bogotá, Siglo XXI.
- Fawcett, S.B.; White, G.W.; Balcázar, F.E.; Suárez-Balcázar, Y.; Mathews, R.M.; Paine, A.L.; Seekins, T. y Smith, J.F. (1994): "A contextual-behavioral model of empowerment: Case studies involving people with physical disabilities", *American Journal of Community Psychology*, (22), pp. 475-496.
- Francescato, D. (1998): "Estrategias de capacitación (*empowerment*) grupal, organizacional y comunitaria en un

- contexto sociopolítico cambiante”, en A. Martín González (coord.): *Psicología comunitaria. Fundamentos y aplicaciones*, Madrid, Síntesis, pp. 271-280.
- Freire, P. (1970): *Pedagogía del oprimido*, México, Siglo XXI.
- (1973/1988): *La concientización en el medio rural*, México, Siglo XXI.
- Gómez, I. (1997): “La experiencia psicosocial comunitaria con niños, en la construcción de nuevos espacios políticos”, en E. Wiesenfeld (coord.): *El horizonte de la transformación: acción y reflexión desde la psicología social comunitaria*, fascículo 8, Caracas, AVEPSO, pp. 43-54.
- Gonçalves de Freitas, M. (1997): “La desprofesionalización, la entrega sistemática del conocimiento popular y la construcción de un nuevo conocimiento”, en E. Wiesenfeld (coord.): *El horizonte de la transformación: acción y reflexión desde la psicología social comunitaria*, fascículo 8, Caracas, AVEPSO, pp. 55- 65.
- Irizarry, A. y Serrano-García, I. (1979): “Intervención en la investigación”, *Boletín AVEPSO*, II (3), pp. 6-21.
- Kieffer, C. H. (1984): “Citizen empowerment: Development perspective”, *Prevention in Human Services*, 3, pp. 9-36.
- Kieffer, J. (1982): “The development of empowerment: the development of participatory competence among individuals in citizen organizations”, *Division 27 Newsletter*, 16 (1), pp. 13-15.
- Lane, S. T. M. y Sawaja, B. (1991): “Psicología ¿ciencia o política?”, en M. Montero (coord.), *Acción y discurso. Problemas de psicología política*, Caracas, Eduven, pp. 59-85.
- Leon, A.; Montenegro, M.; Ramdjan, N. y Villarte, I. (1997): “Análisis crítico del concepto de autogestión en la psicología social comunitaria”, en E. Wiesenfeld (coord.): *El horizonte de la transformación: acción y reflexión desde la psicología social comunitaria*, fascículo 8, Caracas, AVEPSO, pp. 68-75.
- Levine, M. y Perkins, D.V. (1987): *Principles of Community Psychology*, Oxford, Oxford University Press.

- Montero, M. (1982): "Fundamentos teóricos de la psicología social comunitaria en Latinoamérica", *Boletín AVEPSO*, V (1), pp. 15-22.
- (1988): "Alcance y roles de la psicología comunitaria en Venezuela", *Boletín AVEPSO*, XI (3), pp. 3-7.
- (1991): "Concientización, conversión y desideologización", *Boletín AVEPSO*, XIV (1), pp. 3-12.
- (1996): "La participación: significado, alcances y límites", en E. Hernández (coord.): *Participación. Ámbitos, retos y perspectivas*, Caracas, CESAP, pp. 7-20.
- (1998): "La comunidad como objetivo y sujeto de acción social", en A. Martín González (ed.): *Psicología comunitaria: fundamentos y aplicaciones*, Madrid, Visor, pp. 211-222.
- Muñoz Vásquez (2000): "Aportaciones de la psicología de comunidad en Puerto Rico de un marco teórico alternativo sobre el potencial de apoderamiento de las comunidades", *Revista Interamericana de Psicología*, 34 (1), 151-172.
- Prilleltensky, I. (1993): *The Complementary Roles of Moral Philosophy, Empowerment and Psychology*, Montreal, trabajo presentado en el Encuentro Anual de la Canadian Psychological Association.
- (1994): "Empowerment in mainstream psychology: legitimacy, obstacles, and possibilities", *Canadian Psychology*, (35), pp. 358-375.
- Rappaport, J. (1981): "In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention", *American J. of Community Psychology*, 9 (1), pp. 1-26.
- (1984): "Studies in empowerment. Introduction to the issue", *Prevention in Human Services*, 5, pp. 1-7.
- (1987): "Terms of empowerment. Exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology", *American Journal of Community Psychology*, (15), pp. 121-148.
- (1995): "Empowerment meets narrative: Listening to stories and creating settings", *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), pp. 795-807.

- Rappaport, J.; Swift, C. y Hess, R. (eds.) (1984): *Studies in Empowerment: Steps toward Understanding and Action*, Nueva York, Haworth Press.
- Riger, S. (1993): "What's wrong with empowerment", *American Journal of Community Psychology*, 21, pp. 279-292.
- Rotter, J. (1966): "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements", *Psychological Monographs*, 80 (1) n° 609 completo.
- Saegert, S. y Winkel, G. (1996): "Paths to community empowerment: Organizing at home", *American Journal of Community Psychology*, 24 (4), pp. 517-550.
- Salas Sánchez, M.; del Castillo, J.; Durán, M.M.; Holguin, C.; Rojas, L. de y Santamaría B. de (1984): "Organización y participación comunitaria en un programa de vivienda popular: La experiencia de Serranías", *Boletín AVEPSO*, VII (3), pp. 3-10.
- Sánchez, E. (1983): "Psicología social aplicada y participación", *Boletín AVEPSO*, VI (3), pp. 20-27.
- Sánchez Vidal, A. (1996): *Psicología comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención*, 2 tomos, Barcelona, Editorial de la Universidad de Barcelona.
- Schutz, A. (1973): *Las estructuras del mundo de vida*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Seeman, M. (1959): "On the meaning of alienation", *American Sociological Review*, 24.
- Seligman, S. (1975): *Helplessness. On Depression, Development and Death*, San Francisco, Freeman. [Ed. cast.: *Indefensión*, Madrid, Debate, 1981.]
- Serrano-García, I. (1984): "The illusion of empowerment: community development within a colonial context", en J. Rappaport; C. Swift y R. Hess (eds.): *Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action*, Nueva York, Haworth Press, pp. 173-200.
- Serrano-García, I.; Bravo-Vick, M., Rosario-Collazo, W. y Gorrín-Peralta, J.J. (1998): *La psicología social-comunitaria*

- ria y la salud. Una perspectiva puertorriqueña*, San Juan de Puerto Rico, Universidad de Puerto Rico y Publicaciones Puertorriqueñas.
- Silva, G. y Undurraga, G. (1990): "El modelo de intervención comunitaria en la implementación de una campaña de prevención en salud mental", *Boletín AVEPSO*, XIII (2), pp. 19-25.
- Speer, P.W. (2000): "Intrapersonal and interactional empowerment: Implications for theory", *Journal of Community Psychology*, 28 (1), pp. 51-61.
- Speer, P.W. y Hughey, J. (1995): "Community organizing: An ecological route to empowerment and power", *American Journal of Community Psychology*, 23, pp. 729-748.
- Swift, C. y Levin, G. (1987): "Empowerment: An emerging mental health technology", *Journal of Primary Prevention*, (8), pp. 71-94.
- Zimmerman, M.A. (1990): "Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions", *American Journal of Community Psychology*, 18 (1), pp. 169-177.
- Zimmerman, M.A.; Israel, B.A.; Schultz, A. y Checkoway, B. (1992): "Further explorations in empowerment theory. An empirical analysis of psychological empowerment", *American Journal of Community Psychology*, 20 (6), pp. 707-727.
- Zimmerman, M.A. y Rappaport, J. (1988): "Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment", *American Journal of Community Psychology*, 16, pp. 725-750.

## **Lecturas recomendadas**

Para aquellos lectores que leen inglés, recomendamos especialmente los artículos "Terms of empowerment.

Exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology” (Rappaport, 1987), “Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions” (Zimmerman, 1990) y “Citizen participation, perceived control and psychological empowerment” (Zimmerman y Rappaport, 1988). Estos autores han hecho importantes contribuciones al estudio de la teoría y práctica del fortalecimiento o potenciación.

Para quienes no leen esa lengua recomendamos en primer lugar la obra de Serrano-García, Bravo-Vick, Rosario-Collazo y Gorrín-Peralta, *La psicología social-comunitaria y la salud. Una perspectiva puertorriqueña* (1998). Esta obra, si bien no está dedicada al análisis del concepto de fortalecimiento, resulta recomendable porque presenta una visión fortalecedora del trabajo psicosocial comunitario que puede hacerse en relación con la salud.

El artículo de Mayra Muñoz Vásquez, “Aportaciones de la psicología de comunidad en Puerto Rico de un marco teórico alterno sobre el potencial de apoderamiento de las comunidades” (2000), presenta una interesante discusión teórica que revela la base práctica que la alimenta.

También resultará útil leer el capítulo “Estrategias de capacitación (*empowerment*) grupal, organizacional y comunitaria en un contexto sociopolítico cambiante”, incluido en las referencias bibliográficas (Francescato, 1998), texto en el que se presentan vías para lograr el fortalecimiento en casos concretos de la práctica.

## El liderazgo comunitario

### Introducción

Cuando solemos estudiar el tema del liderazgo en psicología social, es casi inevitable detenernos en las teorías elaboradas hacia la mitad del siglo XX, en los estudios de Lippit, White y Bavelas y en especial en la segunda mitad de esa centuria, en los trabajos de Fiedler y en las teorías Y y X (véase casi cualquier texto más o menos reconocido de psicología social). Encontramos entonces discusiones sobre los estilos de liderazgo, sobre los modos de explicar el fenómeno del liderazgo, y todo estaría muy bien si no fuera que cuando estudiamos la conducción de grupos comunitarios desde la perspectiva de la psicología social comunitaria, si bien tiene aspectos en común con algunas descripciones incluidas en los trabajos producidos en el período antes señalado (véanse, por ejemplo, Fiedler, 1964; Cartwright y Zander, 1971; por ejemplo), ellas no son suficientes para comprender el fenómeno del liderazgo en comunidades. Aunque el fenómeno de la relación entre líder y resultados obtenidos introducida por Bass (1985) vaya más allá de lo esperado, proporciona una base para uno de los fenómenos más interesantes generado en el contexto que nos interesa: la comunidad.

Una razón para ello sería que los estudios psicosociales comunitarios se realizan en los ambientes naturales en los cuales se da el fenómeno. No se hacen experimentos con las comunidades, ni se puede controlar el comportamiento de sus miembros ante las situaciones de su vida cotidiana en las cuales se producen procesos de liderazgo. Otra razón es que si bien dirigir grupos, dar órdenes y, en general, mandar y ejercer poder es algo que le gusta a mucha gente, para muchos líderes comunitarios la conducción de proyectos de la comunidad, la representación, la defensa y el cuidado de sus intereses constituye algo que asumen responsablemente, pero a sabiendas de que será una tarea exigente y desgastante, razón por la cual muchas veces las personas no desean ejercerla. Es decir, la condición responsable y comprometida que se desea en un líder comunitario es a la vez su condena a un trabajo no forzado pero sí muy duro. Como veremos luego, el liderazgo comunitario cubre una gama de posiciones que puede lindar con la santidad cívica o incluso, en algunos casos, con la hipocresía santurróna.

El liderazgo es un asunto no sólo importante para la psicología comunitaria, sino además de inevitable discusión. Todos los psicólogos comunitarios, así como las organizaciones comunales, en cierto momento se han topado con problemas ocasionados por la presencia o por la ausencia de líderes en la comunidad. Detectar y contactar líderes naturales en las comunidades, tratar con ellos, proporcionarles formación son tareas habituales tanto de quienes hacen psicología comunitaria como, en general, de aquellos agentes externos que deseen colaborar en procesos de organización y desarrollo de comunidades. Usualmente, el liderazgo comunitario surge de las reuniones de organización y planificación de actividades comunitarias, o ante circunstancias que afectan a la comunidad y se hace necesario actuar con mayor o menor urgencia.

## **Carácter participativo del liderazgo comunitario**

Todo grupo genera líderes. Siempre hay personas que en ciertas situaciones o ante ciertas necesidades, asumirán la dirección de las actividades del grupo y cuyo carácter directivo será aceptado por la mayoría de los miembros del grupo. En esa aceptación puede influir su capacidad y rapidez para presentar respuestas y vías para la solución de los problemas; su oferta de encargarse de ello; el conocimiento que el grupo tenga de esas personas, la confianza que deposite en ellas y la historia de acciones compartidas que pueda existir entre todas esas personas. Cuando la actividad comunitaria tiene un carácter participativo, la dirección surge del grupo por consenso; las decisiones y los planes se hacen mediante la discusión reflexiva y en las acciones derivadas de ellos participan muchos miembros de la comunidad. No se trata de descargar responsabilidades y tareas en la persona del líder; el carácter participativo del movimiento comunitario supone que todos los miembros de la comunidad sienten o son conscientes de las mismas necesidades y que se apoyan entre sí. En tales casos, los líderes llegan a ser muy populares dentro de la comunidad, que los considera como personas comprometidas en la defensa de los intereses colectivos, desarrollando además un sentimiento de solidaridad con ellos, pues los ven como profundamente ligados a la comunidad.

El mayor beneficio que se puede derivar de esa condición de pertenencia, identificación, historia común, elementos de vida compartidos y compromiso no sólo con la comunidad, sus expectativas y sus aspiraciones, sino además con la organización que actúa como representante activa de ella, es la amplia comprensión y conocimiento acerca de las necesidades de la comunidad, acerca de las capacidades y limitaciones de muchos de sus miembros, de los recursos en su poder y de los recursos a obtener. Todo

lo cual supone compartir sentimientos, conocimientos y actividades.

Algunos de esos líderes tienen una larga historia de compromiso y participación comunitaria que se remonta a sus años de adolescencia e incluso a su niñez.<sup>1</sup> Esto hace que sean bien conocidos y queridos por todos y suele ser característico en muchos de ellos el despliegue de energía, el trabajo infatigable y el hecho de tener muy claros los objetivos de la comunidad. Ellos son los primeros en llegar y los últimos en irse: sacrifican así fines de semana y su tiempo libre y de descanso en pro de la comunidad.

### **El liderazgo comunitario no es autoritario**

Lo anteriormente expuesto, al mostrar el carácter participativo, pone de manifiesto al mismo tiempo el carácter democrático del liderazgo comunitario. Se habla de solidaridad comunitaria, de necesidades compartidas, de historia común, de objetivos comunes y, como veremos más adelante, se trata también de la prioridad de los intereses colectivos sobre los individuales en cuanto al trabajo que se realiza para la comunidad. Esto significa que cuando un líder deja de consultar a los miembros de los grupos organizados y a las personas clave de la comunidad a la cual pertenece, cuando negocia sus intereses sin tomarlos en cuenta ni informar a tiempo, cuando busca beneficiarse a costa de los recursos de la comunidad o a sus espaldas, dejará de ser líder de la comunidad. Posiblemente obtenga algún nombramiento proveniente de instituciones externas

1. En trabajos psicosociales comunitarios realizados en comunidades obreras del este de Caracas, Venezuela, hemos visto cómo muchas de las personas que lideran actividades han sido participantes de programas para la infancia y la adolescencia, o acompañaban a sus padres en actividades de los adultos.

(organismos gubernamentales o no gubernamentales, religiosos, partidos políticos, empresas privadas), caso en el cual pasará a ser un funcionario con poder derivado de la organización que lo ha empleado, pero no tendrá el apoyo de su comunidad, a menos que ésta haya estado de acuerdo con ese paso.

Un ejemplo de esto pudo verse en Venezuela, cuando algunas asociaciones de vecinos pasaron de ser grupos constituidos voluntariamente por personas miembros de comunidades a convertirse en grupos representativos de partidos políticos. Así, en la década de 1980 predominaba en tales asociaciones la presencia de líderes vecinales, pero ya a inicios de la década de 1990 era clara la representación partidaria y también su carencia de apoyo en muchas comunidades. Lo mismo ocurre cuando los líderes supeditan los intereses de la comunidad a los propios o dejan de comunicarse con los demás miembros: terminan aislados y excluidos de los nuevos grupos organizados. Esto no ocurre sin que haya conflictos y rivalidades, pero sí es evidente el rechazo al autoritarismo que puede manifestarse explícitamente o bien de modo tácito, mediante el alejamiento y la falta de participación de las personas de la comunidad.

Un ejemplo del rechazo y de las críticas que recibe ese tipo de líderes puede verse en la siguiente opinión de una persona vecina de un barrio.

Aquí las asociaciones de vecinos son más que todo así, como... dictatoriales. A la gente que se ha metido ahí les cuesta salir, pasan años y años y ellos vuelven a auto... elegirse... Aquí la señora X que vive al frente, y allá arriba, el señor Z, que desde que llegué por primera vez era ese señor el Presidente de la Junta, y hasta el momento todavía es... Se autoelige y bueno... (Relato "M", en Farías, 2002: vol. I, 65).