

Centro de Documentación en Políticas Sociales

ENCUENTRO DE CAPACITACION PARA DIRIGENTES DE ONG

Programa de Voluntariado
"Ser Solidario"

gobBsAs

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Jefe de Gobierno

Dr. Aníbal Ibarra

Vicejefa de Gobierno

Lic. María Cecilia Felgueras

Secretaria de Desarrollo Social

Dra. Gabriela González Gass

Subsecretaria de Coordinación del Plan Social Integral

Lic. Mónica Desperbasques

Centro de Documentación en Políticas Sociales

Lic. Susana Reca

CENTRO DE DOCUMENTACION EN POLITICAS SOCIALES

DOCUMENTOS/ **31**

Encuentro de Capacitación para Dirigentes de ONG

Organizado por el Programa de Voluntariado “Ser Solidario”

Buenos Aires

2003

DOCUMENTOS DE POLITICAS SOCIALES

COORDINACION EDITORIAL

Susana A. Reca

CONSEJO EDITOR

Ramón Altamirano: Consultor PNUD. Secretaría de Desarrollo Social de la Nación

Fernando Calderón: PNUD. La Paz - Bolivia

Marcelo Cavarozzi: Universidad Nacional de San Martín

Laura Golbert: Universidad Nacional de San Martín

Graciela Di Marco: Universidad Nacional de San Martín

Héctor Palomino: Universidad de Buenos Aires

Beatriz Schmuckler: Instituto Mora - México

Jorge Schvarzer: Centro de Estudio de Economía de la Empresa y el Desarrollo - Fac. Cs. Económicas - UBA

DISEÑO

Omar Alvarez

EQUIPO DE TRABAJO

Laura Berdeal

Cristina Beutner

Alejandra Lamberti

Graciela Moyano

José Sfeir

María Susana del Valle

Av. Entre Ríos 1492- PB of. 1(1133) Buenos Aires- Argentina.

Tels.: (54-11) 4300-9634/4304-1292

E-mail: enlacesps@buenosaires.gov.ar

ciobasds@yahoo.com.ar

Internet: http://www.buenosaires.gov.ar/areas/des_social/documentos

SUMARIO

Introducción	5
Ciudadanizar el voluntariado por Oscar García y Sandra Spampinato	6
Cultura organizacional por Alejandro Altman.....	33
Liderazgo y comunicación por Lic. Sandra Grun.....	45

Introducción

En el marco de la estrategia de fortalecimiento y apoyo a las Organizaciones del Tercer Sector la Secretaría de Desarrollo Social ha organizado, desde el Programa de Voluntariado Ser Solidario, este “Encuentro de Capacitación para Dirigentes de ONG”, dirigido a miembros de comisiones directivas, consejos de administración, comités ejecutivos u otros órganos de conducción interesados en profundizar y en replicar en sus respectivas organizaciones, los conocimientos y las prácticas que den respuesta a las principales problemáticas que se le presentan en la conducción.

El Seminario se desarrolló en cuatro módulos:

- I. Filosofía del Voluntariado. Participación social y cultura de la solidaridad. Tercer Sector.
- II. Organizaciones no Gubernamentales. Características del trabajo con voluntarios. Proyectos desarrollados con recursos voluntarios. Itinerario.
- III. Cultura organizacional. Visión–Misión. Planificación eficaz, organigrama y diagrama de flujo. Sociograma.
- IV. Liderazgo y comunicación. Tipos de liderazgo. Grupo y Equipo. Motivación. Creatividad. Lenguaje oral y corporal. Feedback.

Convencidos de que el Estado debe fomentar, promover, asesorar y apoyar a las Organizaciones no Lucrativas de la Sociedad Civil que, a través del esfuerzo de sus dirigentes y voluntarios, contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población - especialmente de los sectores mas vulnerables- se reproducen las ponencias presentadas por los especialistas invitados en esta publicación, como una herramienta más que pone los conocimientos vertidos a su alcance.

Fabián Mettler
Coordinador
Programa de Voluntariado “Ser Solidario”

“Los beneficios materiales son perceptibles. En tanto, los beneficios de la libertad –mientras se disfruta de ellos- son intangibles”

Giovanni Sartori

Ciudadanizar el Voluntariado

Una enumeración -resumida pero crítica- de las dimensiones a considerar para hacer del Voluntariado una práctica social “más ciudadana”.

Por Oscar García y Sandra Spampinato

Planteo de trabajo

Aún sin necesidad de consensuar una definición previa del mismo, es posible abordar el tema del Voluntariado desde diversos puntos de vista.

Uno de ellos, podría ser el abordaje tradicional, en el cual son dos los elementos considerados como los componentes básicos de la estructura del Voluntariado y sobre los cuáles se debe operar para su crecimiento: Tecnología y Valores.

Tecnología, entendida como el desarrollo de todas las técnicas de gestión, capacitación y coordinación de voluntarios, en el marco de instituciones, proyectos o programas que los contienen.

Valores (Altruismo, Entrega, Solidaridad, Amor, etc.) como elementos constitutivos de aquella matriz fundamental que sustenta al Voluntariado desde el pie, le da trascendencia a su existir, credibilidad a sus planteos, y perdurabilidad a sus prácticas.

Desde esta visión tradicional Tecnología y Valores son, respectivamente, vela y timón del Voluntariado; y es mucho y muy interesante lo que se puede seguir construyendo desde ellos.

Otro punto de vista, podría ser el abordaje que se pregunta **si el Voluntariado constituye un campo disciplinario**, planteo que si bien no vamos a profundizar aquí, explicamos brevemente: Se coloca al Voluntariado en el centro de un pretendido campo disciplinar, limitado por cuatro dimensiones cardinales, que van dibujando un diamante articulador en tanto espacios específicos de estudio: 1. El Voluntariado como Objeto de Estudio; 2. El Voluntario Cómo Sujeto, 3. Las Instituciones con Voluntarios y 4. El “*Voluntariado en Relación Social*”.⁽¹⁾

En este último territorio de *Voluntariado en Relación Social*, habitan pares organizadores que se van ordenando como duplas de interacciones mutuas, pequeños nudos relacionales, muy interesantes para investigar, debatir e incluso imaginar: Voluntariado y Pobreza, Voluntariado y Política, Voluntariado y Asistencialismo, Voluntariado y Empleo, Voluntariado y Estado de Bienestar, etc.

De ellas, una de las duplas más importantes es, sin duda Voluntariado y Ciudadanía.

En esta relación –sin embargo de los tremendos cambios estructurales que ha sufrido Latinoamérica en las últimas décadas- *pareciera reinar una plácida y consensuada quietud*, que viene de la mano del crecimiento del Voluntariado como fenómeno mundial y de la exaltación de su práctica como expresión posmoderna y global de un “nuevo concepto” de Ciudadanía.

Quietud que entonces intentaremos estropear con este escrito, a partir del enunciado de una hipótesis y el desarrollo de una serie de reflexiones conexas.

Comenzaremos por plantear directamente nuestra hipótesis, para pasar luego a las consabidas advertencias previas sobre los límites de lo que podremos desarrollar en el texto, y finalizar entonces enumerando y comentando una serie de dimensiones que en su dinámica afectan directamente la relación entre Voluntariado y Ciudadanía, y por ende la redefinen permanentemente.

Nuestra hipótesis plantea que: ***Voluntariado no “es” Ciudadanía; que la práctica del Voluntariado no alienta automáticamente el ejercicio de la ciudadanía, y que –puesto que posible y requerida- existe la necesidad de Ciudadanizar el Voluntariado, analizando las dimensiones que afectan más directamente esta relación y operando sobre sus puntos de coincidencia, confusión, difusión y especialmente, de tensión.***

Las consabidas advertencias previas.

Todo texto que, como el presente, no sea una investigación rigurosa ni un ensayo exhaustivo, sino un **escrito de divulgación** debe enunciar estricta y muy claramente sus limitaciones, para avisar al lector sobre lo que en él encontrará, o dicho más claramente, *sobre el tamaño del brete* en el que se moverá la coherencia de lo escrito.

Las habituales advertencias previas, incluyen en nuestro caso la siguiente colección:

- que los abordajes conceptuales realizados son necesariamente parciales, pues si tuviéramos que definir exhaustivamente cada uno de los conceptos que aparecen

(Ciudadanía, Voluntariado, Tercer Sector, Estado, etc.) ello nos tomaría cinco veces el espacio de que disponemos....

- que la tesis es pura y absolutamente producto de la preocupación personal y no deriva de ningún estudio formal de la situación del Voluntariado en la Argentina en relación con la Ciudadanía, estudio que por otra parte no está hecho...
- que las reflexiones se limitan a exponer una serie lógica e ideológica de situaciones relacionadas, pero no constituyen ni un programa ni un manual de procedimientos de cómo materializarlas en el espacio donde el Voluntariado se desarrolla y adquiere su más alta talla y valor: la práctica cotidiana.
- y que los autores que hemos traído como invitados forzosos para apuntalar y aclarar nuestras reflexiones con sus conocimientos y abordajes, son tomados en términos recortados de su pensamiento, y que no necesariamente se han ocupado -de este modo- de este tema en particular, asumiendo nosotros toda la responsabilidad por la parcialización o tendencia a la incompletud que se vaya gestando en la sucesión de los párrafos.

Las dimensiones del problema.

Planteamos a continuación la enumeración de las 6 dimensiones contextuales que intervienen y afectan la relación entre Voluntariado y Ciudadanía bajo los siguientes enunciados, que desarrollaremos longitudinal y transversalmente:

1. La necesidad de superar el purismo y lo indiscutible del Voluntariado.
2. ¿Qué Voluntariado? ¿Cuál “nueva” ciudadanía?
3. Voluntariado como función en el tiempo social
4. ¿Cuál Tercer Sector? ¿Para qué?
5. El Voluntariado como sucedáneo de la política
6. La Profesionalización y la eficientización del Voluntariado.

para trabajar luego en la propuesta de

7. Ciudadanizar el Voluntariado

1.- La necesidad de superar el purismo y lo indiscutible del Voluntariado.

Como tema específico dentro de lo social, el Voluntariado tiene una característica que es necesario superar, si es que deseamos problematizarlo.

Lo que sucede con el Voluntariado es que tiene dos niveles: un primer nivel donde es **indiscutible**, y un segundo en el cual se torna **ideológico**, pero resulta necesario superar al primero para poder instalar algún tipo de discusión en el segundo.

Nos explicamos: a primera vista, si alguien preguntara por una característica distintiva, que diferencie al voluntariado de otras prácticas sociales, diríamos que esa característica es que el Voluntariado es **indiscutible** porque:

¿Cómo puede discutirse la actividad libremente elegida por la voluntad de una persona que, en su tiempo libre -luego de haber cumplido las obligaciones que tuviera- decide hacer algo socialmente comprometido, por sí mismo o por los demás?

¿De qué manera puede contraargumentarse el ejercicio de una actividad que nace desde la más profunda motivación de las personas, y se proyecta hacia la comunidad de manera positiva?

¿Quién puede decir a priori que el voluntariado es nocivo?

¿Qué más puede discutirse en una relación donde una persona libre decide que quiere ayudar a otra que -también libremente- decide aceptar esa ayuda?

Así planteado, de manera primitiva y visceral, el Voluntariado no admite espacio para la crítica, y por lo tanto no habilita su propio avance.

Esta visión, aparece hoy todavía como tabla de flotación de ciertas concepciones y prácticas de Voluntariado que, para eludir el planteo de análisis críticos, se refugian en un *“en definitiva, lo que importa es que lo hacemos con amor”* que obtura entonces el debate al llevar el juego al terreno de *“las sanas intenciones”* lejos de cualquier posibilidad de interpelación política o axiológica.

Este mecanismo de defensa se apoya –a sabiendas o no- sobre una concepción que constituyó durante años uno de los más fuertes paradigmas del Voluntariado en su evolución histórica: *“una idea (...) constituyó un pilar en la identidad del Voluntariado. Esa idea decía: **el Voluntario debe darlo todo; sin recibir nada a cambio. Este pensamiento posicionó rápidamente al Voluntariado como algo necesariamente puro, como la práctica de un sacerdocio”***⁽²⁾

Esta visión purista de un Voluntariado limpio, que no se entiende sino como *“ejemplo”, “servicio”* o *“sacerdocio”*, y que planteó un total desapego por la política y pretendió conservar la identidad por el camino de la asepsia (*“nunca me*

contaminaré, porque nunca saldré de mi cáscara”) sigue hoy todavía vigente, aunque en retroceso.

Creemos entonces que es necesario superarla definitivamente, para poder subir ya al segundo nivel, el ideológico, en el cual el Voluntariado puede criticarse, reformularse y pensarse en términos de su aporte humano pero también político a la dinámica social.

Sólo en este nivel, tiene sentido un planteo como el que intentamos presentar aquí.

2.- ¿Qué Voluntariado? ¿Cuál “nueva” ciudadanía?

Como requisito para avanzar, será necesario que dediquemos unos párrafos a explicitar qué entendemos por Voluntariado, y a qué visión de Ciudadanía nos referimos cuando la invoquemos.

Hablemos de Voluntariado: en principio es necesario distinguir conceptualmente dos locuciones a veces erróneamente intercambiables: Trabajo Voluntario y Voluntariado.

El primero remite a una acción concreta, a la manifestación de una tarea ejecutada, no solamente como un “trabajo” (primer término de su definición) sino un tipo especial de trabajo: aquel realizado no sólo voluntariamente, por propia decisión, sino que además no deriva en una remuneración económica, y supone un beneficio amplio, que puede incluir al mismo trabajador y su familia, pero que necesariamente debe incorporar a un “otro”, pues al igual que con la solidaridad –nadie puede ser solidario con uno mismo- no se puede ser *voluntario de si mismo*.

Este Trabajo Voluntario constituye en sí mismo una práctica socialmente valiosa.

Pero cuando al trabajo voluntario le sigue la toma de conciencia, entonces se abren las puertas a un nuevo campo –de ideas, pero también de otras prácticas- que se llama Voluntariado.

Vale decir: el Voluntariado es el ancho mundo que incluye al Trabajo Voluntario, pero también la Capacitación del Voluntario y las instituciones donde éste se desempeña, la Legislación del Voluntariado, los Programas de Voluntariado que a nivel local, regional o nacional se adoptan... es decir, a un número de acciones que no son estrictamente Trabajo Voluntario (y que de hecho pueden ser incluso profesionales) sino que lo enmarcan y le amplían el sentido.

A este sentido amplio nos remitiremos conceptualmente cada vez que mencionemos “Voluntariado”.

Como en todo concepto social, aparecen también aquí diversos tipos o –como dicen los españoles– “talantes” del Voluntariado, y es importante saber y aceptar que cuando decimos “Voluntariado” no estamos diciendo necesariamente “Voluntariado Transformador”.

Hay un Voluntariado –que se piensa, se practica y se sostiene, que es legítimo y al cual adhieren millones de personas en el mundo- que no tiene ni en su misión ni en su esencia el compromiso de cambiar el mundo o de hacer una sociedad nueva.

Esto sucede porque los ideales modernistas de la acción social no se han conservado idénticos en la posmodernidad, donde la idea de solidaridad moderna, se posmoderniza en una caracterización que lleva hasta el extremo la importancia del individuo, de sus sensaciones, de su bienestar y de su presente; y al mismo tiempo relega totalmente los grandes relatos, como los de las religiones institucionalizadas o de las ideologías políticas: un tipo de solidaridad más atenta a la propia autorrealización que al cuidado de la persona sufriende o a la crítica del sistema que genera el sufrimiento.

No todo voluntario practica lo que García Roca lúcidamente sugiere: *“...el Voluntariado no es una coartada para desmantelar los compromisos del Estado, sino mas bien para reclamarlos. Si su presencia es, en algún momento, un pretexto para que el Estado se retire o reduzca sus esfuerzos, el Voluntariado ha entrado en zona de peligro. Este sólo tiene sentido cuando no pierde de vista el horizonte de la emancipación. Es necesario darle ternura a un enfermo terminal o acoger a una persona que lucha contra su adicción, pero ello sólo merece la pena si es un paso más en la remoción de las causas de la marginalidad y el sufrimiento innecesario”*⁽³⁾

Una explicación todavía más profunda de esta diferencia de planteos la hace Inmanol Zubero Breascoetxea,⁽⁴⁾ trayendo el pensamiento de Lipovetsky y nuevamente de García Roca: *“Existen al menos dos talantes distintos a la hora de afrontar la cuestión del Voluntariado. Por un lado, están quienes pueden identificarse con eso que Lipovetsky ha denominado el **“altruismo indoloro”**, propio de sociedades posmoralistas, capaces de animar estrategias de solidaridad desde la afirmación individual, sin tener que recurrir para ello a las viejas éticas sacrificiales propias de la cultura judeo-cristiana o de la tradición política socialista”*.

Y citando el pensamiento de Lipovetsky, continúa: *“por primera vez –afirma Lipovetsky- esta es una sociedad que lejos de exaltar los órdenes superiores los eufemiza y los descredibiliza, una sociedad que desvaloriza el ideal de abnegación*

estimulando sistemáticamente los deseos inmediatos, la pasión del ego, la felicidad intimista y materialista. Nuestras sociedades han liquidado todos los valores sacrificiales (...) la cultura cotidiana ya no está irrigada por los imperativos hiperbólicos del deber sino por el bienestar y la dinámica de los derechos subjetivos; hemos dejado de reconocer la obligación de unirnos a algo que no sea a nosotros mismos”⁽⁵⁾

Al otro talante, Zubero lo plantea así: “por otra parte están quienes conciben la acción voluntaria en el marco más amplio del **compromiso transformador**” y desde esta perspectiva recoge al García Roca que citábamos antes y que concluye: “ser voluntario significa construir un mundo habitable, no sólo para los fuertes sino para los débiles e indefensos. La conciencia actual del voluntariado se ha construido sobre la solicitud por los sujetos frágiles, en confrontación con una exclusión no deseada y en referencia a la instrumentación de los derechos sociales en el interior de una sociedad alternativa y justa: de este modo, la ciudadanía se plenifica en el ejercicio de la solidaridad.”

La diferencia entre estos dos “talantes” no sólo es fundamental para saber con cual de cada uno de ellos -y cómo- se relacionará la Ciudadanía, sino que enfatiza el *segundo planteo* de nuestra hipótesis, al distinguir **que la práctica del Voluntariado no alienta automáticamente el ejercicio de la ciudadanía.**

De ciudadanía es también mucho y complejo lo que debe decirse para definirla. Por lo pronto, comenzaremos por focalizarnos sobre nuestra realidad argentina y latinoamericana y desde ellas, afirmar lo siguiente: **creemos que ejercer la ciudadanía hoy en Latinoamérica comienza por resistirse a que nos sigan quitando derechos.**

La ciudadanía Latinoamericana se define hoy desde la resistencia, desde la supervivencia ligada a la cuestión más elemental, esa que Hanna Arendt definía como: “*el primero de los derechos humanos, que es el derecho a tener derechos*”

Desde allí, y sólo desde allí, es posible entender y pretender avanzar a formas más “positivas” de ciudadanía, incorporadas casi todas a una matriz organizadora: la participación.

Pero para comenzar a precisar un poco más el término, podemos considerar lo que señala la "Guía Ciudadanía e Comunidad" *“La ciudadanía no debe ser algo abstracto, teórico y apartado de la realidad del individuo. Ciudadanía es por encima de todo el derecho a la convivencia. Y convivencia significa respeto mutuo,*

*solidaridad, amistad, protección, autoridad, libertad y el derecho de ejercitar la democracia en su esencia. El concepto más moderno de ciudadanía trae en su base a **la dimensión civil** (poder que las personas tienen de manifestarse para afirmar compromisos de naturaleza privada como negociar, contratar o hacer testamentos, etc.) y a **la dimensión política** (poder personal de manifestarse para la conducción de los negocios públicos como votar y ser votado). A ellas debe ser incorporada también **una tercera dimensión, la social** (la posibilidad de que las personas tengan sus necesidades básicas satisfechas y el poder de manifestarse para que ello suceda). La primera afirmación de la condición de ciudadanía ocurre cuando una persona tiene asegurados todos sus derechos humanos fundamentales. Por lo tanto, requiere vivir en una sociedad que tiene como propósito desarrollarse económica, política, social y culturalmente de forma democrática.”⁽⁶⁾*

Desde esta perspectiva podemos asegurar que el pleno ejercicio de la ciudadanía solo puede darse en aquellas circunstancias en que las personas gocen de un acceso pleno a todos los derechos individuales y políticos, sociales y económicos. Existe, por lo tanto, una estrecha vinculación entre ciudadanía y derechos humanos.

Ahora, si retomamos la idea de la Participación como matriz organizadora de las diferentes manifestaciones de la ciudadanía, cabe acercar una visión por lo menos interesante: la que plantea **la participación de las personas a la vez como método y producto en el aprendizaje del ejercicio de la ciudadanía**: “**Como método**, la participación supone el rescate de experiencias ya vividas y la creación de nuevas formas de actuación social, partiendo siempre del supuesto de que todos los individuos pueden y deben hablar de sí mismos, de su historia, de su presente y de sus luchas, manifestando expectativas personales y colectivas. **Como producto**, significa que la participación es en sí misma educativa, pues estimula a las personas a crear un espacio colectivo, una cultura de ciudadanía.”⁽⁷⁾

Podemos agregar para concluir que la ciudadanía es una construcción histórica resultante de las problemáticas concretas que cada sociedad produce. Así la ciudadanía es pensada como conquista, como fruto constante de la lucha de fuerzas y no como consecuencia natural del sistema capitalista y de las estructuras democráticas. La ciudadanía no se da como respuesta de consenso sino como resultado de la acción de los movimientos sociales: no está garantizada por el texto constitucional, no es función de las micro-estructuras políticas la construcción de la

ciudadanía, sino que deberá ser reinventada cada día en la práctica social, y esto implica aprender a hacer política y participar democráticamente de lo cotidiano.

Se hace, entonces, imprescindible la resignificación del espacio público como un lugar de afirmación de lo colectivo y de modificación del poder contractual de los ciudadanos en su relación con el Estado y la Sociedad.

3.- Voluntariado como función en el tiempo social

Como primera cuestión nos interesa distinguir que, como toda actividad humana, tanto el ejercicio de la ciudadanía como la práctica voluntaria se dan dentro de un determinado Tiempo Social que, como lo señala Pablo Waichman en su libro "Tiempo Libre y Recreación" ⁽⁸⁾ "...se da, en lo concreto y cotidiano, en un continuo caracterizado por el condicionamiento exterior, en un extremo, y la libertad o condicionamiento interior, por el otro." *Este continuo de tiempo no está compuesto por compartimientos estancos, sino que se va determinando en relación a la posición que los sujetos adopten entre estos dos polos; o sea, entre el autocondicionamiento (libertad u obligaciones internas) y el heterocondicionamiento (obligaciones externas) aparecen infinidad de grados y matices". El Tiempo Social se desagrega en cuatro categorías, determinadas cada una de ellas según el tipo de necesidad y condicionamiento que abarca: 1. el **Tiempo Biológico**, tiempo donde predominan las necesidades biológicas y psíquicas, 2. el **Tiempo Socio Económico**, dedicado a las tareas de producción económica, tareas domésticas, estudio, etc., 3. el **Tiempo Socio Cultural**, aquel relacionado con las obligaciones cívicas, familiares y sociales y por último, 4. el **Tiempo Libre**, donde el hombre actúa según su propia necesidad auto creada, aquel en que el sujeto se auto impone las condiciones para cada actividad".*

Desde esta perspectiva, podríamos decir que el ejercicio de la Ciudadanía se da dentro de un determinado tiempo Socio Cultural, mientras que la práctica del Voluntariado podemos situarla dentro del Tiempo Libre. Tiempos que son el mismo para el sujeto pero que, en función de entender como se conjugan las necesidades y condicionamientos de las personas con el entorno determinando su hacer, cabe desagregar teóricamente.

Cómo veremos detalladamente en el punto cinco de este artículo, **el aumento de la participación de la gente como voluntarios y miembros de organizaciones del Tercer Sector (fenómeno que se da en el tiempo libre) está provocando un**

desplazamiento que podría pensarse como un corrimiento de la participación desde el tiempo socio cultural de la ciudadanía al tiempo libre del voluntariado. Cabría aquí preguntarnos, entonces ¿El Voluntariado no ha comenzado a restarle tiempo, “espacio vital” (y por lo tanto finito), a la Ciudadanía?

Sería muy aventurado apresurar una respuesta categórica, pero veamos hasta dónde se puede avanzar. En un contexto de profunda crisis social como el que atraviesa Latinoamérica, la gravísima crisis laboral (que determina los índices de desempleo más altos de la historia) va impactando en todas las áreas de la vida de las personas.

Habitualmente solemos equiparar ‘desempleado’ a ‘desocupado’, sin reparar que no son sinónimos. Ser desocupado, en términos de sujeto social, significa ser “desexistente”, o sea dejar de ser un sujeto capaz de producir subjetividad, significa estar excluido de la capacidad de ejercer sus derechos, estar excluido de pertenecer a un grupo (social) en que la legalidad tiene sentido.

En tanto ser voluntario aporta una determinada circulación social que genera redes afectivas de sostén, genera proyectos, implica poner en juego motivaciones personales para luego entrar en interrelación e intercambio con otros (personas, objetivos, modos, etc.) generando de esta forma distintos niveles de participación, de pertenencia y compromiso.

Como lo señala Rita Martínez Antón, en su artículo “La Actividad y la Ocupación” ⁽⁹⁾, participar en actividades y ocupaciones *“organiza nuestra existencia, -nos ubica en el orden simbólico. Nuestra particular participación en la red de actividades y ocupaciones está determinada por el lugar que se nos dio (desde nuestros padres, nuestra familia, el grupo social), por las condiciones de la época, el territorio, etc. y por nuestra propia respuesta como sujetos. Implica un cierto posicionamiento básico, en relación con el lenguaje, con el orden simbólico, con la cultura. Lo cual es lo mismo que decir posición en relación con el mundo y con los otros, que determina esas relaciones, jugándose para cada sujeto en su singularidad. La ocupación implica el desempeño de una función determinada cultural y socialmente. En ella juegan simultáneamente dos sentidos: en uno, el hombre se apropia de un territorio, un ámbito, un cargo; en otro, de una función y en ella es empleado, utilizado para cumplir una función que le preexiste y que probablemente le sobrevivirá (aquello que el saber popular acuña en la frase “nadie es imprescindible”). En tanto es el*

cumplimiento de una función, la ocupación nos da un nombre (pasamos a ser el pintor, el plomero, el maestro, la madre, etc.) a partir del cual somos convocados.”

Entonces, si una dimensión de la ocupación (en términos culturales) es la función, podemos sugerir que, como ser voluntario implica un determinado hacer, este hacer invoca una función: Soy Voluntario. Una función que alude al lugar de representación social simbólica que nos nombra.

Podemos decir que alguien tiene una ocupación cuando logró la ubicación de su producción en el orden de los intercambios sociales, de manera tal que es nombrado y convocado por ese acto. Ser nombrado Voluntario implica la atribución social de un determinado ‘saber hacer’ (en este caso, producción de solidaridad), y es desde esa función que se es convocado.

Volvemos entonces a preguntarnos: ¿Resta el Voluntariado tiempo y “espacio vital” a la Ciudadanía?

Por lo pronto, en el marco de este apartado, cuanto menos queremos volver a señalar que ***para nosotros la práctica del Voluntariado puede aportar la recuperación la dimensión individual de la ciudadanía, en tanto no pretenda reemplazarla.***

4.- ¿Cuál Tercer Sector? ¿Para qué?

Sería cuanto menos curioso, que el lector de este artículo no esté familiarizado con el término de “Tercer Sector”. Aún si así fuera, mucho no se ha perdido. Pero como estaremos haciendo referencia al mismo, para avanzar sobre la hipótesis de ciudadanización del Voluntariado, tomaremos una líneas para presentarlo, y con el objeto de ahorrar espacio, invitaremos a importantes y lúcidos autores, que irán “criticando mientras van definiendo” este concepto.

Comencemos con la española Adela Cortina ⁽¹⁰⁾: *“Aquí aparece una de esas cómodas divisiones del trabajo en sectores sociales, tres en este caso, que resultan tan apropiadas para manuales y charlas. El primer sector, el del poder político, debería ocuparse de defender los derechos humanos y los restantes compromisos de los Estados, que componen cuestiones básicas de justicia. Para lograrlo, debería recordar aquella noción aristotélica de la política, según la cual los hombres están dotados de palabra y, por lo tanto, pueden deliberar conjuntamente acerca de lo justo y lo injusto, lo bueno y lo malo para el bien común, y en eso consiste la comunidad política, más que en la conquista y conservación del poder a todo trance.*

Por otra parte, puesto que el reconocimiento de derechos es universal, no sólo los Estados, sino también las unidades políticas transnacionales e internacionales tienen legitimidad únicamente si se comprometen de ese modo en la defensa de esas exigencias básicas de justicia.

El segundo sector, el de la economía (el “mercado”), está compuesto por las entidades que desarrollan actividades con ánimo de lucro y son controladas por propietarios privados o públicos. Curiosamente, suele entenderse que este sector está exento de toda responsabilidad que no sea la de “generar riqueza”, como si no importara la forma en que la produce, como si no fuera tarea suya producirla aumentando la libertad de todos y cada uno de los seres humanos, que es lo que exige una economía situada en el comienzo del tercer milenio y, por lo tanto, legitimada en su actividad sólo si promueve el marco de justicia en que se encuentra inscrita. El mercado no es sólo un mecanismo, sino una actividad institucionalizada, sujeta a las exigencias de justicia de su tiempo.

Por último, entra en liza el tercer sector, también llamado “sector social”, “sector independiente”, o “sector privado no lucrativo”. Es, por el momento, un cierto cajón de sastre en el que se incluyen las entidades que se caracterizan por no ser gubernamentales ni perseguir fines lucrativos. Al no entrar propiamente ni en el campo del derecho público ni en el del privado, se les acaba definiendo de forma negativa, indicando que ni son gubernamentales (“ONG”) ni son lucrativas (“non profit”, o “sin afán de lucro”, por decirlo en román paladino).

Pero caracterizar las cosas por lo que no son no sólo revela una aplastante falta de imaginación, sino también una innegable falta de identidad por parte de lo así nombrado, que no produce sino confusión. Como se ha dicho en ocasiones, a este tercer sector pertenecen las hermanitas de la Caridad y el Ku-Klux-Klan, las fundaciones de las grandes entidades bancarias y las asociaciones de ayuda al Tercer Mundo.

Aún suponiendo válida la criticada posibilidad de dividir fisiológicamente a la sociedad en sectores, el problema no cesa sino se traslada. Félix Bombarolo⁽¹¹⁾ – que también se expresa lúcidamente sobre ésta imposibilidad- nos conduce a la próxima parada en esta línea férrea de cuestionamientos: “...la pregunta sería: ¿Quiénes somos los del sector N° 3...? Pues aquí si que tenemos problemas. Existe tal diversidad de criterios sobre la definición de aquel universo, que es imposible decir con claridad de quién hablamos. Algunos agrupan bajo su paraguas protector a

organizaciones tan dispares como los centros vecinales y los hospitales o universidades privadas, o tan antagónicos en términos de su rol social, como las Madres de Plaza de Mayo y el Club de Suboficiales de la Armada. (...) Aún cuando intentáramos tozudamente insistir con su conformación, nos encontraríamos con que es casi imposible obtener datos sobre su “forma” real...”

Una división más concreta – e igualmente importante- la plantea Juan Peña⁽¹²⁾ desde otro punto de vista: *“El mundo de las ONG se viene dividiendo con bastante naturalidad en organizaciones de apoyo (se ocupan de cosas que les ocurren a otros menos afortunados) y de base (se ocupan de sus propias cosas, o de las cosas de sus personas que las integran).*

De las de apoyo solemos decir que son las más parecidas a las empresas, pero por lo general sin niveles adecuados de manejo de conceptos tales como economía, efectividad y eficiencia. Pensamos que deben profesionalizarse, y habitualmente también encontramos que les resulta muy difícil hacerlo.

De las de base sabemos que son más parecidas a las personas que están en nuestras mentes cuando pensamos en la pobreza; que están muy lejos de la posibilidad de hacerse cargo de sus problemas y que los que trabajamos por la equidad deberíamos estar más cerca de ellas, pero que es difícil. Es que la cadenas de la confianza se van armando eslabón por eslabón, y en general las personas que están en la base están lejos de los eslabones más fuertes.”

Pero ésta no es la estación terminal del recorrido; además de todas las críticas a su morfología y entidad, este desdibujado Tercer Sector tiene otro flanco de análisis y crítica ahora desde lo funcional: ¿Cuál es el rol que cumple el Tercer Sector? ¿Qué rol debería cumplir en la Argentina?

Veamos apenas una introducción a ese debate: *“Existe un debate tanto académico como político sobre el supuesto carácter “transformador” versus “conservador” de las actividades de las organizaciones no gubernamentales. Mientras algunos teóricos reivindican la capacidad de las ONG de democratizar y de “ciudadanizar” las sociedades contemporáneas (Beisheim-1997, de Lucas-1996), otros recalcan su papel legitimador de un estado neoliberal que “economiza” cada vez más a la sociedad civil (Lofredo-1995, Petras-1996). Sin embargo, este debate a menudo se vuelve anémico y academicista, al no tener en cuenta la praxis cotidiana de las propias ONG y de los voluntarios. Es precisamente en esa praxis en la que las ONG trascienden dicho debate, convirtiéndose en intermediarios estratégicos entre los*

intereses de los diferentes grupos sociales que articulan por un lado, y los vaivenes de los condicionantes gubernamentales, por otro lado".⁽¹³⁾

Para continuar, presentamos resumidamente, tres posibles alternativas funcionales del Tercer Sector, que oportunamente describimos en detalle⁽¹⁴⁾: **garante, contrapoder o efector.**

Un Tercer Sector **garante** supone una organización social dónde el estado regula (y lo hace bien, es decir con autoridad, arbitrariedad y constancia) a un mercado que es actor principal. Libre juego de libertades, equidad y justicia, dentro de una agenda social con más certezas que hojas en blanco.

El Tercer Sector monta sistemas de una funcionalidad supletoria, que permite a los actores sociales (y entre ellos, claro, al Voluntariado) grandes desarrollos técnicos de las especificidades, e intervenciones eficientes, no sólo por su calidad sino también por ser "lo que se espera". Este Tercer Sector es **garante por partida doble**: por un lado, en la defensa de posibles (y no esperados) excesos de algunos de los actores públicos o privados, y por otro en tanto garante de un orden que no se espera modificar, salvo en su "sintonía fina".

No en el otro extremo pero sí desde otra concepción, el papel del Tercer Sector puede ser también el de **contrapoder.**

En un contexto de ajuste social, crecimiento de la pobreza, alto desempleo y políticas sociales insuficientes y/o mal administradas, ser garante de la continuación de ese orden no parece ser una actitud a adoptar por el sector que, por excelencia - al decir de Andrés Thompson- **"es el encargado de poner en el centro de la escena a las personas y cuyo espacio es el de las necesidades humanas, de hasta una cierta utopía en relación a lo social."**⁽¹⁵⁾

El Tercer Sector asume así un rol más proactivo que reactivo, más ideológico que funcional, más visible que de "fuerza silenciosa". Es el escenario de instancias de reclamo social, de ejercicio de prácticas ciudadanas participativas, de propuestas solidarias alternativas a un mercado salvaje, donde el Voluntariado -es decir "la voluntad organizada"- es su principal y a veces único brazo ejecutor, fuerza de acción y de reflexión.

Existe, sin embargo, un riesgo importante si se exagera el papel del Tercer Sector como **contrapoder.** Puesto que por definición las instituciones del Tercer Sector tienen su ocupación central en la gente, son expresión de la sociedad civil y no buscan ejercer el poder político -cosa asignada a los partidos políticos, que viven

hoy una verdadera crisis de participación y representatividad- el corrimiento del ciudadano del ámbito de lo partidario al ámbito comunitario crea el riesgo de generar un Tercer Sector cada vez más organizado y fuerte haciéndole reclamos a un estado anémico.

Buscar, entonces, el crecimiento del Tercer sector a costa de fomentar el apartidismo, es una ecuación de suma cero, dónde nadie gana, aspecto que complementaremos en el apartado siguiente.

En tercer lugar, se ha observado en estos tiempos, una tendencia -a la vez preocupante pero también promisoria en tanto campo a explorar- de ser las instituciones del tercer sector **efectoras de acciones** -políticas, programas, proyectos- del campo social, no pocas veces mimadas y privilegiadas por el poder.

¿Qué riesgos y potencialidades aparecen detrás de esta puerta ?

En principio, la posibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil de poner en práctica un **hacer responsable** de las políticas sociales, no es un dato menor.

A esto van sumados los beneficios de una mayor cercanía con los orígenes de estas políticas, la transparencia o *accountability* y el consecuente control anticorruptivo del manejo de los fondos, la posibilidad de capacitarse y hasta de crecer económicamente como instituciones.

Los riesgos son **“los de siempre”**: saber si el costo es a pagar con la moneda del esfuerzo que implica una genuina participación en la génesis y la resolución de los problemas que afectan a los más necesitados, o en términos de alineación ideológica con el poder de turno, y ausencia de independencia a la hora de la crítica o el control.

Como se ve, ambos son los extremos -legítimo e ilegítimo - de la transacción.

Pero volvamos un instante sobre nuestros pasos, que repensar no es retroceder: asumimos casi automáticamente que el Tercer Sector es el espacio ideal donde crece y se valida el Voluntariado, pues lo curioso, es que aún coincidiendo en cualquiera de los tres niveles de la crítica teórica, el Voluntariado encuentra en el Tercer Sector (y claro está en la versión real del mismo, es decir en sus cotidianas facetas, confusas y difusas de tanto pragmatismo) un terreno siempre fértil para desarrollar muchas de sus prácticas y objetivos.

Surge entonces una pregunta que no es menor, si queremos relacionar Voluntariado con ciudadanía: **¿Desarrolla el Voluntariado una “acción política” desde el Tercer Sector?**

En efecto: el tópico de pensar en profundidad acerca del Tercer Sector no se agota en intentos de conocer su morfología o funcionamiento como fin, sino que cobra sentido en lo que puede significar en términos políticos dar por sentado uno u otro modelo: con la incorporación de las instituciones del Tercer Sector y del Voluntariado en la resolución de situaciones cada vez más delicadas desde lo social, y por lo tanto cada vez más conflictivas; y con el renacimiento del pensamiento *rockefelleriano* convencido y convenciendo de que *"ahora, que el estado se ha retirado del intervencionismo económico a través de un proceso de privatizaciones de alcance global, la empresa privada debe retomar la preocupación por los problemas sociales"*⁽¹⁶⁾ un enorme riesgo se presenta.

Intentar una reflexión sobre esto, nos conduce al próximo punto:

5.- El Voluntariado como sucedáneo de la política

En la Argentina, ciudadanía y relato histórico van muy de la mano, pues más allá de que el tiempo transcurre como árbitro inexorable, vista en términos de herencia, la experiencia histórica traumática de la dimensión cívica de la sociedad argentina es todavía muy reciente y eso influye directamente no sólo en el cómo de las prácticas sino en el sentido de las mismas.⁽¹⁷⁾

No exento de euforia por la democracia recuperada, y a la vez con una premonición que admira pero también entristece, en el verano de aquel lejano 1983, Osvaldo Soriano⁽¹⁸⁾ reescribía el manual básico de *"ciudadanía convaleciente"*, que aún hoy no terminamos de superar: *"Lo peor es que parece no importarnos mucho la democracia (...) Las mayorías siguen silenciosas, quizá porque es más cómodo, o quizá porque la dictadura hizo bien su trabajo: todavía existe un miedo larvado, un temor a expresar ideas o pensamientos que vayan más allá de la indignación o el aplauso incondicional. Un resquemor que se explica con un "a ver si en una de éstas para algo y vuelven los militares"*

"Sin embargo, está en cada uno de nosotros que no vuelvan más. En la defensa cotidiana de lo conquistado. En la práctica de la democracia, a favor del gobierno o empujándolo con la crítica a hacer lo mejor. Activamente. Porque el presidente está sólo y no hay que permitir que la pobreza política de muchos funcionarios, y la complacencia de los medios lo aíslen de la realidad."

"La democracia no es desorden, como sugieren los reaccionarios. Por el contrario, el ejercicio de la libertad crea nuevas maneras de organización que, a medida que

se alejan de la obediencia militar, ingresan en un plano de mutuo respeto. Discutamos, Manifestemos. Movilicémonos. Es la mejor manera de ayudar a la democracia a consolidarse. La libertad hay que cuidarla, pero sobre todo usarla. Convertirla en una costumbre cotidiana. La libertad que no se usa, se pierde.”

¿Cómo está utilizando *el ciudadano común* esa libertad?

Sin necesidad de contar con los resultados finales de una investigación que se encuentra en plena ejecución⁽¹⁹⁾ existen dos pares de hechos -constatables y largamente documentados- que muestran la realidad de un aspecto de la dinámica social en la Argentina durante la última década y nos servirán para seguir avanzando en nuestro análisis.

Estos hechos se refieren a los conceptos de Participación e Imagen, desde los que se comprueba que: por un lado, existe una disminución de la participación activa de las personas en las estructuras orgánicas de los partidos políticos, y a la vez un aumento de la participación como voluntarios y miembros de organizaciones del Tercer Sector.

Por otro lado, a una marcada disminución de la imagen positiva que la sociedad en general tienen de los partidos políticos, se contrapone un crecimiento de la imagen positiva de las organizaciones del Tercer Sector y de las acciones que estas realizan.

No es objeto de este escrito aventurar alguna conclusión adelantando el resultado de esa investigación sobre si existe alguna implicancia entre ambos pares de hechos, **pero sí analizar un aspecto fundamental: cuál es la dimensión política de la participación de los voluntarios en las organizaciones del Tercer Sector.**

En este sentido, creemos que la participación de un creciente número de personas en instituciones del Tercer Sector constituye una participación “*ciudadanamente incompleta*” manifestada en un corrimiento desde el campo de la construcción de un estado de justicia social (lo mediato, lo ideal) hacia el campo de la solidaridad (lo concreto, lo inmediato), que no puede ser tomada como un abandono del interés por lo político, pero que no sólo produce una vacancia en el rol de los partidos políticos, sino en la construcción de una institucionalidad fuerte y representativa del Estado.

Frases como la habitualmente escuchada: “*Yo no me meto en política, contribuyo como Voluntario*” dan cuenta de ese corrimiento.

Un corrimiento preocupante, pues va privatizando lo social, que va traduciendo “**reclamo**” en “**pedido**”

Y reclamar no es pedir; yo pido se me dé lo que no es mío y no tengo; reclamo se me devuelva lo que siendo mío, delegué y **ahora** no tengo.

Si el estado no es más, ni menos, que la construcción conceptual y fáctica por la cual el auténtico dueño de la soberanía **-el soberano-** la delega momentáneamente en un tercero para una mejor organización de lo común -y por ende de lo privado - ante un estado que no garantice al soberano lo mínimo para un digno vivir, este le puede **reclamar**.

Entonces: si cada vez más programas sociales se basan en el aporte -no sólo económico, sino también técnico, organizativo y *simbólico-* de las empresas o las ONG, la sustitución de un verbo por otros (**reclamar ayuda** por: **pedir ayuda, solicitar ayuda, seducir para que se me elija** entre los beneficiarios de los que dan *ayuda, proponer* se me considere en condición de recibir *ayuda, etc.*) se torna un deporte peligroso.

Sin embargo, esto no invalida la presencia del Tercer Sector en las cuestiones sociales más delicadas, ni invalida la cultura de Voluntariado que les da sustancia.

Y es allí donde **“la idea de ciudadanizar”** tiene un campo riquísimo para desarrollarse, pues creemos que el gran desafío para un Voluntariado -presente y futuro- pasa por la sustitución de su eje tradicional de articulación **-el Hacer Voluntario-** por un eje más ligado al capacitar para el ejercicio pleno de la ciudadanía.

Es mucho más lo que podría decirse al respecto, pero no podemos abundar. Digamos entonces que una sociedad sin Sociedad Civil se vuelve frágil y falta de iniciativa y control, pero que una sociedad con “sólo” sociedad Civil, se vuelve políticamente inviable y cotidianamente invivible.

Hagamos entonces caso a la lógica, tan exacta ella: **No intercambiamos términos que no son intercambiables, pues Voluntariado y Ciudadanía no son sinónimos, sino conceptos que remiten a jerarquías establecidas -ésta sobre aquel- derivadas de funciones diferentes: posible el Voluntariado, pero necesaria la ciudadanía.**

6.- La Profesionalización y la eficientización del Voluntariado.

Finalmente, existe una dimensión más a considerar, en tanto creemos que afecta el modo en que los Voluntarios realizan su “función Voluntariado” y por ende van configurando su modo de participación.

Esta dimensión es el cambio que está sufriendo el rol del Voluntariado al interior de las organizaciones, producto de la tensión entre dos paradigmas antagónicos, pues cada uno de ellos resume una lógica de funcionamiento también antagónica.

Por un lado, tenemos el paradigma que corresponde a lo que podríamos resumir como “la sociedad de producción y consumo” (o la “sociedad de consumo”) y que es el siguiente: **“Cuanto más, mejor”**.

Es decir: cuanto más vendo, mejor; cuanto más produzco, mejor; cuanto más gano, más acumulo, menos gasto, más rindo, menos pierdo... etc., etc., mejor.

Lo cuantitativo es la medida de lo mejor, en términos de ciertos estándares básicos, necesarios no porque sean vitales, sino porque son requisito mínimo para poder competir: si la “calidad de vida” fuera el único estándar válido, no habría “franjas de precios” ligadas a “franjas de calidad”.

Producto directo –y dilecto- de esta lógica de funcionamiento es la Eficiencia, “ciencia de la eficacia”, madre de todas las virtudes y ventajas competitivas.

Lo que no es eficiente es malo, y lo malo es menos (menos clientes, menos ganancias), por lo tanto, responde al “cuanto menos, peor”, opuesto al benéfico “cuanto más, mejor”.

El Voluntariado osa presentar otro paradigma, que genera una lógica no tanto opuesta, pero sí desafiante: **“Cuanto mejor, más”**.

Esto que parece una simple transposición sintáctica (o justamente por serlo...) supone otra lógica vital: la lógica del artesano, ese que ve en cada unidad el todo, y que dedicando su vida y arte a la unidad, lo dedica al todo.

El Voluntario que atiende a un niño, que lo cuida, que lo mimas, lo abriga... en definitiva, que lo trata en toda la dimensión humana necesaria, así esto le lleve la tarde, el día o la vida... no está siendo eficiente (en vez de “perder” con un niño 300 minutos, podría atender a 300 niños a razón de uno por minuto...) pero está siendo “todo” con uno... y por ello –al estar haciendo las cosas mejor- está haciendo más... pues cuanto mejor, más.

Y puesto que por un lado las organizaciones sociales se han visto obligadas (y seducidas...) a tomar en sus manos buena parte de las tareas sociales que corresponden a la órbita del “cuanto más, mejor” junto con la introducción - por otro- de lógicas del segundo sector dentro del tercero (maximización de la eficiencia, gerenciamiento en torno a resultados y no personas, competencia en vez de

colaboración, etc.) esto aparece confrontando al Voluntariado que -creemos tozudamente- resiste desde el “cuanto mejor, más”,

Esta diferencia de visiones se manifiesta en un síntoma muy concreto: muchas organizaciones ya no buscan Voluntarios que quieran colaborar pero también vayan a hacer “su experiencia vital” en la institución, sino personas –cuando no profesionales- que de manera Voluntaria se sumen a la institución desde un rol de eficiencia para poder “dar abasto” con las tareas cada vez mayores y más complejas.

Va quedando entonces poco espacio para el Voluntario “indeciso”, “confuso” o “perplejo”, que pueda a través del Voluntariado reafirmar sus motivaciones, reconocer su lugar en la sociedad, replantear su participación en la misma... hoy va siendo tiempo de Voluntarios “previamente decididos”, con “perfil apto” y “sin tiempo para pruebas o experiencias alternativas”

Reconozcamos, sin embargo, que este fenómeno sucede en una determinada franja de instituciones, y que todavía ni uno de los paradigmas se impuso ya sobre el otro, ni faltan tampoco organizaciones donde uno no pueda hacer su Voluntariado artesanal.

Pero en lo que a nuestro planteo respecta, creemos que esta “tensión de lógicas”, esta eterna lucha entre paradigmas, está afectando o cuando menos reduciendo el margen que los Voluntarios tenían para realizar experiencias o “proyecciones ciudadanas” más allá de sus tareas de trabajo voluntario concreto, proyecciones que requieren de cierta “luz”, de cierto tiempo, de cierto “juego” de reflexiones y propuestas, no siempre compatibles con el agobio de la eficiencia.

Digamos también que un Voluntariado del “cuanto mejor, más”, no tiene que ser necesariamente ineficiente; y también -por las dudas- que un Voluntariado ineficiente no es automáticamente más “ciudadano”.

7.- Ciudadanizar el Voluntariado

Lo que hemos presentado hasta aquí ha sido un recorrido necesario para contextualizar la propuesta concreta que intentaremos explicar a continuación, y que puede resumirse en este planteo sintético, transversal y “exadimensional”: **Una persona, que actúa como –y es (3)- Voluntario (1) en organizaciones sociales de un Tercer Sector que es ambiguo y funcional, (4) pero también territorio**

alternativo de lo político (5) con lógicas en tensión (6)... ¿puede hacerlo de una manera *más ciudadana* (2) ?

Veamos por fin qué pretendemos decir con ***ciudadanizar***.

La operación de aplicarle un verbo (“ciudadanizar”) al sustantivo “Voluntariado” supone al mismo tiempo que darle tiempo y persona, definirlo en términos de atributos y características, deseables unas , prescindibles otras.

Pero fundamentalmente, ciudadanizar es una tarea de proceso, y en tanto tal, no tiene más rostro que el de su dinámica.

Ciudadanizar es ***“hacer Voluntariado de manera más ciudadana”*** y veremos a continuación, que las sugerencias para ciudadanizar, son pequeñas, concretas, frágiles y tal vez muy genéricas... o demasiado puntuales... y dependerán mucho del tipo de instituciones; en algunas organizaciones, ciudadanía y voluntariado se encontrarán unidas desde la misión misma, como azúcar disuelta en agua ; en otras mezclar voluntariado y ciudadanía será como mezclar agua y aceite: sólo es posible si hay movimiento....

Técnicamente, creemos que el proceso de ciudadanizar, se puede dar en tres niveles, comenzando desde el más amplio o genérico al más aplicado o focalizado:

1.- Ciudadanizar la Misión Institucional

2.- Ciudadanizar el Diseño y la Gestión del Programa de Voluntarios de la Institución

3.- Ciudadanizar la Práctica Cotidiana del Voluntariado, la del Voluntario como Sujeto y las relaciones interpersonales entre Voluntario y Beneficiario.

A título de enumeración incompleta, plantearemos algunas de las sugerencias para cada Nivel:

1.- Ciudadanizar la Misión Institucional

1. Sobre la base de la Constitución Nacional, la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención de los Derechos del Niño, etc, hacer referencia a los derechos y obligaciones a los que remiten y en los cuales se basan las prácticas, creencias y valores de la institución, más allá que su misión sea o no trabajar directamente sobre estos derechos u obligaciones.
2. Incorporar – dentro de los objetivos operacionales de la institución – objetivos y metas ligados a la incidencia institucional en el campo de la agenda o de las

políticas públicas del campo de interés institucional, pero también en general, y facilitar y alentar la participación de los Voluntarios en ellas.

3. Plantear como necesario superar la incultura del “*no te metás*” en términos que vayan más allá de “formas puras” de involucrarse. Ver como toda acción voluntaria supone una lógica y una ideológica, y como es necesario hacer convivir al voluntariado con la participación política, sin que esto signifique prácticas esquizofrenizantes ni incoherentes; ejemplificado en la viñeta de: “Como Voluntario, al mediodía sirvo el plato de comida en el comedor popular, y a la tarde voy a la marcha para terminar con el hambre”, o “Como Voluntario el sábado pinto la escuela con la gente de la cooperadora, y el lunes reclamo como ciudadano por más presupuesto para educación”
4. Incorporar “Componentes Ciudadanos” en el diseño de los Programas de Voluntariado, Programas Sociales en general , Pedidos de Financiamiento, etc.(ver 8.-)
5. En los casos que corresponda y sea posible, trabajar la resignificación de la figura del “Voluntario/ Beneficiario” incorporándolo a la dinámica del Voluntariado para derribar barreras estigmatizantes.
6. Abrir espacios institucionales para el “***Voluntariado de Reinserción***”, aún cuando la institución no se dedique exclusivamente a ello. El “***Voluntariado de Reinserción***” es una modalidad del Voluntariado incipiente y novedosa, basada en el siguiente razonamiento: hace relativamente poco tiempo, el Voluntariado fue redescubierto en la – tal vez – principal de sus ideas fuerza: si antes se valoraba al Voluntariado por el bien que este le hacía a la sociedad; ahora se descubrió que también **es valioso el Voluntariado por el bien que este les hace... a los propios Voluntarios !!**

Este salto cualitativo lejos de un juego con palabras resume toda una nueva visión **del para qué** del Voluntariado en la sociedad actual: no sólo ya para hacer cosas concretas, para actuar generar y hechos (la escuela pintada, la plaza recuperada, el plato de comida servido, etc.); sino que lo constituye en una herramienta más –tal vez no la más importante; tal vez no la mejor, pero herramienta al fin– **para trabajar sobre personas que ya han quedado fuera de buena parte de los circuitos de la sociedad (los circuitos económicos, culturales, de consumo, ciudadanos, etc) y en los que la practica del voluntariado social puede operar de puente; puede favorecer una**

reinserción social que de agravarse –sabemos- convierte la vulnerabilidad en marginalidad.

A estas personas cuya gran mayoría son jóvenes y jóvenes pobres **a las que la sociedad ya les ha dicho NO de muchas maneras, el Voluntariado puede decirles SI.**

SI; háganse Voluntarios, que eso no sólo significa “hacer cosas”, sino que puede ser una importante escuela de ciudadanía.

A este **“Voluntariado de Reinserción”** todavía hay que construirlo, hay que **pensarlo ideológicamente, diseñarlo técnicamente** con una nueva noción de **eficiencia a escala humana** y **articularlo institucionalmente** con una base de consenso en todos los sectores: Primero, Segundo y Tercer Sector.

Deberá revisar los presupuestos de requisitos mínimos que se exigen a los voluntarios para poder serlo, deberá apuntar a la transformación de la sociedad no sólo y no tanto por el impacto que el Voluntario ejerce en la sociedad sino **por la propia transformación que el Voluntariado ejerce en quien lo practica.**

En ese sentido, existen experiencias muy interesantes, en instituciones de que se presentan como verdaderos "Laboratorios de Voluntariado", en las que no existen requisitos para entrar como voluntario, aunque sí para salir; en las que el balance entre lo dedicado al crecimiento interno y su impacto sobre la sociedad está claramente inclinado hacia el primero; pero de manera planificada.

- 7 Recuperar y resignificar el rol de las instituciones (y del Voluntariado) en el “componente afectivo” de lo ciudadano, en términos de revalorizar los espacios de encuentro y afectividad, celebración de las “conquistas” ciudadanas, elaboración de las decepciones, trabajo de contención sobre situaciones potencialmente angustiantes o ante la presencia de violaciones a los derechos, etc.

2.- Ciudadanizar el Diseño y la Gestión del Programa de Voluntarios de la Institución

- 8 Organizar el Itinerario del Voluntario en la institución de manera flexible, de modo tal que los tiempos sociales y tiempos libres de éste no se vean interceptados por el Itinerario.
- 9 Incluir “Objetivos Ciudadanos” como componentes básicos de cualquier otra tarea o proyecto específico que la institución vaya a desarrollar e incorporar la

ciudadanía como contenido conceptual, procedimental y actitudinal explícito en las Capacitaciones para Voluntarios de la Institución, por más que su tarea vaya a ser netamente asistencial, administrativa o burocrática.

- 10 Democratizar a un máximo procedimientos internos de trabajo con los Voluntarios. La ciudadanía tiene que ver con un nivel conceptual, pero también y fundamentalmente procedimental, y debe ser la institución misma el territorio donde el Voluntario pueda hacer las primeras prácticas de ejercicio democrático.
- 11 Potenciar a un máximo posible las prácticas participativas de los Voluntarios dentro de la institución, y no sólo eso, sino darle proyección extramuros, estudiando sus posibilidades, límites, necesidad de adaptación, etc.
- 12 Debatir cada una de las 6 dimensiones planteadas aquí como contextuales de la relación entre Voluntariado y Ciudadanía, y también poner en discusión los “Pares de Conceptos” que aparecen cuando se pone al Voluntariado en relación Social: Debatir Voluntariado y Asistencialismo, Voluntariado y Justicia, Voluntariado y Empleo, Juridización del Voluntariado, Voluntariado y Estado de Bienestar, etc, etc.
- 13 Compartir espacios, prácticas y encuentros de reflexión con instituciones “diferentes” (de diferente área, de diferente lógica, de diferente visión, de diferente tamaño, etc.) superando el nivel de “convivencia pacífica” sino avanzando hacia un aprendizaje mutuo basado en la diferencia, pero sustentado en una concepción de ciudadanía.

3.- Ciudadanizar la Práctica Cotidiana del Voluntariado, la del Voluntario como Sujeto y las relaciones interpersonales entre Voluntario y Beneficiario.

- 14 No legitimar el estatus de “*buen Voluntario, pero mal ciudadano*”, sin interferir en espacios vitales íntimos y respetando a un máximo diversidad de criterios y diferencias de pensamiento, pero no tolerar (y menos celebrar) transgresiones ciudadanas, al menos en el ámbito de actuación institucional y en la relación con los beneficiarios.
- 15 Analizar cada una de las prácticas asistenciales de la institución y buscarles su costado ciudadano.
- 16 Permitir, alentar y dar espacio al debate político entre los Voluntarios frente a hechos puntuales que sean de interés especialmente significativo para el

ejercicio de la ciudadanía, como una elección, un plebiscito, el debate de una nueva ley, etc.

17 Facilitar la Toma de Conciencia, abriendo la visión y los puntos de vista desde la “tarea concreta” hacia las causas más profundas, y las implicancias ulteriores de la tarea en sí misma, o de su realización en un mundo contextualmente muy complejo, y que de alguna manera incide en las mismas; por ejemplo plantear el cambio del significado de una práctica determinada en medio de un “mundo en guerra” o de un mundo “en paz”, etc.

18 Generar dentro de los proyectos de trabajo y para cada una de las actividades concretas del Voluntario, un conjunto de “Capacidades Básicas “ a desarrollar, que luego puedan transferirse fuera del espacio institucional hacia otras áreas, como por ejemplo la cívica, la grupal, la profesional, etc.

Así, por ejemplo, para una tarea Voluntaria determinada, podría trabajarse un “paquete” de cuatro Capacidades que podrían ser: Autonomía (actuar con independencia), Identidad (saber quienes somos), Autoestima (conocernos y valorarnos) y Asertividad (defender la opinión propia sin necesidad de atacar la del otro), y ver cómo se desarrollan las mismas dentro del ámbito del Voluntariado y cuál es su proyección puertas afuera de la institución, etc.

19 Cuando corresponda dentro de la naturaleza y de la planificación de las actividades, permitir y alentar a que los Voluntarios realicen, compartan y coordinen actividades de educación y práctica ciudadana con los beneficiarios: una de las mejores formas de “aprender” es “enseñando”.

20 Plantear “la toma de decisiones” dentro de las actividades Voluntarias basada en criterios institucionales, operativos, de economía de medios y recursos, etc.; pero también desde una visión “ciudadana”.

Sin proponérselo, han resultado 20 puntos o “sugerencias para ciudadanizar” de diferente nivel, profundidad y aplicación, pero todas basadas en el deseo no de ser pautas superadoras, sino apenas modestos “indicios” para comenzar a recorrer y descifrar un camino que creemos fundamental: el de la relación entre Ciudadanía y Voluntariado.

Invitamos a cada una de las instituciones a arrebatarnos estas propuestas, hacerlas suyas, enriquecerlas y darles vida para seguir avanzando, que si de algo vale el ejercicio abstracto de escribir, es justamente para esto último.

Notas

- (1) En otro trabajo planteamos la indagación acerca de que si el Voluntariado puede constituir un campo disciplinar, y para ello planteamos alrededor del concepto de Voluntariado una estructura relacional de cuatro vértices en forma de "diamante": 1) El Voluntariado como Concepto, 2) El Voluntario como sujeto, 3) Las Instituciones con Voluntarios y 4) El Voluntariado en Relación con lo Social. Ver: *"¿Es el Voluntariado un campo disciplinar?" – Dimensiones para la construcción de un campo en torno del Voluntariado.* Garcia, Oscar – Mimeo- Programa "Seguir Creciendo" – Bs. As. 2002
- (2) Para un seguimiento e incompleto inventario de ésta evolución ver: *"Una Historia del Voluntariado, desde la mirada de sus Paradigmas"*, Garcia, Oscar -Mimeo- Programa "Seguir Creciendo" –Bs. As. 2001
- (3) Roca, Joaquín Garcia - *"La identidad del Voluntariado, Decálogo de una búsqueda"*- *"Solidaridad y Voluntariado"* – Ed. Sal Terrae- Madrid-
- (4) Zubero Beascoetxea, Inmanol - *"El papel del voluntariado en la sociedad actual"*– Ver: Zubero, Inmanol: *"Las nuevas condicones de la solidaridad"*- Descleé de Brouwer, Bilbao- 1994
- (5) Lipovetsky, Gilles -*"El crepúsculo del deber"*— Anagrama, Barcelona – 1994
- (6) "Guia Ciudadania e Comunidade"- Centro de Integraçao da Cidadania, Centro de Educaçao Comunitaria para o Trabalho y Governo do Estado de Sao Paulo, Brasil 1997
- (7) Guía Ciudadania e Comunidade – Op. Cit-
- (8) Waichman, Pablo - *"Tiempo Libre y Recreación. Un desafío pedagógico"*, - Colección Tiempo Libre, Editorial Kinesis – Buenos Aires, 2000.
- (9) Martínez Antón, M. Rita - *"La Actividad y la Ocupacion"*, - en Revista *"Materia Prima"* - Año 4 Número 14 – Buenos Aires, diciembre 1999/ Febrero 2000.
- (10) Cortina, Adela -*"La Real Gana"*- Etica del Voluntariado — Documento de Internet-
- (11) Bombarolo, Félix - *"Planteo pues y sin rodeos, confrontación conceptual sobre el asunto de ¿desde dónde se piensa y a que nos conduce esta mirada sectorialista de la sociedad? Como casi toda mirada "funcionalista (...) el enfoque es extremadamente simplista y termina inexorablemente distorsionando la realidad (o presentándola de una manera "intencionalmente "distorsionada, quien sabe...) Y que no es posible en ningún análisis que intente dar cuenta de los procesos de construcción de las relaciones sociales y culturales en el capitalismo moderno, presentar la cuestión como una supuesta pugna de sectores, siendo éstos el estado, el mercado y la sociedad civil" El Contenido y el envase... — en "Acercas de la Constitución del Tercer Sector en la Argentina – CENOC- Bs.As. – 2003*
- (12) Peña, Juan.-*"Sistemas Solidarios"* — Fundación El Otro- Buenos Aires- 2001
- (13) Dietz, Gunther; Ferrer, Ricardo; Rosón, Javier -*"¿En busca de la utopía concreta?"— Sociedad Civil- Análisis y Debates, Vol. 3 N° 9, págs. 119-144- España, 1999*
- (14) Garcia, Oscar - *"Voluntad Latina: ¿ Existe un Modelo de Voluntariado `a la Latinoamericana `?"* Ponencia en el Congreso Estatal de Voluntariado "Voluntariado y Siglo XXI" Santa Cruz de Tenerife, Islas Canarias, España- Abril 1999-

- (15) Thompson, Andrés Director para América Latina y el Caribe de la Fundación W.K.Kellogg , argentino, contemporáneo; " ¿Del Compromiso a la Eficiencia? Los Caminos del Tercer Sector en América Latina", en " 3º Setor " " Desarrollo Social Sustentado", Editora Paz e Terra, Rio de Janeiro, Brasil, 1997.
- (16) Grondona, Mariano, periodista, argentino contemporáneo. Nota: "El Reloj de la Historia", en Diario La Nación, suplemento "Enfoques" - Buenos Aires, 11/05/1997
- (17) *Téngase presente que –aún luego de cumplidos los primeros 20 años de democracia- todavía no existe en la Argentina una generación de votantes cuyos padres no hayan vivido la época de la última dictadura militar. Al día de hoy, no hay aún en la Argentina “adultos hijos de adultos nacidos y crecidos en democracia”.*
- (18) Soriano, Osvaldo “La libertad que no se usa, se pierde”;; Revista Humor, Buenos Aires, enero de 1983, Págs.22 y 23
- (19) Investigación en curso:”Existe relación entre el crecimiento de participación de los jóvenes en las instituciones del tercer sector y la disminución de su participación en los partidos políticos”Programa Seguir Creciendo- Directora de Investigación: T.O. Sandra Spampinato- Buenos Aires- 2003

Autores

- Oscar García:

Fue Consultor Internacional de la UNESCO para el Programa Nacional de Voluntariado de Brasil.

Es Director de "Seguir Creciendo", Programa de Fortalecimiento del Sector Social, Creador y actual Docente Titular de la “Cátedra Abierta de Solidaridad” primera Cátedra Argentina y Latinoamericana de Solidaridad a nivel académico, dependiente de la Universidad Nacional de San Martín.

Actualmente se desempeña como Representante por América Latina en la Junta Directiva Mundial de la Asociación Internacional de Esfuerzos Voluntarios - I.A.V.E.-

Contacto: seguircreciendo@yahoo.com.ar

- Sandra Spampinato:

Es Terapeuta Ocupacional. Co-coordinadora del Programa de Emprendimientos Sociales en Salud, dependiente del Servicio de Terapia Ocupacional del Hospital "José Tiburcio Borda"

Presidente de la Fundación Juan Gastón Vignes, institución dedicada a la Formación de Líderes Voluntarios, especializados en Proyectos Comunitarios, Recreación y Campamentos Educativos. Directora del Area de Capacitación a Distancia del Programa Seguir Creciendo.

Contacto: spandra@altern.org

Cultura Organizacional ¹

por Alejandro Altman

Introducción

Los dueños de las dudas

*En la vereda de enfrente están los dueños de la verdad escriturada,
los propietarios de la seguridad del ignorante;
de este lado estamos nosotros, los dueños de las dudas
sentados en una larga mesa en llamas.*

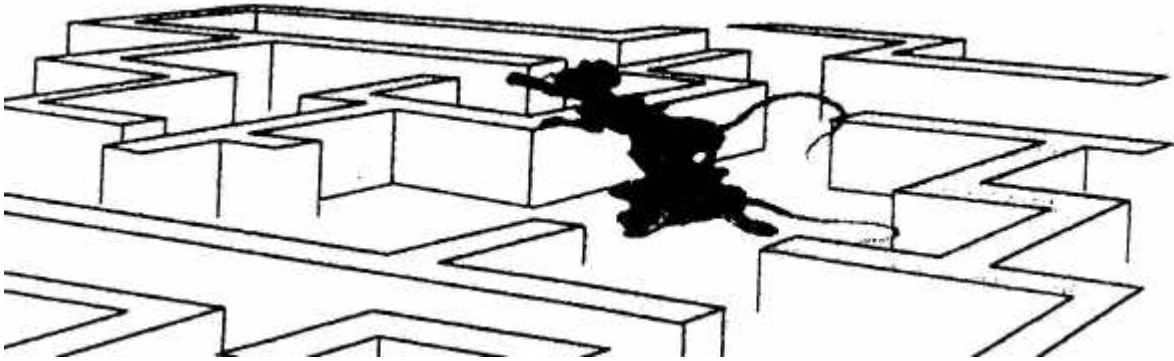
*Somos los que sabemos que no sabemos.
Los que sabemos que no es luz esta claridad,
que este permiso no es la libertad, que este mendrugo no es el pan
y que no existen una sola realidad ni una única verdad.*

*Somos hijos de los profetas pero también hijos de aquellos a quienes los profetas
maldecían; somos los que desafían en los coros de los istas.
Somos los que confían en la marcha de la historia
sin darla por sobreentendida.*

Con este texto, que no puedo mencionar el autor porque lo desconozco, iniciamos este encuentro. Lo que hoy vamos a descubrir juntos no son verdades, sino dudas, abriremos puertas para que cada uno, en su respectiva organización, desde su respectivo rol, ingrese y circule por donde quiera (y pueda).

Les propongo un ejercicio. Observen el siguiente dibujo². ¿Qué les sugiere?

¹ Si bien este escrito no es una desgrabación del encuentro que compartimos en el marco del Seminario de Capacitación para Dirigentes de ONG, está redactado como si lo fuese. Mi intención es respetar la concepción propia del encuentro



Esta gráfica se utiliza para poder explicar las concepciones del Pensamiento Lateral, una de las formas de ejercer la creatividad.

Un ratón en un laberinto se desplaza según ensayo/error. Prueba las diferentes opciones. Pero al levantarse por sobre las paredes puede observar dónde está la salida, entonces sabe hacia dónde tiene que ir.

La estrategia utilizada por el ratón es un claro ejemplo del pensamiento lateral, rompe la lógica habitual y resuelve un problema desde otra lógica, aunque ahora parezca un ejemplo simple y claro, los invito a pensar cuantas veces, como se dice popularmente, *“nos ahogamos en un vaso de agua”*. Tal vez algunas cosas no son tan terribles si las vemos desde otra óptica.

Ahora bien, el ratón decidió levantarse por sobre la pared porque sabía que estaba en un laberinto. Cuestión que parece sencilla, pero no lo es.

Para desenvolverse en un situación compleja, y sobre todo si lo queremos hacer en forma efectiva o eficiente, principalmente debemos estar bien ubicados.

Entonces, para poder desenvolvernos en nuestras organizaciones debemos entenderlas. Debemos estar bien ubicados. Aquí compartiremos algunas nociones que nos permitirán aproximarnos a ello.

Lo nuestro también es una organización

Un padre, en una entrevista informativa de inscripción, luego de preguntar sobre los aspectos pedagógicos de la escuela, dice a su interlocutor, el director; "Ahora, hablemos de la empresa: ¿La escuela es dueña del edificio?, ¿qué me puede decir de la solvencia de la sociedad?, ¿usted es parte de la sociedad?, ¿en qué porcentaje?, ¿quiénes son los otros dueños?"³

Nuestras organizaciones tienen algo en común, todas son Organizaciones No Gubernamentales.

La sigla ONG define cosas, pero también despierta varios imaginarios. Uno de los más fuertes es el que no deben liderarse ni administrarse como si fuese una empresa.

El texto que leímos nos invita a pensar que aunque nos cueste admitir, en nuestras organizaciones hay presupuestos, hay recursos humanos, hay objetivos, hay logros y fracasos... es una organización. Por ende, nos es lícito autopensarnos profesionalmente.

Cuatro ventanas para una misma casa

Hay un interesante ejercicio que pueden hacer en sus organizaciones. Realicen una reunión con varios integrantes de vuestro equipo de conducción. Instrúyanlos para que dibujen sobre un papel en blanco cuál es el organigrama de la organización que forman parte. Ustedes también realicen el ejercicio. Luego comparen los resultados. Puede ser que se sorprendan. ¿No han dibujado lo mismo? He aquí una organización que necesita replantear ciertas cuestiones.

Como podrán suponer, no siempre es necesario realizar el ejercicio propuesto para descubrir que algo no funciona bien.

Brown⁴ describe cuatro formas que permiten identificar, describir y comprender ciertos procesos organizacionales. Estas son:

³ De "La escuela como organización", de Aldo Schlemenson

⁴ en "Exploration in management"

- Formal: la organización tal como es descripta y exhibida en los organigramas.
- Presunta: tal como la situación es supuesta por los individuos que tienen que ver con ella.
- Existente: la situación tal como resulta revelada por la exploración y el análisis sistemático.
- Requerida: la situación tal como debería ser de acuerdo con las propiedades reales en donde existe y se desarrolla.

He aquí las cuatro ventanas de una misma casa, cuatro formas diferentes de comprender el funcionamiento de una organización.

La diferencia sustancial entre una estructura presunta y una existente, por ejemplo, tal vez no genere mayores dificultades actualmente, pero en esta diferencia está el germen de potenciales problemas profundos.

Pero además de ser una herramienta para diagnosticar conflictos, es interesante utilizar las cuatro variables como análisis organizacional, para ponerlos a prueba. ¿Qué hemos planteado? ¿Cómo lo vive cada uno de los miembros involucrados? ¿Cómo nos movemos en realidad? ¿Qué deberíamos modificar?

La lucha permanente

Hay luchas que son inevitables, y al ser inevitables intentamos aprender cosas de ellas. Hay luchas que son eternas y por eternas definen cosas, como la legendaria lucha entre el bien y el mal.

Dentro de toda organización coexisten fuerzas que están en continua tensión, están en lucha. Son fuerzas que, aunque conviven, naturalmente se contraponen.

En un rincón del cuadrilátero tenemos a “lo instituido”, que es el sistema de normas y valores que orientan las conductas, es el orden establecido.

En la otra esquina está “lo instituyente”, que tiene que ver con las capacidades de innovación que se presentan dentro de las organizaciones, son prácticas concretas que provocan movimiento frente a lo establecido.

Para ilustrarlo mejor, lo instituido puede ser entendido con la frase: “aquí las cosas se hacen así”; lo instituyente con la frase: “aquí las cosas se deberían hacer así”. Veamos un ejemplo.

En una institución deportiva el presidente de la misma siempre es el que inaugura la nueva temporada. No solo realiza un breve discurso durante una cena de honor, sino que también es quien da el puntapié inicial en los primeros juegos donde el club es representado oficialmente en las disciplinas de fútbol masculino y jockey femenino.

En la organización de cada uno de estos eventos siempre se tiene en cuenta la agenda personal del presidente, y a su vez el presidente ordena sus actividades teniendo en cuenta estos sucesos.

El asunto es tan importante que en la elección del presidente se tiene en cuenta, de forma implícita estas programaciones.

El presidente del club, por más que en la programación institucional figuran más disciplinas deportivas, y el básquet también tiene equipo de representación oficial, durante todo su mandato siempre es informado e interiorizado en detalle sobre los avances y retrocesos en cuestión de fútbol masculino y jockey femenino.

Si los socios no están de acuerdo o no apoyan las decisiones del presidente no envían una carta de protesta o asisten a las Asambleas de Socios, simplemente asisten para abuchear y molestar en estos eventos de inauguración.

¿Hace falta definir que concepto explica semejante ejemplo?

Pero en este club deportivo, hay un nuevo gerente. Y...

... decide no supeditar los eventos a la agenda presidencial.

... repite el ritual en otras disciplinas.

... propone que el presidente este acompañado por niños y jóvenes.

... convierte ese espacio inaugural en un premio para deportistas talentosos.

Estas conductas reflejan, obviamente, lo instituyente.

Ante la siempre pregunta: ¿Lo instituyente puede pasar a ser instituido? La siempre respuesta es: Si, obviamente. Esa es parte de la definición. Por eso instituido e instituyente están en continua tensión, en lucha permanente.

La institucionalización es el conjunto de las formas nuevas (organizativas, jurídicas o de otro tipo) a las que recurren las instituciones para superar las contradicciones entre instituido e instituyente y llegar a otros procesos institucionales.⁵

⁵ "Campos de Intervención en Psicología Social", Gustave-Fischer

Les propongo pensar dónde y cómo se refleja lo instituido y lo instituyente en sus organizaciones.

¿Hay que apoyar alguna de estas fuerzas? No necesariamente. Hoy solo aprendimos, que no es poco, que existe.

Representaciones gráficas

Dentro de este análisis que estamos realizando, las representaciones gráficas son herramientas esenciales.

Una representación gráfica permite formalizar y organizar lo que pensamos o lo que sucede, funciona como una traducción. De esta manera se genera más compromiso (“las palabras se las lleva el viento”), las ideas se hacen comunicables, plausibles de ser compartidas y pueden ser archivadas.

Dentro del ámbito organizativo el Organigrama es la representación gráfica más conocida; es la representación escrita de la división de funciones dentro de una organización. Sobre todas las cosas queda muy claro o mejor dicho, debería dejarnos claro: “quién es el jefe de quién” .

Pero sucede que hoy en día, sólo los organigramas no son suficientes para definir una empresa, tampoco son el elemento esencial que nos habla de una organización.

La globalización, los equipos interdisciplinarios, los consultores, las multinacionales, los ensambles, la Internet, y demás modalidades/situaciones actuales hacen imposible acceder a un análisis organizacional desde el ahora simple organigrama.

Por estas cuestiones, cuando queremos entender una organización recomiendo también pensar en un sociograma, que es la representación escrita de las relaciones interpersonales.

El diagrama de flujo es otra herramienta importante. ¿Cuáles son las etapas de un programa de acción? ¿A quién consultamos si ocurre tal o cual cosa? Estos temas se organizan con un diagrama de flujo.

Por último, si está confundido, escriba sus ideas, sus problemas, sus posibles soluciones, ... y además de leerlas, observe lo que escribió. Allí puede surgir una nueva forma de unir las variables.

Autoridad Vs. Influencia

Mucho se sabe y mucho se ha escrito sobre poder, autoridad, influencia, etc. Mas allá de concepciones diferentes que plantean teorías, aquí deseo proponer un ejercicio que nos permitirá descubrir de forma sencilla una modalidad de funcionamiento compleja dentro de nuestras organizaciones.

Les voy a pedir que completen el siguiente cuadro:

En el cuadrante I debemos colocar el nombre de una persona de nuestra organización que tenga autoridad formal y posea mucha influencia.

En el cuadrante II debe ir el nombre de un miembro de la organización que tenga autoridad pero no tenga influencia.

En el cuadrante III debe figurar alguien que no tenga autoridad ni influencia.

En el cuadrante IV debemos completar con el nombre de una persona de nuestra organización que sin tener autoridad tenga mucha influencia.

IV SIN AUTORIDAD CON INFLUENCIA	I AUTORIDAD CON INFLUENCIA
III SIN AUTORIDAD SIN INFLUENCIA	II AUTORIDAD SIN INFLUENCIA

Veamos un ejemplo simple y exagerado:

- Cuadrante I: el presidente de los EEUU
- Cuadrante II: el vice-presidente de los EEUU
- Cuadrante III: la telefonista de la Casa Blanca
- Cuadrante IV: la esposa del presidente de los EEUU

La experiencia me enseñó que al completar este ejercicio se entiende con claridad cómo se entrecruzan las variables autoridad/influencia.

Lo interesante es que no siempre es necesario cambiar como se dan estas cuestiones en una organización, a veces solo saber que existen es suficiente.

Entre otras cosas, conocer estas vinculaciones nos puede explicar porque ciertos proyectos no funcionan bien, o con quién debemos hablar para lograr cambios, etc.

Nuestra gente

El recurso mas importante de cualquier organización es el recurso humano, las personas que la forman, nuestra gente (cuando digo que la forman no me refiero a los que están dentro, sino a los que la forman, a los que le dan vida, la construyen día a día).

Para operar sobre la realidad de nuestra gente es importante comprender algunas cosas, una de las principales: ¿Por qué participan de nuestras organizaciones? He aquí dos explicaciones, no son las únicas ni las más significativas, son dos opciones que nos invitan a pensar.

La primera es la formulación que hiciera por primera vez Etzioni⁶, ya en 1973. El hablaba de tres formas diferentes de vinculación de una persona con una organización, a saber:

- Vinculación calculada: definida por la relación basada en la contribución-retribución.
- Vinculación moral: se refiere a la adhesión de los individuos al sistema de valores de la organización.
- Vinculación forzada: se basa en el hecho de que la pertenencia a la organización es impuesta.

Ejemplo del primer tipo de vinculación es claramente el empleado de una organización, trabajo por salario. La vinculación moral puede darse, por ejemplo, en un activista de una iglesia. Y la vinculación forzada puede ser el miembro de una fundación que participa por que “su suegra es la presidente”.

⁶ “Campos de Intervención en Psicología Social”, Gustave-Fischer

Maslow trabajó con las necesidades fundamentales del Ser Humano, las reagrupó y las organizó. Para cubrir una necesidad primero debemos haber cubierto la necesidad anterior:

1. Necesidades Fisiológicas. Constituyen las necesidades básicas del individuo (hambre, sed, descanso, etc).
2. Necesidad de Seguridad y Protección. Que se manifiestan en la búsqueda de protección, en el hecho de sentirse al abrigo de amenazas, etc.
3. Necesidad de Pertenencia y Afecto. Que se manifiestan en el hecho de sentirse integrado en el seno de un grupo y de ser acogido por otros.
4. Necesidad de Reconocimiento. Que indica la búsqueda de una estima de sí mismo y de una estima por parte de los demás.
5. Necesidad de Autorrealización. Que concierne a hacer efectivas las potencialidades del individuo.
6. Necesidad de Conocimiento y Comprensión. El Ser Humano, para ser tal tiene que vivir en sociedad.

Es indispensable cubrir necesidades fisiológicas, de seguridad y protección. Pero esto es también indispensable para un caballo o para un león.

Para ser Hombre (o Mujer) debemos pertenecer a algún lugar, dar y recibir afecto.

Desde aquí entran en juego nuestras organizaciones: brindamos reconocimiento, permitimos autorrealización y motivamos el conocimiento.

Si una organización no permite este tipo de crecimiento a sus individuos es una organización que no tendrá mucho futuro.

Analicemos el caso de un voluntario de una fundación dedicada a trabajos sociales. El o ella es arquitecto, trabaja entre ocho y nueve horas por día en su profesión. Podríamos pensar que allí se siente reconocido y realizado. Pero su corazón busca más y él sin saber la verdadera causa se acerca a una fundación y decide dedicar sus mañanas de los días sábados para organizar una farmacia comunitaria. Nuestro amigo, o amiga, busca otras cosas.

Desea ayudar, ser parte del cambio, le entristece las necesidades de otros, ... existen muchas explicaciones posible. Importante distinguir que dije: “busca y no que ofrece”.

Cuando volvamos a nuestras organizaciones el próximo lunes detengamos unos instantes nuestras actividades y observemos a nuestro alrededor, al hombre y a la mujer que esta con nosotros. ¿Permitimos o facilitamos cubrir estas necesidades? ...

¿Y qué sucede con nosotros mismos?

Insisto, aquí no hay respuestas concretas de cómo debemos actuar o qué cosas debemos hacer. La propuesta es despertar el pensamiento.

¿ Motivación o Incentivo?

Aquí voy a ser muy arbitrario. Las definiciones las decido yo y dejamos de lado autores y teorías.

Incentivo y motivación son fuerzas que llevan a las personas a hacer algo.

En el incentivo la fuerza es externa (“me aumentarán el sueldo si trabajo mejor”), en la motivación la fuerza es interna (“deseo ser periodista”).

¿Qué debemos hacer? ¿Motivar o incentivar? ¿Tiene algún problema solo trabajar por incentivo? ¿La motivación sola alcanza?

Veamos juntos un muy interesante texto⁷ que he adaptado:

Un profesor de psicología, sabio y entrado en años, se retiró de la enseñanza para dedicarse a su hobby preferido: escuchar música clásica.

Pasaba sus días escuchando música y mirando por la ventana el cambio de las estaciones. Su modesta vivienda estaba frente a un parque. Un cálido día de primavera, mientras su casa se inundaba de sonidos mozartianos, un grupo de adolescentes se instaló en el parque, muy cerca de su ventana. Charlaban y reían ruidosamente mientras un gran aparato con potentes parlantes no cesaba de emitir a

⁷ (Raffini, 1993).

todo volumen los chillidos de un cantante de rock. El profesor subió el volumen de su estéreo y cerró todas las puertas y ventanas pero no pudo evitar que el clamor perturbara los delicados trinos mozartianos. El batifondo continuó durante varios días, hasta que el psicólogo decidió intentar modificar el comportamiento de los ruidosos adolescentes.

A la mañana siguiente, un lunes, el grupo seguía allí con la música a todo volumen. Cuando los jóvenes estaban por irse, el anciano salió de su casa y les dijo que amaba escuchar su música y sus risas (años de estudio le habían enseñado que por amor a la ciencia a veces es necesario mentir). Les propuso que volvieran al día siguiente y les dijo que les daría a cada uno un dólar. Tentados por la posibilidad de obtener dinero fácil, los jóvenes accedieron. El martes por la mañana acudieron y tomaron alegremente su dinero. El psicólogo les pidió que por favor regresaran el miércoles y les anunció que esta vez les daría 50 centavos a cada uno. Los jóvenes aceptaron y regresaron al día siguiente. Recibieron sus monedas y el psicólogo les avisó que el jueves les daría 25 centavos. Se desilusionaron un poco pero igualmente aceptaron. El jueves, el psicólogo les dio 25 centavos a cada uno y les dijo que en lo sucesivo no le sería posible darles más dinero. Indignados, los adolescentes dijeron que no iban a pasar su música y reír para él por nada y desaparecieron. El sabio psicólogo no volvió a ver a esos jóvenes.

Analicemos el ingenioso suceso desde los conceptos de incentivo y motivación.

El profesor reconoció aquello que motivaba al grupo de adolescentes (escuchar música y reunirse). Generó un incentivo que no contradice la motivación, todo lo contrario, lo potencia (les da dinero para que sigan escuchando música juntos). Luego les reduce el incentivo hasta hacerlo desaparecer (no paga más). Entonces los adolescentes deciden desplazarse y reunirse a escuchar música (su motivación primera) en otro lado.

¿Muy interesante no?

No siempre un incentivo fuerte puede ser utilizado de tal manera que desplace una motivación. La esencia aquí es descubrir que los incentivos y las motivaciones son fuerzas que se pueden nutrir recíprocamente.

Si bien hace unos instantes recordé que este es un texto para la reflexión, aquí va una recomendación: No hay que elegir entre incentivo o motivación. Son las dos cosas. Debemos comprender qué motiva a nuestra gente. Debemos animarnos a incentivar. Pero jamás debemos negar algunas de las dos fuerzas, conviven y la mejor fórmula es “incentivar para motivar”, es decir, generemos incentivos que provoquen motivación.

Ideas para concluir

Hemos intentado conocer algunos conceptos que nos permiten acceder a comprender como funcionan nuestras organizaciones. Son herramientas que nos permiten diagnosticar, pero también nos permiten operar.

Para concluir es necesario señalar que nosotros, líderes de organizaciones, voluntarios y rentados, somos responsables de las cosas que hacemos y de las cosas que no hacemos.

En el siguiente párrafo queda expresada con claridad nuestra enorme responsabilidad: “Implicar que las organizaciones tienen características humanas es engañoso. Las organizaciones son una invención humana, creada por el hombre para facilitar la realización de fines que él no podría ejecutar individualmente. La responsabilidad de lo que las organizaciones hacen o dejan de hacer corresponde a las personas que las administran. La organización no es más responsable que lo que podría serlo un automóvil”⁸

Alejandro Altman:

Es psicopedagogo. Estudió en la Universidad de Buenos Aires y luego en la Universidad de Belgrano. Actualmente participa de dos Programas de Postgrado dedicados al liderazgo en ONGs. Dirige el Dpto. de Educación de la Comunidad Judía Benei Tikva y es el Director Fundador de la Consultora esenci@.

⁸ “Sociología de la Organización”, W. Scott y T. Mitchell

Liderazgo y comunicación

Por Lic. Sandra Grun

Para poder trabajar el tema de liderazgo es necesario aclarar algunos conceptos básicos que determinan la visión general del lugar del líder en un equipo de trabajo. Una de las distinciones básicas necesarias para la tarea es entre función y rol.

La función describe las responsabilidades principales de la persona en el puesto que ocupa. En la descripción de la función se incluye a quien reporta la persona, quienes dependen de ella, y cuales son las responsabilidades en términos específicos organizacionales.

En el desarrollo de la función priman los conocimientos de la persona, la experiencia previa en el desempeño de funciones similares, en tanto se convirtieron en aprendizajes. En la gestión de la función, en el ejercicio práctico, en la realización concreta de la tarea cotidiana, la función enunciada se convierte en rol.

El rol es la modalidad singular que le da cada persona a la función que le fue asignada. El rol es la forma en que la persona desempeña su función.

El rol no está predeterminado, depende de las características situacionales de la persona y de los roles que desempeñen otros integrantes del equipo. El rol asumido por cada integrante es el resultado de un complejo proceso de asunción y adjudicación de roles entre los miembros del equipo.

Algunos de los roles observados son:

- Líder.
- Chivo emisario
- Iniciador
- Conciliador
- Obstructor
- Sintetizador
- Buscador de Opiniones
- Afectivo

La función y el rol se articulan permanentemente; en tanto la función requiere de cierta estabilidad temporal, el rol está signado por el estilo del individuo.

Siguiendo esta línea de trabajo cabe realizar una nueva distinción, ésta es entre conducción y liderazgo.

Cuando se habla de “conducción” se hace referencia a una función (Director, supervisor, profesor, maestro, etc.); y cuando se habla de liderazgo se hace referencia al desempeño de un rol. Se puede decir que la función de conducción y el rol de liderazgo (como tantos otros) pueden ser convergentes o no. En la convergencia de ambos se encuentra la fuerza para llevar a cabo los proyectos institucionales.

En todos los casos antes citados, el trabajo se realiza frente a un grupo de personas. Según su composición, relación y objetivos se puede hacer la distinción entre grupo y equipo.

Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados. Sin personas no hay noción de equipo. En el concepto de equipos se entrelaza la concepción de tarea. La misma constituye al grupo, organiza su proceso, es una tarea explícita, la tarea que convoca, que integra, y a la vez, es una tarea implícita, de elaboración de aquellos obstáculos que impiden realizar la tarea explícita (si los hubiera).

La tarea está íntimamente ligada con la noción de resultados. En la esencia del equipo está la búsqueda de resultados el cual es una función de los objetivos determinados previamente.

Trabajar en equipo implicaría desde esta óptica, una variación cualitativa (y tal vez cuantitativa) en la producción del grupo, que pasa a constituirse como equipo al dejar de ser la mera agregación de las producciones individuales de sus integrantes.

En la tabla siguiente se analizan las diferencias entre grupo y equipo, aquellas estrechamente relacionadas con los procesos e integración de los mismos.

GRUPO	EQUIPO
La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad.	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en	Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a

búsqueda del consenso.	diálogos en búsqueda del consenso.
Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables	Se constituye para el logro de resultados mensurables.
La sensación de pertenencia puede ser muy baja o alta.	Se estimula la sensación de pertenencia ya que la misma favorece la integración y la orientación a resultados.
La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula.	La especialización individual y la co - especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.
En algunos casos tienen un coordinador.	Tienen alguien que los conduce o dirige: gerente, director técnico, etc.
En los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas.	Una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.
Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. Se favorece la rotación de roles	Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados. Roles estables favorecen este proceso.
La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo.	La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo.

Algunas consideraciones acerca del liderazgo

El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Se vincula con el proceso de trabajar en colaboración con otros hacia el logro de los fines propuestos.

El liderazgo tiende a promover una visión de futuro compartida, colectiva; respetando la diversidad de aportes de los actores. Abre las puertas al aprendizaje permanente, a la experimentación, la exploración de situaciones y a la búsqueda de criterios compartidos vinculados a los propósitos de la institución donde se instala.

Desde el papel del líder, se convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo

plazo. Así el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

Existen diferentes tipos de líderes teniendo en cuenta la conducta del coordinador para con los miembros de un grupo se propone la siguiente clasificación:

El tipo autoritario: apunta a influir sobre los demás de modo directo y por presión externa. Este tipo contiene dos especies, jefe autocrático, que se impone por intimidación o sanción y el jefe paternalista que quiere ser obedecido, respetado y aun amado, al mismo tiempo

El tipo corporativo: consiste en asociar a los demás, si no en las decisiones por lo menos en su preparación y aplicaciones

El tipo maniobrero: consiste en influir sobre los demás de manera indirecta

El tipo elucidador: apunta a colocar al grupo en situación de decidir colectivamente, luego de una adquisición de conciencia de sus problemas y procesos.

El tipo laissez-faire: constituye una especie de abandono de la autoridad por un jefe provisto de una situación nominal y que se desinteresa de la actividad del grupo o se deja desbordar por él. Si bien cada uno constituye su propio estilo de liderazgo dependiendo del estilo del equipo que conduce, la tarea a realizar y la relación interpersonal que quiera desarrollar, es importante tener en cuenta que todos los estilos de liderazgo sirven para enfrentar distintas situaciones que se van presentando.

La tarea del líder es compleja y variada en lo que a intervenciones se refiere. Él debe mantener el equilibrio del equipo para ayudarlo a realizar los objetivos planteados, teniendo que manejar situaciones tanto en planos técnicos relacionados con la tarea como en planos afectivos. A continuación algunos ejemplos de las intervenciones que debe realizar el líder.

Sugestión. Indica al prójimo lo que conviene que haga, se le propone un modelo de comportamiento al que se aplica cierta fuerza de coacción.

Evaluación. Incluye un juicio de valor sobre la intención del interlocutor de forma explícita o implícita.

Ayuda. Proporciona al prójimo las posibilidades suplementarias que le permitirán alcanzar sus objetivos, pero sin ningún matiz de sugestión.

Soporte. Se esfuerza en asegurar al prójimo, indicándole lo que es capaz de sentir.

Complemento de información. Busca ya sea una información pura, ya sea una opinión sobre las informaciones disponibles, o una precisión sobre los sentimientos vividos.

Interpretación. Traduce las ideas expresadas por el prójimo explicando claramente lo que no se ha dicho, desvelando lo que estaba escondido.

Comprensión. Reexpresa lo más fielmente posible la totalidad de lo que sucede en el prójimo respetando la forma en la que el otro siente lo que vive. En oposición de los efectos de la interpretación, esta actitud no añade nada al contenido de conciencia del prójimo. Este tipo de intervención corresponde a la empatía: término utilizado para indicar la capacidad de sumergirse en el mundo subjetivo del prójimo y participar en su experiencia en toda medida en la que la comunicación verbal y no verbal lo permite.

Entre las responsabilidades primordiales de un líder podemos identificar las de la motivación y la comunicación.

La motivación debe estar relacionada con las distintas necesidades que el ser humano experimenta, las que le crean un estado de tensión y la búsqueda de una forma de satisfacerlas. La motivación es la fuerza impulsora que responde a esas necesidades insatisfechas, las que generan energía y dirección hacia cierto objetivo.

Las razones que motivan a una persona pueden ser variadas, algunos ejemplos de ellas son:

- Necesidad de respeto y valoración
- Oportunidad de aprender cosas nuevas
- Necesidad de juntar fuerza e influencia
- Realización de una idea importante
- Buena oportunidad de ascenso y logros
- Facilidad y descanso
- Amplia gama de oportunidades de actuación
- Necesidad de recibir ayuda y fortalecimiento
- Interés
- Necesidad física: comida, vestimenta, casa

- Miedo
- Coincidencia entre aptitudes personales y el puesto de trabajo
- Necesidad vital: seguridad y protección frente a una amenaza
- Buen sueldo, buenas condiciones de trabajo
- Libertad de acción

Un líder cuyo interés es motivar, debe conocer cuáles son las necesidades del grupo con el que trabaja, ya que entonces estará en disposición de generar las condiciones idóneas para satisfacerlas.

Los medios que un líder puede emplear para motivar a los integrantes de su equipo son variados:

- Distribuir las tareas teniendo en cuenta, no sólo el objetivo, sino también a las personas que las vayan a realizar.
- Resaltar la importancia del trabajo de cada uno
- Reconocer el buen desempeño.
- Aceptar las opiniones de los otros.
- Mostrar interés constructivo en las tareas y en las personas
- Compartir información y experiencias.
- Explicar las razones de sus pedidos.
- Escuchar activamente
- Conceder responsabilidades.
- Promover la autonomía.

Otra responsabilidad primordial en la tarea del líder es la comunicación. La comunicación es un elemento esencial, ya que es el que permite que la organización se ponga en movimiento. El liderazgo no puede generar acción sin la comunicación. El proceso de comunicación nos permite mantener abiertos los canales entre las personas, transmitir conocimientos, dialogar sobre metas, procesos y técnicas de trabajo

Una de las intervenciones más importantes bajo la responsabilidad del líder dentro del marco de la comunicación es la búsqueda de consenso, que desde la perspectiva de la comunicación, es uno de los pilares del sostén del trabajo en equipo, y a la vez uno de los valores más difíciles de lograr y mantener.

En el proceso y en el acto de toma de decisiones mediante el consenso los integrantes del equipo sienten:

- Que sus opiniones son tenidas en cuenta.
- Que son protagonistas de su propia tarea.
- Que pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación.
- Mayor compromiso para cumplir con lo decidido. Motivación para la gestión.
- Que se puede aprender de la riqueza de la diversidad de opiniones. Aprender las dificultades de aceptar las opiniones de otros, aprender a defender las opiniones propias, etc.
- Mayor identificación con los propósitos organizacionales.
- Que el consenso asegura que todos ganan. Al no haber votación no hay ganadores ni perdedores.
- Fortalecimiento de la sensación de pertenencia.

Otra responsabilidad importante del líder en del marco de la comunicación dentro del equipo es la evaluación y retroalimentación del grupo en general y de sus integrantes en particular. Para que este proceso sea constructivo y sirva para el crecimiento personal de los integrantes y el desarrollo del equipo debemos tener en cuenta algunas reglas:

Examine la buena disposición: Aportar feedback a otro significa un acto de franqueza para con él. Examine, pues, la dosis y el momento de ese acto de franqueza, en principio puede producir un shock y bloquear además su buena disposición para escucharle.

Examine si ese feedback es el adecuado: Examine si el feedback que usted aporta es realmente provechoso para el otro y si armoniza con el curso de la conversación. Reflexione, pues, si no trata más bien de desahogar su espíritu agresivo. ¿Es útil ese feedback? ¿Ayudará al que lo recibe, a cambiar su actitud? Y la información que usted aporta ¿es realmente importante para él y para el tema tratado?.

Examine si el momento escogido es propicio: Sea espontáneo en sus informaciones. No deje que se pudran sus malos humores. La mejor manera de ayudar a su interlocutor será no aludir a cosas viejas, sino a su actitud de aquí y ahora.

Dosifique bien el feedback: Refiérase al actual comportamiento de su interlocutor. Ciertamente es agradable abrir la válvula al humor. Pero los análisis generales del carácter aprovecharán poco a su interlocutor. Piense que la capacidad de asimilación del hombre para nuevas informaciones es muy limitada.

Examine si el feedback que usted aporta es realmente deseado: Tenga en cuenta que los hombres tienen una capacidad limitada de recepción. Cada cual solo percibe una parte limitada de la realidad circundante. Y eso, sólo si está en la debida disposición. Examine si su interlocutor está realmente interesado en sus informaciones. El mejor momento es aquel en que él mismo ha solicitado esa información.

Sea concreto en su feedback: No diga generalidades. Diga en concreto lo que ha observado aquí y ahora.

En su feedback sea usted descriptivo: No interprete la conducta ajena. La finalidad de sus informaciones no es aportar hipótesis psicológicas sobre las personas. Las interpretaciones exacerban el amor propio y provocan reacciones de defensa. En sus informaciones refiérase únicamente a la actitud tal como es observable en el momento.

Explique los motivos que lo impulsan a dar su feedback: Tenga en cuenta que bajo sus informaciones, están también latentes sus propias ambiciones y anhelos. Por eso, manifieste con franqueza qué sentimientos provocan en usted las actitudes de su interlocutor y por qué aporta en ese momento su feedback. No pervierta el empleo de estas reglas convirtiéndose en una especie de juez universal de los demás o doctor sabelotodo. Ayude a los demás y a sí mismo sacando a plena luz sus sentimientos y móviles ocultos que pueden estar latentes bajo sus informaciones.

Examine si su feedback es correctamente captado: Toda transmisión sufre perturbaciones e interferencias. Su interlocutor puede captar mal el mensaje. Analice, pues, la reacción del interlocutor frente a su feedback, haga que repita fielmente sus palabras y rectifíquele si ve que ha sido mal interpretado.

Examine su propia capacidad de enjuiciar: Pregúntese primero si su estado emocional del momento no empaña su capacidad de percepción. Este examen de conciencia le libraré de mirar a los demás a través de cristales de color.

La tarea del líder es compleja y el ejercicio de la misma requiere de una constante adaptación a las situaciones que se van presentando, se debe tener conciencia en todo momento de los procesos grupales y personales que ocurren en nuestro equipo de trabajo y debemos realizar una evaluación constante del desarrollo de las tareas que se están realizando.

Como cierre ofrezco algunos puntos a tener en cuenta al momento de liderar el trabajo de un equipo.

Si su equipo está funcionando mal puede ser por:

- Falta de método en el trabajo.
- Conocimiento insuficiente de los procesos que entran en juego en los grupos.
- Deficiente distribución de cometidos.
- Formulación deficiente de los problemas a resolver, que impide la plena identificación.
- Deficiente o reprimida comunicación entre los miembros del grupo.
- Dirección de estilo dominante o autoritario.
- Dimensiones excesivas del grupo que dificulta la integración plena de sus miembros.

Si quiere estimular a su equipo trate de:

- Las ideas, empresas o tareas nuevas, vincularlas a cosas ya conocidas.
- Suscitar y fomentar convicciones comunes.
- Dar a cada miembro del grupo el mayor número de oportunidades para familiarizarse activamente con lo nuevo.
- Integrar plenamente a todos los miembros del grupo, dándoles el mayor margen posible de iniciativa.
- Todos deben aportar y colaborar.
- Distribuir racionalmente tareas y funciones.

Sandra Karina Grun

Consejera estudiantil recibida en la Universidad de Tel Aviv – Israel. Especializada en educación no formal y educación hacia valores. Se desempeñó como directora de movimientos juveniles en Israel, trabajó como consultora de proyectos en la ciudad de Barranquilla – Colombia y organizó encuentros de capacitación de líderes en México. Hoy en día se desempeña como docente del taller de Liderazgo y Comunicación en el Seminario de Gestión Social del Centro Cultural Konex y coordina proyectos de educación hacia valores en escuelas secundarias.

DOCUMENTOS PUBLICADOS

1. Kliksberg, Bernardo. **Repensando el rol del Estado para el Desarrollo Social**
2. Tonucci, Francesco. **La ciudad de los niños**
3. Rotelli, Franco. **Empresas sociales en Italia**
4. Ramos, Cleide. **La televisión en el s.XXI y los jóvenes**
5. Di Marco, Graciela; Carranza, Hugo; Grillo, Oscar; Primavera, Heloisa. **Descentralización y Políticas Sociales**
6. Pszemiarower, Santiago; Pochtar, Nora; Finkelstein, Susana. **Los adultos mayores y sus derechos**
7. Murtagh, R.; Mitzubuti, S. ; Daza, Rubén; y otros. **Cooperación intermunicipal en el marco de la integración regional**
8. Riverón y otros. **Discriminación contra los extranjeros**
9. Aguiar, E.; Lapaccó, C.; Dizenfeld, R.; Brenner, Viviana. **Los derechos humanos en la Argentina de hoy I**
10. Viaggio, J.; Recalde, H.; Zamorano, C.. **Los derechos humanos en la Argentina de hoy II**
11. Redín, M.E.; Bravo, Ema; Suárez, María y otros. **Redes sociales y redes institucionales**
12. Chitarroni, Horacio. **Estudios sobre la estructura social de la ciudad**
13. Castells, Manuel. **Productividad, competitividad en la sociedad de la información**
14. Pochtar, Nora; Pszemiarower, Santiago. **La tan temida ancianidad**
15. Fleury, Sonia. **Política social, exclusión y equidad en América Latina en los años noventa**
16. Palomino, Héctor; Moro, Javier; Mercado, Pampa. **Políticas Sociales y Derechos Humanos**
17. Kliksberg, Bernardo. **Desigualdad y desarrollo en América Latina; el debate porstergado**
18. Kliksberg, Bernardo. **Seis tesis no convencionales sobre participación**
19. Calcagno, Luis. **Los que duermen en la calle: Un abordaje de la indigencia extrema en la Ciudad de Buenos Aires**
20. Merklen, Denis. **La cuestión social en el sur desde la perspectiva de la integración: políticas sociales y acción colectiva en los barrios marginales del Río de la Plata**

21. Di Marco, Graciela ; Colombo, Graciela. **Las mujeres en un enfoque alternativo de prevención**
22. **Lo público y lo privado.** Compartiendo estrategias para la construcción de la paridad en las relaciones de género
23. Palomino, Héctor. **La crisis del mercado de trabajo y los distintos enfoques sobre la solución del desempleo**
24. Kliksberg, Bernardo. **La situación social de América Latina y sus impactos sobre la familia y la educación**
25. Vacatello, Liliana. **Una aproximación diagnóstica de la problemática habitacional de los hoteles y pensiones ubicados en los barrios de Balvanera y Recoleta**
26. Groba, Gabriela; Fustinoni Alberto. **Población vulnerable en la Ciudad de Buenos Aires. Hogares de Día para la Tercera Edad.** Un estudio de caso
27. Kliksberg, Bernardo. **Diez falacias sobre los problemas sociales de América Latina**
28. B.A.P. **Personas sin techo.** Algunas consideraciones psicológicas preliminares en el abordaje del trabajo en calle.
29. Borja, Jordi. **Ciudadanía y globalización**
30. **Ateneo de Políticas Sociales**