

Liderazgo Participativo en las Tramas Asociativas Locales

Marcelo Sánchez-Oro Sánchez ¹
Rocío Blanco Gregory ²

Fecha Recepción: 15/07/2012

Fecha aceptación: 30/08/2012

Resumen

El artículo da cuenta de los resultados de una investigación que analiza el tipo de liderazgo que prevalece en las tramas asociativas locales y cómo influye en el funcionamiento de las asociaciones y en las relaciones con la administración local. Para ello se encuestó a los líderes asociativos de la ciudad de Cáceres, España. Los resultados develan el protagonismo de los líderes benevolentes como más recurrente que el de los participativos, dicotomía que recorre la clasificación de los líderes estudiados a todo lo largo del estudio. El mayor protagonismo de líderes benevolentes indicaría un handicap contra las nuevas formas de gobernanza relacionadas con la participación ciudadana y su propio desarrollo. Se ahonda en las características de la acción de ambos tipos de líderes, el campo de actuación de las asociaciones de las cuales proceden, sus relaciones con la administración local y otros aspectos correspondientes al contexto en el cual se desenvuelven.

Palabras claves: Liderazgo participativo, participación ciudadana, desarrollo local, élites cívicas.

Abstract

The article informs the results of an investigation that analyzes the kind of leadership that prevails in the associative local plots and how it influences the functioning of the associations and its relations with the local administration. For this purpose, the associative leaders of the city of Cáceres, Spain were polled. The results reveal the leading role of the benevolent leaders as more appellant than those of the participant leaders, a dichotomy that crosses the classification of the leaders studied all along the study. The benevolent leaders' biggest leading role would indicate a handicap against the new forms of governance in relation to civil participation and its own development. It grows deeper in the characteristics of the action of both types of leaders, the field of performance of the associations they come from, theirs relations with the local administration and other

1.- Prof. Contratado Doctor de la Universidad de Extremadura, Área de Sociología, Facultad de Empresariales y Turismo. Correo: msanoro@unex.es

2.- Prof. Colaborador de la Universidad de Extremadura, Área de Sociología, Facultad de Empresariales y Turismo. Correo: rblanco@unex.es

aspects corresponding to the context in which they manage.

Key words: Participative leadership, citizen participation, local development, civic elites.

Resumo

O artigo da conta dos resultados de uma investigação que analisa o tipo de liderança que prevalece nos tecidos associativos locais y como influi no funcionamento das associações e em relações com a administração local. Para isso se perguntou aos líderes associados a cidade de Cáceres, Espanha. Os resultados revelam o protagonismo dos líderes benevolentes como más frequente que os participativos, dicotomia que recorre a classificação dos líderes estudados durante o estudo. O maior protagonismo dos líderes benevolentes indicaria um handicap contra as novas formas de governar relacionadas com a participação dos cidadãos e seu próprio desenvolvimento. Se aprofunda nas características da ação de ambos tipos de líderes, o campo de atuação das associações das quais precedem, suas relações com a administração local y outros aspectos correspondentes ao contexto no qual se desenvolvem .

Palavras-Chave: Liderança, participativo, participação dos cidadãos, desenvolvimento local, elites cívicas.

Introducción

Este artículo tiene por objetivo dar a conocer el tipo de liderazgo que se corresponde con las tramas asociativas de ciudades de tamaño medio, en este caso, la ciudad de Cáceres, España. También se pretende describir las características que tienen estos liderazgos, centrándose en un tipo concreto, el participativo. Además, se realiza una aproximación al análisis de relaciones que se establecen entre diversos modelos de liderazgos y las asociaciones en las que éstos se encuadran. De este modo se estudiaron las características de la acción que despliegan los líderes asociativos y las relaciones que establecen con la administración local. Sus contenidos son parte de la investigación sobre el movimiento Asociativo de Cáceres, denominada Movimiento asociativo de Cáceres: liderazgo, participación y capital social, encargada por el Ayuntamiento de Cáceres a la Asociación de Ciencias Sociales de Extremadura (ACISE), el año 2010 y realizada con la participación de los autores del mismo.

La hipótesis que subyace a este estudio y que se ha visto confirmada en su desarrollo es que en determinado tipo de tramas asociativas predomina un liderazgo benevolente.

En cuanto al aspecto metodológico, para el estudio de los tipos de líderes en

3.- El mayor número de no respuestas correspondió a las asociaciones de vecinos.

4.- El puntaje aplicado es el siguiente: si la posición del entrevistado es en contra del enunciado propuesto se le otorga esa respuesta 1 punto; si está totalmente a favor del enunciado se le otorgaron 4 puntos. Cabía la posibilidad de tomar posiciones intermedias: 2 puntos, algo en contra y 3 puntos, algo a favor. La suma total de puntos en cada categoría es de 40 puntos.

el movimiento asociativo se tuvo a la base un cuestionario, el cual fue enviado a las 237 asociaciones de Cáceres, España, ciudad en la que se aplica este modelo de análisis. Se consiguió entrevistar a 218 asociaciones, el 92 % el total.³

Las preguntas que se hicieron corresponden a una reelaboración de las propuestas hechas por Pérez del Villar y Torres Medina (1999:32), a partir de enunciados concretos referidos a dilemas sobre la dirección de personas, y fueron incluidas en un cuestionario más amplio, tipo ómnibus, llevado a cabo por Participación Ciudadana, en 2010. En el cuestionario se solicitaba las opiniones de los dirigentes, expresadas en relación con el grado de acuerdo o desacuerdo⁴ con los enunciados allí señalados. Diez de estos enunciados corresponden a la teoría X (postulados autoritarios) y otros diez a la teoría Y (postulados participativos), según la tipología organización alenunciada por Douglas McGregor (1960).⁵

La segmentación del universo muestral permitió llevar a cabo el análisis relacional de variables en función de los tipos de líderes y, consiguientemente, extraer conclusiones oportunas para tramas asociativas existentes.⁶

I. Categorización de los Líderes Asociativos Locales

La respuesta de los líderes asociativos a las diferentes proposiciones del eje teoría X (líder autoritario) y teoría Y (líder participativo) es la base de la segmentación del universo muestral.

A continuación se muestra el resultado de las respuestas a las preguntas sobre liderazgo (Tablas N° 1 y 2).

Tabla N° 1. Distribución porcentual (%) que toma cada enunciado de la teoría X (Líder Directivo), a partir de la información de los líderes de las asociaciones de Cáceres (n= 218).

Dilemas planteados referidos a la Teoría X y orden en que se plantean al encuestado.	NC	En contra totalmente, es un error	En contra	Algo de Acuerdo	De acuerdo totalmente, es cierto
3. Es natural que <i>la gente no trabaje</i> cuando el jefe (el líder) no está presente.	2.8	46.3	29.8	18.8	2.3
4. La gente, <i>si tiene más información de la estrictamente necesaria</i> para su trabajo, hace un mal uso de ella.	3.2	30.3	39.9	18.3	8.3
5. Si la gente <i>no demuestra imaginación ni ingenio</i> en el trabajo es porque carece de estas capacidades.	3.2	24.3	43.6	21.1	7.8
6. La gente tiende a relajarse <i>si no se castigan las faltas</i> .	2.8	25.2	29.8	31.2	11.0

5.- El puntaje aplicado es el siguiente: si la posición del entrevistado es en contra del enunciado propuesto se le otorga esa respuesta 1 punto; si está totalmente a favor del enunciado se le otorgaron 4 puntos. Cabía la posibilidad de tomar posiciones intermedias: 2 puntos, algo en contra y 3 puntos, algo a favor. La suma total de puntos en cada categoría es de 40 puntos.

6.- La distribución por socios de las asociaciones de Cáceres es, grosso modo, la siguiente: aproximadamente el 60 por ciento de las asociaciones analizadas tienen menos de 150 socios, un 32 por ciento tienen entre 150 y 600 socios y casi un 10 por ciento de las asociaciones están compuestas por más de 600 socios.

9. <i>El prestigio de un jefe aumenta cuando es firme y mantiene sus decisiones.</i>	2.3	15.1	28.0	32.1	22.5
10. <i>Si uno que no es jefe tiene que marcar los objetivos, se los marcará bajos, para trabajar menos.</i>	2.8	34.4	38.5	19.7	4.6
15. <i>Dar responsabilidades a otros debilita a la organización y provoca desorden y líos.</i>	2.8	44.0	33.9	14.7	4.6
16. <i>La autoridad es el medio más eficaz para que las cosas se hagan.</i>	2.8	28.9	32.1	29.4	6.9
17. <i>La autoridad es un don que poseen sólo ciertas personas.</i>	2.8	25.7	24.3	36.2	11.0
19. <i>El principal problema para delegar funciones es la falta de iniciativa de la gente.</i>	2.8	38.5	41.3	15.1	2.3

Fuente: Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla N° 1, la mayor parte de los encuestados se muestran contrarios a los postulados de la teoría X. La mayoría expresa posiciones contrarias a estas propuestas (totalmente+algo en contra), excepto para los enunciados número 6 (castigo de faltas), número 7 (prestigio del jefe) y número 17 (la autoridad es un don).

La Tabla N° 2 presenta la distribución porcentual de las respuestas a los enunciados de la teoría Y.

Tabla N° 2. Distribución porcentual (%) que toma cada enunciado de la teoría Y (hábil social, participativo), a partir de la información de los líderes de asociaciones de Cáceres (n= 218).

Dilemas planteados referidos a la teoría Y, y orden en que se plantean al encuestado.	NC	En contra totalmente, es un error	En contra	Algo de Acuerdo	De acuerdo totalmente, es cierto
1. Las personas no trabajan <i>cuando no tienen motivos</i> para hacerlo.	3.7	21.1	33.0	24.3	17.9
2. Si las personas <i>tienen toda la información</i> que desean, mejoran sus actitudes y son más responsables.	2.8	4.1	17.4	26.6	49.1
7. La gente tiende a superarse si <i>se controla</i> sí misma.	3.2	3.7	9.6	45.9	37.6
8. La mayoría de <i>la gente es creativa</i> , pero no puede demostrarlo por culpa de los jefes y del trabajo que tienen que hacer.	3.2	23.9	31.2	33.9	7.8

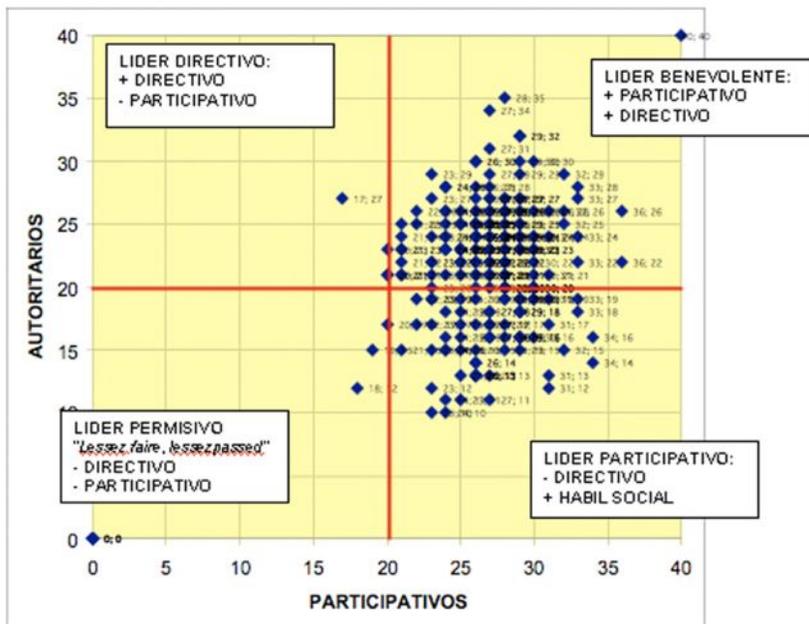
11. A la gente le preocupa más hacer un trabajo interesante que el dinero.	2.8	11.0	22.9	43.1	20.2
12. Un buen líder es el que admite un error y da la razón a un subordinado.	2.3	1.4	10.6	22.5	63.3
13. Cuanto más <i>dejas hacer a los/as empleados/as</i> , menos hay que controlarles.	2.3	9.2	21.1	43.6	23.9
18.El papel de una persona que tiene autoridad es, sobre todo, estar a disposición de la gente.	2.3	6.0	11.0	41.3	39.4

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, al contrario de lo que ocurre con la batería de enunciados referidos a la teoría X, la mayor parte de los entrevistados está a favor de los postulados que se proponen. La opción que tiene menos apoyos es la número 1 (motivos para trabajar).

Llevadas ambas distribuciones a un diagrama de ordenadas y abscisas, se observa la dispersión de las posiciones de los líderes del movimiento asociativo de Cáceres respecto a las tipologías de liderazgo X e Y.

Gráfico N° 1. Diagrama de dispersión relativo a tipos de liderazgo en las asociaciones de Cáceres (N=218)



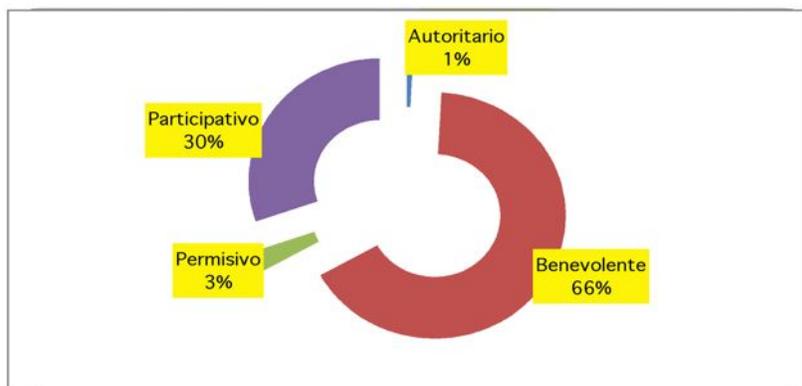
Fuente: Elaboración propia.

A partir de la intersección de estas posiciones en el diagrama de dispersión, se obtiene la disposición de los líderes en un modelo más complejo y, por tanto, más matizado, el cual contiene cuatro tipologías: el líder directivo-autoritario (0,9 %), el líder benevolente (en este cuadrante se ubica la mayor parte de los informantes, el 66.1%), el líder permisivo (encuentra poca representación, apenas un 2.8%) y el líder participativo, que obtiene una relevante adhesión del 30.3% de los informantes).

Consiguientemente, una primera constatación es la baja presencia de dos de los cuatro tipos de liderazgos en la trama asociativa: el autoritario y el permisivo. La irrelevancia de estos modelos hay que atribuirlos, en nuestra opinión, a las características específicas de las organizaciones analizadas: asociaciones voluntarias, no lucrativas, que se constituyen para llevar a cabo fines eminentemente sociales, culturales, recreativos y representativos. Probablemente si analizáramos organizaciones productivas, la distribución de líderes sería muy diferente.

El Gráfico N° 2 ilustra la distribución de tipos de líderes en función de la categorización de Likert, en la que, como se ha comentado, más de la mitad (66%) son del tipo benevolente-paternalista.

Gráfico N°2. Distribución porcentual (%) de tipología de líderes del movimiento asociativo de Cáceres (n:218)



Autoritario	0,9
Benevolente	66,1
Permisivo	2,8
Participativo	30,3

Fuente: Elaboración propia.

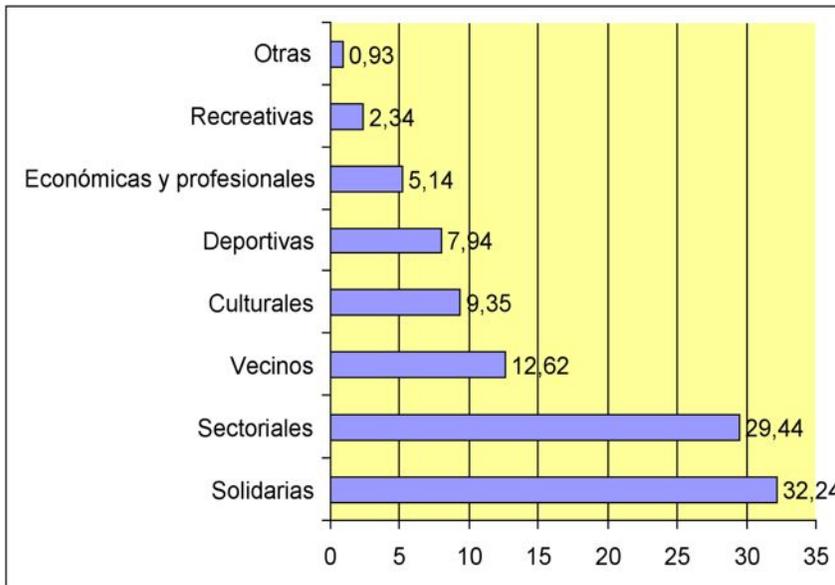
A partir de estas clasificaciones, es posible ahondar en las características de la acción de los líderes encuestados. Se trata de abordar cuestiones como las relaciones entre el tipo de liderazgo y el campo de actuación de las asociaciones en las que trabajan, los años que vienen ejerciendo como líderes asociativos, las características en cuanto

al sexo, nivel de estudios y al tiempo dedicado a las asociaciones a las que pertenecen. Posteriormente, se aborda la dialéctica entre los modelos de liderazgo y los contextos participativos.

2. Características de los Líderes Asociativos

La distribución del tipo de asociaciones en Cáceres, tal como se muestra en el Gráfico N° 3, sigue una pauta de desarrollo similar a la de las ciudades de tipo medio en España (Navarro, 2000:21): el 32 % de las asociaciones son asociaciones solidarias⁷, seguido de un 28 % que son de tipo sectoriales (tercera edad, mujer, jóvenes, etc.) y las asociaciones de vecinos (en adelante AA.VV.), que representan el 12 % del total.

Gráfico N° 3. Distribución porcentual del tejido asociativo de Cáceres, según tipo (n=218)



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla N° 3 muestra la distribución de la tipología de líderes según el campo de actuación de las asociaciones. En función de este criterio, son las organizaciones de tipo recreativo y las de carácter sectorial las que agrupan un mayor porcentaje de líderes benevolentes: el 75% en cada caso. En tercer lugar se sitúan las asociaciones solidarias, con un 70% de esta tipología de líderes.

7.- En la categoría de asociaciones solidarias se incluyen los siguientes subtipos: salud y acción socio sanitaria, socioeducativas, acción social (ONG), integración de discapacitados, cooperación para el desarrollo, protección civil, promoción del desarrollo comunitario y otras. Por su parte, la categoría de asociaciones sectoriales incluye los siguientes subtipos: asociaciones de tercera edad, jóvenes, mujeres, asociaciones de madres y padres de alumnos (AMPAS) e inmigrantes y minorías étnicas.

Entre las AA.VV. se observa una menor diferencia entre los líderes benevolentes y los participativos (14,9%). Se trata, por tanto, de liderazgos más polarizados que en el resto de las organizaciones. ¿A qué se debe esta mayor polarización de la estructura de liderazgos en el caso de las AA.VV.? En principio, la explicación estaría dada en función de la orientación política de los dirigentes de unas u otras AA.VV., circunstancia que no cabe esperar en el resto de organizaciones. En tal sentido, se suscribe el criterio sostenido por Navarro (2000:21,22), según el cualse constata un alto grado de superposición entre asociaciones vecinales y partidos políticos, sobre todo durante los primeros años de la transición y consolidación democrática en España, pero que sigue presente actualmente y más en sus estructuras directivas. En cambio, la superposición entre partidos y asociaciones de nuevo cuño es mucho menor.

En las asociaciones que tienen como campo de actuación la actividad económica y profesional⁸, no se da esta dicotomía: los líderes participativos representan el 60% de los encuestados. En el caso de estas asociaciones, el peso de la variable nivel de estudios de los líderes es determinante, ya que el 63% de los mismos tiene título universitario.

Tabla N° 3. Campo de actuación de la Asociación * Tipo de Líder (%) (n= 215)

Campo de actuación de la asociación	Tipo de Líder				Total
	<i>Autoritario</i>	<i>Benevolente</i>	<i>Permisivo</i>	<i>Participativo</i>	
Asociación de Vecinos	0.0	55.6	3.7	40.7	100
Asociación Cultural	4.5	63.6	0	31.8	100
Asociación Recreativa	0	75	25	0	100
Asociación Deportiva	0	47.4	5.3	47.4	100
Asociación Solidaria	0	70.8	1.5	27.7	100
Asociación Sectorial	1.5	75.4	3.1	20	100
Asociación Económica y Profesional	0	40	0	60	100
Otras	0	33.3	0	66.7	100
Total	2	2	141	6	66
	0.9	0.9	65.6	2.8	30.7

Fuente: Elaboración propia.

Otra variable que caracteriza el tipo de liderazgo son los años que el líder lleva ejerciendo funciones directas en la asociación. La pauta que observamos es que, a medida que se incrementan los años de mandato, aumenta el porcentaje de líderes tipo benevolente y disminuye el tipo participativo. Pareciera que durante los mandatos cortos se tiende a ser más participativo; pero, esto cambia con el tiempo para después de unos años llegar a ser más benevolentes en el estilo de dirección.⁹

La distribución por sexo de los líderes asociativos es de un 63,1% de varones frente a un 36,9% de mujeres. Las asociaciones más paritarias son las del tipo económicas y

8.- La categoría de asociaciones económica y profesional, incluye los subtipos de asociaciones empresariales, asociaciones de profesionales y asociaciones de consumidores y usuarios

9.- Efectivamente, si se aplica el análisis correlacional a las dos variables (coeficiente de Spearman) se observa que la relación entre ambas es negativa (-0.034).

profesionales, con una correlación del 54/46 (hombre/mujer); las más desiguales son las deportivas (94/6) y las vecinales (74/26). Los estilos de liderazgo no presentan diferencias significativas entre varones y mujeres¹⁰, ya que en ambos sexos, en torno al 67% son líderes benevolentes, y tan sólo en torno al 30% son participativos.

En lo relativo al nivel de instrucción no se observaron diferencias significativas. Los líderes más instruidos -algo que ya se ha comentado- son los de las asociaciones económicas y profesionales, en los que el 63,6% de sus líderes dispone de títulos universitarios. En cambio, quienes en menor medida disponen de este nivel máximo de titulación académica son los líderes de las asociaciones de vecinos, donde tan sólo el 37% de ellos posee esta cualificación. Cuando se cruzan las variables titulación y tipo de liderazgo no se encuentran diferencias significativas: los benevolentes están bien representados (en torno al 67%) en cualquier nivel de estudios. Para el estadístico de asociación de variables nominales χ^2 de Cramer, confirma la hipótesis nula (no asociación), donde el valor es tan solo de 0,117.

Por otro lado, se constata que el líder participativo es el que más horas dedica a su asociación a lo largo de la semana; al menos la mitad de éstos dicen dedicarles más de 12 horas, frente al líder benevolente que tan sólo en el 42,1% de los casos, dice dedicar a su asociación más de 12 horas semanales.

Otro dato de interés es el de la frecuencia de reuniones de la Junta Directiva. En más de la mitad de las asociaciones (55,9%) se realiza una vez al mes. Sin embargo, en aquellas asociaciones en las que el líder es participativo, la frecuencia está muy por encima de este porcentaje (60,3%). En cambio, si el líder es de tipo benevolente, la reunión mensual está levemente por debajo de la media de asociaciones, en el 54,5%. Se puede afirmar que las asociaciones con líderes benevolentes tienen un menor número de reuniones de sus directivas (17,5%); en cambio, los líderes participativos tardan más en reunir las asambleas de socios. Se podría deducir de esto que la práctica de la participación se identifica más como una gestión coral de la Junta Directiva, en lugar de una praxis asamblearia de la organización. Un dato que corrobora esta conclusión es que el 19,6% de las asociaciones con líderes benevolentes dicen reunir sus asambleas una vez al mes, frente al 9,8% de las asociaciones que tienen líderes participativos, diez puntos porcentuales por debajo.

En definitiva, los líderes participativos son aquéllos que menos tiempo llevan en el cargo, porque a medida que incrementan los años como directivos, el estilo participativo se debilita, a favor del estilo benevolente, o sencillamente son reemplazados por los benevolentes. De otra parte, los líderes participativos centran su trabajo en las juntas directivas más que en las asambleas de socios. Con sus directivas se reúnen muy frecuentemente. Los líderes participativos son quienes más horas a la semana dedican a sus asociaciones. Por último, en las diferentes correlaciones de variables, no se observa una correlación directa entre un tipo u otro de liderazgo y el género del/la líder.

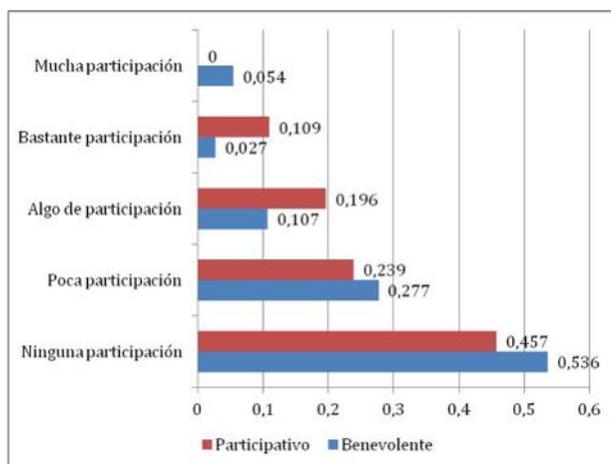
10.- Las diferencias entre sexo y tipo de liderazgo no son significativas, ya que en el caso del coeficiente de variación (cv) en ambos sexos es del 35.3%.

3. Liderazgo y Participación a Escala Local

El liderazgo y las características de los contextos participativos son factores que están en interrelación y que condicionan la manera de ejercer ese liderazgo. Ambas dimensiones mantienen relaciones de influencia, aunque por ahora no se pueda determinar cuál de ellas opera como variable causal, lo cual ha de ser objeto de un análisis de carácter correlacional que no se aborda aquí. En cualquier caso, lo que conviene constatar es el conjunto de evidencias que refuerzan la hipótesis de que a cada tipo de líder le acompaña o se inserta en un contexto participativo concreto, cuyas características giran en torno a un conjunto de factores que se analizan a continuación.

En primer lugar, veamos los vínculos que se establecen entre tipos de liderazgo y el sesgo participativo de la comunidad hacia la participación. Ésta puede ser o marcadamente política o una participación de tipo eminentemente social. La primera es de tipo reivindicativo y centrada en la dialéctica asociación vs. administración; en tanto que la segunda incluiría el resto de participación, excluida la de orientación política.

GráficoN° 4. Nivel de participación en actividades políticas de la gente de su barrio (n=162)



Fuente: Elaboración propia.

En atención a las respuestas que dan los propios líderes sobre la participación de sus respectivas comunidades en actividades políticas, se observa que en aquellas comunidades en las que se produce una mayor participación política, el tipo de liderazgo que destaca es el participativo. La relación de influencia de una variable sobre otra, e incluso el sentido de esa influencia, debe ser investigada en otro momento. Pero se quiere destacar acá lo que parece ser una clara vinculación entre participación política y liderazgo participativo.¹¹

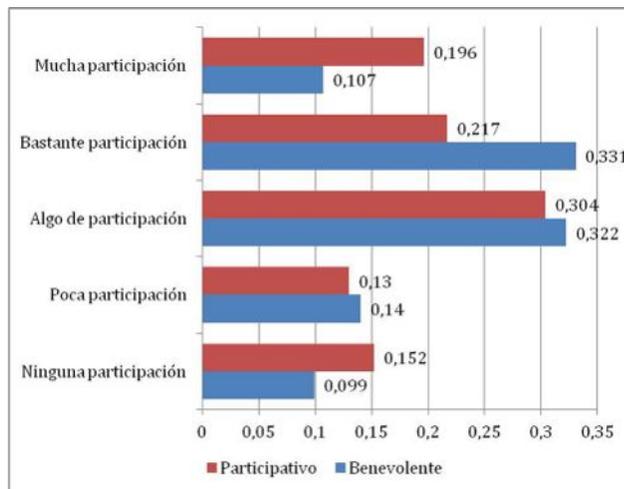
11.- El estadístico de asociación de variables ordinales Tau-c de Kendall es positivo para la relación comunidad política - líder (0,067, significación, 0,198). En tanto que para la tabla comunidad social -líder la relación es negativa (- 0,043, significación 0,445), para el caso de $H_0 =$ independencia. La Tau-c de Kendall oscila de 1 a -1.

En todo caso, el nivel de participación política medido en una escala de 0 a 1 arroja que, en conjunto, es muy bajo en ambas situaciones: comunidades con liderazgo benevolente= 0,19, comunidades con liderazgo participativo= 0,24.

Pero, si se pregunta por el grado de participación en actividades sociales/benéficas de la comunidad (indicador de participación social), los porcentajes mucho+bastante son superiores entre las comunidades en las que se encuadra el líder de tipo benevolente(43,8%), frente a las del líder participativo (41,3%). Lo que se destaca de esta distribución es el peso de los que no participan en estas actividades sociales, más elevado en el caso de líderes participativos(Nada+poco= 28,2%), frente a los miembros de la comunidad en la que encuadran a los benevolentes (Nada+poco= 24,2%).

De modo que, como conclusión, se puede afirmar que el ejercicio del liderazgo participativo puede encuadrarse mejor dentro de aquellas comunidades más politizadas¹², teniendo en cuenta las limitaciones que tiene dicho indicador en este trabajo, ya que utiliza como base las opiniones de los líderes sobre sus respectivas comunidades.¹³

GráficoNº 5. Nivel de participación en actividades sociales/benéficas de la comunidad. (n:171)



Fuente: Elaboración propia.

El indicador de participación social que se ha elaborado para este caso¹⁴, otorga ligera ventaja a las comunidades en las que se inserta el líder participativo: los líderes benevolentes toman la posición de 0,52 en este indicador mientras que en el participativo es de 0,54.

12.- La orientación politizada de la comunidad (barrio) ha de entenderse en el sentido que señalan Navarro, Cuesta y Font (2009:40-43).

13.- En este sentido se puede consultar Ganuza, E. y Francés, F.J. (2008: 89 -113).

14.- El indicador fluctúa desde 0, nivel más bajo de la escala, a 1, posición más elevada de la escala.

Las relaciones con el ayuntamiento (administración local) son más intensas en el caso de los líderes participativos. Esta relación se analiza planteando al encuestado el supuesto de valorar la institución cuando se trata de tener que hacer una actividad o proyecto en el barrio: el 58,7% de los líderes participativos cree que es muy importante hacerlo con el ayuntamiento, en tanto que los benevolentes solo en el 29,1%. Es una diferencia notable. La pregunta se planteaba dentro de una batería que incluía la posibilidad de hacer esa actividad o proyecto con otras organizaciones y administraciones (banca, Diputación Provincial, Junta de Extremadura, etc.). En términos de valores escalares (escala de relación con el Ayuntamiento) la puntuación de los participativos es muy alta, 0,81; en tanto que la de los benevolentes es de 0,73.

El vínculo con la administración municipal se asienta igualmente en relaciones de confianza, en correspondencia con el criterio anterior. Cuando se pregunta acerca de la confianza que le ofrece el ayuntamiento, el 54,8% de los líderes participativos la califica como muy elevada (bastante+mucha), en tanto que para los benevolentes esta confianza es menor (bastante+ mucha = 43,2%). En una escala de 0 a 1¹¹, el nivel de confianza hacia el ayuntamiento es de 0,61 en el caso de los líderes participativos, mientras que en el caso de los líderes benevolentes es de 0,57.

Se podría decir que los líderes participativos muestran una mayor conexión con la administración local, tanto en el sentido de contar con ella para cuestiones más pragmáticas como en cuanto a la confianza que esta administración les merece.

Vinculado con lo anterior están los planteamientos de carácter ideológico sobre el protagonismo de las asociaciones y sus relaciones con la administración. Para su análisis se construyeron dos continuos; el primero de ellos plantea la disyuntiva de que si el desarrollo de las actividades en el ámbito local ha de estar protagonizado por la administración o por las asociaciones. La posición de ambos tipos de liderazgos es intermedia 11, en torno al 0,5. Por consiguiente, aquí no se encuentran diferencias sustanciales entre los tipos de liderazgos.

El otro continuo trata de evaluar la posición de los líderes acerca de una política más activa de la administración local en relación al movimiento asociativo, o su contrario, simplificando: pasividad de la administración vs. intervención de la administración en el movimiento asociativo. En este caso, las posiciones son más favorables a la intervención administrativa, pero en el caso de los líderes participativos este apoyo a la intervención administrativa es aún mayor; diríamos que muy elevado (0,83).

Finalmente, el conocimiento de los órganos de participación municipales es el único de los indicadores del contexto participativo en el que los líderes participativos puntúan por debajo de los benevolentes. Afirman conocer estos órganos un 69,2% de los primeros, frente al 77,8% de los segundos. Esto no deja de ser paradójico, a menos que esa alegada falta de conocimiento de los órganos de participación encierre una cierta disconformidad de los líderes con más sensibilidad participativa con el alcance real de estos instrumentos. Efectivamente, cuando se pregunta sobre la opinión que se tiene del funcionamiento de estos órganos de participación¹⁵, la opinión de ambas categorías de líderes es más bien negativa: en la escala de 0 a 1, no alcanza la mitad de la misma. En

el caso de los benevolentes la puntuación escalar es de 0,44; en cambio, en el caso de líderes participativos es aún más baja: 0,40. Todo ello, evidentemente, deja traslucir un elevado grado de insatisfacción con estos instrumentos institucionales de participación ciudadana.

En síntesis, el análisis de los principales tipos de liderazgo y sus relaciones con la participación social ha sido hecho utilizando los indicadores que se han ido presentando a lo largo de este apartado del artículo. La siguiente tabla recoge el conjunto de estos valores y muestra las destacadas diferencias que existen entre los tipos de liderazgos a la hora de concebir la participación social y gestionar las propias asociaciones.

TablaNº 4. Indicadores de la dinámica de los líderes en contextos participativos. (0, bajo; 1, alto).

	Benevolente	Participativo
EXTRA ASOCIATIVO		
Indicador de Participación Política	0.19	0.24
Indicador de Participación Social	0.52	0.54
INTRA ASOCIATIVO		
Vínculo económico asociados	0.18	0.37
Vínculo de proximidad (vecinos)	0.35	0.36
RELACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN LOCAL		
Nivel de proximidad al ayuntamiento	0.73	0.81
Nivel de confianza en el ayuntamiento	0.57	0.61
ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN		
Conocimiento de los órganos de participación	0.77	0.69
Valoración de los órganos de participación	0.44	0.40
PROTAGONISMO DE LA ADMINISTRACIÓN vs. ASOCIACIONES		
<i>Continuo toda administración - solo asociaciones</i>	0.5	0.52
<i>Pasividad de la administración vs. Intervención de la administración</i>	0.72	0.83

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

En este tipo de municipios los tipos de líderes se concentran en torno a dos ejes, los participativos y los paternalistas o benevolentes, logrando un mayor peso numérico este segundo grupo. Estos tipos de liderazgo estarían caracterizados por un conjunto de variables adscriptas; por ejemplo, los líderes benevolentes se concentran en las organizaciones de tipo recreativo (deportivas y lúdicas), las de carácter sectorial (mujer, tercera edad, jóvenes...) y las solidarias (ONG, autoayuda, ayuda a la cooperación, etc.). En cambio, los líderes participativos se concentran en las organizaciones económicas y profesionales (60% de los casos). Específicamente en las asociaciones vecinales, que representan tan sólo el 12% de la trama asociativa, se produce una clara dualización

15.- No se incluye la tabla, cuya base es n= 122. Como se sabe, la escala que se maneja oscila entre 0, mala opinión y 1, muy buena opinión.

entre ambas tipologías y que no se observa en las otras categorías de asociaciones; en buena medida atribuimos estadalización a las orientaciones políticas de los dirigentes vecinales. Además constatamos, para todas las categorías de asociaciones, que a medida que se incrementan los años de mandato de los líderes, se incrementa también el tipo de liderazgo benevolente y disminuye el tipo participativo.

La dinámica de las asociaciones, en función de los tipos de liderazgo, en cuanto a los elementos del contexto participativo, se ha estudiado a partir de una serie de aspectos, donde en la mayor parte de los mismos los líderes participativos obtienen mejores puntuaciones que los otros tipos, destacan por tener una mayor proximidad a la administración local y adoptan también una postura más crítica hacia mecanismos institucionales de participación. En la dialéctica dependencia de la administración vs. autonomía de las asociaciones los líderes optan por posiciones intermedias, pero, destacan respecto de los otros en apostar con más fuerza a que la administración local intervenga en la estructura asociativa con vistas a una mejor articulación de la misma.

Bibliografía

Font, J. y Blanco, L. (2005). ¿Qué hay detrás de la oferta de participación? El rol de los factores instrumentales e ideológicos en los mecanismos españoles de participación. *Reforma y Democracia. Revista del CLAD*, 31, pp. 163-188.

Ganuza, E. y Álvarez De Sotomayor, C. (Coords.) (2003). *Democracia y presupuestos participativos*. Instituto de Estudios Transnacionales (Córdoba). Barcelona: Icaria.

Ganuza, E. y Francés, F.J. (2008). ¿A qué llamamos participar en democracia? Diferencias y similitudes en las formas de participación. *Revista Internacional de Sociología*, 49, pp. 89-113.

Hulin, Ch. L. y Blood M. R. (1968). Job enlargement, individual differences and worker responses. *Psychological Bulletin*, 69 (1), pp. 41-55. American Psychological Association.

Likert, L. (1967). *The Human Organization*. Nueva York: McGraw-Hill.

Lucas Marín, A. y García Ruiz, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGrawHill.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Navarro, C.J., Cuesta, M. y Font, J. (2009). ¿Municipios participativos? Participación política y ciudadana en las ciudades medias españolas. *Serie Opiniones y Actitudes*, 62. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

Navarro, C.J. (2000). El sesgo participativo. Introducción a la teoría empírica de la democracia participativa. *Papers*, n° 61, pp. 11-37.

Navarro, C. J. y otros. (2006). *Ciudadanía y administración municipal*, Ayuntamiento de Córdoba. Córdoba.

Pérez Del Villar, M. J. y Torres, C. (1999). Dinámica de grupos en formación de formadores: casos prácticos. Barcelona: Herder.

Perrow, CH. (1998). Sociología de las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill.

Prior Ruiz, J. C. y Martínez Martín, R. (2008). Los grupos y las organizaciones. En Iglesias de Ussel y Trinidad Requena (eds), Leer la sociedad, una introducción a la sociología general. Madrid: Tecnos.

Sánchez-Oro, M. y Pérez Rubio, J. A. (Coords.) (2010). Movimiento asociativo de Cáceres: liderazgo, participación y capital social. Inédito.

Sánchez-Oro, M. (2011). Relaciones entre ciudadanía y administración en Cáceres. Más Poder Local Magazine, nº 7, pp. 38-40.