

**Interés y liderazgo solidario.**

**El voluntariado en organizaciones civiles y su desarrollo humano desde el análisis transaccional.**

***Presentación en el Xo. Congreso de Análisis Transaccional Integrativo:  
“A.T. para todos: De la universidad a la comunidad”***

**25 al 27 de septiembre de 2009 – Buenos Aires – Universidad de Flores (UFLO)**

**Autores:** Lic. Sergio Augusto Navarro (UNQ) y Lic. Enrique Scalabrini (UADE).

**Objeto:** Avance de Tesis de Maestría en Ciencias Sociales y Humanidades (UNQ) de Lic. Sergio Navarro y presentación de plan de trabajo de Lics. Enrique Scalabrini y Sergio Navarro.

**1. Voluntariado y organizaciones civiles: posibilidades formativas con análisis transaccional.**

El voluntariado y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) han cobrado mayor relevancia en Argentina desde la década del noventa, por el desmantelamiento del Estado de Bienestar como consecuencia de la imposición del capitalismo económico y el pragmatismo liberal, casi sin oposiciones político-partidarias. Para algunos, el voluntariado es funcional al sistema imperante de fragmentación y privatización de la movilización social; mientras que, para otros, es una nueva forma de articular los tradicionales valores de caridad o filantropía con una nueva participación democrática de los ciudadanos llamada “solidaridad”. En nuestro medio, el voluntariado y las OSC sostienen prácticas muy valoradas y promovidas socialmente, pero muy poco investigadas científicamente (cf. Zapata, 2005). Además, mucha de la bibliografía de capacitación de voluntarios insiste en un “deber ser” idealizado desde creencias religiosas o filantrópicas, que no siempre permite atender al proceso subjetivo y grupal de quienes practican la generosidad, de tal forma que mucho del voluntariado termina en voluntarismo, perdiendo así su potencial formativo, asociativo e innovador.

El presente trabajo tiene una doble finalidad: por un lado, presentar un avance de mi tesis de maestría sobre el voluntariado en una organización civil de afiliación católica, en san Miguel de Tucumán. Por otro lado, como posible transferencia de este estudio sociológico, en equipo con el lic. Enrique Scalabrini, proponemos discutir un plan de trabajo sobre la formación de voluntarios con los instrumentos del análisis transaccional (AT), en orden a su autoconocimiento, dinámica grupal y gestión de la organización a la que pertenece. Consideramos que esta interrelación entre *investigación social* y *desarrollo humano* permitirá sistematizar mejor los procesos de selección y asignación de voluntarios, la capacitación inicial y la formación permanente de los mismos, así como el impacto de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en el territorio en que se inscribe su acción.

**2. El interés solidario. Estudio sociológico del voluntariado en una comunidad católica.**

Una primera dificultad de “sentido común” para abordar este tema es la identidad del voluntario. ¿Es “voluntario” alguien que hace “apostolado”, “militancia” o un “trabajador precarizado”, sin sueldo o mal remunerado? Para comenzar, podemos seguir la ley 25.855 (art.3): *voluntarios/as* son aquellos/as que se caracterizan por realizar acciones objetivas de *interés general en organizaciones civiles*, pero con actitudes subjetivas muy definidas (*gratuito, altruista, solidario*), situación que deben cumplir con la condición de ser *no remuneradas, asalariadas o con contraprestación económica*. Todas estas *condiciones objetivas y subjetivas de “desinterés”* no son sólo difíciles de cumplir, sino también difíciles de encontrar y sostener, como pude observar en el trabajo de campo.

Mi investigación sociológica la realizo sobre las prácticas y discursos del voluntariado en una comunidad católica de Tucumán que participa de un proyecto de Desarrollo Social de la Nación: el Banco Popular de la Buena Fe (BPBF), una replicación del Banco de los pobres (Yunus, 1997). Es una investigación cualitativa de caso con enfoque etnográfico, en el que problematizo las *disposiciones prácticas del voluntariado* en el *espacio social de la ayuda solidaria* como una forma de “economía de bienes simbólicos” (Bourdieu, 1980; 1994).

Las observaciones de las voluntarias y el registro de su discurso lo realicé en el transcurso de un año, de febrero de 2008 al 2009. Tempranamente fui reconociendo la dificultad de definir quiénes eran las voluntarias. Si aplicamos la mencionada definición de la ley, las voluntarias del BPBF (mayoritariamente mujeres) no son estrictamente voluntarias “gratuitas”, ya que reciben una asignación mensual del proyecto cuando están en “operatoria” (el período de tiempo en el que tienen presupuesto disponible). Sin embargo, tienen el antecedente de haber participado en acciones pastorales altruistas y, cuando se acaba la “operatoria”, continúan con las actividades hasta que se renueve la partida. Podemos decir que estas voluntarias-promotoras del BPBF sostienen unas disposiciones propias del voluntariado, aunque por períodos irregulares reciban una remuneración.

Las técnicas que utilicé fueron de *observación participante* (reuniones de equipo y Vida de Centro), y *entrevistas semi-estructuradas* sobre tópicos como la *incorporación* al proyecto, *actividades*, *intercambios*, y los *reconocimientos* y *recompensas* por su tarea. Estas entrevistas se realizaron a las cuatro promotoras y al único varón promotor del equipo, así como a la coordinadora de pastoral social parroquial, a una religiosa inserta en el territorio, al actual párroco y a otras voluntarias.

Ya al comenzar el trabajo de campo, y como primer ejercicio de *reflexividad*, reconocí que *estoy muy involucrado en el territorio y en la definición de mi objeto de investigación*. Nací y crecí en este lugar del trabajo de campo, participé de adolescente como voluntario en un comedor cercano, cuando joven me formé como religioso y sacerdote en Buenos Aires, volví nombrado como párroco a esta misma comunidad religiosa, y fue en ese rol que gestioné el proyecto del Banco Popular de la Buena Fe que ahora investigo. ¿Cómo puedo ser juez y parte, si soy vecino del lugar y fui autoridad religiosa y gestor del proyecto? Esta cercanía con mi objeto me exige capacidad de distanciamiento para poder objetivar mi objeto y objetivarme como sujeto objetivante (Bourdieu, 2001). Se trata de extrañarme de lo vivido en el territorio y comunidad, cosa que logré con los años de desarraigo y formación profesional, distanciamiento que me permitió *desnaturalizar mi conocimiento local naturalizado, pero sin negar mi propia memoria de nativo* (Guinsburg, 1992; Geertz, 1994).

### **2.1. Referencias teóricas y desarrollo de las hipótesis de trabajo.**

Analicé los registros del trabajo de campo y construí los datos cualitativos con la categoría central de *intercambio de dones* (Mauss, 1925; Bourdieu, 1994; Godelier, 1998; Caillé, 2000), a partir de la cual comprendí los *reconocimientos*, *retribuciones*, *vínculos* y *jerarquizaciones* que se instauran entre los agentes con las prácticas y discursos de las voluntarias-promotoras. Como ya señalé, en este proceso de análisis también cuento con *mis propias memorias* de actividades como párroco, pudiendo así objetivar y construir como dato mi propio *conocimiento local*.

Una vez comprendida la red de relaciones sociales del campo objetivado, ese complejo entramado entre los agentes y las cosas que se intercambian en un espacio social de posicionamientos y trayectorias, es posible analizarla como una “economía de bienes simbólicos” homóloga al “campo religioso” (Bourdieu, 1971; 1982). A partir de mi acercamiento al campo, fui elaborando tres hipótesis de trabajo, que pasaré a desarrollar.

#### **2.1.1. Primera hipótesis: las prácticas voluntarias como dominación simbólica.**

Desde el principio de mi trabajo me extrañé del “interés por el desinterés”. Por ejemplo, ¿por qué una voluntaria, luego de efectivos años de compromiso, no quiere aceptar la propuesta de trabajar en relación de dependencia con la iglesia? ¿Cuáles son las ganancias de su gratuidad? Por otro lado, he observado que las voluntarias que se convierten en promotoras del BPBF no son tan reconocidas por las otras voluntarias o fieles, ya que perdieron ese “encanto del sacrificio”. Con estas

preguntas, observaciones y conceptualizaciones, fui elaborando una *primera hipótesis de trabajo*: *las prácticas desinteresadas niegan el propio interés, y con ello, crean, sostienen o incrementan un particular reconocimiento o poder simbólico* (Bourdieu, 1971), ese poder de creer y hacer creer a otros en lo que se desea lograr como objetivo. Analizo los datos con tres categorías de las “economías de bienes simbólicos” (Bourdieu, 1994).

**a) La economía de bienes simbólico supone negaciones de la economía.** Por un lado, la *negación del interés* revela la *dualidad de las prácticas*, la actuación de verdades dobles, no por contradictorias, sino por ambiguas y difíciles de integrar. Se trata de la dualidad de un autoengaño, un *desconocimiento* de los agentes que se sustenta en un *desconocimiento* colectivo inscripto en las estructuras sociales objetivas (Bourdieu; 1994: 163).

Por otro lado, esto supone la *negación de la verdad del precio*, el *tabú de la explicitación*. No es posible decir lo que hay y cuál es su precio, cuánto cuesta el intercambio, quienes ganan y pierden con él. La “verdad del precio”, significa destruir el mismo intercambio de dones, reduciéndolo a un intercambio de bienes, a un crédito a plazos. Ese es el motivo por el cual es tan problemático hablar de la remuneración de los voluntarios. Para algunos “ponerle precio” a las tareas del voluntario, y retribuirlo, supone destruirlo completamente, o establecer condiciones empobrecidas de trabajo (“trabajo en negro encubierto”). Y tienen razón. Lo que “se paga” ya no es un don, es un bien o servicio retribuido con un valor de cambio.

En el campo de investigación he encontrado ambas posturas, la de quienes sostienen un *voluntariado gratuito* y la de aquellas que propugnan por un *voluntariado remunerado*. Las primeras niegan los beneficios simbólicos que efectivamente obtienen con su tarea, y las segundas, reconociéndolos, quieren ser reconocidas también como trabajadoras de lo social. Esta particular mixtura de intercambio de dones y de bienes, tan efectiva como negada, es lo que sostiene las prácticas voluntarias en su *desinterés*, y no por algo así como un cálculo cínico, porque si calculara sus justos beneficios económicos, sale perdiendo. El voluntario o la voluntaria no son ingenuos, calculan, pero con su balance obtienen otras ganancias no-económicas.

“Yo no vengo acá por la beca que recibo del proyecto... ¡ja! con el tiempo que me ocupa perfectamente podría buscarme un trabajo, aunque esté difícil... ¡yo vengo porque me interesan estas mujeres de las que aprendo mucho, porque me han adoptado como a su hija y yo les doy lo mejor que puedo hacer!” (Mariela, 20 años, estudiante de psicología).

**b) En segundo lugar, la economía de los bienes simbólicos supone una teoría de la acción disposicional de los agentes** (Bourdieu, 1994: 166). Es decir, no hay “conciencia individual e intencional hacia un fin racional” en la acción social, sino disposiciones prácticas de los agentes a realizar un fin inscripto en él mismo, homólogo “de suyo” a las reglas implícitas en la objetividad del espacio social de su competencia.

Problematizaré las prácticas solidarias como *illusio* (Bourdieu, 1994: 141-142), como disposición a jugar un “juego serio”, en cuanto el agente reconoce que vale la pena jugarlo, de tal modo que la estructura objetiva del juego estructura las estructuras mentales del mismo jugador, hábil (y habilitado) para jugar convencido y convincentemente. Indagaré en que sentido el *interés solidario* es una *creencia* que rompe con la *indiferencia* de quien se queda “fuera del juego”, y se le escapa por ello el “sentido serio del juego”. Aún el observador que objetiva el juego (el investigador), si no quiere reducir la *illusio* a una ilusión (o embuste), ha de participar en los intercambios entre los agentes, en sus luchas y competencias, de tal forma que comprenda y no pierda el sentido del juego. Por ejemplo, la voluntaria que “no cree” en la organización en la que participa, no termina de comprender que es lo que realmente “está en juego” con esas interminables reuniones para mejorar una tarea, o las aguerridas peleas por conseguir los recursos...

**c) En tercer lugar**, postulamos que *las negaciones del interés* se realizan no sólo por las *disposiciones* de los agentes en el “juego serio” del proyecto social, sino que todo esto es posible por

el trabajo simbólico de transfigurar las relaciones sociales, es decir, la **eufemización de la dominación como dominación simbólica**.

La *dominación simbólica del voluntario* se ejerce justamente por la gratuidad hacia el destinatario, por la negación del interés y precio de su tarea. La *eufemización* de su trabajo como “servicio desinteresado”, que coloca a la voluntaria en la obligación de dar y “dar más”, porque “nobleza obliga”. Esto no se realiza sino por *violencia simbólica*, por “la transformación de las relaciones de dominación y de sumisión en relaciones afectivas, en la transformación del poder en carisma o en el encanto adecuado para suscitar una fascinación afectiva...” (Bourdieu, 1994: 172). El reconocimiento de la deuda por parte del destinatario se transfigura en agradecimiento, en la sumisión y en la vergüenza de estar “eternamente agradecida” por el don (Zapata, Laura; 2005: 49). Ahora bien, estos reconocimientos es lo que le permite la eupemización de sus intercambios, un *capital simbólico*. En nuestro caso, el capital simbólico es la propiedad *desinteresada* de las prácticas voluntarias, el desinterés que los distingue tanto de los destinatarios, como de otros agentes sociales, como empleados, docentes o políticos. “Ustedes los curas se van, pero nosotras quedamos y somos las que llevamos adelante la comunidad...”, decía una anciana feligresa al sacerdote, cansada del traslado de los religiosos.

### **2.1.2. Segunda hipótesis: el voluntariado como proceso asociatividad.**

Si analizamos sólo la *dominación simbólica* en el campo dejaríamos de observar las redes de vínculos y la subjetivación autónoma de las emprendedoras. Esto es lo que trataré de analizar con la *segunda hipótesis: el poder simbólico de la voluntaria está en promover procesos de subjetivación y vinculación de las emprendedoras en el proyecto BPBF*. Esta hipótesis se sostiene en una noción de *intercambios de dones* que ya estaba presente en Marcel Mauss (1925), pero que Alain Caillé trató (2000).

El *desinterés* de las promotoras consiste en seguir en el Banquito aunque no haya dinero de “asignación”. Podemos decir que este *desinterés* es un *interés solidario*, que significa seguir como equipo en un proyecto común de formar grupos de ayuda mutua entre las emprendedoras. Es lo que denominan la “mística del Banquito”, eso que ellas mismas se ríen al tratar de definir: “no sé por qué, pero sigo... no tengo plata para nada, pero sigo... (dicen las emprendedoras) mis compañeras no pagan, pero yo sigo... ja!” (Analía, Banquito, 27 años).

La *credibilidad* de las voluntarias como promotoras, ante las voluntarias, es el resultado de un proceso grupal en el que las emprendedoras las reconocen como “dignas de confianza”. Sólo así es posible los reconocimientos mutuos (promotoras-emprendedoras y de emprendedoras entre sí) que incrementan su autoestima, la toma de conciencia de la violencia de género que sufren y la construcción de redes de “ayuda mutua” y economía social (préstamos, rifas sociales o trueques). Esto se realiza efectivamente en un ritual semanal: la “Vida de Centro”. Es la “reunión de los viernes” en la que las emprendedoras deben devolver una cuota del crédito, y que al principio consistía solo en un espacio para consultas sobre los emprendimientos, pero con el tiempo, las promotoras decidieron preparar como momentos para tratar temas de interés de todas (adicciones, violencia familiar, etc.), ya que decían: “Es que las chicas no progresan en el proyecto no sólo porque no saben administrarse, sino porque sufren con sus hijos que les roban o con el marido que les pega...” (Cintia, 25 años). Para cada reunión de Centro llegan con el interés de encontrarse, hablar entre sí, y compartir, trocar o vender sus productos, generalmente alimenticios o de tejido.

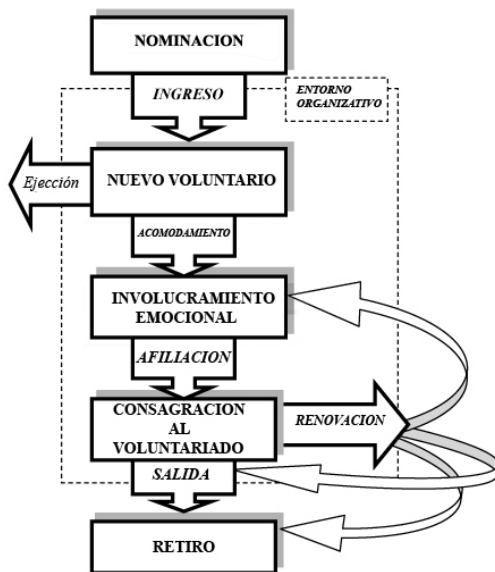
A modo de síntesis, quiero representar con un gráfico las relaciones de los agentes e instituciones en una “economía de bienes simbólicos”. En el eje vertical valoro estimativamente el *reconocimiento* (como autoridad en incremento de capital simbólico), y en el eje horizontal los *intercambios de bienes económicos* (de uso y de cambio) más los *intercambios de dones* (que en el campo religioso constituyen las ofrendas), en grados y proporciones difíciles de cuantificar, pero no de distinguir. Podemos observar el lugar de los *destinatarios* (quienes solo reciben dones, los que menos intercambios pueden realizar y menor reconocimiento de autoridad poseen), los *voluntarios* (que son autoridades autorizadas, que incrementan su capital simbólico al beneficiar o promover a los destinatarios), la *coordinadora voluntaria de Pastoral Social* (como autoridad autorizada que

coordina el proyecto como autoridad autorizante de las prácticas de los voluntarios), y el *párroco*, quien posee el mayor reconocimiento de autoridad para intercambios (de bienes y de ofrendas) en el campo social y religioso donde se realiza el proyecto.

### 2.1.3. Tercera hipótesis: proceso educativo de participación en el campo de solidaridad.

Por último, y a instancias de mi director de tesis, observé que las trayectorias de las voluntarias manifiestan procesos que recuerdan las etapas de formación religiosa, y que las disposiciones prácticas del voluntariado no se pierden por profesionalizarse.

Trazando las trayectorias de los agentes en este espacio social, es posible pensar las etapas del proceso de incorporación, formación, acompañamiento y salida del voluntariado. Las mismas voluntarias del BPBF son estudiantes de psicología social, trabajo social o ya profesionales. Las preguntas fueron: ¿Cómo se convoca, capacita y forma para un “interés solidario” que se sostenga en el futuro como *competencia profesional*? Siguiendo esta problematización, elaboré una *tercera hipótesis: los voluntarios solo forman sus disposiciones de interés solidario en un proceso educativo de participación práctica en un campo de solidaridad, proceso educativo que en nuestro caso es homólogo a la formación de los religiosos y religiosas en el campo religioso* (Bourdieu, 1971; 1982). Compararé entonces los datos cualitativos de las voluntarias del BPBF con el “modelo de las etapas y transiciones del voluntariado” (METV) elaborado sobre una OSC de Israel que trabaja con menores en riesgo social (Bargal & Haski-Leventhal, 2008), para identificar las disposiciones prácticas en las que se forman las voluntarias como *posibles competencias profesionales* (Mastache, 2007). Veamos entonces el METV.



a) **Etapa de nominación:** comienza cuando el voluntario inicia los contactos con la organización, y se caracteriza por una alta ambigüedad con respecto a su rol, tareas y beneficiarios. Suelen idealizar con fantasías heroicas de ayuda, y cuando hay capacitación para insertarse en el proyecto, no siempre explicita los motivos diversos de llegada (altruismo, amistad, romance, valores, etc.), que nunca se encuentran puros, sino en una particular mixtura.

b) **Transición de entrada a la organización:** el nominado se hace voluntario como tal cuando es de alguna manera seleccionado y capacitado para serlo. Puede realizarse por entrevistas, referencias, tiempos de prueba, donde la selección se da casi al mismo tiempo que la capacitación. Se entabla un contrato no solo formal (acta acuerdo de voluntariado o algo semejante), cuando lo hay, sino también un contrato psicológico, ese conjunto de expectativas y creencias mutuas entre el voluntario y la organización, basado en las primeras impresiones y experiencias. En algunas organizaciones se realizan rituales de ingreso, pero siempre supone un proceso grupal de integración entre el nuevo voluntario y los anteriores.

c) **Etapa del nuevo voluntario:** es el tiempo en el que los novatos comienzan a conocer por dentro la organización y sus tareas, que dura entre uno y seis meses. Los beneficiarios generalmente no confían todavía en “los nuevos”, y ellos se sienten impactados con “la realidad de los beneficiarios”, pero todavía no se han involucrado en sus vidas. Por este motivo, tienden a focalizar su acción en la “cantidad” más que en la “calidad” de la ayuda. La mayoría manifiesta frustración por no tener la suficiente habilidad o recursos para ayudar a los beneficiarios.

d) **La transición de acomodamiento o eyección:** el paso de un voluntario nuevo e inexperto a uno hábil, efectivo y emocionalmente involucrado en la vida de los beneficiarios deviene generalmente por un hecho significativo, de experimentar el dar ayuda real a los beneficiarios. Se trata de un contacto entre el voluntario y beneficiario, casi siempre por una conversación, tras la

cual hay un “antes y un después”, ya involucra sus historias de vida. Hay voluntarios que no se adaptan a la tarea, no se integra en el equipo de trabajo, ni se involucran con los beneficiarios, y esto provoca su salida o eyección, no sin daño para el proyecto. Los coordinadores deben trabajar sobre los replanteos del equipo, los sentimientos de fracaso de ese retiro, la desconfianza que se genera y los contactos que continúan con el que salió.

- e) **Etapa de involucramiento emocional.** Es el momento en el que el voluntario se siente con la experiencia de hacer hábilmente su tarea, con un compromiso exitoso, pero también es cuando comienza a mezclar su vida personal con la de los beneficiarios o equipo, con la consecuente angustia y necesidad de contención. Están altamente motivados e involucrados con los beneficiarios, llegan a usar la palabra “amar” y denominar a los beneficiarios como “míos”. Los vínculos se hacen tan estrechos, que comienzan a experimentar los “límites” en la relación, y a veces, a traspasarlos: exceso de tiempo dedicado al proyecto, abrazos y caricias, citas fuera del horario, conversaciones sobre drogas o intimidades. El equipo de voluntarios es el que puede marcar los límites, dando soporte, valoración e información a sus voluntarios más involucrados. Las emociones van desde picos de excitación a estados depresivos, pero cuando se superan estos excesos, se llega aun “idealismo sobrio” por el cual entienden su capacidad y límites de recursos, de ellos mismos y la organización, y este reconocimiento no deja de ser doloroso. Por el grado de compromiso y satisfacción con la tarea de la organización, prácticamente ninguno deja en esta etapa el voluntariado.
- f) **La transición de afiliación.** Con la experiencia y el desarrollo de habilidades, los voluntarios pueden hacerse mayores (*senior*), capaces de tener mayor disposición, ayudar a otros voluntarios y formar parte del círculo central. Son reconocidos como “veteranos” por los voluntarios “nuevos”, con el tiempo ganan poder e influencia política en la organización, y pasan a la frontera de voluntario consagrado.
- g) **La consagración al voluntariado.** Luego de meses o años de voluntariado, la actividad se hace parte significativa de la vida. Ellos saben que esperar de su tarea y la organización, pero pueden comenzar a sentirse cansados. Su experiencia puede dar cuenta de la historia de los beneficiarios más antiguos, así como los objetivos de la organización a mediano y largo plazo. La percepción de su ayuda puede ser realista, pero también cínica. Suelen estar convencidos que asisten mejor a los beneficiarios “estando” más que “haciendo”, siendo así “ejemplo” de los otros voluntarios “nuevos”. El agotamiento explica parcialmente estos cambios, es el resultado del stress en el trabajo, el cual conduce al desamparo, a la desesperanza, al vacío y al cinismo, situación conocida como *burnout* (quemarse). Los voluntarios expresan cansancio, dificultad para involucrarse por períodos largos, y experimentan una preocupación distante e indiferente por los beneficiarios, y aunque logra empatía con ellos, no deja de responsabilizarlos por las dificultades que sufren. Ya no expresan amor ilimitado, sino la voluntad de ayudar sólo si los beneficiarios se ayudan a sí mismos. Con la experiencia, todo se hacía predecible, rutinario y aburrido. Es sintomático la falta de motivación para conocer a los nuevos beneficiarios. Sin embargo, hablan de una variedad de beneficios: satisfacción, reconocimiento interno y externo a la organización, nuevas capacidades y conocimientos, nuevos amigos y sentimientos de realización personal. Pero también pueden hablar de sus costos: mayor fatiga por no estar tan involucrados como antes, cada vez menos tiempo libre y mayor ambigüedad en la previsión de los resultados y hasta frustración por el destino de algunos de sus beneficiarios.
- h) **Posible transición: la auto renovación.** Se trata de la posibilidad de asumir nuevos roles, lo que provoca una renovación de su motivación. Ese nuevo rol puede ser asignado por un coordinador o supervisor, o por reflexión de sus tareas, o por circunstancias familiares que cambian (matrimonio, hijos, mudanzas, etc.). Para algunos, este cambio no es más que una preparación para la salida.
- i) **La transición de la salida.** Se trata del voluntario consagrado que experimenta el agotamiento, aburrimiento, fatiga (*burnout*) y el más alto grado de indiferencia. El motivo por cual no desisten del proyecto es, generalmente, la relación con los beneficiarios con quienes entabló vínculos, a quienes no quiere dejar de ayudar.

Falta indagar como estas etapas y transiciones se pueden observar entre las voluntarias del BPBF. Pero puedo decir que este “giro educativo” de mi investigación me supuso superar el último obstáculo epistemológico, aquel que se refería al prejuicio ideológico de rotular a los proyectos de “asistencialistas” o “emancipadores” sin atender a las trayectorias de sus agentes. Con esta tercera hipótesis hago explícita la posibilidad pedagógico-política del proceso educativo no formal del voluntario, en la formación de lo que podemos llamar *competencias solidarias*.

En fin, con este avance que presento pretendo poner en discusión mis *tres hipótesis de trabajo*, en las que asumo analíticamente el *intercambio de dones* que estructura en la comunidad religiosa una *economía de bienes simbólicos*. El desafío es dar cuenta de la *combinación de intercambio de dones y bienes en la comunidad* que tiene el *poder de producir y reproducir jerarquías (de clase, género y generación)*. Pero estos intercambios en el proyecto no sólo reproducen dominaciones, sino que también promueven la *posibilidad asociativa* de instaurar lazos de ayudas mutuas, y con ello, desarrollan el *potencial educativo* de las voluntarias en términos de sus *disposiciones prácticas (competencias) de interés solidario*.

### **3. El liderazgo solidario. Autoconocimiento, dinámica grupal y gestión organizativa.**

Siguiendo las tres hipótesis anteriores sobre el interés solidario, con el lic. Enrique Scalabrini presentamos un plan de trabajo para adoptar los instrumentos del análisis transaccional en la formación de los voluntarios y sus equipos, facilitando así la autogestión y las alianzas estratégicas con empresas y organismos gubernamentales en procesos participativos de desarrollo local (Barembitt, 2007; Burín-Heras, 2007):

#### **3.1. Definir las competencias de liderazgo solidario propias del voluntariado.**

Los conceptos de “competencias” y “liderazgo” tiene muy diversos abordajes teóricos y definiciones prácticas, según sea el campo laboral de recursos humanos (Alles, 2009) o el de educación para el trabajo (Perrenoud, 2004; Mastache, 2007). Lo cierto es que “competencia” y “liderazgo” parecen siempre vincular las capacidades y los saberes de los sujetos con la resolución exitosa de los problemas o actividades que les toca en sus prácticas profesionales. En términos sociológicos, podemos decir que un “liderazgo competente” son las disposiciones prácticas de los agentes para la resolución eficiente e innovadora de problemas que son propios del espacio social donde tienen incumbencia. Entonces, las competencias de liderazgo del voluntario no pueden ser las mismas que tienen pertinencia en una empresa o en una organización estatal, sino que tienen como objetivo la intervención comunitaria (Carballeda, 2002). El espacio del voluntariado está estructurado por el intercambio de dones y bienes que tienen una fuerza y poder simbólico muy diferentes al de las asociaciones profesionales, las organizaciones con fines de lucro o a la racionalización burocrática del Estado. Necesitamos, entonces, definir las competencias propias de un liderazgo que se define por el desinterés solidario, por la negación misma de jerarquizaciones, pero que necesita organizarse de forma exitosa para alcanzar sus fines.

#### **3.2. Situar la organización donde se realiza la selección, formación y práctica del voluntariado.**

Más allá de las diferencias que encontramos entre las OSC, las empresas y el Estado, aún queda por situar los fines de la organización en el territorio en que realiza su acción. No es lo mismo una organización barrial que una fundación o asociación civil, aunque hagan lo mismo o se organicen de forma semejante. Y no sólo hablamos de las diferencias jurídicas de sus estatutos, o de los fondos que administren, sino de los fines explícitos y la organización de las prácticas en el territorio. Esas definiciones de visión y misión, valores y creencias, fines y objetivos evaluables, planes y proyectos, configuran una particular cultura instituida que siempre se tensiona por la innovación instituyente de sus partícipes (Barembitt, 2005). Esta tensión entre lo instituido/instituyente, si no quiere colapsar sobre la misma organización, tiene que inscribirse

en las redes territoriales y responder a las problemáticas locales de desarrollo, pudiendo así constituir verdaderos procesos de empoderamiento ciudadano que intervengan en las agendas de políticas públicas. Esta sinergia entre los voluntarios como ciudadanos partícipes de organizaciones en un territorio, realizando alianzas estratégicas con los sectores empresariales y los organismos del Estado, permite pensar en procesos de intercambio social que promuevan efectivamente el desarrollo local (Burin-Heras, 2007).

### ***3.3. Enfocar los instrumentos del análisis transaccional en el proceso de desarrollo humano de sujetos y organizaciones autogestionadas.***

Una vez definidas las competencias de liderazgo propias del voluntariado, y tras situar dichas competencias en los fines políticos de la organización donde se realizará su acción, un plan de formación de voluntarios tendrá que apropiarse de los instrumentos del AT de forma particular. Atender y facilitar el proceso de autoconocimiento de los voluntarios en los intercambios y transacciones de un grupo autónomo de pares (la OSC, cuando así esta organizada), claramente incidirá en un proceso abierto que no sólo será crítico con los condicionamientos instituidos por la cultura dominante (individualismo, materialismo, etc.), sino que también propondrá nuevas formas de asociatividad democrática, cooperativa y autogestiva. Considero que no sólo la “aplicación”, sino la apropiación práctica del aprendizaje de los doce instrumentos del AT, permitirá una ecología del desarrollo humano en términos personales, grupales, organizacionales y socio-culturales (Bronfenbrenner, 1987).

Siguiendo estos tres objetivos de trabajo queremos producir recursos prácticos para la formación de voluntarios y su dinámica grupal, los dispositivos adecuados para la selección y asignación de tareas por parte de la organización (encadres de entrevistas u observación), así como indicadores pertinentes para la evaluación y gestión institucional. El valor diferencial de nuestro trabajo sería el enfoque del potencial humano no solo al desarrollo personal o grupal, sino también a la gestión institucional para el desarrollo local.

## **Bibliografía.**

- ALLES, Martha (2009)**, *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, Granica, Buenos Aires.
- BAREMBLITT, Gregorio (2005)**, *Compendio de Análisis Institucional*, Ediciones Madres de Plaza de Mayo.
- BARGAL, David - HASKI-LEVENTHALL, Debbie (2008)**: "The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers": *Human Relations*, <http://hum.sagepub.com/cgi/content/refs/61/1/67>
- BOURDIEU, Pierre (1971)**, "Génesis y estructura del campo religioso". Traducción: **GUTIERREZ, Alicia**: *La eficacia simbólica*, Nueva Visión, Buenos Aires, 2009.
- BOURDIEU, Pierre (1980)**, *El sentido práctico*, Anagrama, 2007.
- BOURDIEU, Pierre (1994)**, *Razones prácticas*, Anagrama, 1997.
- BOURDIEU, Pierre (2001)**, *El oficio de científico*, Anagrama, 2003.
- BOURDIEU, Pierre y DE SAINT-MARTIN, Monique (1982)**, "La Sagrada Familia". Traducción: **MARTINEZ, Ana Teresa**: *La eficacia simbólica*, Nueva Visión, Buenos Aires, 2009.
- BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude (1972)**, *El oficio de sociólogo. Presupuestos epistemológicos*, Siglo XXI, Buenos Aires, 2004.
- BROFENBRENNER, Urie (1987)**, *La ecología del desarrollo humano. Experimentos en entornos naturales y diseñados*, Barcelona, Paidós.
- BURIN, David y HERAS, Ana Inés (2007)**, *Desarrollo local. Una respuesta a escala humana a la globalización*, Ediciones Ciccus, Buenos Aires.
- CAILLÉ, Alain (2000)**, *Antropología do dom. O terceiro paradigma*, Vozes, Petrópolis, 2002.
- CARBALLEDA, Alfredo (2002)**, "La intervención en espacios microsociales" en: *La intervención en lo social. Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales*, Paidós, Buenos Aires.
- GEERTZ, Clifford (1994)**, *Conocimiento local*, Barcelona, Paidós.
- GINSBURG, Faye (1992)**, "Cuando los nativos son nuestros vecinos": **BOIVIN, M.; ROSATO, A.; ARRIBAS, V.**, *Constructores de otredad*, Buenos Aires, Antropofagia, 2006.
- GODELIER, Maurice (1998)**, *El enigma del don*, Barcelona, Paidós.
- MANZANAL, Mabel (2007)**, "Territorio, poder e instituciones. Una perspectiva crítica sobre la producción del territorio" en: **MANZANAL, Mabel; ARZENO, Mariana; NUSSBAUMER, Beatriz (comp) (2007)**, *Territorios en construcción. Actores, tramas y gobiernos: entre la cooperación y el conflicto*, Ediciones CICCUS, Buenos Aires.
- MASTACHE, Anahí (2007)**, *Formar personas competentes. Desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales*, Buenos Aires, Noveduc.
- MAUSS, Marcel (1925)** "Ensaio sobre a dádiva. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas", en: **LEVI-STRAUSS, Claude (1972)**, *Sociologia e antropologia*, Cosac Naify, São Paulo, 2003.
- PERRENOUD, Philippe. (2004)**, *Diez nuevas competencias para enseñar*, México, SEP.
- WEBER, Max (1921)**, *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 2004.
- YUNUS, Muhammad (1997)**, *El banquero de los pobres. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*, Buenos Aires, Paidós, 2007.
- ZAPATA, Laura (2005)**, *La mano que acaricia la pobreza*, Buenos Aires, Antropofagia.