

# “DOS OJOS O MÁS”. LIDERAZGOS COLECTIVOS EN EL MARCO DE LA ACCIÓN DE UNA CIUDADANÍA TRANSFORMADORA

## “TWO OR MORE EYES”. COLLECTIVE LEADERSHIPS IN THE FRAMEWORK OF A TRANSFORMATIVE CITIZENSHIP’S PERFORMANCE

Patricia Mata Benito\*

A partir de los resultados de una investigación en torno al aprendizaje y la práctica de una ciudadanía transformadora desde un enfoque intercultural, este artículo analiza las nuevas formas relacionales y organizativas que se están construyendo en el interior de los actuales movimientos sociales. De forma específica, explora la emergencia de una nueva forma de pensar sobre el liderazgo, caracterizada por el reconocimiento de la capacidad colectiva para orientar la acción y el cambio social, que conduce a la identificación de liderazgos colectivos que desafían la concepción individualista del liderazgo personal.

**Palabras claves:** Liderazgo colectivo, ciudadanía, movimientos sociales, transformación social.

*Based on the results of a study on Transformative Citizenship Learning and Practice from an intercultural approach, this paper analyses the development of a new kind of relationships and organizational forms within the current social movements. Specifically, it explores the emergence of a new way of thinking about leadership, characterized by the recognition of the collective capacity to guide action and social change that leads to the identification of collective leaderships that challenge the individualistic conception of personal leadership.*

**Key words:** Collective leadership, citizenship, social movements, social transformation.

### Introducción

Una nueva tendencia político-pedagógica, que muestra una de sus caras más visibles en los grandes movimientos populares de los últimos años, se extiende y contagia de un extremo a otro del globo. Del 15M español a Ayotzinapa en México, de la Primavera árabe al *Black Lives Matter* norteamericano, millones de ciudadanas y ciudadanos, la mayoría sin un perfil previo de militancia política activa, se organizan para luchar contra diferentes formas de opresión, explotación y dominación con el objetivo de mejorar las condiciones económicas, políticas y sociales en las que se desenvuelven sus vidas.

Aunque las luchas sociales no constituyen en sí una novedad histórica, algunos indicios nos permiten aventurar que se está gestando algo nuevo en el interior de estos movimientos. Dixon (2014) destaca, entre sus características distintivas, la articulación de las protestas con la propuesta de alternativas, una organización de abajo a arriba, sin líderes visibles, y el desarrollo de nuevas formas de relación en el curso del proceso: formas que

incorporan un importante contenido pedagógico relacionado con la construcción de confianza y competencias en las personas implicadas.

Muchas de estas cuestiones afloraron de forma recurrente en el trabajo de campo que llevé a cabo entre 2009 y 2011, en el marco de mi investigación en torno al aprendizaje y la práctica de una ciudadanía ética, crítica, participativa y transformadora desde un enfoque intercultural. Entrevistas en profundidad con personas con una trayectoria de activismo o militancia activa en diversos ámbitos y tipos de organizaciones (en educación, organizaciones políticas, movimientos sociales, medios de comunicación, académicos), en España, Portugal y México, que compartieron sus experiencias y aprendizajes al tiempo que sus incertidumbres y dificultades, así como los retos a los que se enfrentan los colectivos en los que se implican.

En este trabajo me referiré a algunas percepciones sobre las nuevas formas de organización y relación que se construyen en el interior de los movimientos sociales y discutiré específicamente sus argumentos sobre la emergencia de liderazgos

\* Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España. Correo electrónico: pmata@edu.uned.es

relacionales, colectivos, que desafían las formas habituales de entender y explicar las transformaciones sociales.

### **Caracterización de los movimientos sociales: alternativas y tensiones relacionales y organizativas**

La emergencia de movimientos sociales se interpreta por Revilla (1994) como un proceso de ensayo de nuevas formas de acción y configuración de identidades colectivas que surge en las sociedades cuyos proyectos sociales y políticos no tienden a la inclusión de todas las personas y grupos. Estos movimientos se articulan como redes de relaciones que, siguiendo una lógica de identificación y participación, producen un sentido alternativo de la acción colectiva. Se sitúan así, de algún modo, en los márgenes del sistema, generando espacios no institucionales de aprendizaje y ejercicio de una ciudadanía crítica, participativa y transformadora.

Muchas de las personas con las que conversé narraban su propia experiencia de tránsito desde la vinculación con grupos organizados “tradicionales”, como asociaciones, ONG o sindicatos, a la participación en movimientos sociales y redes no organizadas. Cuestionaban la identificación de la ciudadanía con la participación en grupos organizados que pretenden arrogarse la categoría de representantes de la sociedad: “hay cierto mito de que la ciudadanía son los grupos organizados; y a veces hay ciertas ONG que buscan presentarse como representantes de la sociedad civil y pues no son representantes de nadie” (E17).

Hay una clara tendencia a huir de la afiliación y la formalización, valorando la apertura y flexibilidad que ofrecen estas redes. También se valora el hecho de que los intereses y objetivos no estén definidos de antemano, así como el cuestionamiento permanente del porqué y para qué de la acción colectiva, y la renegociación constante de las identidades. Los movimientos que describen se caracterizan por una actitud instituyente que se opone a la generación de inercias: “implican una renegociación constante de las identidades, lo opuesto a las instituciones inerciales. Me interesan los premovimientos, hechos de solidaridad colectiva” (E10).

Estos movimientos y redes se construyen como espacios plurales y heterogéneos en los que se comparte una crítica general al sistema, se intercambian información y saberes, y se pretende desarrollar

un pensamiento complejo y socialmente creativo: “el grupo es muy diverso en cuanto a opiniones, ideologías, confesiones religiosas, y eso es lo que permite que el grupo desarrolle un pensamiento complejo, basado en la heterogeneidad, el debate y la creación” (E20).

Se pone de manifiesto un cambio de sentido evidente en los sucesos ligados a la transformación social; las metanarrativas, entendidas como grandes utopías e ideologías totalizadoras que en un pasado no lejano impulsaban y orientaban la movilización, están siendo sustituidas por procesos de construcción de abajo hacia arriba de nuevos proyectos que se formulan desde lo cotidiano, lo cercano, lo local. Este cambio de orientación incide en la diversificación de razones sociales y la emergencia de distintas lógicas (medioambientales, económicas, de consumo, etc.) que no responden a una única explicación global de la realidad, sino a la combinación de múltiples perspectivas:

Es una visión muy gramsciana, una transformación del contexto y no una visión leninista que prima la conquista del Estado para después transformar las condiciones de vida desde el propio Estado. Aquí no, aquí en el fondo es cómo desde lo cotidiano, desde los movimientos sociales, desde las autoridades locales, se pueden ir construyendo nuevas razones sociales portadoras en el fondo de proyectos de transformación [...] no tienen detrás de una forma explícita, pueden tenerla de una forma implícita, modelos globales de sociedad, esto es tal vez lo distinto (E11).

La apertura de los procesos es otra característica emergente en los actuales movimientos sociales. Son procesos fundamentados no en modelos sociales o discursos cerrados, sino en unas orientaciones éticas que inciden en el constructivismo social y en la participación de todas las personas, sin exclusiones. Este principio no excluyente se extiende también a las ideas, perspectivas, criterios divergentes, respecto de los cuales se trata de adoptar una visión capaz de integrar y nunca descartar opciones. Se trata de multiplicar y simultanear alternativas, en línea con la complejidad, evitando los planteamientos dicotómicos y teniendo siempre en cuenta las posibilidades que en el consenso no han llegado a priorizarse: “Tengo siempre una visión que intenta contemplar varios

puntos de vista sobre el mismo tema” (E10); “creo que tiene que haber un equilibrio entre cuál es mi criterio, cuál el de los demás, si luego llegamos a un acuerdo bien, y si aun así no llegamos a un acuerdo, yo voy a emplear mi criterio teniendo en cuenta que esa es la otra posibilidad que a lo mejor no tengo que descartar” (E13). La diversidad humana y la pluralidad de ideas, perspectivas y propuestas se conciben así como condición de posibilidad de un cambio social sustantivo.

Se pone de manifiesto el carácter permanentemente instituyente de los nuevos procesos de construcción ciudadana, basados en una actitud de reflexión, cuestionamiento y revisión constante, muy alejada de comportamientos inerciales y fosilizados. De ahí que buena parte de los discursos de las personas con las que conversé, lejos de la autocomplacencia, incidan en las dificultades, limitaciones y tensiones que subyacen a estos procesos. Una tensión básica es que se desarrolla entre el individuo y el colectivo, sobre la que se articulan tensiones diversas que implican interrelaciones no binarias, sino múltiples y complejas entre cuestiones que conciernen a las condiciones de igualdad, diversidad, reconocimiento, autonomía, solidaridad, poder y liderazgo.

En sus discursos a menudo identifican el modelo sociopolítico hegemónico como un obstáculo para el aprendizaje y la construcción de una ciudadanía transformadora. Describen una serie de lógicas y racionalidades que han penetrado de tal forma en el imaginario colectivo que han pasado a formar parte natural de la propia estructura social e institucional. Se trata de lógicas de control, cuyo carácter regulador nos permite englobarlas bajo el calificativo de “burocráticas”. La racionalidad autoritaria, que se manifiesta en la asunción normalizada de la verticalidad y la jerarquía, es una de ellas: “Normalmente se hacen las cosas de arriba a abajo y no de abajo a arriba” (E7).

En mi institución actual, la Universidad, o cuando voy con una organización no gubernamental, una asociación civil, no están planteadas de entrada, de tal forma que el ejercicio del poder y la toma de decisiones sea de por sí horizontal [...] cuando llegas ya hay un director, ya hay un presidente, un coordinador (E18).

Un líder, la figura de un líder, la figura de un patrón [...] el culto a la palabra del

líder, el silencio para escuchar un líder, el respeto debido, no sabemos por qué, pero no importa, al padre, al patrón, al jefe, al director, todas estas figuras que implican una cierta mentalidad de racionalidad autoritaria, tú no discutes, tú no te enfrentas, no sé... yo veo eso muy común y fuertemente construyendo la participación (E12).

La combinación de estas lógicas autoritarias, jerárquicas, burocráticas e inerciales se encuentra en la base de un déficit educativo en la construcción de ciudadanía. Las personas inciden en la falta de experiencias ciudadanas, y por tanto de espacios de aprendizaje, en sus contextos. Esta carencia está en parte condicionada por una herencia política no democrática en sus países y en parte por la propia configuración del sistema, dotado de mecanismos que intencionalmente debilitan, neutralizan o anulan cualquier iniciativa participativa o transformadora: “he crecido en una sociedad diferente ¿no? Era una sociedad franquista, y... y la... lo que he aprendido de mi madre es: no levantes la voz, si piensas diferente no se te ocurra decirlo” (E4); “si no tienen a lo mejor la capacidad o la oportunidad de expresarlas, por lo que te decía, yo estoy, eeh... estoy muy convencido de que la gente no está preparada para expresar sus necesidades” (E7); “los espacios mismos de participación ciudadana..., no tenemos experiencias al respecto; tal vez ni desde el nivel familiar, desde el nivel escolar, ni desde el nivel más inmediato, pues carecemos de esas, de esas experiencias muchas veces” (E18); “no hemos tenido un proceso de hábitos de participación, de hábitos democráticos, tenemos el discurso democrático pero sin hábitos” (E24).

Las tensiones entre lo individual y lo colectivo se manifiestan, en algunos casos, por medio de la percepción del riesgo de anulación del individuo en el interior del colectivo, bien porque este quede oculto dentro de la estructura grupal o bien porque se olvide de sí mismo al dar prioridad a la comunidad. Se ponen de relieve formas muy distintas de posicionarse en esta tensión entre el individuo y el grupo, desde los intentos de personalización del colectivo, imprimiendo en este la huella individual, hasta la búsqueda del equilibrio entre el cuidado de sí y el cuidado de los otros, desde una perspectiva ecofeminista.

Se discute la articulación de los intereses particulares y el interés general. Subyacen a esta algunas

cuestiones, entre otras: ¿Es la suma de los intereses particulares equivalente al interés general? ¿De qué modo pueden coincidir o converger el interés general y el particular? ¿Puede el interés general mover a determinados individuos a ejercer más poder que el resto? ¿Es legítima la definición individual de lo que constituye el interés general? ¿Es legítima en este caso esta apropiación del ejercicio del poder? Y así, la transformación social, ¿puede lograrse desde la suma de acciones individuales?

No es solamente de las estructuras administrativas sino que también de las concepciones personales de la gente que participa en esto ¿no? Es un poco se lo toma como si fuera su propio proyecto personal, proyecto político, acción individualizada para realizarse como individuo. Y entonces claro eso es complicado. Ahí se junta una serie de intereses que olvidan continuamente que si estás ahí es para hacer algo por los demás ¿no? O porque los demás hagan algo por sí mismos, que es de lo que se trataría por no decir la transformación social [...] Mira yo soy concejal y voy a hacer lo que yo quiera. Yo soy técnico y yo hago lo que yo pienso. O sea, todo el mundo hace lo que él cree, piensa y tal. Volvemos a lo del interés general (E23).

Como articular el reconocimiento es un interrogante fuerte, que remite a otras cuestiones no menos complejas: ¿Es posible valorar a algunas personas como “mejores” o “más capaces” que otras? ¿Desde qué instancia o posición se realizaría esa valoración? En caso de establecerse esa mayor capacidad, ¿legitimaría esta la delegación de un mayor poder en la toma de decisiones para las personas “más capaces”?

Por último, destacamos como parte de la tensión entre igualdad y diferencia la experiencia de algunas mujeres en relación con el género y la peculiar relación que encuentran entre diferencias de género y ciudadanía. Estas están marcadas por la lógica patriarcal dominante y la profunda desigualdad de recursos y poder entre hombres y mujeres, que ha implicado históricamente la exclusión de estas de la ciudadanía, reconocida, aún hoy en día, solo local y parcialmente. Pero se incide también en las aportaciones específicas que las mujeres como colectivo (“forzadamente constituido”, en palabras de una de

las entrevistadas) hacen en la reconstrucción de la ciudadanía; la no jerarquización, la cooperación, la empatía, el cuidado, son principios que forman parte del imaginario femenino tanto como de una manera de sentir que se encuentra en la base de la ciudadanía transformadora: “El ecofeminismo en el desarrollo es tener otros valores distintos, cuando yo hablo de desarrollo, yo debería de hablar de una no jerarquización” (E20); “siento que por tradición y por historia las mujeres tenemos más facilidad para cooperar que competir, para sentirnos parte de una comunidad” (E2).

Creo que aportamos muchísimo más, incluso que los hombres, y que tenemos otra visión del mundo, tenemos otras cualidades, tenemos otra forma de hacer las cosas, tenemos una parte también interesante de saber empatizar con otras personas [...] Todo el tema del cuidado, todo el tema de la escucha [...] su visión de la ciudadanía es mucho más de poder, mucho más de otra manera, y la nuestra es mucho más de construcción desde pequeños ¿no? Y de escuchar a los vecinos (E5).

Una manera de sentir relacionada con la capacidad de ver el mundo desde varias ópticas y no con “un ojo solo”, como pone de manifiesto esta cita que parafrasea la perspectiva de una mujer timorense:

Ella decía que los hombres tenían un ojo solo, porque solo conseguían ver de una manera el mundo, ella decía que lo importante era un ser que tuviera dos o más ojos, y ella te explicaba, es fundamental, estamos en una edad en que hay que tener dos o más, esta frase es perfecta, perfecta para hablar de esto... (E12)

### **Del liderazgo personal a los liderazgos colectivos**

La discusión en torno al liderazgo parte de los distintos enfoques que compartieron las personas con las que me entrevisté, y que reflejan perspectivas diversas del juego de tensiones entre poder y autoridad, igualdad y reconocimiento. Se reconoce que en cualquier colectivo es posible identificar personas y grupos con capacidad de influencia suficiente como para condicionar las decisiones colectivas:

El rol que juega cada uno dentro de ese grupo, el prestigio que tiene adquirido dentro de él, la... tendencia a veces también un poco a... no sé cómo decirlo, a que haya ciertos grupos de presión dentro de ese tipo de cosas, yo creo que eso son cuestiones de influencia [...] entran factores como la experiencia de cada uno, cosas por el estilo, y al final acaba determinando o empujando mucho el peso de esa decisión (E13).

El análisis de los discursos en torno al liderazgo muestra tres posiciones distintas, que podemos caracterizar como liderazgo personal, liderazgo delegado y liderazgos colectivos.

Los defensores del liderazgo personal argumentan la necesidad de la figura de un líder que ha de poseer ciertas características extraordinarias, y sobre todo la capacidad para concentrar y orientar las fuerzas de un colectivo en una dirección determinada:

Hace falta un líder, porque un grupo es potente cuando un líder es capaz de aunar todas esas fuerzas porque esas fuerzas están pero necesitan ser conducidas y yo creo en eso porque si no la fuerza se dispersa y al final se cae en el error de mucho ruido y pocas nueces (...) necesitamos personas que aporten modelos diferentes tanto económico, cultural, educativo... gente que sea capaz de salirse del tren este que va sin frenos y sin fin, que se tire y que se tire con todas las consecuencias, y creo que en eso consiste el cambio, en que gente valiente tire y esa gente existe, como ha existido toda la historia, gente revolucionaria, gente grandiosa mentalmente y grandiosa sentimentalmente, porque creo que la unión de una poderosa mente con un poderoso corazón son las personas que hacen grandes cosas (E19).

El liderazgo, según esta posición, surgiría de una tendencia natural de algunas personas, una preocupación por lo social y una disposición a la participación que habría que potenciar educativamente con el desarrollo de competencias específicas:

yo antes no creía en el tema de los liderazgos, y no héroes, no me gustan los héroes, pero sí que pienso que hay gente que es líder,

que tiene más tendencia a participar [...] que está preocupada por el bien común o por lo social, si tú le facilitas técnicas que existen para participar...sería lo de siempre las competencias, eso de los conocimientos, las habilidades, las actitudes... (E24).

Huaylupo (2007) critica este enfoque tradicional del liderazgo entendido como atributo de una persona con capacidades extraordinarias para impulsar el cambio social. Esta forma de concebirlo resulta una simplificación que niega el protagonismo de la colectividad como creadora e impulsora de los cambios sociales, ignorando la condición situada de los individuos, que nacen en un contexto condicionado por la historia y la cultura colectiva. La figura de un líder capaz de orientar con sus capacidades y decisiones personales el sentido de los cambios sociales es un mito enraizado en la visión individualista del mundo. Contribuye además a legitimar una postura ideológica conservadora que defiende la concentración del poder en manos de los supuestamente mejores y más capaces. “Mientras tales mitos prevalecen, ellos refuerzan un enfoque en eventos de corto plazo y en héroes carismáticos en vez de fuerzas sistemáticas y aprendizaje colectivo” (Senge, citado en Huaylupo 2007).

La propuesta del liderazgo delegado cuestiona esta figura y aboga por la horizontalidad y la visibilización de todas y cada una de las personas involucradas en un proyecto ético democrático. Desafía igualmente la idea del “experto”, argumentando que no hay personas comparativamente más capaces que otras en los procesos de transformación social:

Yo tengo que romper la idea de experto, romper la idea de liderazgo, por supuesto tenerlos en cuenta, absolutamente, no, no, no se puede perder ningún efectivo, pero cuando hablo del proyecto ético democrático, es un proyecto de visibilizar a cada una de las personas que conforman una realidad (E20).

Cualquier función delegada se entiende como una “misión” que entraña sobre todo una obligación hacia la comunidad, como muestra el ejemplo del funcionamiento del liderazgo en el movimiento zapatista, sintetizado en el lema “mandar obedeciendo”:

La reflexión sobre lo que significa el poder, desde lo que sería una organización ciudadana ya tendría que cuestionar que haya un líder, a menos que fuera designado y, prácticamente, obligado por los demás. Y esto es lo que yo creo que deberíamos aspirar [...] un ejemplo que conocí de poblaciones indígenas oaxaqueñas en donde ahí, la comunidad elige quién se va a encargar de hacer las cosas en bien de la comunidad y no le queda otra [...] es la mejor manera ¿no? Cuando en un grupo surge un liderazgo o se designa un liderazgo para llevar a cabo tal actividad o tal misión (E18).

Una tercera posición incide en la importancia de la idea de liderazgo, pero señalando que este no debe entenderse como una tendencia o capacidad propia de los individuos, sino como una suma de potencialidades y capacidades colectivas que se encuentran dinámicamente distribuidas en los grupos humanos. Se habla por tanto de liderazgos en plural; estos no tienen un carácter permanente, sino que en cada contexto, en cada situación, pueden encontrarse localizados en diferentes personas o grupos, aquellos cuya posición concreta en un momento determinado les permite captar más adecuadamente el sentido de la acción y formular las propuestas más adecuadas a la especificidad de esta:

El liderazgo es muy importante en los procesos participativos, porque el liderazgo es parte de los hechos movilizadores, catalizadores de los conflictos, de la responsabilidad de pacificar los conflictos, y al mismo tiempo un liderazgo visionario también puede captar esas diversidades y ser capaz de dar sentido y hacer propuestas para avanzar, pero los liderazgos no pueden ser de una persona, los liderazgos están en una comunidad, son liderazgos políticos en sentido formal, liderazgos conectados [...] tenemos que aprender a separar el liderazgo del líder, el liderazgo no tiene que ser identificado con un líder, no tiene que ser una persona, ni tiene que ser autoritario, el liderazgo lo componen en cada situación, según mi entendimiento, las personas que están mejor capacitadas para interpretar la

situación y hacer propuestas, no siempre son las mismas personas [...] saber quién en cada momento está mejor, con más instrumentos para dar un paso al frente, y... y aceptar que pueden ser personas diferentes en circunstancias diferentes las que asumen el liderazgo, el conjunto de personas que son en aquel momento más capaces, y eso también produce una... unas relaciones, tanto en la educación como en la sociedad, unas relaciones mucho más en red [...] hay que pensar es en el tejido social, buscar los liderazgos donde habitualmente no lo hacemos, no los vemos... quiénes son los que hacen más, quiénes son los que en un barrio donde hay problemas solucionan los problemas (E12).

Para construirse y manifestarse, estos liderazgos precisan de un entorno comunicativo en el que la información, los saberes y las experiencias se compartan y circulen fluidamente en toda la red: “una apuesta para fortalecer a las redes ciudadanas en cuestiones del manejo de la información y del saber, cómo circula o no circula el saber, cómo se construyen los liderazgos a partir de la administración del saber y de la información” (E17).

## Conclusión

Combatir el individualismo, reconstruir y consolidar los vínculos sociales, recuperar y reinventar la participación y lo comunitario, forman parte del proyecto de construcción de una ciudadanía crítica, participativa y transformadora que emerge en los discursos de las personas entrevistadas, la mayoría de ellas activamente implicadas en procesos de cambio y mejora en sus respectivos contextos. Al calor del desarrollo de nuevas formas de articulación social en el seno de las redes y movimientos sociales, emerge una interesante concepción plural y colectiva del liderazgo con indudable interés político y pedagógico. Un liderazgo que reconoce la diversidad, la heterogeneidad y la complejidad como base necesaria de la creatividad y la transformación social.

Repensar el liderazgo resulta una tarea política y pedagógica urgente en un contexto de efervescencia social como el que vivimos. La búsqueda de alternativas al liderazgo personal se está produciendo también, si bien de manera

testimonial, en ámbitos institucionales como la escuela. Maureira *et al.* (2014) ponen de manifiesto cómo se va extendiendo la comprensión del liderazgo en las organizaciones como un “fenómeno coral” y no una obra solista. Ya se denomine liderazgo distribuido, compartido, colaborativo, democrático, colectivo o coliderazgo, se desarrolle en colectivos con mayor o menor nivel de organización, o en ámbitos más o menos formales o institucionales, implica una nueva forma de pensar sobre el liderazgo con algunas características distintivas, muy cercanas a las propuestas por el enfoque intercultural:

- Reconoce la necesidad y el valor de las distintas capacidades existentes en una organización o colectivo específico en relación con la orientación de la acción y el cambio.
- Reconoce, por tanto, el poder que todas las personas tenemos para crear, decidir y actuar.
- Desafía el autoritarismo y el individualismo construyendo un yo colectivo, un “nosotros” que se elabora en forma progresiva y se reorganiza y modifica permanentemente (Guerra, 2008).
- Recupera el espacio político al reconocer la intencionalidad colectiva vinculada a deseos y creencias compartidos (Lucena, 2011).

### Referencias Citadas

Dixon, C.

2014 *Another Politics: Talking across Today's Transformative Movements*. University of California Press, Oakland.

Guerra Velásquez, J.

2008 Medios, Poder e Identidad. El yo colectivo frente a un proceso comunicacional transformador. *Revista Estudios Culturales* 1: 171-182.

Huaylupo Alcázar, J.

2007 El liderazgo: un poder relativo. *Revista de Ciencias Sociales* 115: 103-124.

Lucena Cid, I. V.

2011 La acción colectiva. Todo poder viene de abajo. *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho* 23: 338-354.

Maureira, O.; Moforte, C.; González, G.

2014 Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos* 46: 134-153.

Revilla, M.

1994 Gobernabilidad y movimientos sociales, una relación difícil. *América Latina Hoy* 8: 21-25.

