

# CONSTRUYENDO organizaciones resilientes: hacia la alegría y el poder duradero en tiempos de crisis

Los ejecutivos en las instituciones profesionales de justicia social, los activistas de base en los movimientos locales y los apasionados jóvenes radicales en las protestas están formulando cuestionamientos urgentes sobre el funcionamiento interno de los espacios progresistas. Los temas que surgen son sorprendentemente parecidos. Muchas personas afirman que nuestros espacios son “tóxicos” o “problemáticos”, muchas veces compartiendo anécdotas personales convincentes y preocupantes como evidencia de aquello. Las personas en posiciones de liderazgo encuentran que sus roles son insostenibles, y afirman que es “imposible” ejecutar campañas o dicen que sus organizaciones están “estancadas”.

Un grupo cada vez mayor de organizadores y activistas nuevos están cayendo en el cinismo o se están alejando completamente. La mayoría considera que sus experiencias son conflictos interpersonales que se han salido de control, las dinámicas excepcionales de un entorno descompuesto o un movimiento que ha perdido su camino. Un “supervisor malo”, un “lugar de trabajo tóxico”, un “espacio del movimiento complicado” o una “persona privilegiada problemática” son algunos de los refranes que se oyen desde cada esquina de nuestros movimientos. Los individuos apuntan con el dedo a otros individuos y se dibujan las líneas de batalla. Se usan incorrectamente la identidad y la posición, creando un ciclo fatal que puede conducir a rupturas innecesarias de nuestros instrumentos políticos y la clausura de espacios vitales para el movimiento.

Los movimientos de izquierda están cruzados por las mismas contradicciones sociales y políticas que nos esforzamos por superar. Luchamos contra el racismo, la discriminación de clase y el sexismo, pero luchamos contra la inequidad y la opresión al interior de nuestros movimientos. Aunque luchamos por la libertad y la democracia, también padecemos de tendencias que conducen al abuso y la dominación. Promovemos el liderazgo y la valentía de los individuos, pero la exposición mediática, la fama en redes sociales y el acceso a los recursos comprometen la integridad de los activistas. Nos inspiramos en la valentía de las tradiciones radicales, pero a menudo nos falta la estrategia o la convicción para cuestionar el statu quo. Las demandas radicales que levantamos son ignoradas con tanta frecuencia que a ratos sentimos que estamos gritándolas al viento. Muchos de nosotros estamos trabajando con más fuerza que nunca pero sentimos que tenemos menos poder e impacto.

Hay cosas que podemos y debemos hacer para cambiar los movimientos por la justicia hacia una posición poderosa de alegría y victoria. Una metamorfosis de este tipo no es inevitable, pero es esencial. Este ensayo describe los problemas que enfrentan nuestros movimientos, identifica las causas subyacentes, analiza los síntomas de los problemas centrales y propone algunas soluciones concretas para corregir nuestro rumbo.

## Las raíces de la crisis

Este momento presenta varias crisis simultáneas: la pandemia mundial, el autoritarismo en alza, la emergencia climática, la violencia política, la desigualdad económica sin precedentes y la precariedad generalizada han exacerbado los factores que producen tensiones interpersonales. Como el resto de la sociedad, nuestros movimientos existen dentro de un panorama general de ansiedad, desesperanza y enojo, y no contamos con el apoyo necesario para procesar estas emociones tan intensas a nivel individual ni comunitario. Reconocer los desafíos del terreno en que luchamos y crecemos puede permitir una mayor compasión por nuestros compañeros, junto con una mayor claridad sobre el mandato urgente que tenemos.

En términos ideológicos, nuestro movimiento actual es inmaduro y disparejo. La historia puede ayudarnos a comprender por qué. Ha existido un esfuerzo unilateral y a menudo impulsado por el gobierno para “quitarles los colmillos” a los movimientos por la justicia: el terrorismo brutal que siguió al período de la Reconstrucción, el Temor Rojo que siguió a la revolución bolchevique de 1917, la desarticulación de los movimientos nacionalistas panafricanos en la década de 1920, el macartismo de los años 50, COINTELPRO en los años 60, y la guerra contra las organizaciones militantes por la liberación Negra hasta bien entrado los años 80. Los líderes han sido encarcelados, asesinados o cooptados, y las organizaciones han sido infiltradas, desarticuladas o neutralizadas. Tenemos como herencia este legado traumático y muchas veces sangriento.

Como resultado de esta ruptura, en los últimos 50 años muchos de nuestros líderes han priorizado las habilidades duras y el pragmatismo por sobre desarrollar su orientación ideológica o dirigir campañas transformadoras. Otras organizaciones tienen un análisis ideológico, pero carecen de las habilidades para desarrollar estrategias eficaces y ejecutar campañas que ayuden a construir bases sociales más grandes.

Las condiciones actuales también contribuyen a las tensiones organizativas bajo las cuales operamos. Estas incluyen, entre otras:

- Una crisis de la legitimidad institucional después de 40 años de neoliberalismo.

- Una rendición de cuentas sobre el poder institucional y el privilegio cultural, influenciado por movimientos sociales como el movimiento #MeToo (#YoTambién) y el Movimiento por las Vidas Negras.
- Las limitaciones estructurales e ideológicas de las organizaciones sin fines de lucro 501(c)3, producto de su servilismo a las fuentes de financiamiento y su resultante incompatibilidad con la construcción de poder.
- La expansión del poder de las corporaciones y los multimillonarios, la popularización de las ideologías etnonacionalistas y la elección de gobiernos de derecha, que juntas han creado una volatilidad económica severa para la clase trabajadora y las personas pobres.
- Los roles de liderazgo ejercidos por personas Negras, de color, inmigrantes, mujeres, queer y de género no normativo, o personas que no provienen de las élites, sin suficiente apoyo institucional.
- El ascenso de líderes a sus cargos dada su oratoria excepcional y habilidades organizativas, más que en sus capacidades de gestión.
- La falta de una filosofía de la gestión, una teoría del diseño organizacional o un modelo del trabajo colectivo, tanto en organizaciones sin fines de lucro como en espacios informales.

## Tendencias comunes

A continuación, se presentan algunas tendencias comunes que surgen de las condiciones más generales en que nos encontramos y las falacias que subyacen a esas tendencias.

### I. Identidad neoliberal

#### Definición

Utilizar la identidad y experiencia personal propias como justificación de una posición política. Puede que usted escuche a una persona argumentar: “Como mujer trabajadora, inmigrante de primera generación del Sur de Estados Unidos... yo digo que debemos votar no”. El argumento implícito es que la identidad propia es algo que valida completamente la estrategia política que una persona propone, es decir, que la identidad es evidencia de alguna legitimidad ideológica o estratégica intrínseca. La identidad marginada se despliega como correa de transmisión de una verdad estratégica que simplemente debe ser aceptada. De la misma manera, las identidades históricamente privilegiadas son reducidas a estereotipos, aplanadas y frecuentemente –para bien o mal– descartadas.

## **Falacias**

Para ser claros, la identidad personal y la experiencia individual son importantes. Y aunque también creemos que “lo personal es político”, lo personal no puede imponerse a lo estratégico ni debe colocarse por sobre el interés colectivo. La identidad es un contenedor demasiado amplio como para predecir las ideas políticas de una persona o la validez de una posición específica. Hay [más de 40 millones](#) de personas Negras en los EE. UU. Algunas tienen excelentes ideas políticas, y otras no. La identidad racial o de género, el sexo o la pertenencia a alguna comunidad marginada no es, por sí misma, información suficiente para posicionar a alguien en un rol de liderazgo ni para mandar que su punto de vista debe ser adoptado.

Las personas con identidades marginadas, como todos los seres humanos, sufren todas las fragilidades, inconsistencias y defectos que cualquier otro humano. Venerar a los individuos basándose solo en sus identidades sociales o historias personales les priva de las condiciones que perfeccionan los argumentos, desarrollan las habilidades y ganan los debates. Al buscar apaciguar o consentir a los miembros de grupos históricamente marginados u oprimidos, en vez de establecer relaciones correctas que requieren lucha, debate, desacuerdo y trabajo duro, terminamos por infantilizar a esas personas. Este tipo de falsa solidaridad es una forma de caridad que debilita tanto al individuo como al colectivo. Encontrar alineación y solidaridad auténtica entre las voces diversas es una tarea seria. Después de todo, “el hierro con hierro se afila”.

La política de identidad neoliberal le arrebató a la política identitaria un enfoque en el poder colectivo o un proyecto político con sus demandas. Lo que queda es una herramienta estrecha que se utiliza como un arma personal o, como [ha dicho](#) Barbara Smith: “Es como si hubiesen tomado la identidad y dejado la política en el suelo”. Cabe destacar que ya hemos visto cómo esta táctica es utilizada contra nosotros [en la izquierda](#) y [la derecha](#) en la lucha por la justicia racial y económica. En este contexto, la identidad reafirma los principios individualistas del neoliberalismo en vez de cuestionarlos.

## **II. Maximalismo**

### **Definición**

Considerar cualquier cosa menos la posición más idealista como una traición a los valores centrales y como evidencia de corrupción, cobardía, falta de

compromiso o carencia de visión. Relacionado con lo anterior, un rechazo moralista a relacionarse con personas que no comparten nuestros propios valores y puntos de vista.

Los argumentos maximalistas pueden presentarse como debates sobre los principios, las tácticas, el lenguaje o el desarrollo de la solidaridad con los individuos, los grupos identitarios y otros movimientos. Un instinto maximalista puede insistir en adoptar una táctica o posición como una prueba que se usa para juzgar si un actor o un conjunto de actores están alineados con la posición “correcta”.

### **Falacias**

El maximalismo ignora el hecho de que el valor de cualquier táctica –o lo apropiado de cualquier demanda– se debe evaluar dentro de una estrategia más amplia que esté basada en un análisis de poder. A veces las tácticas y demandas ayudan a construir poder y otras veces no. No son, en sí mismas, herramientas adecuadas para determinar la alineación.

La razón sencilla es que no existen suficientes personas que ya están 100% alineadas. Nuestras organizaciones y movimientos necesitan *crecer*. Aferrarse a tácticas y demandas demasiado idealistas que nos mantienen en grupos pequeños pero puros ignora el objetivo estratégico básico de construir poder. Debemos, por supuesto, ser escépticos cuando alguien exige muy poco y le recomienda a nuestros movimientos que bajen sus expectativas. Pero no debemos confundir con un acto de cobardía la defensa de algo menos que nuestras aspiraciones más ambiciosas. De hecho, esto puede indicar una evaluación realista de nuestro propio poder o promover una estrategia de más largo plazo.

El pensamiento maximalista puede llevar a una negativa de conversar con personas que no estén ya de acuerdo con nosotros, y es particularmente dañino cuando se usa para justificar no hacer el trabajo organizativo elemental: hablar con muchas personas diferentes, tocando sus puertas y entrando a sus casas y lugares de trabajo. Necesitamos interactuar con las personas en el lugar donde se encuentran, construyendo relaciones e invitándolas a la acción. El trabajo de organizarse y construir la base social también ayuda a disciplinar nuestras tácticas, enraizándolas en las necesidades y demandas de nuestra gente.

Nuestros oponentes son formidables y peligrosos. Debemos evaluar el poder que realmente tenemos a cada momento y en toda circunstancia. Al hacer esto,

evitamos renunciar al poder que es posible tomar, pero también evitamos intentar hacer demasiado y terminar sin nada. A veces nuestra evaluación revelará la necesidad de construir coaliciones tácticas y estratégicas que compartan objetivos amplios –aunque no idénticos– para luchar contra nuestros oponentes. Esto requiere que fortalezcamos nuestras habilidades en el debate y la democracia interna, para así llegar a posiciones de liderazgo y protagonismo en un frente unido contra el autoritarismo en ascenso. Cuando nos organizamos y conquistamos cambios materiales con y para nuestra gente, expandimos nuestra base y creamos más poder. Así, las exigencias que levantamos mañana pueden ser más ambiciosas que las que levantamos hoy.

### III. Actitudes antiliderazgo

#### **Definición**

Mirar con escepticismo el liderazgo como regla general. Cuestionar la autoridad, la legitimidad y la competencia de quienes tienen poder posicional, percibido u otras formas de poder. Por lo tanto, todas las decisiones tomadas por los líderes están sujetas a escepticismo y desconfianza generalizada. Valorar los conocimientos y la experiencia es cuestionado por ser algo potencialmente elitista. La profesionalización es citada como un aspecto problemático de cómo se distribuyen el liderazgo y el poder. El antintelectualismo es promovido como una valoración igualitaria de formas de conocimientos o habilidades más informales. Esto no debe confundirse con un escepticismo saludable ante la autoridad y el liderazgo, incluyendo en los espacios del movimiento.

#### **Falacias**

Para ser claros, el abuso de la autoridad, la corrupción y la concentración arbitraria del poder son problemas reales que no se han examinado en años anteriores. Debemos dar crédito a aquellas personas –muchas de las cuales son más jóvenes y nuevas en este trabajo– que están visibilizando los problemas sistémicos y el profundo daño que éstos hacen a los individuos y al poder que buscamos construir. Sin embargo, una orientación antiliderazgo reflexiva es un exceso de corrección que no admite la existencia de un liderazgo con principios, receptivo, responsable y democrático, ni la capacidad de nadie que esté en una posición de liderazgo de construir movimientos, organizaciones o espacios de trabajo sólidos.

El trabajo de cambio social requiere experiencia, rigor y estudio. Puede que se requieran años de desarrollo para convertirse en un organizador, estratega,

comunicador, gestor de campañas o facilitador hábil. Aunque las personas talentosas pueden adquirir habilidades rápidamente, muchas capacidades solo se pueden desarrollar con el tiempo. Por ejemplo, el buen juicio, la construcción de relaciones, la madurez emocional y el conocimiento del entorno (incluyendo la conciencia de lo que uno desconoce) se van profundizando con la experiencia.

La “profesionalización” y la experiencia son dos cosas diferentes que no deben confundirse. Históricamente y a nivel mundial, la mayoría de los organizadores no se han desarrollado a través de una carrera profesional. Sin embargo, todos los organizadores hábiles –sean profesionales o no– han perfeccionado esas habilidades rigurosamente en el tiempo mediante el estudio y la práctica.

Fingir que no existe el liderazgo formal puede oscurecer las jerarquías y crear focos de poder informal. Cuando es saludable, el liderazgo formal ofrece claridad y transparencia, lo cual conduce a una mayor responsabilidad. Esto, a su vez, promueve más canales de apoyo para desarrollar nuevos liderazgos.

Finalmente, hay un componente intelectual muy real en este trabajo. La idea de que las personas trabajadoras no participan ni son capaces de participar en el trabajo intelectual es elitista, y en mi experiencia no ha sido así.

## IV. Sentimiento antinstitucional

### **Definición**

El desprecio reflexivo por las instituciones y las organizaciones como esencialmente opresivas y anticuadas, incluyendo la institución con la cual se pueda estar asociado. Este punto de vista propone que las instituciones mismas son el problema, incluso aquellas cuyo fin es el cambio social.

### **Falacias**

Todos conocemos ejemplos de instituciones demasiado grandes, carentes de dirección, cupulares o simplemente irrelevantes que ocupan espacio, acaparan el poder y tienen poco impacto. Incluso las instituciones que inicialmente incomodaban al statu quo pueden encaminarse lentamente hacia el conservadurismo, la burocracia, la irrelevancia y la ineficacia. De hecho, dado el sistema capitalista en el cual operan nuestras instituciones, si no nos mantenemos atentos a estas realidades, nos arriesgamos a caer en ellos.

Pese a estos peligros muy comunes, necesitamos instituciones para tener un movimiento poderoso y duradero. Las organizaciones y las instituciones son instrumentos políticos. También son espacios donde las personas desarrollamos habilidades, conexiones y convergencia ideológica. Las instituciones transmiten conocimientos, sostienen estrategias y cultivan poder. Los individuos atomizados que se reúnen de manera circunstancial no pueden lograr esto a la escala necesaria para enfrentarse al poder establecido.

Argumentar que debemos deshacernos de los instrumentos políticos sin ofrecer un reemplazo viable demuestra la carencia de un análisis de poder. Las fuerzas más organizadas son capaces de aprovechar las crisis. Entonces, ¿cómo pueden ser victoriosos nuestros movimientos si renunciamos a nuestros instrumentos de organización? Si nuestros oponentes poseen instituciones disciplinadas y organizadas que están preparadas para llenar los vacíos de poder, ¿qué consecuencias traería si nos desarmamos unilateralmente?

Más bien, las instituciones del movimiento deben tener una práctica consciente de sí misma, que mitigue los peores impulsos del viraje institucional y maximice las fortalezas de una infraestructura centrada en las personas.

## V. Seleccionar argumentos a conveniencia

### **Definición**

Utilizar argumentos y puntos de vista incoherentes o descontextualizados para darle una percepción de legitimidad a una posición política o a sí mismo.

Por ejemplo, usar el término “interseccionalidad” para defender los cambios realizados a una declaración de prensa. O citar a Audre Lorde cuando escribió, “Cuidarme a mí misma no es autocomplacencia...”, para darle mayor peso al deseo de quedarse en casa y no asistir a una acción, o de tomarse un descanso que uno se ha ganado y merece como trabajador o trabajadora. O defenderse usando la idea de que “lo pequeño es todo”, tomado del marco de [Estrategia emergente](#) que propuso adrienne maree brown –pero ignorando su contexto fractal global– para no asumir la responsabilidad de lograr de una intervención a mayor escala o convertir su grupo comunitario en una organización de masas.

Esta tendencia también aparece en el lenguaje. Ciertas frases y palabras tienen aceptación y prestigio cultural. A menudo vemos que se usan palabras como “revolucionario”, de manera no irónica, para promover demandas burguesas individualistas. El uso descontextualizado o acríptico del material intelectual, como



el ensayo de Tema Okun sobre la [cultura de la supremacía blanca](#), a veces ha servido para cuestionar la responsabilidad respecto a los estándares, la puntualidad o el uso del lenguaje escrito. Pero las mediciones y la puntualidad – y la capacidad de comunicarse por escrito– no son en sí mismos ejemplos de supremacía blanca.

### **Falacias**

Es más fácil usar lenguaje y referencias culturales que representan una tendencia ideológica que realmente estudiar y practicar un marco teórico específico. Sin embargo, este tipo de representación ideológica poco rigurosa puede producir incoherencias. Esta práctica puede reducir marcos, conceptos y lenguajes legítimos a herramientas que los individuos usan para el postureo ético, y pueden otorgarle peso a argumentos que no los tienen por sus propios medios. Cabe destacar que es común tomar prestadas frases famosas y citas de feministas, teóricas, pensadoras y colectivos Negros, en particular. Esto es especialmente dañino cuando los argumentos que esas pensadoras desarrollaron son apropiados y aplanados por quienes buscan su propio beneficio o legitimidad personal.

El uso indiscriminado y acrítico de las redes sociales ha amplificado esta tendencia específica. Estas plataformas –cuyos dueños y controladores son corporaciones gigantes– nos premian por nuestra capacidad de crear o compartir el “contenido” más virulento, breve, mezquino, polémico o cautivador. No existe una valoración de los matices, la precisión ni el contexto. Existe poco espacio para el intercambio de información no mediada por el ego, ni para la educación política basada en la curiosidad y los argumentos bien fundamentados. Estas plataformas son ideales para, y premian inmediatamente, la selección desinformada de argumentos a conveniencia, el autoengrandecimiento, la competencia y el conflicto.

Estamos aprendiendo la dañina lección de que actuar como si dijéramos algo profundo puede potenciar muchísimo nuestros argumentos y puntos de vista, al mismo tiempo que hace más difícil el escrutinio o la responsabilidad. En el peor de los casos, tales prácticas debilitan nuestro trabajo. Al mismo tiempo, el instinto de buscar una teoría elevada cuando bastaría una sencilla solicitud puede olvidar el poder que tenemos para fijar los límites personales. Por ejemplo, “Necesito tomarme un tiempo personal” es una declaración completa y valiosa. Somos suficientes, y nuestros deseos y límites importan por sí mismos.

## VI. Casas de vidrio

### **Definición**

Insistir en que el cambio debe ocurrir a nivel interpersonal u organizacional antes de buscarlo o practicarlo a mayor escala.

### **Falacias**

Este punto de vista no considera adecuadamente la posibilidad de que las contradicciones internas sean el resultado de fuerzas externas, ni que los esfuerzos por responder a los desafíos internos y externos puedan realizarse de manera simultánea y no consecutiva. Para esto, es clave el pensamiento de tipo “ambos/y”.

Un enfoque de casas de vidrio prioriza la perfección (normalmente de un grupo pequeño de personas) por sobre el progreso (a nivel de la sociedad), estableciendo pruebas insuperables que pueden consumir a los individuos y a las organizaciones en un viaje hacia la perfección personal u organizacional, en detrimento del cambio urgente y más amplio. Esta fijación con el utopismo pequeño puede ser tan frustrante como insatisfactorio. Yo diría que “hacer el trabajo” debería considerarse como una práctica cotidiana y permanente. Esto requiere un profundo compromiso con fortalecer las prácticas y la cultura internas, además de mejorar y evaluar de manera continua.

## VII. Pequeños conflictos internos

### **Definición**

Elevar las dinámicas de poder presentes entre los actores internos de un movimiento por sobre las dinámicas de poder en la sociedad. En las organizaciones sin fines de lucro y organizaciones de justicia social, a menudo esto aparece como un enfoque en las tensiones que surgen entre el personal regular y la dirección. En los movimientos sociales, puede aparecer como conflictos entre franjas del movimiento, grupos ideológicos sectarios o líderes del movimiento.

Al priorizar los pequeños conflictos internos, se acepta la idea de que todos los espacios de lucha son iguales y que “realizar cambios donde sea que uno esté” incluye abordar las demandas que le hacen a usted como funcionario de una pequeña organización sin fines de lucro o como activista en un grupo comunitario. Por lo tanto, no involucrarse en los pequeños conflictos internos

puede verse como rehuir de una responsabilidad vital de mantener relaciones de poder igualitarias. Ya que la proximidad se convierte en el factor más importante al decidir dónde tomar acción, este pensamiento a menudo carece de un análisis estructural y sistémico de la opresión y puede alimentar o alimentarse de la desproporcionalidad (o la incapacidad de identificar la escala del problema, según se define más abajo). La forma de pensar centrada en los pequeños conflictos internos dibuja falsas equivalencias y enseña a evaluar de manera errónea el poder. Los pequeños conflictos internos ponen en acción el marco de las “casas de vidrio”.

### **Falacias**

La acción más alcanzable y razonable no es de ninguna manera la más trascendental. Un aspecto clave de la estrategia es evaluar el impacto relativo de una intervención. Los pequeños conflictos internos ignoran ese paso fundamental y por lo tanto pueden llevar a los organizadores a priorizar una pelea interna relativamente pequeña por sobre, digamos, una campaña contra una corporación o una lucha estructural por el poder. Algunas personas incluso pueden detener una acción estructural por el poder de un movimiento o una organización, priorizando una lucha de poder interna.

Estas batallas pueden deteriorar y quebrar a las instituciones desde adentro, dejando a sus bases sociales con menos poder institucional para dar la lucha a nivel más amplio.

Una vez más, un concepto clave aquí será el de “ambos/y”. Podemos hacernos cargo de los problemas y desafíos internos y al mismo tiempo priorizar la lucha más amplia. Esto significa comprometernos con los objetivos más grandes y la viabilidad del instrumento político, incluso mientras se critica y mejora a dicho instrumento.

Para ser claros, no debemos ignorar los problemas ni los conflictos solo porque son pequeños, internos o relativamente locales. De hecho, yo diría que la lucha por cambios más estructurales es la razón más convincente para avanzar hacia cambios en el funcionamiento interno de una organización. Los problemas pequeños se hacen grandes cuando se ignoran o se desestiman. Sin embargo, debemos ponerlos en su contexto apropiado y siempre alumbrar el camino hacia nuestro destino final. En otras palabras, involucrarse en los pequeños debates internos *para* la lucha más grande.

El marco de la [lucha con principios](#), expresado de manera hermosa por N'Tanya Lee de Leftroots, es un enfoque más productivo para manejar las diferencias internas. Basados en un análisis de poder compartido, un itinerario común y un compromiso con un proyecto político, podemos dejar de lado los detalles menores para mantener nuestra centralidad en las bases sociales más amplias a las cuales nos debemos.

En resumen, debemos intentar proteger firmemente la viabilidad de nuestros instrumentos políticos, enfrentando valientemente los desafíos internos de maneras que nos permitan dar las luchas que debemos dar.

## VIII. Cuidado sin anclaje

### **Definición**

Suponer que la salud mental, física y espiritual propia es la responsabilidad de la organización o el espacio colectivo. Es obligación de la organización hacerse cargo del daño, el agotamiento o el estrés psicológico que una persona pueda sufrir a causa del trabajo. Una organización o movimiento debe priorizar encargarse de los sentimientos de los individuos y sanar cualquier daño que experimentan. Los proyectos, las campañas y los esfuerzos colectivos pueden y deben interrumpirse para responder a esta prioridad.

Además, el alcance del cuidado que es responsabilidad de un espacio, una organización o un grupo dentro del movimiento es enorme – potencialmente se pueden abordar todos o la mayoría de los desencadenantes y traumas personales que se viven dentro y fuera del trabajo.

### **Falacias**

Saber diferenciar lo que debe cargar uno mismo y lo que le pertenece al colectivo es una habilidad vital esencial y fundamental para el trabajo organizativo, la colaboración y la participación significativa de los demás. Las organizaciones generalmente no tienen las habilidades especializadas necesarias para proporcionar sanación emocional o espiritual. Los lugares de trabajo pueden proveer un salario, beneficios laborales, tiempo libre pagado y otros recursos para ayudar a las personas a acceder al apoyo y el cuidado que requieren. Los lugares de trabajo también pueden promover una cultura del cuidado y animar a las personas a cuidarse a sí mismas. Los lugares de trabajo y los colegas no pueden reemplazar al personal médico profesional, los apoyos espirituales u otros espacios dedicados al cuidado.

Esto también es cierto para los espacios no profesionales. Sus compañeros pueden ofrecerle apoyo, promover un entorno de cuidado o ayudarle cuando siente angustia. No pueden sanarle ni curar sus antiguos traumas. Es natural que busquemos a quienes tenemos más cerca cuando estamos sufriendo. Que los recursos de salud mental y sanación no estén disponibles para la mayoría de nosotros, es una imputación de los sistemas estructurales que existen en nuestra sociedad. Existen varios grupos que actualmente se dedican a llenar ese vacío de manera culturalmente competente, como [Nqttcn.com](http://Nqttcn.com), [beam.org](http://beam.org), [fireweedcollective.org](http://fireweedcollective.org), [generativesomatics.org](http://generativesomatics.org) y [sinsinvalid.org](http://sinsinvalid.org).

La inteligencia emocional es una capacidad que las organizaciones pueden y deben encarnar. Sin embargo, ninguna organización puede asumir el trabajo emocional que recae directamente en el ámbito del individuo. Esa distinción es fundamental. Además, la incomodidad es parte de la condición humana y un requisito previo para el aprendizaje. La violencia y la opresión se deben evitar, pero no la incomodidad. La capacidad de percibir esta diferencia es una forma de madurez emocional que debemos incentivar.

## IX. Desproporcionalidad

### **Definición**

Ser incapaces de entender la escala de un problema. Por ejemplo, la incomodidad no solo es inaceptable sino “violenta”. Cualquier error cometido por la organización o por un individuo es un ejemplo de un fracaso o de corrupción.

### **Falacias**

La desproporcionalidad puede ser el resultado de una capacitación inconsistente sobre conceptos como el poder y el análisis de poder, además de una concepción errónea de lo que es la estrategia. En última instancia, esta tendencia debilita el significado, nubla el análisis y nos arrebató la capacidad de reconocer y procesar las instancias de violencia y opresión. Si todo es “violento”, finalmente nada lo es. Si cada falta de respeto es “opresión”, ninguna lo es.

## X. La cultura del activista

### **Definición**

Actuar sobre la base de impulsos individuales y personales en vez del mandato establecido por la organización a la cual se pertenece. El deseo de elevar la marca personal o el caché cultural propios a través del trabajo que se realiza. Un

deseo de visibilizar a una organización o un movimiento de una manera que ignora o desvirtúa los procesos, los protocolos o la cultura.

### **Falacias**

Aunque puede ser personalmente enriquecedor o individualmente empoderador decir y hacer lo que uno quiera cuando lo quiera, la construcción de instituciones y organizaciones requiere la disciplina para promover una estrategia colectiva. Eso a menudo significa que usted debe contener sus impulsos o su ego por el bien común y poner sus capacidades personales en función de los objetivos colectivos. Esto va en contra de la cultura del activista.

En su peor versión, el activismo, sin esa fuerza disciplinadora de la responsabilidad ante un todo y sin una ideología orientadora, es un ámbito peligroso para el narcisismo envuelto en “lenguaje de izquierda”. Puede convertirse en la práctica de mostrarse como alguien que encarna los principios, pero sin el dolor de cabeza de la responsabilidad.

Todos tenemos un papel que desempeñar si queremos trascender estas tendencias. El liderazgo de las instituciones –quienes tienen mayor poder posicional– tiene la responsabilidad de su propia conducta, la orientación y gestión de sus organizaciones, y un deber más amplio de facilitar los avances a nivel del movimiento. Al mismo tiempo, no podemos esperar que esos roles produzcan nuestros “salvadores”. Ni un líder, ni un grupo de líderes dinámicos, pueden resolver algo que está mucho más presente “en el agua” en todas partes. Sería incoherente que yo diagnosticara que un problema se trata de algo estructural, mientras apunto a soluciones que solo pueden ser ejecutadas por un puñado de individuos. Debemos lograr una comprensión más integral del liderazgo, que reconozca que los líderes y el liderazgo existen en todos los niveles de nuestras organizaciones y movimientos. Es importante reconocer que el liderazgo masivo de la clase trabajadora –aunque no sea aún una realidad– es una forma de liderazgo que tiene el potencial de mitigar algunas de las tendencias descritas anteriormente, manteniendo nuestro enfoque hacia afuera y en la lucha principal.

Todos nosotros –delegados sindicales, encargados en terreno, líderes de mensajería de texto, trabajadores culturales, educadores políticos, presidentes del comité vecinal, miembros, donantes– tenemos oportunidades para liderar y decisiones que tomar sobre nuestra propia conducta. En concreto, esto quiere decir que todos debemos lidiar con las maneras en que exhibimos algunas de estas tendencias destructivas, realizando las correcciones necesarias. También puede significar la creación de un grupo numeroso de líderes, en diversas organizaciones y sectores, uniendo fuerzas para promover un giro colectivo en nuestras prácticas.

## Del problema a la solución

¿Qué podemos aprender de nuestros errores y nuestros intentos de corregir esos errores para lograr soluciones sostenibles? ¿Cómo podemos cambiar de una postura que simplemente analiza los problemas hacia una que trabaja por resolverlos?

Más que reaccionar ante innumerables síntomas, debemos construir organizaciones resilientes que puedan resistir a los conflictos internos y las crisis externas. Las organizaciones resilientes tienen solidez estructural, coherencia ideológica, anclaje estratégico y madurez emocional. Las dimensiones de las organizaciones resilientes incluyen:

- **Estructural:** La forma, los roles y la misión organizacional. *¿Qué tipo de instrumento somos?*
- **Ideológica:** La visión organizacional para el mundo. *¿Hacia dónde vamos?*
- **Estratégica:** El plan organizacional para avanzar hacia esta visión. *¿Cómo llegamos allá?*
- **Emocional:** Las expectativas de la organización sobre su gente y las expectativas de la gente sobre la organización, en términos del cuidado y el bienestar emocional, físico y espiritual. *¿Cómo nos comportamos durante el viaje?*

## Estructural

- Los administradores deben apoyar y reconocer los esfuerzos de sindicalización al interior de las organizaciones del movimiento como un reflejo de nuestros valores. Hay un gran potencial para que los sindicatos de personal interno fortalezcan nuestros lugares de trabajo, incluyendo la capacidad que tienen para resistir o mitigar las tendencias descritas aquí. El trabajo organizativo sindical y las negociaciones contractuales pueden fortalecer las habilidades y conexiones del personal no ejecutivo, además de aumentar la conciencia de los administradores sobre los problemas y la salud general de la organización. Los acuerdos de negociación colectiva pueden aumentar la claridad, promover la equidad, fomentar la responsabilidad y asegurar un lenguaje común en toda la organización. Y lo más importante es que las relaciones sanas entre los trabajadores y la administración pueden tender puentes y servir como un recurso permanente para que la gerencia y la membresía de cada unidad se ocupen de los objetivos colectivos. Ningún proceso, incluyendo la sindicalización, puede ser una panacea para todos nuestros problemas institucionales. Cuando se hace con el apoyo entusiasta y abierto de los administradores y una unidad

negociadora comprometida con la misión organizacional y el instrumento organizativo, la sindicalización puede mitigar las tendencias de casas de vidrio y pequeños conflictos internos, más que alimentarlas.

- Los líderes deben ser más claros y transparentes sobre los espacios donde existen jerarquías, por qué existen, y dónde y cómo se toman las decisiones. Esto requiere estructuras de toma de decisiones y de liderazgo formales, claros y comprensibles. Esto también significa una validación abierta de esas estructuras en relación con la misión organizacional en contextos como la incorporación y el reclutamiento de nuevos trabajadores y trabajadoras. Además, las personas deben comprender su lugar dentro de estas estructuras, así como las oportunidades para desarrollar su liderazgo y avanzar en el ámbito laboral.

Existen varias herramientas que ayudan a aclarar la toma de decisiones, incluyendo [DARCI](#), [MOCHA](#), y el [marco de toma de decisiones](#) del Interaction Institute. Ninguna herramienta es perfecta para todos los contextos. Sin embargo, es fundamental contar con una.

- Las organizaciones deben promover una cultura “proliderazgo”. Esta cultura no eleva a los líderes individuales ni los hace inmunes a las críticas. Sí define y practica una forma de liderazgo que nos aleja del individualismo neoliberal y nos acerca al poder colectivo y la rendición de cuentas. En el contexto de una organización que se construye desde la base social, esto aparece como un liderazgo anclado en la clase trabajadora. En las organizaciones de base y comunitarias con personal pagado, esto significa asegurar que el liderazgo de las personas que no son funcionarias sea efectivo y real, mientras el liderazgo del personal es responsable, claro y experimentado. Esto también requiere una capacitación y una práctica rigurosas, y el desarrollo intencional de una cultura que promueve el liderazgo de clase de las personas trabajadoras.
- La jerarquía, el compromiso con el liderazgo –incluyendo el desarrollo del liderazgo– y otras ideas proliderazgo no pueden tomarse por sentado y no son evidentes en sí mismas. Deben complementar y justificarse bajo la misión y la teoría del cambio de la organización.
- Se deben realizar esfuerzos por minimizar las estructuras burocráticas. En las organizaciones con personal, los administradores deben capacitarse para afirmar cuándo y dónde el personal puede compartir sus inquietudes, realizar preguntas informadas, experimentar, liderar y mostrar su creatividad. En este tipo de cultura, no se hace de la antigüedad laboral un fetiche o algo que tenga



valor en sí mismo. Más bien, hay un reconocimiento objetivo de que, con la experiencia, se desarrolla un mejor discernimiento y se entiende con mayor claridad lo que se desconoce. Esto se debe apoyar mediante una verdadera cultura organizacional de desarrollo del liderazgo, de manera que más líderes antiguos tengan la tarea de capacitar y apoyar a las personas menos experimentadas para que estas puedan ejecutar acciones, aprender y convertirse en líderes.

- Debe hacerse una evaluación periódica de las decisiones y las campañas. Los líderes y las personas que toman decisiones también deben ser evaluados periódicamente – no solo por otras personas que ejercen liderazgo y toman decisiones, sino también por las personas que tienen a su cargo. Sus estrategias también deben ser revisadas regularmente sobre la base de la teoría del cambio organizacional.
- En las organizaciones con personal, deben realizarse esfuerzos significativos para diversificar la organización en todas las dimensiones de la identidad. Esto no es para lograr una representación simbólica o “tokenismo”, sino porque la verdadera diversidad produce las estructuras más relevantes y que reflejan de mejor manera a las comunidades. Tómese el tiempo de encontrar candidatos de calidad para cada puesto laboral y asegúrese de que exista diversidad en todos los niveles de la organización.
- Si valoramos la experiencia, la madurez emocional y la diversidad, debemos tomar con seriedad la retención del personal, desarrollando sistemas, prácticas y culturas que creen lugares de trabajo donde las personas se queden y se desarrollan a largo plazo.

## Ideológica

- Las organizaciones deben capacitarse y recapitarse en su propio domicilio y destino ideológico. El personal debe dominar los fundamentos ideológicos de la organización.
- Es necesario un cierto nivel de reaprendizaje, desaprendizaje y claridad filosófica. Las filosofías posmodernas tienen un valor amplio para ayudarnos a percibir y cuestionar las grandes narrativas y las jerarquías construidas socialmente. Sin embargo, algunos aspectos del relativismo posmoderno pueden chocar directamente contra todo el esfuerzo de construir poder, que se basa en principios materialistas. Buscamos comprender, deconstruir e interpretar

al mundo solo con el fin de cambiarlo, no simplemente para aumentar la producción de conocimiento. Podría decirse que ése es el rol de la academia y de los intelectuales orgánicos, no de los agentes de cambio social. Sobre este punto, Marx dice: “Los filósofos no han hecho más que interpretar de diversos modos el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo”. Debemos tomar esto a pecho.

- La educación política continua debe ser una norma cultural para todos. La educación ideológica debe ofrecerse y promoverse en todo el movimiento para que exista un vocabulario común en este.

## Estratégica

- Los líderes deben asegurar que la estrategia organizacional sea clara y que se entienda de manera transversal. Invierta en capacitar a todas las partes interesadas sobre cómo se desarrolló la estrategia, qué hipótesis hay detrás de la estrategia, y cómo medir la eficacia de esta.
- La estrategia y la teoría del cambio deben ser los factores determinantes para saber qué tácticas utilizar y qué demandas levantar, además de cómo evaluar las inevitables concesiones en una situación donde tenemos un poder limitado. Desarrolle una expresión práctica de la estrategia y teoría del cambio de la organización, y utilícela regularmente en las sesiones de planificación y toma de decisiones.
- La organización y sus líderes más antiguos deben invertir mucho tiempo en presentar el panorama estratégico completo, en toda su complejidad, a las personas más nuevas y con menos experiencia. Existen, por supuesto, momentos en que los detalles son tan sensibles que no pueden compartirse de manera amplia. Debemos velar por que esas sean ocasiones excepcionales, e incluso en esas circunstancias debemos compartir el razonamiento para la naturaleza reservada de la información. Debemos tender hacia la transparencia estratégica. Esta es una oportunidad para construir confianza y sofisticación estratégica en toda la organización.
- Las organizaciones deben considerar en qué punto están de su ciclo vital, y deben intentar evaluar este tema cada cierto tiempo. Esto validará el compromiso de afirmar, fortalecer y hacer crecer el proyecto político. Asimismo, si la organización ha cumplido sus objetivos, o si está incapacitada para cumplirlos, puede preparar la escena para un cierre cuidadoso y responsable.

# Emocional

- Considere un énfasis central de su trabajo el establecimiento y el restablecimiento de las conexiones, el significado y la pertenencia.
- Haga de la celebración de los aportes individuales y colectivos de su gente una práctica rigurosa. Ayude a sus equipos a cultivar la práctica de encontrar las lecciones, los pasos hacia el éxito, los momentos de risa y compañerismo, y todos los momentos especiales. Construya una cultura de la celebración.
- La organización siempre debe empeñarse por tener el impacto más positivo posible sobre el bienestar emocional de su gente. Con ese fin, la organización debe ser clara y coherente respecto a sus responsabilidades en relación al bienestar emocional, mental y general de las personas en su entorno. Esto requiere que la organización establezca límites claros.
- Aunque no es posible ni aconsejable que una organización proteja a su gente de la incomodidad, la incomodidad innecesaria se debe evitar cuando sea posible a través de la claridad acerca de los roles, canales accesibles para resolver las quejas, y el fomento y apoyo a herramientas tales como el manejo eficaz de los conflictos interpersonales.
- La experiencia importa. En organizaciones con personal y sin personal, invierta en y tómese el tiempo de reclutar personas con mayor experiencia y madurez emocional. Las organizaciones del movimiento que no cuentan con personal deben buscar miembros con memorias más largas y la suficiente flexibilidad emocional para resolver los conflictos, sortear las diferencias para generar una voz colectiva, y destacar la importancia de proteger el instrumento político.
- Los líderes o funcionarios menos experimentados deben tener claridad respecto a las áreas en las cuales se espera que colaboren, aporten, sigan, aprendan y lideren.
- Los líderes o funcionarios menos experimentados deben desarrollarse a nivel emocional, estratégico e ideológico. Utilice los recursos necesarios para entrenar, apoyar, incorporar y capacitarles. Son una responsabilidad especial.
- No reclute a demasiadas personas con menos experiencia a la vez. Las personas con menos experiencia necesitan más tiempo, mentoría y capacitación para brillar. Proporcionar este apoyo de manera eficaz requiere mucho más tiempo y esfuerzo de lo que generalmente concedemos.

- Contrate lentamente, siempre. Expandirse sin quererlo es un enemigo de una cultura sólida. Una cultura organizacional sana debe ser más prioritaria que el simple crecimiento. Tómese el tiempo de establecer y restablecer la cultura a medida que contrata a más personas.
- En las organizaciones con personal, la madurez emocional debe evaluarse antes de la contratación, enfatizarse como un valor central durante la incorporación, y reforzarse mediante evaluaciones de desempeño regulares. En las organizaciones sin personal, la madurez emocional debe considerarse cuando a las personas se les asignan roles y se les eleva a posiciones de liderazgo y responsabilidad.
- Existe una brecha en las capacidades de los administradores y funcionarios para identificar y hacerse cargo del trauma – debemos abordar este problema y aumentar los recursos internos y a nivel del movimiento para apoyar a nuestra gente que trabaja por cambiar un mundo traumatizante.
- Resista a los artefactos de la cultura profesional que denigran la alegría, la celebración, el placer y la expresión, o que los limitan colocándolas en una caja. Libérelas de esas cajas y permita que fluyan por toda su organización. Esto significa organizar con los cinco sentidos. La comida, el arte visual, la música, el movimiento y la cultura deben expresarse en todos los rincones de la organización para humanizar nuestra práctica y desarrollar espacios con mayor dinamismo emocional. Normalice la idea de que el rigor, la seriedad y el trabajo de excelencia deben coexistir con la diversión y la alegría.

## Una visión de alegría, poder y victoria

En este documento, he propuesto un diagnóstico de nuestros dilemas actuales y he trazado algunos caminos hacia adelante. Construir el movimiento que soñamos a veces puede sentirse como una fantasía utópica. Nuestros múltiples problemas y conflictos pueden hacernos sentir que ese proyecto es un rompecabezas imposible de armar. Este marco y mis recomendaciones están diseñados para que nuestro sueño de libertad pueda comenzar a traducirse en un avance práctico y urgente sobre nuestro presente.

Creo que nuestra gente merece movimientos de masas que irradian alegría, construyan poder y aseguren victorias fundamentales para las masas trabajadoras. Este tipo de movimientos serían irresistibles. Las personas asociadas a estos proyectos de cambio

exhibirían ellas mismas los valores de liberación, incluyendo la práctica de la compasión y la humildad radicales. Trabajarían desde una comprensión fundamentada del poder. Los líderes nos invitarían a comprobar su responsabilidad, actuarían de manera rigurosa y hablarían con claridad. Los problemas y contradicciones serían enfrentados con curiosidad en vez de juicios y acusaciones. El daño se abordaría con seriedad y un ojo puesto en la reparación, la recuperación y la sanación. Y construiríamos poder con entusiasmo y dejaríamos que nuestros éxitos y fracasos alimenten la innovación.

Estamos más cerca de esta realidad de lo que pensamos. Para lograrlo, debemos pasar por un período de cambio difícil pero necesario que nos dará una lección de humildad. Debemos aprender a sintetizar las lecciones del pasado y las observaciones del presente. Eso significa estar parados en una incómoda posición de “ambos/y”. Debemos denunciar las falacias que nos debilitan, incluso cuando sea difícil y nos exponamos a las críticas por hacerlo. Y debemos responder a nuestros problemas con soluciones fundamentadas que resulten de una evaluación realista del tiempo, el lugar y las condiciones más amplias en que nos encontramos. Por supuesto que nada de esto será fácil. De hecho, gran parte de esto generará mucha incomodidad. Sin embargo, del otro lado del viaje incómodo hay un hogar abundante, divertido y poderoso para nuestros sueños de libertad. ¿Lo escogemos?