



**ROSA  
LUXEMBURG  
STIFTUNG**  
NEW YORK OFFICE

## EXIGIMOS TODO

Lecciones del modelo organizativo transformador

Por Steve Williams

## Índice

¡A organizarse! Por los editores.....	1
---------------------------------------	---

### Exigimos todo

<b>Lecciones del modelo organizativo transformador.....</b>	<b>2</b>
---	----------

Por Steve Williams

1. Caminar con visión.....	5
2. Alcance para escuchar y aprender.....	6
3. Reformas de corte revolucionario.....	9
4. La democracia es poder.....	10
5. Cultivar líderes.....	13
6. Construir alianzas estratégicas.....	16
7. Compromiso con el movimiento.....	19
8. Extraer cada lección.....	20
9. Lo personal es político.....	21
10. Conclusión.....	23

Publicado por Rosa Luxemburg Stiftung—Oficina de Nueva York, con el apoyo de la AA alemana.  
Abril 2015

**Editores:** Stefanie Ehmsen y Albert Scharenberg

**Dirección:** 275 Madison Avenue, Suite 2114, New York, NY 10016

**Correo electrónico:** info@rosalux-nyc.org; **Teléfono:** +1 (917) 409-1040

La Fundación Rosa Luxemburg es una institución progresista sin fines de lucro que opera a nivel internacional, dedicada a la educación cívica. En cooperación con numerosas organizaciones a lo largo del mundo, trabaja por la participación democrática y social, el apoderamiento de grupos desfavorecidos, las alternativas para el desarrollo económico y social y la resolución pacífica de conflictos.

La Oficina de Nueva York tiene dos objetivos principales: trabajar en asuntos relacionados con las Naciones Unidas y entablar diálogos con progresistas norteamericanos en las universidades, los sindicatos, los movimientos sociales y la política.

## ¡A organizarse!

El capitalismo parece tener una capacidad interminable de transformación. Ha sobrevivido colapsos económicos, guerras mundiales, levantamientos sociales y degradación ambiental (por lo menos hasta ahora). Ha crecido vigoroso en democracias liberales y dictaduras autoritarias. Los críticos del capitalismo que han predicho su caída inminente se han equivocado una y otra vez. Como la corriente río abajo, fluyendo inexorablemente por encima y alrededor de los obstáculos que encuentra, el capitalismo continúa encontrando nuevas formas de reproducirse.

A pesar de su resiliencia, la dominación continua del capital no tiene nada de inevitable. Sin embargo, en contraste con el dinamismo y la adaptabilidad del capitalismo, la oposición al mismo se ha visto fragmentada y estancada. Y mientras es cierto que las décadas del asalto neoliberal tienen gran culpa de estas circunstancias, las respuestas a este ataque por parte de la izquierda han probado ser, casi siempre, decepcionantes. Alguna gente de izquierda anhela un regreso a los días en los que la clase trabajadora industrial fue actor histórico a nivel mundial. Otros han concluido que el concepto de un movimiento trabajador organizado es en sí obsoleto, ignorando las luchas laborales que todavía se llevan a cabo. Aun así, otros se imaginan a sí mismos como una “vanguardia” creada por sí misma y pretenden tener todas las respuestas a preguntas que quizá ni siquiera han entendido. Y así la lista sigue.

¿Cómo es entonces que los opositores a una sociedad construida sobre la alienación, la dominación y la explotación de la humanidad y los recursos naturales, se adaptan y actúan efectivamente para reparar este mundo averiado? No podemos responder a preguntas nuevas con conceptos viejos. Si la izquierda no quiere terminar en un museo, necesitamos desafiar nuestras suposiciones constantemente y reorganizarnos a nosotros mismos y a nuestras organizaciones continuamente. Cada reorganización, empero, empieza con organización. Es a través del trabajo cuidadoso de organizarnos en nuestros lugares de trabajo y en nuestras comunidades que podemos crear organizaciones. Y así eventualmente crear un movimiento capaz de construir una sociedad sostenible sobre la base de la solidaridad, la equidad, la libertad y la justicia. Para que esta forma de organización sea efectiva, no puede basarse simplemente en un análisis apolítico y altamente específico de lo que es posible a corto plazo. Por supuesto que los organizadores siempre deben luchar para ganar, pero también es un deber atreverse a soñar un futuro mejor.

Steve Williams, autor de este estudio que presentamos a continuación, ha trabajado como organizador en el área de la bahía de San Francisco durante los últimos quince años. Como director ejecutivo de “People Organized to Win Employment Rights” (POWER, por sus siglas en inglés), ha participado en un movimiento que crece y se suscribe al modelo de “organizar para transformar”. Este estudio toma prestado de la experiencia de Williams empleando este modelo, que apunta no solo a lograr ciertas exigencias, sino también a cambiar la sociedad. Como Williams señala, esta transformación no se logra adhiriéndose a la misma anticuada política autoritaria, no democrática, liderada por hombres blancos y dominada por la clase media. Solo podremos avanzar si nos organizamos a nosotros mismos de una manera progresista.

*Stefanie Ehmsen y Albert Scharenberg  
Co-directores de la Oficina de Nueva York, abril 2015*

# Exigimos todo

## Lecciones del modelo organizativo transformador

Por Steve Williams

Cuando las protestas alrededor del mundo tomaron plazas y calles a principios de 2010 desde Tunisia hasta Chile, desde Egipto hasta España, desde Grecia hasta Estados Unidos, la gente de izquierda alrededor del mundo se amarró sus botas y salió a marchar. Brilló la esperanza del amanecer de una nueva era de lucha en contra de la austeridad capitalista y su salvajismo imperial.

Atónitos por las protestas, los noticieros hicieron invisibles años de organización comunitaria que fueron los cimientos de las acciones que sucederían más tarde. La única explicación que pudieron ofrecer fue que Twitter, Facebook, y YouTube hicieron estas revoluciones. Aunque los medios sociales jugaron un rol, fueron tan solo herramientas que los organizadores utilizaron para realizar su trabajo más efectivamente. Al final, estas explicaciones obscurecieron el rol primordial de organizarse. Casi siempre se hizo invisible el trabajo organizativo—en lugares de trabajo, comunidades y aulas—que se combinó con la madurez de los tiempos y la sed de la gente por romper la fachada del triunfalismo neoliberal.

Dos años después, muchos de estos movimientos han perdido su ímpetu, pero la esperanza no se ha extinguido. La necesidad de un cambio social fundamental todavía está ahí y hoy es aún más urgente. Actualmente, las fuerzas radicales y de izquierda necesitan comprometerse más que nunca con organizarse. En décadas recientes, mucho de lo que se podría llamar la izquierda estadounidense

no se ha hecho cargo del trabajo de organizar a las fuerzas populares—gente trabajadora, gente no blanca (o gente de color, como se conoce en Estados Unidos), gente de escasos recursos, gente desamparada, gays, lesbianas, bisexuales, transgéneros y estudiantes. Hay una larga y rica historia de comunistas, socialistas, nacionalistas y anarquistas en Estados Unidos con raíces en comunidades locales, lugares de trabajo y aulas para desarrollar la capacidad y la concientización de la gente. Esta tradición deber resucitar. La izquierda debe aceptar el desafío de organizar las fuerzas más aptas para liderar un movimiento que desafíe al capitalismo, el imperialismo y la catástrofe climática. Pero si es que hay una resurrección del trabajo organizativo, queda la pregunta de cómo organizar, ya que no todos los modelos organizativos son creados iguales. Una cosa queda clara: los modelos viejos no lograrán los objetivos. El colapso de las estructuras políticas, económicas y ecológicas significa que las concesiones de carácter transaccional no van a resolver las necesidades severas de la gente alrededor del mundo. Son necesarios nuevos modelos organizativos, modelos que combinen la audacia de la gente que tomó las calles con la madurez para el cambio que estos momentos nos exigen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Estas son mis reflexiones de mi tiempo como organizador, director ejecutivo y codirector ejecutivo de POWER (*People Organized to Win Employment Rights*). Si bien estas son mis reflexiones, las victorias, los éxitos y las innovaciones que POWER ha acumulado a través de los años son frutos compartidos entre cientos de personas que han servido en POWER como personal, membresía, líderes y Junta Directiva. Son demasiados como para mencionar por nombre, pero quiero expre-

La opción más obvia de modelo organizativo sería el conjunto de enseñanzas de un hombre cuyo nombre se ha vuelto sinónimo de organizar. Saul Alinsky empezó a organizar en barrios de escasos recursos como el barrio Back of the Yards en Chicago en los años treinta y luego fundó la Fundación Áreas Industriales (*Industrial Areas Foundation*, o IAF) en 1940. A través de la IAF y su libro *Reglas para radicales* (*Rules for Radicals*), Alinsky entrenó a miles de organizadores competentes y, más de cuarenta años después de su muerte, cientos de organizadores aun lo citan como influencia directa. Actualmente, muchas de esas organizaciones y organizadores continúan haciendo un trabajo importante y verdaderamente radical. Como otras teorías, el modelo de Alinsky se desarrolló en un momento particular, como parte de un esfuerzo para responder a otras—en este caso competidoras—teorías organizativas. Alinsky empezó organizando comunidades de escasos recursos en un período en el que la gente de izquierda de varias tendencias estaba activamente comprometida en docenas de proyectos de acción comunitaria—desde campañas contra linchamientos y de defensa ante desahucios hasta el alivio alimenticio. Luego de la caza de brujas de McCarthy en la década de 1950, la mayoría de la gente de izquierda fue asesinada, encarcelada, deportada o intimidada y la mayoría de estos proyectos de acción comunitaria se debilitó. Contrastando su modelo de la década de 1930 con el modelo de los movimientos emergentes en la década de 1960, Alinsky enmarcó su modelo organizativo como uno pragmático y anti-ideológico “arraigado en los porqués y las razones de la vida, según es vivida” y no según “nuestros deseos de fantasía sobre cómo debería ser”.<sup>2</sup> Él posi-

---

sar mi aprecio especial a Alicia Garza, Jaron Browne, Jason Negrón-González, Marisa Franco, Aspen Domínguez, Cindy Wiesner, Ilana Berger, Nora Calderón, Larry Lattimore, Emma Harris, Gloria Esteve, Manuela Esteve, Donají Lona, Juana Tello, Ernest Stokes, Beatriz Herrera, Karen Gibson, Lorren Dangerfield, Jesse Tello, Regina Douglass, Garth Ferguson, Brian Russell, Patty Snitzler, Thabiti Hayes, Khalil Abdul Samad y Jane Martin.

2 Saul Alinsky. 1989. *Rules for Radicals*. Vintag Books: Nueva

York, pag. 26.  
ciónó su acercamiento a manera de neutralizar a los movimientos sociales más explícitamente izquierdistas:

*Para poder involucrar a los sacerdotes católicos en Back of the Yards, no les tuve que dar nada de ética cristiana, solo apelé a sus propios intereses. Yo les decía, “Mire, usted le dice a su gente que se aleje de los sindicatos y los grupos de acción dominados por los comunistas ¿no es cierto?” Él asentía. Yo continuaba: “¿Y qué hacen?, dicen, sí padre, y salen de la iglesia y se unen al C.I.O. ¿Por qué?, porque es su pan de cada día, porque el C.I.O. está haciendo algo por sus problemas, mientras usted está aquí sentado en su silla en la sacristía.” Eso les removía por dentro, que es lo que yo quería hacer; luego yo les decía, “Mire, si sigue así usted va a distanciar a la parroquia, va a alejarles de la iglesia e incluso mandarles a los brazos de los rojos. Su esperanza es primero darles a los comunistas en donde más les duele, para demostrarle a la gente que usted está más interesado en sus condiciones de vida que en los contenidos de su colección de placas. Y no solo va a recuperar a sus feligreses porque apoya sus luchas, sino que, cuando ganen, le van a ser más generosos con las donaciones y mejorarán el bienestar de las iglesias”. Entonces, ya hablando su misma lengua, podíamos sentarnos y hacer un trato.”<sup>3</sup>*

El intento de Alinsky de despedazar al modelo organizativo ideológico se manifiesta en varias prácticas concretas. Por ejemplo, el modelo de organización de Alinsky insiste en que las organizaciones solamente deben dedicarse a luchas que se puedan ganar y el organizador debe desistir de traer sus visiones políticas al discurso organizativo. A pesar de todo, esta decisión es entendible, dada la represión del estado contra los movimientos de izquierda y los movimientos radicales durante la historia de Estados Unidos. Sin embargo, las ramificaciones de esta decisión reducen su modelo organizativo a la impotencia en relación con los desafíos contemporáneos, porque la ideología es un núcleo frontal desde el cual la izquierda y las fuerzas progresistas deben luchar.

---

va York, pag. 26.

3 Eric Norden. 1972. “Interview with Saul Alinsky”. En: *Playboy Magazine*.

El asalto ideológico desplegado por el campo neoliberal en las cuatro últimas décadas significa que el éxito depende de la capacidad de la izquierda para articular una visión alternativa de economía y sociedad. La ausencia de lucha ideológica y el balance de fuerzas en la actualidad han producido condiciones donde el cambio estructural es tácito y políticamente imposible de lograr. Como resultado, las fuerzas progresistas enfocamos todas nuestras energías en intentar que malas políticas y prácticas sean menos malas y nunca apuntamos a los sistemas y las estructuras que causan la inequidad en primer lugar. La insistencia de Alinsky en el hecho de que el organizador silencie sus ideas por temor a que estas debiliten el trabajo organizativo no es realista sino contraproducente. Necesitamos todas las manos a la obra y los organizadores tienen una única oportunidad de sacar a relucir lo mejor de nuestros sueños y aspiraciones para inspirar un movimiento.

Las fuerzas radicales y progresistas deben encontrar y desarrollar acercamientos al cambio social que nos permitan unir ideologías con las campañas del día a día.

Los bloques de construcción de estos nuevos modelos organizativos existen. Sin descartar las contribuciones del modelo de Alinsky, las fuerzas radicales y progresistas deben buscar inspiración y guía en una variedad de experiencias. Combinando la audacia táctica del modelo de Alinsky con la democracia de base del Comité Estudiantil Coordinador por la No Violencia (*Student Nonviolent Coordinating Committee*, o SNCC), las estructuras participativas de los movimientos piqueteros y el análisis del Foro Sudafricano contra la Privatización (*South African Anti-Privatization Forum*), tenemos los ingredientes básicos de un modelo organizativo que nos permitirá enfrentar la escala de los desafíos afrontados por el planeta y la humanidad. En los últimos años han aumentado los esfuerzos por codificar y articular un mo-

delo organizativo que pueda construir el poder necesario para oponerse a los problemas que enfrentamos actualmente a la vez que se construya el mañana. Este nuevo modelo, que es la acumulación de prácticas pasadas y presentes, se conoce como organizar para transformar, o trabajo organizativo transformador.

Si organizar es el intento de hacer que la gente se junte para actuar colectivamente con el fin de resolver un problema común, entonces organizar para transformar es un acercamiento particular al trabajo organizativo de campañas individuales con un análisis de los sistemas subyacentes de explotación y opresión. El trabajo organizativo transformador se define por su intención explícita de transformar tanto estos dos sistemas como la gente individualmente involucrada en campañas y esfuerzos por la liberación genuina de todos. El modelo está todavía en desarrollo, pero la práctica en la que se basa está fuerte y en aumento en Estados Unidos y alrededor del mundo. Por supuesto que el trabajo organizativo transformador se ve diferente en Grahamstown, Sudáfrica, a cómo se ve en San Francisco, Estados Unidos, pero hay principios centrales que comparten los modelos organizativos transformadores. Los principios centrales del modelo organizativo transformador incluyen: caminar con visión, alcance para escuchar y aprender, reformas de corte revolucionario, la democracia es poder, cultivar líderes, construir alianzas estratégicas, compromiso con el movimiento, extraer cada lección y lo personal es político.

Lo que sigue a continuación es una breve descripción de cada uno de los componentes del modelo organizativo transformador. En estas descripciones, tomo prestado de las experiencias que he tenido al fundar y trabajar en POWER (*People Organized to Win Employment Rights*), una organización de base comunitaria en San Francisco. No quiere decir que lo que hizo POWER siempre fue lo correcto. Las organizaciones que están intentando darle forma

al modelo organizativo transformador enfrentan desafíos similares y muy a menudo adoptan estrategias diferentes para resolver estos desafíos. Aunque hubiera podido tomar ejemplos de las prácticas de varias organizaciones transformadoras, uso POWER como ejemplo,

no porque este trabajo no haya tenido defectos sino porque es ahí donde mi práctica y mis lecciones han echado raíces durante la última década y media. Ofrezco estas lecciones en espíritu de apertura, con la intención de aportar al avance de las luchas.

## 1. Caminar con visión

Virtualmente toda organización comienza con un problema. La gente, agitada por un problema particular en su comunidad o lugar de trabajo, toma la decisión audaz de unirse a otra gente para tratar de resolver el problema. Es tentador creer que la eliminación de ese problema es una visión suficientemente clara.

Durante un período de sanciones de austeridad, violencia estatal y hostilidad social, el ganar incluso las más modestas reformas puede requerir una combinación ilusoria de habilidades, sincronización de tiempo y suerte. En su mejor forma, estas victorias producen concesiones por parte de las clases en el poder pero no alteran el balance fundamental del poder. Para algunos modelos organizativos, esto ha sido suficiente.

Sin embargo, el modelo organizativo transformador le da una larga mirada al éxito. Este modelo empieza con la presunción de que todos los problemas sociales tienen raíces estructurales, globales e históricas, así que, incluso si tenemos éxito en nuestra campaña para resolver un problema en particular, el organizador transformador debe reconocer las inequidades estructurales que han provocado este problema y que continuarán creando otros problemas—a menos que la raíz de la causa de esos problemas sea erradicada definitivamente. Es por eso que el modelo organizativo transformador apunta nada menos que a la erradica-

ción de las raíces de las causas de los problemas que experimentamos. Esto significa que la organización transformadora debe caminar en dos piernas. Ya que todavía no tenemos el poder necesario para cambiar el balance del poder, la organización transformadora debe luchar y caminar con visión.

Esto significa que la organización transformadora debe dedicar recursos para identificar y clarificar su visión compartida sobre las transformaciones sociales que está tratando de lograr. Esta no es una tarea fácil y se requiere de tiempo para discutir lo que no se ve obviamente conectado con las luchas del día a día. En última instancia, la responsabilidad de articular esta visión va más allá de las organizaciones individuales. El movimiento a gran escala debe asumir la tarea de articular una visión más amplia. La ausencia de esta visión articulada es una de las debilidades centrales que ha plagado a la izquierda en Estados Unidos y en muchas partes del mundo, especialmente desde el colapso de los experimentos socialistas del siglo XX. Pero hasta que el movimiento cree esa visión, es responsabilidad de las organizaciones individuales darles forma a sus visiones. La claridad de las visiones puede aclarar mucho el trabajo de una organización, desde identificar a su base primordial, sus potenciales aliados y sus objetivos hasta darles forma a las peticiones de campañas y coaliciones.

POWER hizo esto a principios de 2010. Luego de una serie de derrotas dolorosas y unos callejones sin salida, en medio de una convocatoria continua y un trabajo de campaña, el personal y la membresía de POWER nos involucramos en una serie de conversaciones donde tratábamos de responder esta pregunta: “¿cómo podría verse la victoria?” Durante estas conversaciones, identificamos que el problema general que confrontábamos en varios sectores de la sociedad de San Francisco era el aumento de los costos de los servicios públicos más básicos. En el área de transportación pública esto significaba tarifas más altas en autobuses llenos que venían menos frecuentemente. Esta tendencia iba en contra de lo que habíamos identificado como parte principal de nuestra visión: la transportación pública es un bien común vital que debería ser gratis para todos. Eso es cierto no solo porque este bien le permite a la gente viajar a varias partes de la ciudad para trabajar, educarse y recrearse, sino porque también provee una vital intervención en el proceso de reducir emisiones de carbono y luchar contra el cambio climático.

Nuestro desarrollo de una visión quizá hasta rudimentaria, junto a una decisión municipal reciente de eliminar el servicio de autobuses escolares, conllevó a POWER a iniciar una campaña que exigía que la ciudad proveyera transportación pública gratuita para toda la gente joven. Esta exigencia fue un desvío del punto en el que la organización hubiera enmarcado esta campaña en años pasados. Antes de perfeccionar nuestra visión, nosotros hubiéramos

hecho un llamado por la provisión de transportación pública gratuita solamente para la gente joven de bajos ingresos. Esta nueva exigencia ayudó a posicionar a POWER no como una organización que buscaba ganar concesiones caritativas solo para personas de bajos ingresos sino también como una fuerza que buscaba expandir los bienes comunes de San Francisco. Este encuadre de la exigencia le permitió a POWER construir relaciones con una nueva serie de organizaciones y fuerzas sociales y nos obligó a explicar cómo el usar fondos públicos para proveer transportación pública gratuita a gente joven pudiente era un uso prudente de esos fondos. En diciembre de 2012, la membresía de POWER y nuestros compañeros de coalición exitosamente obligamos al municipio a proveer transporte gratis solo a gente joven de bajos ingresos pero la organización está ahora posicionada para involucrarse en otros debates y tiene un grupo de aliados más amplio que nos permitirá incrementar nuestras exigencias en campañas futuras.

Para la organización transformadora, la visión es un componente integral del trabajo organizativo; es más que una consigna usada en las comunicaciones organizacionales. Esto debe ser una presencia dinámica, la cual informe todas las decisiones de la organización de la misma manera en que la Estrella del Norte les proveyó inspiración y guía a esa personas de descendencia africana que escapaban de la esclavitud en el terreno traicionero del período pre-bélico de Estados Unidos. La visión es la fundación de la efectividad de una organización.

## 2. Alcance para escuchar y aprender

Uno de los aspectos fundamentales de todos los modelos organizativos es el compromiso de acudir y hablar con la membresía base del foco del alcance. Después de todo, el organi-

zar—en su núcleo—es simplemente el proceso de juntar a la gente para que actúe colectivamente. La manera de hacer alcance y de acudir a la gente puede ser distinta según cada base

constituyente o comunidad. Organizar a residentes de vivienda pública puede involucrar ir de puerta en puerta. Organizar a trabajadores puede involucrar ir al lugar de trabajo o a una barra popular. Para nosotros, al principio de la historia de POWER, el alcance y la convocatoria significaron el escabullirnos en la oficina de beneficios sociales del estado para hablar con los trabajadores desempleados que reciben beneficios públicos.

El trabajo de alcance no es nada fácil, especialmente al principio. Hágalo por suficiente tiempo y se topará con alguien que no quiere hablar. Usted puede sufrir acoso (esto puede ser un desafío particularmente difícil para las mujeres organizadoras o para aquellos organizadores que estén acudiendo y convocando a comunidades que son diferentes a las suyas). Obtendrá compromisos de la gente solo para darse cuenta luego de que esta no llega a la reunión o a la acción a la que se le invitó. En las sociedades occidentales contemporáneas, que se han convertido en extremadamente aislantes y donde algunas corporaciones intentan esconder a los trabajadores fuera de vista, el organizador quebranta barreras sociales y políticas al acercarse a hablar con personas que no conoce.

Esta fue sin duda mi experiencia con POWER. En 1996, empecé a hacer trabajo de alcance en las oficinas de beneficios públicos en San Francisco en un intento de formar un sindicato de base comunitaria formado por los trabajadores desempleados que reciben dichos beneficios por parte del estado. Para ese tiempo, el municipio les exigía trabajar a cambio de sus beneficios mensuales. El trabajo que se les exigía a los trabajadores desempleados a cambio de recibir beneficios públicos antes había sido realizado por empleados públicos sindicalizados que ganaban entre \$2.409 y \$4.644 mensuales más beneficios. Esta era una compensación razonable para aquellos tiempos. Los trabajadores desempleados estaban ganando solo \$345 por mes, sin beneficios y sin oportu-

nidad de solicitar para puestos permanentes en caso de que se abrieran. Sin saber que existía una política que prohibía esto, entré a la oficina de asistencia social y empecé a repartir volantes y a tener conversaciones con la gente acerca de la idea de formar una organización de trabajadores desempleados que reciben beneficios públicos. Mi primera semana fue decente. Tuve algunas buenas conversaciones y solo me habían ignorado un par de veces. Pero ya la segunda semana el agente de seguridad del edificio me preguntó qué estaba haciendo yo. Cuando le contesté, me dijo que tenía que salir, que la oficina era solo para personas que estuvieran solicitando asistencia. Me fui pero no me disuadieron. Durante las siguientes semanas, volví a entrar en la oficina de asistencia social con diferentes disfraces. Me corté el pelo, me dejé crecer la barba, usé sombrero, hice cualquier cosa para entrar y hacer entre veinte y treinta minutos de alcance. Con el tiempo, estos esfuerzos de trabajo de alcance, estilo guerrilla, produjeron un grupo central de miembros que compartieron la responsabilidad de hacer alcance y convocar a la gente. Un buen organizador siempre encontrará la manera de sobrepasar los obstáculos para llegar a la base objetivo de su alcance, incluso si esto significa hacer algo que implique disculparse luego.

Es crítico que los organizadores recuerden que el alcance es el ingrediente fundamental del trabajo organizativo. El alcance es el líquido vital de cualquier organización. Es muy raro que la gente busque una organización para ser parte de ella. La primera tarea del organizador es permitir que la gente se una a los demás en un esfuerzo por cambiar el mundo. El alcance puede ser intimidante, pero también puede ser mágico. Todo lo que se necesita es tener una conversación animada con alguien que ha estado anhelando una manera constructiva de liberar su esperanza y su ira. Esos momentos son recordatorios constantes de la capacidad transformadora de la interacción cara a cara.

El asunto de cómo se hace el trabajo de alcance es de central importancia para la organización transformadora. La experiencia de mucha gente al acercarse un extraño no es placentera—ya sea porque esté siendo acosada por alguien tratando de vender algo o por alguien teniendo insinuaciones sexuales. Militantes jóvenes vendiendo periódicos se han acercado a muchas personas para venderles los periódicos de su organización revolucionaria. El periódico es meramente un accesorio en esas circunstancias y el propósito de la interacción parece ser que el vendedor del periódico pueda hablar sobre la posición del periódico y ridiculizar cualquier visión en desacuerdo. Pero este no es un ejemplo de acercamiento apto para una organización transformadora. El compromiso de la organización transformadora es acercarse con el propósito de escuchar y aprender.

La organización transformadora considera a sus bases como fuente estratégica de información y perspectiva. Por esta razón las organizaciones transformadoras no realizan trabajo de alcance solo para repartir información. El trabajo organizativo transformador no se trata de proselitismo. El trabajo organizativo transformador entiende que el alcance efectivo es un intercambio. El organizador transformador invita a participar en el trabajo de organización y crea nuevas opciones a partir de este trabajo; mientras tanto, el organizador recibe información vital sobre las condiciones en la comunidad o el lugar de trabajo, reflexiones sobre las campañas de la organización y sugerencias sobre lo que podría fortalecer la lucha.

El organizador acude y hace trabajo de alcance tanto, si no más, para aprender como para informar. De hecho, en todas las capacitaciones de POWER se requiere que los organizadores nuevos y antiguos no hablen por más del 30% de cada interacción. La habilidad para hacer preguntas interesantes y provocadoras no solo invita a que surja información nueva y

reveladora sobre la gente, sino que también la involucra al hacer que se vea a sí misma como parte de la organización y, por ende, hace más probable que asista a acciones y reuniones. Esto puede manifestarse de muchas formas, desde el planteamiento de preguntas interesantes hasta la solicitud de opiniones sobre los asuntos que la membresía comunitaria ve como los más importantes. Basándose en la información obtenida, la membresía y el liderazgo de la organización transformadora pueden sintetizar estas ideas con su propia investigación para desarrollar iniciativas radicales y progresistas que broten orgánicamente de las aspiraciones de la comunidad y sus experiencias. Estas propuestas sintetizadas pueden entonces regresar a la comunidad para ser analizadas o ratificadas. Este alcance no es una tarea superficial. Es parte del proceso organizativo transformador que desarrolla relaciones genuinas y transformadoras para garantizar que la organización transformadora tenga raíces y demuestre responsabilidad hacia las bases a quienes ve como una fuerza política.

Claramente, este modelo del organizador como alguien que entrevista y escucha es muy diferente al de la imagen machista del organizador como el salvador carismático de una comunidad, capacitado para inspirar a las masas y hacer temblar de miedo a los corazones malvados. Con mucha frecuencia, la gente llega al trabajo organizativo pensando que será eficaz o no dependiendo de su interés en hablar en público. Dependiendo de la situación, un organizador puede ser invitado a dar un discurso convincente, pero la organización transformadora no se trata de peroratas y discursos prolijos; la organización transformadora se trata de desarrollar la capacidad de la gente para que levante sus propias voces. Especialmente porque las primeras interacciones pueden ser tan formativas, es crucial que la organización transformadora desarrolle la orientación de los organizadores y la capacidad de alcanzar a la gente con el fin escuchar.

### 3. Reformas de corte revolucionario

En San Francisco, la tasa de desempleo de afroamericanos y latinos está cerca del 25%—más del doble del promedio nacional. La tasa de encarcelamiento está por los cielos y la crisis de vivienda se ha robado más del 40% de la riqueza con la que la comunidad afroamericana contaba antes de 2008. El financiamiento de la educación pública, el transporte público y los sistemas de salud pública—que sirven abrumadoramente a las comunidades afroamericanas, latinas, asiático-americanas y de las islas del Pacífico—ha sufrido recortes dramáticos en los últimos diez años. Mientras tanto, corporaciones como Twitter, GenenTech y constructores grandes reciben decenas de millones de dólares en subsidios públicos. En este sentido, San Francisco no es el único caso. Diferentes comunidades alrededor del mundo están experimentando niveles similares de recortes económicos y medidas severas mientras que el 1% de la población vive protegidas vidas de magnates ladrones. En este contexto, nos sobran los tipos de campañas inteligentes que diferentes organizaciones pueden crear.

Ciertamente, la resistencia es clave. Es importante pelear contra políticas públicas malas y sus respectivas prácticas; en una era de asaltos neoliberales interminables, toda y cada una de las resistencias es noble. Pero aunque la resistencia sea necesaria, no es suficiente si buscamos conseguir la liberación y la eliminación de los sistemas superpuestos de explotación y opresión. Nuestra resistencia debe caminar hacia conseguir nuestros objetivos mayores, y algunas campañas son simplemente más estratégicas que otras, en la búsqueda de las metas que queremos lograr. La tarea de la organización transformadora es buscar las campañas y actividades con mayor potencial para mejorar las vidas de las bases constituyentes y de la clase trabajadora en general pero tam-

bién para desatar nuevas oportunidades de participación y victoria en luchas futuras que nos acerquen a nuestra visión a largo plazo.

La organización transformadora no debe caer en la trampa del reformismo pero, al mismo tiempo, no debe estancarse en exigencias extremas que no ofrezcan oportunidades de lucha social. La pregunta es cómo encontrar el corte revolucionario en las luchas por reformas.

En el intento de balancear estas preocupaciones, la organización transformadora recibe guía de las ideas de la hegemonía y contra la hegemonía desarrolladas por el marxista italiano Antonio Gramsci. Gramsci observó que la clase dominante no solo tenía el poder coercitivo de los aparatos del estado sino que también estaba habilitada para ejercer el liderazgo moral e intelectual. Este liderazgo moral e intelectual permite que la clase dominante gane el consentimiento de las clases dominadas para continuar su dominación a través del convencimiento de que los intereses de las clases dominantes son los intereses de todos. Gramsci propone que la tarea de los revolucionarios en estos contextos no es exigir inútilmente las demandas más radicales, sino librar una lucha política en la que las clases populares y explotadas luchen por la hegemonía. Esas clases hacen esto al involucrarse en campañas e impulsar exigencias que unen a varios sectores de la sociedad en pugnas que comienzan a cambiar el terreno de lucha, posibilitando que las luchas sean por exigencias más radicales. Esta orientación, de hecho, requiere claridad en cuanto a la visión, la evaluación de fuerzas y la estrategia.

El proceso de identificar campañas nuevas para POWER siempre comienza con la evaluación de la membresía y las bases constituyentes. Esa información se combina con una reevaluación

de la visión de la organización. Todo esto entonces se coloca dentro del contexto particular de las condiciones económicas, sociales y políticas en San Francisco. Usando los instrumentos de análisis de poder desarrollados por Anthony Thigpen, POWER intenta evaluar cuáles constituyentes y cuáles organizaciones podrían alinearse con nuestros objetivos y cuáles podríamos traer a nuestro lado. Esta información comienza a darle forma al trabajo de campaña de la organización. Para asistirnos en la búsqueda de la estrategia revolucionaria en las luchas reformistas, la membresía y el personal de POWER evalúan el grado al cual una campaña provee oportunidades para:

- ⇒ mejorar las condiciones de vida y de trabajo de la membresía y las bases constituyentes de POWER así como también de la clase trabajadora en general;
- ⇒ establecer las bases y las partes de la visión de la organización a largo plazo;
- ⇒ desarrollar fuerza para profundizar la solidaridad entre varios sectores de la clase trabajadora, de la gente de bajos ingresos y de las personas no blancas;
- ⇒ socavar el poder de la clase dominante y sus instituciones;
- ⇒ cambiar el discurso público para posibilitar victorias más grandes a través de la debilitación de la lógica de la opresión (ej. el

- capitalismo, el imperialismo, la supremacía blanca, el patriarcado, etc.);
- ⇒ desarrollar el liderazgo de la membresía y del personal de la organización;
- ⇒ expandir y profundizar alianzas estratégicas y tácticas con fuerzas clave;
- ⇒ aumentar la membresía y fortalecer a la organización.

Quizá el peligro más grande para la organización transformadora que intenta encontrar el corte revolucionario de las luchas reformistas sea vestir una lucha reformista con retórica revolucionaria. Estos criterios, junto con reflexiones y evaluaciones constantes del trabajo de la organización, ayudan a que nuestro análisis sea lo más serio y fundamentado posible.

Aunque los criterios no son una fórmula matemática, sí ofrecen una serie de parámetros para que la organización transformadora evalúe posibles campañas. Una campaña no puede obtener calificaciones altas bajo todos los criterios pero sí puede utilizar estos factores para evaluar cuáles campañas ofrecen el potencial más alto. También ayudan a determinar cómo la organización forma la estrategia de campaña. El mejor trabajo organizativo transformador busca el potencial revolucionario de las luchas de campaña y luego lleva a cabo esas campañas con tenacidad y finura.

## 4. La democracia es poder

La democracia en Estados Unidos está en crisis. Se dan intentos notables para privar los derechos de la clase trabajadora y de las comunidades de gente no blanca—desde campañas para suprimir votos, dirigidas contra quienes han sido convictos por una felonía y quienes viven en este país sin documentos de residencia legal. Pero la participación democrática

también se está erosionando para aquellos residentes que sí tienen derecho al voto. La participación democrática es una fantasía, mucho más de lo que a la gente le gustaría admitir.

La democracia debe ser una práctica definitiva para el trabajo organizativo transformador. Este no es un asunto de moralismo. La partici-

pación democrática puede desarrollar las destrezas y sembrar la conciencia que necesitamos para construir una organización fuerte, un movimiento fuerte o una sociedad fuerte. Durante la época temprana de POWER, nos involucramos en una campaña dirigida a un sindicato del sector público que se rehusó a permitir que los trabajadores participantes de un programa de trabajo para desempleados hablaran por sí mismos. Ese sindicato había incluido una provisión en su último contrato con el municipio que estipula la formación de un comité para discutir cualquier cambio futuro propuesto por el programa de trabajo para desempleados. El comité, según estipulado por el contrato, se compondría mínimamente de seis representantes sindicales y seis representantes municipales—sin incluir ningún trabajador participante del programa de trabajo para desempleados. Cuando se enteró de este comité del programa de trabajo para desempleados, la membresía de POWER se sintió inicialmente a gusto porque durante meses había fracasado en todos sus intentos por apenas incluir el asunto del programa de trabajo para desempleados en la agenda sindical. Parecía que finalmente habíamos logrado un avance real. En cuanto a esta exclusión del comité—la de todos los trabajadores participantes del programa de trabajo para desempleados—pensamos que se trataba de un simple descuido. Pero eso cambió cuando nuestros repetidos llamados a oficiales sindicales no recibieron ninguna respuesta. A medida que pasaron los días y el contrato pasó al Concejo Municipal para ser ratificado, la membresía de POWER decidió convocar una manifestación de protesta. Ya que el contrato estipulaba un comité compuesto por doce personas sin incluir a trabajadores participantes del programa de trabajo para desempleados, exigimos que el comité se expandiera para incluirles y que, hasta que eso sucediera, los concejales rechazaran dicho contrato.

POWER movilizó a 100 trabajadores participantes del programa de trabajo para desem-

pleados y aliados a esa primera manifestación y convencimos al Concejo Municipal de que aguantara el asunto hasta que este se investigara a mayor profundidad. Satisfechos con ese primer paso regresamos a la oficina, solo para toparnos con una montaña de mensajes telefónicos de parte de los líderes sindicales más poderosos en San Francisco. Todos los mensajes nos exhortaban a llamar inmediatamente. Toda persona con quien hablé expresó el mismo mensaje: si POWER no detenía estas manifestaciones, entonces el movimiento laboral nos expondría como elementos anti sindicalistas y nunca más volvería a trabajar con nosotros. Esto me afectó mucho. Después de todo, yo consideraba a POWER como una voz progresista en un movimiento laboral revitalizado. La estrategia fundacional de la organización giraba en torno a organizar a la fuerza laboral del sector informal, así que nos podíamos aliar con la fuerza laboral organizada en sectores formales para montar un contraataque ante la tiranía del capital. Una parte de mí pensó que debíamos detener las protestas. Pero POWER había desarrollado estructuras democráticas para la toma de decisiones, así que yo sabía que la decisión no era solo mía; que la decisión caía bajo la jurisdicción del Comité Directivo, un cuerpo de líderes electos a cargo de tomar las decisiones estratégicas y tácticas en relación a todos los aspectos del trabajo de la organización.

Cuando reporté las amenazas del liderazgo sindical, la membresía de POWER parecía no sentirse sorprendida, así que enfatiqué la seriedad aparente de las amenazas. Garth Ferguson, uno de los miembros del Comité Directivo, alzó su mano y dijo que tenía un par de preguntas de clarificación, “¿Nos estás diciendo que nos van a insultar?” – “Nos van a tildar de anti sindicalistas”, respondí. “Bueno, a mí me han insultado ya en un montón de formas y, como hombre gay que ha realizado trabajos de cuello azul la mayor parte de su vida, no creo que ‘anti sindicalista’ sea el peor insulto que me

hayan dicho jamás”, respondió Garth. El resto del Comité Directivo se rio a manera de obvia concordancia. Él entonces continuó, “También dijiste que te dijeron que, si continuábamos, nunca volverían a trabajar con nosotros nuevamente. Mi pregunta es, ¿cuándo han tomado nuestro lado en alguna de nuestras campañas?”. La segunda ola de risas hizo la posición del Comité Directivo aun más obvia. Nuestra votación fue unánimemente a favor de continuar con las protestas por obtener un puesto en la mesa para los trabajadores participantes del programa de trabajo para desempleados.

Después de dos manifestaciones más, cada una con mayor participación que la anterior, y justo cuando el Concejo Municipal estaba a punto de tomar una votación final sobre el contrato propuesto, el presidente del Concejo laboral se nos acercó y nos dijo que el sindicato estaba dispuesto a acceder a nuestras exigencias. Esta victoria fue posible gracias al compromiso de la organización con la democracia para garantizar que las decisiones las tomaran quienes mayormente se verían afectados por ellas. En este caso, la membresía tomó una mejor decisión que la quizá hubiera tomado yo solo y, según mi experiencia, los grupos tienden a tomar mejores decisiones que los individuos aislados, especialmente si esos grupos son capaces de cultivar una cultura de participación respetuosa. Sin embargo, esta no es la historia de un romance sobre la sabiduría colectiva en la toma de decisiones. Los grupos de personas son ciertamente capaces de tomar decisiones equivocadas. La historia está repleta de esto pero, en el contexto de una organización, las decisiones equivocadas de un grupo pueden fortalecer una organización a largo plazo. La participación de la gente aumenta su compromiso con el proyecto.

Una de las características más difíciles de cultivar en una organización es el sentido de propiedad. Con mucha frecuencia, miembros prospectos se acercaban a POWER y nos pe-

dían que “solucionáramos” un problema que estaban afrontando. Aun después de que les explicáramos que operábamos según la acción colectiva en la que “todos” trabajábamos para resolver los problemas, la membresía nueva a menudo se refería a POWER en segunda o tercera persona. “Lo que pienso que deberían hacer es...” o “Cuando le conté a POWER sobre mis problemas, me ayudaron a confrontar a mi jefe...” Hasta que un miembro no comenzaba a referirse a la organización en primera persona, sabíamos que no estaba completamente integrado al trabajo y las prácticas de la organización pero cuando ese mismo miembro empezaba a decir, “Creo que deberíamos...”, estaba claro que había tomado a la organización como una extensión de sí mismo. Aunque este es el resultado deseado, para la mayoría de la gente este es un proceso que toma tiempo y que requiere de un ambiente de apoyo. Las estructuras y las prácticas organizacionales claras y deliberadas pueden acelerar grandemente este proceso. La membresía ve entonces que no solo tiene la oportunidad de tomar decisiones clave y de llevarlas a cabo, sino que se supone que lo haga. Cuando eso sucede, está más dispuesta a tomar mayor responsabilidad para garantizar que la organización tenga éxito. De cierta forma, esto se complica cuando un grupo toma lo que se considera una decisión equivocada. En esos momentos, la membresía ve que no hay un comité escondido esperando derogar la decisión del grupo. La práctica de la organización se alinea con su retórica y lo que sucede normalmente es que la membresía trabaja el doble para sacarle el mayor provecho a la decisión en la toma de la cual fue partícipe y, junto con una evaluación, es probable que el grupo tome mejores decisiones en el futuro. En todo caso, la organización se fortalece. Esta es una lección clave para cualquier organizador pero es particularmente crítica para los organizadores que vienen de experiencias personales diferentes a las de los constituyentes a quienes está tratando de organizar. La estrategia de POWER se construye sobre las reflexio-

nes de Paulo Freire, como cuando escribió lo siguiente:

*Ciertos miembros de la clase opresora se unen a la oprimida en la lucha por la liberación, mudándose así de un polo de la contradicción al otro. Su rol es fundamental y lo ha sido a lo largo de la historia de esta lucha. Lo que sucede, sin embargo, es que a medida que dejan de ser explotadores o espectadores indiferentes [...] y entran al lado del explotado, casi invariablemente traen consigo las marcas de su origen: sus prejuicios y sus deformaciones, incluyendo una falta de confianza en la capacidad de la gente para pensar, aspirar y saber. Según esto, estos adherentes a la causa popular constantemente corren el riesgo de caer en un tipo de generosidad tan maléfica como la de los opresores [...]. Se creen que deben ser los ejecutores de la transformación. Hablan sobre la gente pero no confían en ella, y la confianza en la gente es la precondition indispensable del cambio revolucionario. Un humanista verdadero puede identificarse más por su confianza en la gente, la cual le involucra en su propia lucha, que por mil acciones a su favor sin esa confianza.<sup>4</sup>*

En una sociedad donde la oportunidad para la participación democrática se encuentra bajo ataque, las estructuras y las prácticas organizacionales le ofrecen a la gente la oportunidad de desarrollar una serie de destrezas vitales que podrían de otra manera permanecer subdesarrolladas. A través de la participación y la toma de decisiones colectiva, la membresía aprende a construir solidaridad con gente diferente a ella. Esto puede transformar las expectativas de una persona. Después de presenciar una participación verdaderamente democrática y bien pensada, los beneficios parecen ser obvios y la membresía se rehúsa a no aplicarla a todos los aspectos de sus vidas. Hemos visto esto ocurrir una y otra vez. La práctica democrática es una parte crucial del modelo organizativo transformador, tanto porque tiende a producir mejores decisiones como porque profundiza nuestra capacidad para y nuestra insistencia en aplicar la democracia en todos los aspectos de nuestras vidas.

## 5. Cultivar líderes

Para implantar una práctica verdaderamente democrática, una organización tiene que invertir tiempo y energía en cultivar líderes que puedan asumir y compartir una serie de roles y responsabilidades dentro de la organización. El liderazgo es un tema controversial en círculos progresistas. Mucha de esta controversia crece de la larga y sórdida historia de líderes irresponsables, quienes han ocultado información clave, quienes se han aprovechado de sus posiciones para usurpar un privilegio fuera de lo común y quienes han aplastado el debate con el fin de asegurar sus posiciones—y estas personas no solo vienen de la élite dominante sino también del liderazgo de los movimientos progresistas e

izquierdistas. El peso de ese legado representa un reto que la gente radical debe afrontar. Algunos activistas han decidido afrontar este reto proclamando que los líderes no existen. Esta posición a menudo comienza con un análisis que considera que los desbalances de poder son la raíz de los problemas en el mundo. La intervención, entonces, es declarar una ausencia de líderes, pero esta intervención no da en el blanco. Esas intervenciones no abolieron el liderazgo. Lo que sí abolieron fue el nombramiento de líderes y la articulación de cómo alguien puede convertirse en líder. El resultado fue que esa gente que llegó a ocupar las funciones de liderazgo no podía hacerse responsable—lo cual frecuentemente ella misma deseaba—y se hizo más difícil para la membresía nueva el poder tomar roles de liderazgo.

<sup>4</sup> Paulo Freire, *Pedagogía del oprimido*. Continuum Books: Nueva York y Londres, pág. 60.

La estrategia que adoptamos en POWER fue, y continúa siendo, esperar que la gente traerá lo mejor de sí misma y que con el apoyo adecuado y la toma de responsabilidad apropiada, todos podremos lograr más de lo que creemos posible. El trabajo organizativo transformador promueve el liderazgo responsable al cultivar destrezas de liderazgo entre un grupo diverso de individuos y al institucionalizar el liderazgo en formas que hagan explícito al liderazgo que se está ejerciendo y que promueve que mucha gente asuma dichos roles en diferentes momentos. Al igual que otras intervenciones, esta estrategia ha tenido sus momentos de éxito y sus retos pero, en general, ha demostrado su efectividad. En el transcurso de más de diez años, POWER trabajó en tres niveles para aumentar su efectividad con respecto al cultivo de la capacidad de liderazgo de la gente. Uno de estos niveles fue el institucional; el segundo fue la capacitación colectiva; y el tercero, la práctica individual.

Institucionalmente, llegamos a entender que, para la mayoría de la gente, POWER era la primera organización a la que se sumaba en su adultez. Muchos miembros entraron a la organización después de años de interactuar con proveedores de servicios, trabajadores sociales y abogados, donde el modo dominante de interacción era uno donde la persona entraba para pedir asistencia y entonces esperaba. Después de algún tiempo, a esa persona se le notificaba de la decisión—la cual la tomaba alguna fuerza anónima que no respondía por ella.<sup>5</sup> Como resultado, el trabajo de una organización—cuándo se llevaban a cabo reuniones, cómo se tomaban decisiones, dónde se tomaban esas decisiones y quiénes las tomaban—parecía ser por completo una serie de experiencias místicas que sucedían tras una cortina cerrada. Para facilitar la integración de la mem-

bresía a la participación activa, la membresía y el personal de POWER creamos estructuras y entonces hicimos explícitos los roles que esas estructuras habían sido diseñadas para desempeñar. Una de esas estructuras nuevas, por ejemplo, fue una orientación de membresía nueva que funcionaba como un manual del usuario para la organización. Desarrollamos esta orientación cuando escuchamos de boca de la membresía nueva que pasaba muchos de sus primeros meses en la organización confundida sobre qué ocurría y por qué. Crear estructuras como la de la orientación de la membresía nueva y comunicar sus funciones ayudó a desmitificar a la organización y lo que significa ser miembro activo de POWER. Otra de las estructuras es el comité directivo, el cual ahora es un cuerpo electo que funciona como el cuerpo principal en la toma de decisiones. Toda la membresía está invitada a las reuniones del comité directivo para observar y ofrecer comentarios sobre las deliberaciones del grupo. Esto ha aumentado la apreciación de la membresía por la cantidad de trabajo requerido para jugar un rol de liderazgo y les ha brindado a los miembros del comité directivo oportunidades para obtener opiniones constantes y honestas sobre su desempeño y sus decisiones.

Además de institucionalizar el liderazgo, POWER ha creado varios programas de capacitación en cuanto a la educación política y el liderazgo, cuyo propósito es cultivar una amplia serie de destrezas de liderazgo entre una gran porción de la membresía. En lugar de definir el liderazgo como una serie de destrezas muy específicas, lo hemos definido como las contribuciones que la gente hace para fortalecer e impulsar el trabajo de la organización y el movimiento. Consideramos la capacidad para inspirar a otras personas con un discurso emotivo una característica de liderazgo, pero también lo es el poder facilitar una reunión lo suficientemente bien como para que el grupo pueda tomar una decisión difícil. Liderazgo es

<sup>5</sup> Obviamente, no toda la provisión de servicios, el manejo de casos o la representación legal sigue este modelo pero en San Francisco, donde POWER tiene su base, este modelo ha sido y continúa siendo el dominante.

la capacidad para escuchar y crear relaciones de confianza con otras personas para que puedan compartir con usted sus más profundas preocupaciones y aspiraciones. Liderazgo es organizar la provisión de alimentos para sustentar a participantes durante el transcurso de una larga manifestación. Liderazgo es la capacidad para diseñar tácticas y estrategias astutas que impulsen las exigencias de la campaña. El liderazgo toma muchas formas diferentes. Algunas son más fáciles de reconocer pero todas son importantes y todas deben ser apreciadas y cultivadas.

Los líderes son la base sobre la cual se construye la organización. Las corporaciones emplean personal con el fin de proveer los incentivos requeridos para inspirar a la gente para que asuma una amplia serie de tareas. De buenas a primeras, sabemos que ni el movimiento ni la organización podrían jamás tener suficiente dinero como para emplear a toda la gente que necesitaríamos para tumbar el estatus quo; lo que el movimiento necesitaría hacer sería desarrollar líderes desde las bases, quienes a su vez serían las más beneficiadas con el cuestionamiento y la erradicación de los sistemas de opresión y explotación. Este es el ímpetu detrás de la iniciación de la Universidad de POWER. La Universidad de POWER es actualmente un programa de educación política y desarrollo de liderazgo a dos niveles, diseñado para posicionar a miembros en diferentes puestos de liderazgo dentro de movimientos sociales más amplios. La pedagogía de todo el desarrollo de liderazgo de POWER toma prestado de todas las enseñanzas de Paulo Freire y Myles Horton.<sup>6</sup> La premisa central detrás del

trabajo de estos dos educadores es que la gente común cuenta ya con una cantidad inmensa de sabiduría moviéndose a lo largo del mundo. Mientras que la mayoría de los modelos educativos presume depositar conocimiento nuevo dentro de las cabezas de vehículos vacíos, esta estrategia busca tomar prestado de y construir sobre el conocimiento que la gente ha cultivado a través de sus experiencias. Guiada por esta perspectiva, la Universidad de POWER cubre conceptos teóricos marxistas y destrezas avanzadas pero lo hace arraigando esos conceptos en las experiencias de vida de la membresía.

Para POWER, el liderazgo es una responsabilidad colectiva. A menudo, múltiples personas asumen roles de liderazgo pero aun cuando solo una persona asume un rol así, reconocemos que la gente que no asuma estos roles también puede influenciar en grande el éxito o el fracaso de la organización. Por ejemplo, puede haber una persona facilitando una reunión, un rol que tradicionalmente se ha clasificado como de liderazgo. Pero también es verdad que la persona tomando las minutas de la reunión, la persona dando la bienvenida y orientando a la nueva membresía y la persona haciendo preguntas de forma que inspira el avance del proceso, todas están contribuyendo a la facilitación de la reunión y al éxito de la organización. Todas son líderes. El programa de desarrollo de liderazgo de POWER cultiva lo que conocemos como destrezas para seguir el liderazgo de los demás, porque el seguir a otras personas a ciegas y la obediencia pasiva son incompatibles con un liderazgo responsable. Algunos han criticado a POWER por invertir tanto tiempo y energía en la educación política de la membresía y el personal. Otros han dicho que su organización simplemente no tiene el tiempo para realizar un desarrollo de liderazgo tan extensivo. Es verdad que, al realizar este trabajo, decidimos no realizar otro tipo de trabajo pero nuestra experiencia

---

social en Estados Unidos.

6 Paulo Freire (1921-1997) fue un educador brasileño e importante teórico de la pedagogía crítica. Su libro, *Pedagogía del oprimido*, sentó las bases de muchas de las teorías y prácticas actuales de la educación popular. Myles Horton (1905-1990) fue un educador basado en Estados Unidos. Fue uno de los fundadores de *Highlander Folk School* en el sur de Tennessee. *Highlander* se hizo famoso por su rol como centro de capacitación y estrategia del Movimiento de Derechos Civiles y continúa siendo un importante recurso para el movimiento de justicia

ha demostrado que al invertir en el desarrollo de líderes nuevos, la organización se fortalece. La membresía puede asumir trabajo que de otra forma no habría podido sentirse cómoda asumiendo y se mantiene activa en el trabajo de la organización por períodos de tiempo más largos porque, según nuestras evaluaciones, no ven dónde más pueden recibir este nivel de desarrollo de liderazgo y de educación política.

La estrategia de POWER para desarrollar y fomentar el liderazgo no sucede solo en capacitaciones. Los activistas aprenden a liderar liderando, así que POWER invierte considerablemente en apoyar y alentar a la gente para que asuma nuevos roles, roles que frecuentemente no se hubiera pensado capaz de desempeñar. Pero en lugar de simplemente soltar a la gente en roles para los cuales no está preparada—lo cual puede tener un impacto desalentador—los organizadores y demás líderes invierten mucho de su tiempo en sostener reuniones individuales con miembros

y líderes potenciales. En estas reuniones, la membresía y los organizadores trabajan juntos para diseñar planes y mejorar las destrezas de liderazgo de la membresía. Ya sea una la facilitación de una reunión, la presentación de un testimonio en una vista legislativa o el hablar en un mitin, la membresía asume roles de liderazgo en muchas de las actividades de la organización y, después de cada una de esas actividades, el líder tiene la oportunidad de evaluar la experiencia—para analizar qué salió bien y qué podría haber salido mejor y para pensar sobre qué cambiar en el futuro. Cientos de líderes de POWER han emergido de este proceso. Muchos de esos líderes aun están activos en POWER pero, aun para los que no lo están, las destrezas y perspectivas que se aprenden y cultivan a través del programa de desarrollo de liderazgo de POWER les equipan para asumir un rol proactivo en el acercamiento a cualquier reto que puedan afrontar en sus vidas personales, en sus lugares de trabajo y en sus comunidades.

## 6. Construir alianzas estratégicas

La mayoría de las organizaciones comunitarias forja relaciones para tener una mayor probabilidad de conseguir las exigencias de sus campañas. La base de la unidad que traen esas organizaciones y esos individuos es el soporte que tienen para la exigencia de la coalición—ya sea un aumento salarial, el enjuiciamiento de un policía asesino o la aprobación de legislación que busque establecer mejores protecciones laborales para trabajadoras del hogar. Construir coaliciones fuertes no es algo que debería tomarse a la ligera. Requiere de un alto nivel de atención, habilidad y flexibilidad. Cada organización involucrada en la coalición trae sus propias prácticas, procedimientos e intereses. Toda organización debe estar dispuesta a ajustar su práctica para mantener la unidad

con otras organizaciones. En última instancia, las organizaciones toman estos pasos porque tienen un compromiso con lograr las metas de la coalición.

Una organización transformadora tiene que ver la unidad como algo táctico. Las organizaciones que participan en una coalición tienen una alta probabilidad de tener diferentes visiones y orientaciones estratégicas. Esta diferencia no tiene que ser causa de disputa, aunque recordar eso sea difícil. Lo fue para POWER. En sus comienzos, POWER buscaba crear unidad con aliados en torno a preguntas relacionadas con una visión y una estrategia a largo plazo. Esto fue importante para nosotros porque vimos cómo nuestra visión a largo plazo influencia-

ba las decisiones inmediatas que tomábamos en nuestro trabajo de campaña y no teníamos una salida para sostener estas conversaciones con otros organizadores. Pero intentar construir esta unidad duradera con organizaciones e individuos que tenían visiones diferentes era una distracción para la coalición. Después de largos y contenciosos debates, a menudo regresábamos a nuestra oficina quejándonos de qué tan problemática era la membresía de nuestra coalición pero, después de reflexionar, la membresía y los organizadores de POWER nos dimos cuenta de que éramos parte del problema. Estábamos buscando un nivel irrealista de unidad política. Las coaliciones se forjan a través de una unidad táctica de trabajo compartido y un compromiso compartido con lograr las exigencias de cada campaña, pero nosotros queríamos más.

Esta epifanía conllevó a POWER a fusionar nuestro trabajo de construcción de alianzas tácticas con nuestro trabajo para construir alianzas tácticas con organizaciones que compartieran nuestra visión a largo plazo y nuestra orientación estratégica. Algunas de estas organizaciones trabajaban con diferentes bases. Algunas trabajaban asuntos diferentes. Y otras aun estaban basadas en ciudades lejanas pero las relaciones que POWER pudo construir con organizaciones como Causa Justa, la Asociación Progresista China (Chinese Progressive Association), Coleman Advocates, el Centro de Trabajadores de Miami, CAAAV y el Centro de Estrategia Laboral Comunitaria (Labor Community Strategy Center), entre otras, nos ayudó a refinar y mejorar la visión y la práctica de POWER tanto, si no más, que el trabajo con aliados tácticos. Muchos de los intercambios entre nuestros socios estratégicos fueron informales—a través de conversaciones constantes entre organizadores, directores y líderes. En lugar de intentar encontrar trabajo para realizar juntos, reflexionábamos sobre la minucia de cómo realizamos nuestro trabajo—cómo diseñar exigencias, cómo ofrecer cuida-

do de niños e interpretación, cómo compensar al personal. La totalidad de estas discusiones pequeñas y aparentemente insignificantes, ayudó a refinar y mejorar la visión y la práctica de POWER como una organización transformadora y permitió que la membresía y el personal de POWER ampliáramos nuestra perspectiva al comprometernos con camaradas en contextos diversos.

Un buen ejemplo de esto surge de la alianza de POWER con el Centro de Trabajadores de Miami. Comenzando en 1999, la membresía de POWER tuvo una serie de llamadas de conferencia mensuales con la membresía del Centro de Trabajadores de Miami. Debido a la regularidad de las conversaciones, cada organización desarrolló una mayor apreciación por el trabajo de la otra y la membresía construyó relaciones de confianza entre sí, aunque mucha de ella nunca se conoció en persona. En mayo de 2000, justo antes de que devolvieran a Elián González a su padre y a su patria en Cuba,<sup>7</sup> la membresía decidió cuestionar esta saga. Los medios corporativos estadounidenses habían mostrado programación nocturna cuestionando el juicio tras la decisión de enviar a un joven de vuelta a lo que se había clasificado como una dictadura socialista. En la llamada telefó-

<sup>7</sup> Elián González se convirtió en centro de una tensa controversia a finales de 1999 y a principios de 2000. En noviembre de 1999, la madre de González se ahogó en el intento de dejar Cuba por Estados Unidos con Elián, quien entonces tenía apenas cinco años de edad. La madre no le había dejado ninguna notificación al padre de Elián, Juan Miguel González Quintana, sobre sus intenciones de llevarse a Elián con ella. Después de rescatar a Elián cerca de la costa de Florida, el gobierno estadounidense colocó a Elián bajo la custodia de unos familiares que intentaron mantenerlo en Estados Unidos a pesar de las exigencias del padre de que su hijo regresara a Cuba. El caso legal se movió a través de altos tribunales, donde eventualmente se falló a favor de que Elián le fuera devuelto a su padre en Cuba. Muchos cubanos derechistas y expatriados en Miami protestaron, jurando que le darían la espalda a cualquier intento por parte de las autoridades federales de devolver a Elián. Después de una gran batalla pública, un grupo de agentes federales armados irrumpió en el hogar de los familiares y devolvió a Elián a Cuba.

nica, la membresía de ambas organizaciones rápidamente desechó esa perspectiva. La línea impulsada por los medios corporativos era ridícula. El joven debía estar con su padre. La conversación entonces se volcó hacia el asunto de la policía. La membresía de POWER—que había participado en protestas haciendo un llamado por responsabilidad después de que un policía asesinara a Aaron Williams, un hombre afroamericano de San Francisco—condenó el uso de la policía. Su preocupación central era que la policía estadounidense había jugado un rol histórico de ocupación, acoso y represión violenta en lo referente a las personas de bajos ingresos, especialmente en comunidades afroamericanas y latinas. Si ese nivel de violencia policial se toleraba, aun en caso de que se estuviera de acuerdo con el resultado, entonces ese nivel de represión eventualmente se dirigiría a nuestras comunidades. Este comentario se encontró con un largo silencio fuera de lo común en el otro lado de la línea. Primero, todos pensamos que nuestros camaradas en Miami habían perdido la conexión telefónica hasta que, de pronto, una voz se alzó. Una miembro del Centro de Trabajadores de Miami explicó que la mayoría de la membresía no estaba de acuerdo no solo con el resultado sino con cómo se había resuelto el incidente. Ella continuó explicando que la comunidad cubana derechista y expatriada tenía el mayor poder político y económico en su ciudad; que más veces de las que podía recordar, esta parte de la comunidad cubana había incumplido con la ley y la decencia—a menudo a costillas de comunidades de bajos ingresos compuestas por afroamericanos y latinos de otros países. Ella concluyó que los cubanos reaccionarios nunca habrían permitido voluntariamente que padre e hijo se encontraran nuevamente y estarían felices de presenciar a la élite de la ciudad finalmente asumir esa tarea. Por esta razón, apoyaban al gobierno federal en el envío de oficiales armados para rescatar a Elián González. El resto de la agenda se desechó y la membresía sostuvo una conversación de más

de una hora sobre las diferentes condiciones en cada comunidad. Al final, toda la membresía dijo que se oponía a la violencia policial y a que un grupo usara su poder para subyugar a otro pero nosotros también nos fuimos con una nueva apreciación por la especificidad de la política local. Para las organizaciones transformadoras, las alianzas estratégicas pueden servir para profundizar la práctica de cada organización.

Las alianzas estratégicas también pueden resultar en trabajo concreto. Después de una serie de intercambios, sesiones compartidas de educación política y contingencias colectivas en marchas más grandes, POWER se sumó a más de ocho otras organizaciones arraigadas en comunidades no blancas en San Francisco en 2007 para fundar San Francisco en Alza (*San Francisco Rising*). San Francisco en Alza es un proyecto independiente que permite que miembros aliados se unan para endosar candidatos y propuestas en las elecciones en San Francisco. El trabajo compartido no era necesariamente el objetivo al principio de estos intercambios. La mayoría de las organizaciones trabaja en asuntos diferentes y en comunidades diferentes. Hemos tenido una larga historia de apoyo al trabajo de la una y de la otra así como de marchar juntas en mítines grandes pero eso se ha hecho de forma repentina. El objetivo inicial que nos unió fue el de compartir experiencias con el fin de acelerar nuestro aprendizaje a raíz de esas experiencias. Pero, con el transcurso del tiempo, el compromiso con desarrollar nuestro trabajo compartido se hizo obvio para todos.

El trabajo electoral ha sido tradicionalmente contencioso porque las organizaciones a menudo entran a la arena electoral con metas y objetivos divergentes pero la experiencia con San Francisco en Alza ha sido exactamente opuesta a esto. Los lazos solidarios parecen fortalecerse después de cada campaña y el trabajo está teniendo un impacto cada vez mayor. En una ciudad donde la diferencia entre ganar

y perder una campaña está en cerca de 20.000 votos y donde hay cerca de 35.000 personas afroamericanas, latinas, chinas, filipinas e isleñas del Pacífico en comunidades de clase trabajadora que regularmente se abstienen de votar en las elecciones, San Francisco en Alza tiene el potencial de cambiar el resultado de elecciones clave a nivel de toda la ciudad. En sus

primeras dos campañas electorales, San Francisco en Alza ha movilizado a más de 20.000 electores tradicionalmente ignorados por el Partido Democrático y todo ese trabajo se está haciendo con un alto nivel de unidad política y estratégica entre socios. Esto ha permitido que el trabajo avance más rápida y certeramente de lo que pudiéramos haber imaginado.

## 7. Compromiso con el movimiento

La misión de POWER es eliminar la pobreza y la opresión—de una vez por todas. Hemos sido claros desde el principio en que este no es un objetivo que POWER jamás podrá lograr trabajando sola como una organización comunitaria aislada. Las causas de estos problemas son mundiales; conseguir este resultado requerirá nada menos que la creación de un movimiento social a nivel mundial, capaz de afrontar al capitalismo, el imperialismo, la supremacía blanca y el patriarcado con un compromiso con la justicia mundial. Por esta razón, POWER, al igual que otras organizaciones transformadoras, sostiene que la solidaridad es un principio fundacional del trabajo de la organización.

Samora Machel una vez dijo: “La solidaridad no es un acto de caridad. Es un acto de unidad entre aliados que luchan en diferentes terrenos pero hacia un mismo objetivo”.<sup>8</sup> Esto captura perfectamente el concepto de solidaridad que POWER comparte y consideramos que es importante que la definición de Machel se base en la presunción de que ambos aliados estén claros en cuanto al objetivo por el que luchan, ha-

ciendo eco del primer componente del modelo organizativo transformador.

Las organizaciones transformadoras tienen que estar dispuestas y preparadas para invertir tiempo, energía y recursos en las luchas de compañeros por diferentes asuntos y en diferentes lugares. Prepararse para invertir estos recursos es uno de los aspectos clave de todo esto. Dada la frecuencia de los abusos que recaen sobre tantas comunidades, es común que una organización desgaste toda su capacidad respondiendo a estos asaltos. Esto, por lo tanto, compone un reto para el trabajo solidario de una organización, aunque esta tenga un deseo genuino de actuar con solidaridad. En nuestros mejores momentos, POWER ha incorporado las acciones y las demostraciones de nuestros aliados a nuestro propio calendario organizacional para poder movilizar a nuestras comunidades a luchar, hombro con hombro, junto con otras organizaciones también en pie de lucha, aunque no consideráramos que esas acciones contribuirían directamente a las campañas en las que estábamos trabajando. También usamos la educación política como una oportunidad para sentar las bases de nuestro trabajo, porque la membresía y el personal están más dispuestos a actuar en solidaridad si entienden las conexiones entre nuestras luchas. Estas acciones a menudo rinden beneficios inesperados.

<sup>8</sup> Samora Machel (1933-1986) fue un líder revolucionario de Mozambique que dirigió la lucha por la liberación nacional contra los portugueses. Después de lograr la independencia en 1975, Machel fue elegido presidente de Mozambique hasta su muerte, cuando su avión presidencial se estrelló cerca de la frontera entre Mozambique, Suazilandia y Sudáfrica.

En 1999, POWER decidió enviar a dos representantes—del personal y de la membresía—para sumarse a las protestas en Seattle en contra de la Organización Mundial del Comercio (OMC). No sabíamos qué esperar. Pensábamos que sería simplemente una manifestación más pero esperábamos una oportunidad para ampliar las experiencias de una líder emergente y un organizador joven. No sospechábamos la clase de experiencia que adquirirían en las lluviosas calles de Seattle. Emma Harris era una líder que había emergido de la campaña por protecciones laborales para los trabajadores participantes del programa de trabajo para desempleados. Cuando Harris salió rumbo a Seattle, ella ya había asistido a muchas de las manifestaciones de POWER pero se sentía sumamente incómoda cuando la policía nos ordenaba el cese de nuestras protestas no violentas. Cuando ella regresó de las protestas de la OMC, era otra persona. Hablaba sobre el poder de la gente para obligar a la policía a retroceder. Se convirtió en una voz por la unidad entre sectores después de ver a comunidades indígenas liderar a sindicalistas que, por su parte, habían formado

alianzas con ambientalistas y activistas de acción directa. Una vez de vuelta en San Francisco, y hasta el día de hoy, Harris ha insistido en aumentar la militancia de nuestras tácticas porque, según ella explica, “solo ganaremos si luchamos. Tenemos que mantener la presión sobre ellos”.

Una organización transformadora puede enfocar la mayoría de su energía y de sus actividades en un asunto en particular pero, aun así, tiene que permanecer alerta ante oportunidades para brindar apoyo. Sentarse a esperar una invitación no ayuda a nadie. Tenemos que examinar la situación para ver dónde están nuestros intereses. Una vez parte de la lucha, la organización transformadora le responde al liderazgo de la campaña. Estas acciones son clave, no solo porque fortalecen las luchas de las fuerzas populares, sino también porque brindan una oportunidad de forjar conciencia de clase a medida que los participantes observan a aliados de diferentes sectores y de diferentes razas, etnicidades, orígenes nacionales, géneros y orientaciones sexuales, alzarse juntos en la lucha por la justicia y la equidad.

## 8. Extraer cada lección

Basándose en la sobria conclusión de que, por el momento, nuestra oposición cuenta con más dinero que nosotros, el modelo organizativo transformador se basa firmemente en la creencia de que, para tener éxito, las fuerzas populares tienen que ser más astutas, más eficientes y más estratégicas en cuanto a los recursos con los que sí cuentan. Como dice Willie Baptist, organizador transformador de personas sin hogar y de personas de bajos ingresos, “Nadie nunca ha podido encontrar ningún ejemplo de ninguna fuerza tonta que se haya alzado y haya aplastado a una fuerza inteligente”.<sup>9</sup>

Según ya se mencionó anteriormente, el modelo organizativo transformador busca desarrollar la capacidad de la membresía y del personal. La educación política y el desarrollo de liderazgo sientan las bases para el desarrollo de organizadores capaces y de líderes comunitarios pero la acción forja este desarrollo. El trabajo organizativo genera mucha acción—desde confrontar a jefes explotadores y a policías controladores hasta reunirse con posibles aliados y reclutar a

<sup>9</sup> Willie Baptist. 2000. “The Cockroach vs. the Dinosaur”. *Economic Human Rights Education Series*, pág. 6.

nuevos miembros. Cada una de estas experiencias tiene un doble resultado—el resultado de la acción en sí y activistas con mayor experiencia y acceso a las lecciones de lo que funcionó bien y de lo que podría mejorarse en un futuro. Si no se examinan esas lecciones, se pierden. Asimismo, el individuo y la organización pierden la oportunidad de mejorar su futuro trabajo.

Aunque el método de evaluación del modelo organizativo transformador no tiene particularmente nada de innovador, es el serio compromiso con la evaluación de todo nuestro trabajo lo que lo caracteriza. La evaluación puede tomar muchas formas diferentes. A veces es individual y a veces es colectiva. Alguna de esta se realiza inmediatamente después de una acción y otra se realiza para evaluar un período específico de trabajo de la organización. Algunas evaluaciones suceden en un espacio silencioso, conducente a la reflexión, y otras suceden en las calles después de una alborotada manifestación. Pero el punto es siempre el mismo: extraer todas las lecciones que podrían terminar en una acción futura más efectiva.

Después de que POWER concluyó una acción en la que ocupamos la oficina de un burócrata local, la membresía y el personal formamos un círculo en una acera cercana para realizar

una rápida evaluación de la acción. Cada quien tomó un turno para compartir su perspectiva en cuanto a lo que el grupo había hecho bien y lo que se podría mejorar en el futuro. Más tarde, los organizadores se reunirían con la membresía que había tomado roles particulares para evaluar su desempeño individual. Damos por sentado que estas evaluaciones son parte inherente del trabajo de un organizador, como cepillarse los dientes. Entonces, cada seis meses, la organización realiza una evaluación más abarcadora del trabajo realizado en el período previo y, cada año, miembros del personal participan en un proceso de crítica y autocrítica en el que los individuos evalúan su propio trabajo y reciben opiniones de parte de sus colegas. La planificación de acciones futuras entonces extrae del insumo recogido en evaluaciones pasadas de trabajos similares.

El modelo organizativo transformador enfatiza en grande la evaluación porque esta, cuando es implacable y seria, permite que las organizaciones transformadoras extraigamos todas las lecciones ofrecidas por nuestras experiencias. Las organizaciones transformadoras buscamos desarrollar nuestras destrezas y capacidades para evaluar correctamente a través de una reflexión constante, detallada y honesta, para que nunca tengamos que contar solo con la mera suerte.

## 9. Lo personal es político

Construyendo sobre lo aprendido gracias al movimiento feminista, el trabajo organizativo transformador conecta la transformación de la sociedad con la transformación del individuo para lograr la liberación total y genuina de todos. El trabajo organizativo transformador busca nada menos que cambiar al mundo. Arraigado firmemente en un entendimiento de la interacción entre la sociedad y el indivi-

duo, el trabajo organizativo transformar busca transformar no solo la política, las estructuras y los sistemas de la sociedad sino también formar la transformación del individuo y de nuestras relaciones. El capitalismo, la pobreza, la violencia sexual, la represión policial, la discriminación y la exclusión social producen desigualdad social y también dejan cicatrices plasmadas, tanto en quienes sufren como en

quienes perpetran estos males. Como dice el organizador Tomás Garduño, “Estamos viviendo en un período de desintegración social”.<sup>10</sup> Luchar por una sociedad basada en la solidaridad, la igualdad y la libertad permite que todos exploremos y expandamos las mejores partes de nosotros mismos. Según revela Ng’ethe Maina, la organización transformadora adopta prácticas individuales y colectivas para promover la “liberación del sufrimiento”,<sup>11</sup> tanto a nivel individual como colectivo.

La organización es una alternativa social que une a individuos con el fin de lograr una meta identificada colectivamente. Esos individuos que entran a la organización—ya sean parte del personal, la membresía o el voluntariado—todos traen consigo la complejidad de sus experiencias y estas experiencias pueden formar, para bien o para mal, la manera en que cada individuo entiende y se mueve en el mundo. Nos guste o no, enfocarse solo en las estructuras de la opresión y la explotación social y política a la vez que se ignoran el sufrimiento y el trauma que los individuos cargan consigo puede ser tóxico para los intentos de construir una organización fuerte.

Desde el principio, POWER ha sabido que el reto de romper con el aislamiento que la gente siente es clave para nosotros ser capaces de desarrollar una organización fuerte de gente que crea merecerse un mejor futuro. Las reuniones de membresía de POWER rutinariamente comienzan con una actividad en la que los participantes dicen sus nombres, cuentan cómo les va y mencionan una cosa que les gustaría compartir con el grupo. Algunas veces, la gente anuncia próximos eventos. Otras veces, demuestra su apoyo por los equipos deportivos locales. Tarde o temprano, alguien

comparte un problema que está afrontando. Un banco amenaza con embargar el hogar de su familia. O le acaban de cesantar de su trabajo. O sufrió acoso a manos de la policía en rumbo de la tienda a su casa. Este valiente acto de compartir a menudo se realiza con timidez, vergüenza y aislamiento en la articulación de cada palabra. Entonces otra persona en el círculo ofrece una mano, compartiendo que también está pasando por una dificultad similar. Y después alguien más aporta otra cosa. De pronto, la alquimia social ha transformado la vergüenza y el aislamiento en indignación y solidaridad. Este compartir toma tiempo fuera de las reuniones organizacionales, tiempo que se podría invertir en otros asuntos pero nuestra experiencia demuestra que, al abrir las reuniones de esta forma, permitimos que la gente vea la hipocresía en cualquier sugerencia de que tiene toda la culpa de sus problemas. Una vez la gente desarrolla relaciones genuinas entre sí, con un reconocimiento más profundo de los sistemas que perpetúan la proliferación de estos problemas, entonces la gente estará más inclinada a verse a sí misma y a los que la rodean como sujetos capaces de hacer cambios, en lugar de cómo objetos de la fría crueldad de la vida.

La organización también puede apoyar a un individuo en su proceso de transformación. En 2006, POWER abrió un cuarto en desuso para que un terapeuta de la experiencia somática se reuniera con la membresía y el personal que deseara recibir apoyo para abordar el impacto de traumas pasados. El personal y la membresía que han participado en esta terapia ahora son más consistentes y capaces en sus roles.

La tarea de la organización transformadora no se puede limitar a transformar la forma en la que los individuos se relacionan con la economía, el estado y la sociedad. También tenemos que transformar la forma en la que nos relacionamos entre todos nosotros y en la que cada uno de nosotros se relaciona consigo mismo.

<sup>10</sup> Entrevista del autor con Tomás Garduño, 18 de octubre, 2012.

<sup>11</sup> Ng’ethe Maina. 2010. “*Transformative Organizing: Towards Liberation of Self and Society, Part I*”, transform.Transformativechange.org

## 10. Conclusión

Según el lector ha de haber observado, los componentes del modelo organizativo transformador forman un sistema orgánico en el que todos ellos interactúan y se apoyan entre sí. Aunque la implementación específica de los nueve componentes puede variar entre organizaciones, la intención alrededor de los nueve componentes es esencial. El modelo organizativo transformador no se trata de combinar y mezclar estrategias, según los gustos de cada quien, con el fin de construir poder. Compartiré una última historia para ilustrar este punto.

POWER se fundó como una organización multirracial y rápidamente desarrolló una membresía con fuertes raíces en las comunidades afroamericanas y latinas. En Estados Unidos, estos grupos raciales a menudo tienen tensión entre sí pero, ya que los fundadores vieron la necesidad estratégica de unificar a varias comunidades no blancas, la organización se convirtió en un experimento de unidad multirracial de clase trabajadora. En momentos cruciales, esta unidad se mantuvo gracias al lema: "Tenemos más cosas en común que diferencias. Divididos, seremos eventualmente derrotados pero unidos podemos ganar". POWER pudo mantener un cierto nivel de tolerancia racial. Hubo momentos de tensión—comentarios groseros ocasionales, conductas irrespetuosas y arrogancia social—y, cuando ocurrieron, el personal sostuvo reuniones individuales con miembros para explicar por qué esto era inaceptable en la organización y por qué era contraproducente para nuestro trabajo liberador compartido. Después de todo, pudimos crear un aire tentativo de tolerancia. A pesar de que esto fue un gran logro, dado el estado de las relaciones entre estas comunidades en el mundo exterior, aun así no estuvo ni cerca del nivel de solidaridad interracial al que aspiramos.

Debido a que siempre había demasiado trabajo por hacer, decidimos no intervenir. Eso fue así hasta la primavera de 2004, cuando las tensiones comenzaron a desbordarse. Los afroamericanos estaban disgustados por la interpretación de las reuniones al español. Las latinas estaban molestas porque parecía que algunas afroamericanas de la membresía juzgaban sus estilos de crianza infantil. Todo el mundo sentía que las campañas de la organización privilegiaban al otro grupo racial. Las tensiones eran altas y algunos miembros sugirieron abiertamente que la organización debía dividirse en dos organizaciones separadas—una para afroamericanos y una para latinos.

El personal notó que esto se había convertido en una prioridad organizacional. También sabíamos que para resolver verdaderamente este problema la membresía tenía que ser el cuerpo que tomara esta decisión, en lugar de que el personal emitiera un decreto. También parecía que, si se daba una simple elección en este ambiente tan tenso, la decisión podía resultar en la ruptura de la organización en términos tan hostiles que las organizaciones nunca más se asociarían. En respuesta, el personal propuso que la membresía votara en cuanto a este asunto después de que se diera un proceso de educación política para explorar el contexto de la decisión. Al concluir ese proceso, la determinación democrática de la membresía decidiría sobre el asunto. La membresía estuvo de acuerdo y el personal emprendió el desarrollo de un proceso de educación política.

El proceso para contextualizar la decisión de la membresía tomó diez semanas, durante las cuales los líderes de la organización, junto con cualquier otro miembro interesado, se reunieron una vez por semana. Después de una introducción al proceso y a la decisión que

se estaría tomando al final, la primera sesión comenzó con grupos pequeños donde personas afroamericanas y latinas nombraron los problemas más grandes que enfrentaban sus comunidades. Entonces, nombraron lo que entendían como los problemas más grandes enfrentados por el otro grupo racial. Esa primera sesión terminó con cada grupo reportando sobre lo que consideraban como los problemas más grandes en sus comunidades.

Usando una variedad de acercamientos y materiales pedagógicos—desde fragmentos de películas tomados del documental televisivo *Raíces (Roots)* hasta estadísticas y testimonios de la membresía—las siguientes cuatro sesiones examinaron la historia de los afroamericanos en Estados Unidos, desde el comercio esclavista transatlántico hasta la actualidad. A lo largo de estas primeras sesiones se descubrió que a muchas personas latinas les costaba trabajo entender las condiciones miserables en la comunidad afroamericana. Antes de esta educación política, muchas personas latinas veían a los afroamericanos como a cualquier otra comunidad—pero una que hablaba inglés y que tenía ciudadanía estadounidense—así que no podían entender cuál podría ser el problema, más allá de lo que escuchaban todos los días a través de la hegemonía política estadounidense: que los afroamericanos eran responsables por sus propios problemas.

Luego, las sesiones examinaron la historia de la intervención estadounidense en América Latina—desde las primeras colonias en el llamado Nuevo Mundo hasta la expansión hacia el oeste del siglo XIX y los asaltos militares y económicos a la gente de México y América Central. Entonces estudiamos el impacto de estos ataques en los factores de influencia sobre varias olas de inmigración a Estados Unidos. A medida que enfocamos nuestra atención en la historia del brutal rol de Estados Unidos en socavar el movimiento sandinista, mucha de la membresía afroamericana rompió con el dis-

curso, hipócrita y falto de conciencia histórica, sobre la inmigración en Estados Unidos. De pronto, mucha de la membresía afroamericana veía su propia experiencia atada a la experiencia inmigrante.

La última sesión comenzó con un repaso de los problemas que cada uno de los grupos raciales había mencionado al principio del proceso. Entonces discutimos lo que nos impresionó al mirar esas listas. Fue un momento increíble. En sus propias palabras, la gente habló acerca del impacto destructivo de la supremacía blanca y el colonialismo. Habló acerca de las maneras en las que la gente no blanca había sido subyugada, aterrorizada y deshumanizada a lo largo de la historia de este país que se denominaba a sí mismo como un bastión de libertad y democracia. Habló acerca de que los problemas mencionados habían surgido del capitalismo y de que, a pesar de que las condiciones en nuestras comunidades parecieran ser diferentes, todos esos problemas eran el fruto podrido de la dominación imperialista. Entonces repetimos nuevamente la pregunta que había iniciado este proceso: ¿debía POWER permanecer como una organización multirracial o dividirse entre organizaciones separadas?

En diferentes puntos durante el proceso, la membresía se acercó a varios miembros del personal para preguntar sobre cómo se tomaría esta decisión. Mucha de ella no podía creer que el personal, el director y un cofundador le permitirían a un grupo de gente de bajos ingresos romper algo que les había tomado a ellos años para construir. Todos respondimos con un simple punto: “Esta organización es de ustedes, así que es su decisión. Confiamos en que harán lo que consideren mejor para los intereses de ustedes, su comunidad y la clase trabajadora como tal”. La membresía se iba de estas reuniones individuales aun más comprometida con profundizar y aprovechar las sesiones y el proceso. Cuando llegó el momento de tomar la decisión, la discusión dejó ver clara-

mente que la organización probablemente se mantendría como una sola organización multirracial pero era algo tan unilateral que el personal decidió en el último momento argumentar a favor del otro lado—a favor de la división entre dos organizaciones exclusivas para cada raza—si acaso solo para garantizar que la otra visión fuera considerada también. La membresía rápidamente argumentó en contra de esta posición y procedió a votar unánimemente a favor de prevalecer como una sola organización multirracial. En el proceso, la membresía de POWER llegó a conocer mejor las raíces estadounidenses de la supremacía blanca y a ver a su organización como instrumento vital en la construcción de un futuro nuevo y liberador.

Hay tantas lecciones que aprender de esta experiencia—incluyendo que el personal nunca había participado en conversaciones explícitamente políticas acerca de la naturaleza de nuestro trabajo por miedo de influenciar en exceso a la membresía. Esta experiencia demostró que la clase trabajadora está hambrienta de conversaciones difíciles y complejas pero también que cada uno de los componentes del modelo organizativo transformador—desde

la democracia de la membresía hasta la evaluación y la reducción del egoísmo en nuestro acercamiento al trabajo—depende de y desarrolla a cada uno de nosotros.

El trabajo organizativo continuará siendo una estrategia central que los activistas a lo largo del mundo emplearán para abordar los problemas desde la desigualdad económica hasta el militarismo desmedido, desde la subyugación de las mujeres hasta las catástrofes del calentamiento global. Desde más organizadores obligados a lidiar con las formas en que estos asuntos se entrelazan e interceptan hasta acercamientos al trabajo organizativo que les permita a las organizaciones ir más allá de campañas transaccionales. Nuestra tarea es transformar las relaciones sociales para liberar al planeta y a la humanidad. Esto requerirá de una cohesión de fortalezas y percepciones aprendidas en la vanguardia de las luchas laborales y comunitarias por todo el mundo. Tomando prestado de las experiencias históricas y contemporáneas de los movimientos sociales, el modelo organizativo transformador lo exige todo. Traza objetivos audazmente revolucionarios porque todo es lo que nos merecemos.

## **Forthcoming Publication:**

### **Organizing Transformation**

Best Practices in the Transformative Organizing Model

By Steve Williams

# RED GLOBAL DE OFICINAS DE ROSA LUXEMBURG STIFTUNG



## **NORTH AMERICA AND UNITED NATIONS**

New York City/USA  
Directors: Dr. Stefanie Ehmsen and  
Dr. Albert Scharenberg  
Website: [www.rosalux-nyc.org](http://www.rosalux-nyc.org)

## **MEXICO, CENTRAL AMERICA AND CUBA**

Mexico City/Mexico  
Director: Torge Löding  
Website: [www.rosalux.org.mx](http://www.rosalux.org.mx)

## **ANDEAN REGION**

Quito/Ecuador  
Director: Dr. Miriam Lang  
Website: [www.rosalux.org.ec](http://www.rosalux.org.ec)

## **SOUTH AMERICA**

São Paulo/Brasil  
Director: Gerhard Dilger  
Website: [www.rls.org.br](http://www.rls.org.br)

## **PALESTINE**

Ramallah  
Director: Peter Schäfer  
Website: [www.rosaluxemburg.ps](http://www.rosaluxemburg.ps)

## **ISRAEL**

Tel Aviv  
Director: Tsafrir Cohen  
Website: [www.rosalux.co.il](http://www.rosalux.co.il)

## **GLOBAL HEADQUARTERS**

Berlin/Germany  
President: Dr. Dagmar Enkelmann  
Executive Director: Dr. Florian Weis  
Website: [www.rosalux.de](http://www.rosalux.de)

## **EUROPEAN UNION**

Brussels/Belgium  
Director: Dr. Klaus Sühl  
Website: [www.rosalux-europa.info](http://www.rosalux-europa.info)

## **EAST-CENTRAL EUROPE**

Warsaw/Poland  
Director: Dr. Joanna Gwiazdecka  
Website: [www.rls.pl](http://www.rls.pl)

## **SOUTHEAST EUROPE**

Belgrade/Serbia  
Director: Dr. Boris Kanzleiter  
Website: [www.rosalux.rs](http://www.rosalux.rs)

## **RUSSIA, CENTRAL ASIA AND CAUCASUS**

Moscow/Russia  
Director: Tiina Fahrni  
Website: [www.rosalux.ru](http://www.rosalux.ru)

## **EAST ASIA**

Beijing/China  
Director: Dr. Lutz Pohle  
Email: [pohle@rosalux.cn](mailto:pohle@rosalux.cn)

## **SOUTHEAST ASIA**

Hanoi/Vietnam  
Director: Liliane Danso-Dahmen  
Website: [www.rosalux.vn](http://www.rosalux.vn)

## **SOUTH ASIA**

New Delhi/India  
Director: Stefan Mentschel  
Email: [south-asia@rosalux.de](mailto:south-asia@rosalux.de)

## **NORTH AFRICA**

Tunis/Tunisia  
Director: Peter Schäfer  
Email: [pschaefer@rosalux.de](mailto:pschaefer@rosalux.de)

## **WEST AFRICA**

Dakar/Senegal  
Director: Dr. Claus-Dieter König  
Website: [www.rosalux.sn](http://www.rosalux.sn)

## **EAST AFRICA**

Dar Es Salaam/Tanzania  
Director: Siegfried Schröder  
Email: [schroeder@rosalux.de](mailto:schroeder@rosalux.de)

## **SOUTHERN AFRICA**

Johannesburg/South Africa  
Director: Dr. Armin Osmanovic  
Website: [www.rosalux.co.za](http://www.rosalux.co.za)



Website: [www.rosalux-nyc.org](http://www.rosalux-nyc.org)

Facebook: [rosaluxnyc](https://www.facebook.com/rosaluxnyc)

Twitter: [@rosaluxnyc](https://twitter.com/rosaluxnyc)