



Millcayac
ISSN: 2362-616X
revistamillcayac@gmail.com
Universidad Nacional de Cuyo
Argentina

Los liderazgos en las organizaciones sociales y su relevancia en el estudio y en la práctica de la comunicación institucional

Di Paolo, Brenda

Los liderazgos en las organizaciones sociales y su relevancia en el estudio y en la práctica de la comunicación institucional

Millcayac, vol. X, núm. 18, 2023

Universidad Nacional de Cuyo, Argentina

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525874126016>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Los liderazgos en las organizaciones sociales y su relevancia en el estudio y en la práctica de la comunicación institucional

Leadership in social organizations and its relevance in the study and practice of institutional communication

Brenda Di Paolo brendadipaolo@gmail.com
CONICET- INCIHUSA, Argentina

Millcayac, vol. X, núm. 18, 2023

Universidad Nacional de Cuyo,
Argentina

Recepción: 15 Diciembre 2022
Aprobación: 15 Diciembre 2022

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525874126016>

Resumen: Nuestro estudio apunta a explorar el rol del liderazgo en las dinámicas comunicacionales en las organizaciones sociales. En particular, el trabajo se centra en un análisis sobre la comunicación institucional en un comedor barrial de la ciudad de San Luis. La investigación indaga la relación entre liderazgo y proyecto institucional. Para el abordaje teórico tomamos los aportes de la teoría del populismo de Ernesto Laclau. El análisis se basó en los relatos de entrevistas a integrantes del comedor. Los principales resultados indican que el liderazgo resulta clave para comprender las lógicas institucionales ya que consolida un colectivo de identidad.

Palabras clave: comedor popular, comunicación Institucional, liderazgos, política, populismo.

Abstract: Our study aims to explore the role of leadership in communication dynamics in social organizations. In particular, the work focuses on an analysis of institutional communication in a community kitchen in the city of San Luis. The work investigates the relationship between leadership and institutional project. For the theoretical approach we take the contributions of Ernesto Laclau's theory of populism. The analysis was based on the reports of interviews with members of the dining room. The main results indicate that leadership is key to understanding institutional logic, since it consolidates a collective identity.

Keywords: community kitchen, institutional communication, leadership, politics, populism.

La comunicación en las organizaciones sociales: alternativas teóricas y posibilidades prácticas

Los modelos de comunicación organizacional tradicionales pensados principalmente para la gestión empresarial pocas veces se adecúan a la realidad que les toca transitar a las organizaciones de la sociedad civil (OSC); fundaciones, asociaciones, organizaciones sin fines de lucro, ONGs, instituciones filantrópicas, movimientos sociales, etc. Las OSC son un campo heterogéneo y complejo que expresa la imposibilidad de un análisis y de una intervención comunicacional a partir de un modelo preestablecido. La dinámica de estos movimientos concibió sus propios procesos comunicacionales y, desde la perspectiva de las asociaciones comunitarias, nuevas pautas y conceptos constituyen el ejercicio y el estudio de la comunicación organizacional.

Según Putnam (2009), los principios que estructuran la práctica de la comunicación en las OSC se basan en la acción social y en el desarrollo humano en beneficio de la comunidad. Estos principios no reemplazan a los de la comunicación organizacional tradicional aunque sí requieren algunas conceptualizaciones y revisiones de la formación en el área. La afirmación de que la comunicación es un vehículo para la transformación social se fundamenta en un paradigma específico que se nutre de los aportes teóricos de la comunicación para el desarrollo, la comunicación alternativa y la comunicación participativa (Etkin, 2020).

Para Krohling Peruzzo (2009), las dinámicas y objetivos principales de las OSC no responden a las demandas del mercado, ni a la búsqueda de una imagen positiva en sus diversos públicos. La finalidad de las OSC es gestionar proyectos sociales y propulsar una causa o discurso de bien público. Por lo tanto, los principios teóricos y las prácticas tradicionales de comunicación organizacional desarrolladas para instituciones empresariales y gubernamentales no pueden simplemente ser transferidas y reproducidas en las organizaciones sociales, especialmente en los movimientos sociales sin fines de lucro pensados para movilizar y promover la transformación social. La comunicación, en este campo, abarca una serie de premisas y acciones ideadas para cambiar los estilos de vida de las personas así como también, establecer y facilitar las relaciones entre organizaciones, sus públicos y la sociedad en general.

El estudio y la práctica de la comunicación institucional aplicada a las OSC requieren de planteamientos teóricos y analíticos que van más allá de las herramientas y técnicas utilizadas en los modelos tradicionales de la gestión empresarial: imagen corporativa, publicidad, gestión de prensa, relaciones públicas, etc. Es decir, el modelo comunicacional debe estar en línea con la misión de las OSC la cual apunta a la expansión y al incremento de los derechos y obligaciones de los ciudadanos y no, a la realización de intereses comerciales o gubernamentales.

Por otro lado, los objetivos de la comunicación en el campo de las OSC, apuntan a la promoción del cambio que privilegia el desarrollo humano. A diferencia del área gubernamental o comercial, no busca escuchar al público para adaptarse mejor a sus intereses; sino que se focaliza en encontrarse con las necesidades del público. Pretende estimular la expansión y el incremento de los derechos y de las obligaciones de los ciudadanos; busca facilitar el compromiso personal y la autoemancipación pensada para construir una sociedad más igualitaria (Torti, 2006).

Para Krohling Peruzzo (2009) la operatoria de la comunicación institucional, el periodismo y las relaciones públicas y otras especialidades de la comunicación cambian a medida que se diferencian de otros sectores. La práctica profesional en las OSC, para la autora, va más allá del uso de habilidades técnicas que están en manos de especialistas; requiere de un compromiso activo con los procesos participativos; la movilización implica otra forma de relacionarse con el público beneficiario, supone la

empatía de coincidir con las necesidades, expectativas y posibilidades de los otros.

Debido a la identificación de objetivos y características propias de las entidades pertenecientes a la sociedad civil, y a una falta de consensos teóricos sobre el tema, surge la necesidad de realizar una investigación tanto teórica como práctica que dé cuenta de dichas particularidades y permita un enfoque especializado. Nuestro trabajo plantea la hipótesis en la cual el liderazgo resulta fundamental para comprender las dinámicas y el funcionamiento de las organizaciones de la sociedad civil, y que su estudio puede ser un aporte central para el desarrollo conceptual del campo de la comunicación institucional en las OSC. Esta hipótesis nos orienta a indagar cómo influye el liderazgo en el análisis de la comunicación en las organizaciones sociales. Es decir, cómo interviene la figura del líder en la definición de los principales elementos involucrados en un estudio sobre comunicación institucional: objetivos, misión, identidad, valores, técnicas de comunicación, etc. (Etkin, 2020).

Para comprender las lógicas que intervienen en la formación de los liderazgos populares, abordaremos nociones de la teoría del populismo y del análisis político del discurso de Ernesto Laclau. Este autor provee herramientas teóricas valiosas para dilucidar la constitución de identidades sociales y políticas, es decir, indagar en la cuestión de la formación de la subjetividad, la construcción del sentido de la realidad y el sentido de pertenencia de una determinada forma de comunidad. Las elaboraciones de Laclau (2005) resultan centrales para pensar cómo a partir de demandas insatisfechas se establece una barrera dicotómica, un “nosotros” frente a un “ellos”, una interpelación a los de abajo frente a un poder opresivo que consolida la identidad política popular, en la cual el líder tiene un papel central.

A pesar de que los comedores populares^[2] surgen para dar respuesta a una situación urgente, en su consolidación pueden disputar formas de poder e intentar avanzar sobre aspectos estructurales. Si bien, la política social que fomenta la formación de merenderos comunitarios no produce una transformación radical ni modifica sustancialmente la vida de los beneficiarios detectamos que los comedores populares son relevantes para la vida de las mujeres involucradas en tareas de cuidado y reproducción, en tanto, que proveen un espacio de construcción de redes de contención y de fortalecimiento en la participación en asuntos de interés público (Masseti, 2007). Además, posibilitan lazos de cercanía y confianza, lo cual fomenta la cooperación comunitaria, reduce la exclusión y evita la opresión de género ocasionada a través del aislamiento (Pereyra, 2013).

Nuestro caso de estudio, la “Fundación Niños Felices”, es un comedor barrial de la ciudad de San Luis fundada en 1997 por José Norberto Balbuena, quien decidió brindar en su propio hogar, almuerzo y merienda, a niños y madres en situación de vulnerabilidad. A partir de donaciones provenientes de empresas, fábricas y del gobierno provincial logró ayudar a casi cien niños. Tras su fallecimiento, su hija Gabriela Balbuena, continuó con el comedor obteniendo el reconocimiento legal y la personería jurídica necesaria para operar bajo la modalidad de Fundación.

Gabriela cuenta con la ayuda de 8 madres voluntarias y beneficiarias del comedor. Las tareas que realizan involucran la distribución y entrega de merienda; la elaboración de almuerzos, y la recepción de donaciones: mercadería indumentaria juguetes y artículos de limpieza. Además, organizan actividades recreativas y deportivas.

El interés de nuestro trabajo es indagar en el rol de la líder en la consolidación del proyecto institucional, en el caso concreto de Gabriela Balbuena, presidenta de la “Fundación Niños Felices”. Asimismo nos proponemos profundizar acerca de la formación de un colectivo de identificación basado en la relación que se establece con el gobierno y el poder político. Para ello, el estudio se propone analizar los discursos de las participantes de la Fundación a través de los relatos recabados en entrevistas.

La investigación presume que el liderazgo de Gabriela Balbuena tiene un rol central en la definición del proyecto organizacional (misión, objetivos, identidad) y que la importancia de la Fundación radica en la conformación de un colectivo de identificación que se consolida como un lugar que va más allá de la satisfacción de necesidades básicas y supone la creación de un ámbito donde se pueden negociar, repensar y replantear relaciones de subordinación para la construcción de poder en otras esferas.

Perspectiva teórica: populismo y liderazgo

Para profundizar en las lógicas que intervienen en la formación de liderazgos populares e identidades sociales tomaremos la perspectiva teórica de Ernesto Laclau. Para el autor el pueblo es una subjetividad política que se constituye a partir de la emergencia en la sociedad de demandas sociales insatisfechas que desequilibran el orden social vigente. Estas demandas sociales, que pueden ser reclamos por mejoras educativas, de salud, de seguridad social, etc. interfieren en el equilibrio de la sociedad e interpelan al poder político. Es porque una demanda particular está insatisfecha que se establece una solidaridad con otras demandas insatisfechas, lo cual produce una articulación de distintas demandas equivalentes entre sí ligadas a un significante vacío o demanda capaz de contener a las otras, que generalmente es el nombre de un líder (Laclau, 2005: 153).

El pueblo supone la construcción de un entramado complejo entre las equivalencias de demandas en relación con un líder y la absorción de esas mismas demandas a través de la organización, esto es, de las formas institucionalizadas de absorción (Biglieri y Cadahia, 2021: 147- 148).

La articulación entre las distintas demandas sociales insatisfechas, elaboran un discurso dicotómico que divide a la sociedad en dos campos: los de abajo, el pueblo, y, frente a él, el poder social y político, cuyos canales institucionales tradicionales no logran vehicular las demandas de las masas. Para Laclau la subjetividad política popular es constituida en contraste con un enemigo interno que se origina en la simplificación del espacio político en oposición a un campo antagonista. Se debe construir discursivamente al enemigo de modo de construir al pueblo del

populismo. Así se establece una frontera antagónica “nosotros” y “ellos”, los enemigos del pueblo”. La definición del antagonismo político indica el privilegio de algunos significantes que consolidan la identidad popular al mismo tiempo que excluyen al adversario con el cual se antagoniza (Biglieri y Perelló, 2012).

A partir del antagonismo se da un discurso dicotómico que cristaliza en torno a ciertos símbolos que remiten al “pueblo” como totalidad. Los significantes que privilegiadamente consiguen nombrar al conjunto, representar al movimiento social reivindicatorio como una totalidad hegemónica, Laclau los denomina “significantes hegemónicos o vacíos”. Si la sociedad lograra alcanzar un orden institucional de tal naturaleza que todas las demandas pudieran satisfacerse dentro de sus propios mecanismos inmanentes, no habría populismo, pero por razones obvias, tampoco habría política. La necesidad de construir a un “pueblo” (una plebs que reivindica ser un populus) sólo surge cuando esa plenitud no es alcanzada y objetos parciales dentro de la sociedad (objetivos, figuras, símbolos) son investidos de tal manera que se convierten en los nombres de su ausencia. No hay populismo posible sin una investidura efectiva en un objeto parcial (Laclau, 2005:150).

En la mayor parte de los casos, esa particularidad que asume la representación de la totalidad es el nombre de una figura líder. Laclau postula la tesis que afirma que el nombre acaba tornándose, retroactivamente, el fundamento de la cosa. En términos políticos diríamos que el nombre que consigue articular la cadena de demandas iniciales termina de configurar una identidad política popular al momento que puede identificar, en retrospectiva, aquéllas demandas como propias, como las demandas sociales que alza como “bandera” este determinado colectivo político (Ipar, 2020).

Para Laclau el líder populista, en tanto que permite la representación hegemónica de la identidad política popular, que es siempre parcial y contingente, de entrada está cumpliendo una función que implica una renuncia: la renuncia a la representación plena o mítica de lo social no atravesado por el antagonismo político.

Según Laclau (2005) el lazo que se establece entre el pueblo y el líder es de “identificación”, es decir, el vínculo con el líder es similar al lazo entre pares, esto significa que se encuentra en paridad con los liderados, manteniendo un vínculo identificatorio, un lazo de paridad que habilita un lazo mutuo. Así su derecho a liderar queda fundado en el rasgo o elemento compartido que los miembros del grupo reconocen de una manera destacada en él. Su derecho a dirigir se basa en el reconocimiento, por parte de los otros miembros del grupo, de un rasgo del líder que él comparte, de un modo particularmente pronunciado, con todos ellos (84).

El líder ocupa un lugar fundamental en cualquier articulación populista. Para Laclau no es posible considerarlo meramente como un espacio neutral vacío. Implica no sólo la institucionalidad del lugar del líder, la noción supone además la formación de subjetividades políticas y que éste nunca queda desafectado de cuáles han sido los antagonismos

que históricamente le dieron forma. Por lo tanto aquí tenemos dos dimensiones en las que opera el populismo, por un lado, el intento de ruptura con el statu quo, con el orden institucional precedente; por el otro, el esfuerzo, por constituir, a través de la lógica de la hegemonía, un orden allí donde había anomia y dislocación (Ibíd.: 150-156).

Según Laclau el nombre del líder se vuelve el fundamento de la equivalencia, la cual conduce a la identificación de la unidad del grupo con el nombre del líder. Expresa la singularidad de un pueblo encarnado en la singularidad de un cuerpo. “El líder es la figura que desde su corporalidad positiviza articulaciones populares que se arraigan en la naturaleza radicalmente contingente, negativa e indeterminada del ser social” (Biglieri y Cadahia, 2021:142).

De acuerdo a Ipar (2020) es importante destacar que se debe separar el líder del liderazgo, y entender que el líder es el nombre de quien viene a ocupar o encarnar el lugar del liderazgo. Un lugar de poder que, de cierta manera, es construido previamente a su emergencia pues depende de la base social que se encuentra establecida por la situación de insatisfacción de sus propias demandas. Es decir que el liderazgo político es un lugar vacío, el lugar enunciativo desde donde se legitima el discurso que representa a la experiencia política, que de cierta forma es independiente del nombre que coyunturalmente lo pueda encarnar. Según la autora, cuando pensamos en el líder populista como aquél que habla desde el lugar enunciativo de una causa política estamos pensando en alguien que tiene la capacidad para alojar la demanda de saber absoluto pero al mismo tiempo de poder frustrarla, es decir, devolverla con la marcación de algún grado de incerteza. No es cuestión entonces ni de querer negar esa demanda popular pero tampoco de tener que prescindir de ella, sino de darle un lugar pero para devolverla con la marca del propio rasgo, de la propia respuesta que, como tal, será siempre parcial y contingente.

En síntesis, la definición de populismo supone la constitución del pueblo como sujeto político, el cual se basa en demandas sociales insatisfechas que crean una brecha antagónica con el poder establecido. Esta barrera divide el campo social en dos partes, formando un colectivo de identificación “un nosotros, el pueblo”, frente a un ellos, “los enemigos del pueblo”. Dicho discurso dicotómico cristaliza en determinados significantes que logran nominar la identidad popular. Ante la imposibilidad de lo social de localizar una fijación previa, se inviste un objeto parcial en nombre de la totalidad. Se produce la lógica hegemónica en la cual algunos significantes, pasan a nominar la identidad popular. Estos significantes vacíos, generalmente, se dan a través de la figura del líder. El líder mantiene lazos de identificación, es decir, de paridad con los demás miembros del colectivo; además éste implica una renuncia, la de la representación plena de lo social, pero permite la unidad del grupo y establece la posibilidad de construir un orden, donde antes había ruptura e indeterminación.

A partir de este recorrido teórico nos proponemos explorar el rol del liderazgo en el caso del comedor “Niños Felices” a través de los relatos de las participantes de la Fundación.

Abordaje metodológico: discursos, sentidos e interpretaciones

El objetivo principal de este trabajo supone comprender cómo el rol del líder impacta en la definición de un proyecto institucional y cómo se consolida la identidad organizacional en función de la relación que se establece con el Estado y el poder político. Nuestra intención es detectar la relación entre el liderazgo y la comunicación institucional en el merendero, “Fundación Niños Felices” desde las preguntas en torno a los objetivos, la misión, las herramientas de comunicación, el organigrama, la identidad y los valores. Asumimos que dicho estudio nos permitirá ampliar el conocimiento en el ámbito de las dinámicas comunicacionales en las organizaciones de la sociedad civil, en general y de los comedores barriales, en particular.

Para entender, profundizar e interpretar las subjetividades de las integrantes de la Fundación es relevante explorar los discursos, los sentidos y las significaciones que atribuyen a sus prácticas y a su participación en el merendero. Para ello tomamos entrevistas en profundidad realizadas a las participantes de la organización (Benedetti, 2022)[3]. La metodología de investigación que siguió esta propuesta tuvo un alcance exploratorio-descriptivo y un enfoque cualitativo, el cual considera a la realidad como subjetiva y múltiple (Sautu, 2005); de allí la necesidad de detectar en la perspectiva de los/as sujetos/as involucrados/as en el fenómeno de indagación, sus imaginarios, narrativas y creencias.

El estudio toma los relatos y discursos de Gabriela Balbuena, presidenta de la organización y de siete madres integrantes de la Fundación: Iris, Paula, Jimena, Rosa, Roxana, Andrea y Beatriz quienes colaboran y son beneficiarias del comedor.

Comunicación institucional y la figura de la líder

Las herramientas de comunicación, objetivos y misión

A la hora de consultar acerca de los objetivos, el organigrama, las técnicas de comunicación y la misión de la institución detectamos la centralidad que adquiere la figura de su fundadora.

Observamos que las herramientas de comunicación: teléfono y redes sociales que utiliza el comedor pertenecen a Gabriela. Además, es en la casa de ella, donde se realizan todas las tareas del comedor; por lo tanto, su familia también queda involucrada en las actividades de la institución:

Uso el WhatsApp mío, personal, ahí subo los estados para que la gente vea. Pero ya quiero tener mi intimidad, o usar mi Facebook por ejemplo para subir cosas cotidianas mías, de mi familia, pero como lo uso para el comedor, no puedo. A mí

me gustaría que se separe mi imagen personal de la del comedor, que no se asocie solo conmigo, que se vea lo que todas hacemos y que si yo subo algo sea porque es mi pensamiento y no el de la fundación (Gabriela)

En cuanto al esquema del organigrama, se presenta la figura de un círculo en cuyo centro se posiciona a Gabriela. Esto la identifica como referente y responsable de todas las actividades y decisiones:

Y como un círculo, yo lo imaginaria así: un círculo. Yo, mi familia que siempre está alrededor mío, las mujeres que son las colaboradoras que tengo, las otras 45 que me siguen y así quedaron en último lugar las amistades y parientes, casi no tengo tiempo para ellos, tengo que hacer un esfuerzo muy grande para conseguir tiempo y espacio para los cumpleaños y todo eso (Gabriela).

Entendemos que la líder nombra a una construcción colectiva que va más allá de su propia persona e involucra a su casa, a su familia, sus amistades, sus redes sociales, su teléfono; lo cual indica cómo el colectivo usa a la líder, gracias a que ésta puso sus propias fuerzas a disposición para la construcción de un proyecto colectivo:

El comedor somos todas, siempre busco lo mejorar para el barrio, es como una familia, como un cuerpo, hay una cabeza que dirige, madre o padre, el resto son las partes del cuerpo. La mejor definición de familia es eso, tratar de ser un cuerpo que vaya todo para un mismo lado: una mano que agarre y otra que lo haga, pies que vayan, órganos que se manejen (Gabriela).

Aquí Gabriela nombra el colectivo con la idea de un “cuerpo”, es decir una figura orgánica similar a la de una familia, lo cual indica inclusión, afecto y compromiso.

Según Gabriela los objetivos de la Fundación suponen poder darles seguridad y contención a las mamás y que los niños que asisten al comedor sean felices. Sin embargo, las respuestas de la mayoría de las integrantes sostuvieron que la misión involucra a la figura de Gabriela.

Estas diferencias entre la percepción del propósito de la Fundación, dan cuenta de que los objetivos quedan investidos con la identidad de Gabriela, es decir, es la presencia de ella quien produce el fundamento de la misión y unifica al propósito de la organización. Al contrario de lo que se podría afirmar que esto afecta el funcionamiento y la estructura de la Fundación al estar centralizadas las tareas y decisiones en una sola persona; en realidad otorga sentido de unidad e identidad al proyecto colectivo. Es gracias a que la líder puso “su cuerpo” a disposición que es posible definir objetivos comunes. La líder consigue articular una cadena de demandas y se establece como sostén del colectivo, por lo tanto es central para dar cohesión y sentido social, ya que puede identificar las demandas como propias y poner a disposición sus fuerzas para hacer posible un propósito comunitario. De manera que hay una relación directa entre el liderazgo de Gabriela y la definición de un proyecto colectivo y la definición de objetivos, misión y estructura de la institución.

Formación de un colectivo de identidad: “nosotros, los de abajo”, “ellos, los de arriba”

Para el análisis de la identidad, detectamos elementos que consolidan a este colectivo a partir de la identificación con el trabajo y el liderazgo de Gabriela. Asimismo, las identidades se establecen en disputa con el gobierno y el poder político a quien se reclama y se interpela como indiferente. El conflicto frente a la carencia asume a un “otro” (los políticos, el gobierno, el Estado) como ausente, falso y poco comprometido. En contraposición, la identidad del comedor, en este caso, se manifiesta en base al sentimiento de solidaridad, de autenticidad y de transparencia. Los lazos se establecen a partir del sentimiento de confianza, empatía y cercanía, los cuales definen al colectivo de identidad como lazos cercanos, de vecindad, contención y protección, y se consolidan en torno de la figura de Gabriela:

Gabi es un poco mamá, un poco amiga, psicóloga, porque acompaña y se da cuenta de los diferentes estados de ánimo de todos (Jimena). Es como una jefa porque es la que da órdenes (Rosa). Es la que dirige todo y la que está al frente de todos (Iris).

El liderazgo de Gabriela, se fundamenta en la contención y en la confianza que inspira en las madres, así como también en su fortaleza, determinación y paciencia. Además observamos cómo Gabriela se transforma en un “significante vacío”, en tanto que logra articular y contener una serie de demandas insatisfechas.

Si yo tengo que pedir permiso es a Gabi, si tengo que decirle algo a alguien es a Gabi. Entonces es como una jefa. Como coordinadora es perfecta. Ella sabe llevar bien los grupos, con ella todo bien (Beatriz). No sé si como una jefa, pero si, es la que da las órdenes. Tenés que tener la paciencia para estar todo el día atendiendo gente. Como ella se ha puesto al frente de esto por eso funciona, y si no, no funcionaría (Roxana).

De manera que, según el relato de las participantes de la Fundación es Gabriela quien inspira confianza, demuestra la capacidad para coordinar grupos y liderar el proyecto colectivo. Además es con quien las madres pueden contar para resolver situaciones difíciles.

En cuanto a los políticos, las entrevistadas cuentan que se da una relación utilitaria, de indiferencia y de impostura que no contribuye a cambiar su realidad.

Solamente vienen cuando necesitan el voto (Paula). Acá parece que somos invisibles, hasta que hay elecciones, después ganan y se olvidan de uno, no ayudan a nadie acá (Iris). Si no estuviera el comedor, si gente como nosotros no hiciera esto, hay familias que no sé, no comerían, ya ni estarían acá, a ellos no les importa (Jimena). Yo trato de no pedirle nada a ellos, pienso que la ayuda no se mendiga (Gabriela).

El trato de las asistentes sociales es percibida por las entrevistadas como poco empático y poco comprometido. Destacan la indiferencia y la poca contribución real y concreta para cambiar su situación. De modo que el comedor resulta de mayor contención y ayuda que el Estado. Así, comentan que hay mujeres con problemas y que a veces no se pueden hacer

cargo de los hijos, como corresponde, “no porque no quieran sino porque están en un mal momento, una mala situación, y lo que ves es que nadie del gobierno viene y las ayuda, no les preocupa eso” (Rosa).

Y, a veces pasa, cuando viene alguna asistente social a la casa de alguna de las chicas, en vez de ayudarlas, sacarlas del lugar en el que a veces caen, no, les quieren quitar los niños directamente. Por eso muchas veces prefieren venir acá, que uno les da una mano, y no esperar nada de los de más arriba (Gabriela).

Se describe a “los de arriba” a la visita de las asistentes sociales quienes no resultan de una ayuda real para las entrevistadas. Se manifiesta una idea negativa de la política y de los políticos, visión que es extensiva al Estado, por esto tanto quienes participan del comedor, como quienes asisten en busca de ayuda, no pueden percibir sus carencias como derechos que deben ser respetados y garantizados, sino como necesidades.

La autenticidad está puesta de relieve como una emoción que define una frontera que permite distinguir a los políticos como un “otro” poco auténtico, que miente y a quien hay que desenmarcar. Al decir de Gabriela: “O tenés ganas de ayudar o no tenés, y me parece que a nadie se lo obliga porque eso tiene que nacer del corazón. Se detecta, entonces a “otro” cuya conducta denota, en el fondo, una posición de indiferencia.

Entonces si al gobierno hasta acá no le nació ayudarnos es porque no le interesa, e ir a golpearle la puerta a un gobierno que sabe que existimos y todo lo que hacemos, porque somos públicamente abiertos. Me conocen, saben quiénes somos y han estado parados acá. Sí han mandado cosas saben que estamos y qué existimos, solo que no quieren involucrarse, acá no hay voto, yo no le cuelgo la bandera a nadie, no me caso con nadie por decirlo así” (Gabriela).

Notamos que a partir de haber interpretado al poder político como ausente e indiferente, se pudo establecer una frontera que definió un “nosotros”, en relación a la presencia clara, abierta, y sincera del comedor y del sentimiento de empatía y de solidaridad de sus miembros. “Sé lo que es no tener nada para darles de comer a tus hijos, no tener nada. Ir a golpear puertas y que nadie te ayude, desesperante. Por eso las entiendo y por eso ayudo” (Beatriz).

Gabriela se identifica como la “jefa” aunque, también representa una compañera con quien identificarse en el hecho de ayudar a otros “Y me gusta ayudar a otras que pasan por lo mismo porque sé lo que se siente” (Andrea). “Cuando uno da, es tan gratificante que sentís que se te expande el corazón” (Rosa). Cuando el beneficio no solo es individual, sino colectivo, emergen los relatos vinculados a la gratificación en la contención, la pertenencia a un grupo, a la alegría y la felicidad. “Cuando yo sé que voy a cocinar para otros me da mucha alegría, malcriarlos, mimarlos, que disfruten” (Rosa). Los lazos mutuos se fortalecen en las tareas compartidas y en la vocación de servicio. “Vos volvés a tu casa tranquila, como cuando te acostas, sabes que por lo menos hoy hiciste el bien” (Roxana).

La figura de Gabriela resulta una presencia de protección y de cuidado para las madres del comedor. Su liderazgo queda evidenciado en los relatos de las mujeres que la definen como una líder empática, segura de sí misma,

con experiencia para negociar con el poder político, determinada y con capacidad para empatizar con los sentimientos de las demás.

Podemos observar que el rol de Gabriela se arraiga en lo emocional y en lo psicológico:

Creo que vienen acá porque las tratamos bien, les hablamos. Yo no juzgo a nadie, sé lo que es pasar necesidades y sé que a nadie le gusta pedir. Yo les hablo mucho para que puedan salir adelante. Las escucho mucho, a muchas les faltaba eso y creo que por eso se quedan (Gabriela).

El buen trato, no juzgar, y la necesidad de escucha son alguno de los rasgos que hacen que Gabriela ocupe un rol central, siendo referente de género al cubrir diversas demandas en la vida de las participantes del comedor:

Yo siempre digo que en el diario me sacaron para el 8 de marzo como “un hada madrina” y más que un hada madrina yo cumplo mucho el rol del hombre que les falta a ellas. Que les de la seguridad de que van a tener el calzado, ropa y comida para los niños. La seguridad que el hombre no les da en la casa es lo que ellas vienen a buscar acá (Gabriela).

Al decir de Gabriela, ella se nombra como un “hada madrina”, un lugar mágico, que en realidad representa el lugar vacío del liderazgo, en tanto es capaz de sostener y articular una serie de demandas asociadas a diversas carencias, las cuales pueden absorbidas e identificadas con la marca de su propio rasgo, es decir de las tareas de Gabriela en la organización.

En cuanto a la formalización de la institución, esto es la obtención de una figura legal que enmarca las actividades a través de personería jurídica, se observa que fue un trámite que se tornó complicado:

Por ejemplo, te piden cuánta plata entraba anual y acá no entra plata, entra donación. Entonces, cada vez que tenía que presentar los papeles era una locura. Era mentir todo el tiempo, era volverme loca pidiendo firmas y todo. Quería hacer las cosas bien como corresponde (Gabriela).

En este sentido, Gabriela afirma que, en contra de su intención tuvo que mentir para reunir la información y juntar las firmas de sus familiares o de amigos quienes no tenían ninguna relación directa con las actividades del comedor. Por lo cual, todos los documentos legales difieren completamente de lo que sucede en la práctica. Aquí observamos la dificultad de la relación con el Estado en tanto que las lógicas de funcionamiento del comedor difieren de los requerimientos formales que exigen los reglamentos de constitución de la figura legal.

Además de los sentimientos de solidaridad, autenticidad y empatía que estructuran la identidad del grupo, es notable la confrontación con el poder político la cual establece una barrera con quien negociar y así disputar poder que contribuye al fortalecimiento de la subjetividad en defensa de la dignidad y del respeto:

Vinieron un día y me ofrecieron alimentos para preparar los almuerzos. Es una ayuda importante, no te lo voy a negar, pero fue un tira y ajuste. Me tuve que plantar, porque ellos querían que fuera para 30 personas nada más, nosotras les damos de comer a más de 150. Y querían que les diéramos acá, a la gente del barrio.

Yo les dije que no tenía problema, pero a mi gente ya no le puedo negar la comida. Si nos dan, tiene que ser para todos (Gabriela).

Se percibe la relación con el gobierno como un tire y afloje, una negociación constante, sobre la cual hay que “ponerse firme”, “plantarse” y tomar decisiones que resignifiquen el hecho de recibir alimentos. El fortalecimiento de la subjetividad y de la autoestima supone la posibilidad de elegir el menú, lo cual asume una reivindicación de la igualdad y de la solidaridad que no solo implica la resistencia frente al empobrecimiento, la carencia y la necesidad de alimento, sino la defensa de la dignidad y de la ética:

Y después, con el tema del menú que nos daban, era pleno diciembre y por decirte nos ofrecían para hacer un guiso. Yo a la gente no le voy a dar un guiso en pleno diciembre. Yo les dije, acá preparamos la comida que a nosotros nos gustaría que nos dieran, estoy segura que ellos no comen guiso en diciembre. Así que tenemos que negociar todo el tiempo (Gabriela).

Frente a la vivencia de haber sentido otro ausente, el hecho de no depender de las ayudas del gobierno, resulta ventajoso y hace que la posición sea de empoderamiento frente a la posibilidad de disputa y de negociación. “Lo bueno es que nosotros sin ellos ya funcionábamos de antes, así que podemos plantarnos y negociar de otra manera” (Gabriela).

En el mismo sentido, las mujeres repitieron en diversas ocasiones la frase “he vivido sin planes e igual me las arreglé”, para dar cuenta de que a pesar de la relación que poseen con el Estado han descubierto otras formas de reproducción de la vida que se sostienen en los lazos comunitarios y en las redes de ayuda mutua. Es decir que no visualizan a la relación con los políticos como un espacio de disputa ni de transformación social, sino como una práctica que las utiliza y las excluye al mismo tiempo. En este sentido, las mujeres en sus discursos reconocen el otorgamiento de planes sociales como un instrumento de los gobernantes, más que como una ayuda real para resolver sus situaciones. Sin embargo, lejos de ser receptoras pasivas de las “ayudas” de los distintos gobiernos, dejan en claro que han aprendido a negociar y resignificar estas ayudas.

Conclusiones: liderazgo y comunicación a la luz de la propuesta teórica

Luego del recorrido teórico y de los datos recolectados a través de los relatos de las entrevistadas detectamos que el estudio del liderazgo resulta fundamental para comprender las dinámicas de la comunicación en la organización. En particular, nuestro análisis refleja la relevancia de la conducción de Gabriela Balbuena en la definición de los principales elementos de la comunicación institucional: objetivos, misión, organigrama, herramientas de comunicación, valores e identidad.

A través de nuestra indagación pudimos poner en diálogo los desarrollos conceptuales de la teoría del populismo y del discurso de Laclau. El aporte de las herramientas teóricas fue clave para dar cuenta de las modalidades de conformación de identidades y dilucidar la relevancia

de los liderazgos populares en las disputas de poder, en el caso concreto de la “Fundación Niños Felices”. La evidencia de demandas sociales insatisfechas, en nuestro caso, la demanda de alimentos establece el punto de partida del discurso populista y conforma una barrera antagónica frente al poder político. Así se dividió el campo social en “los de abajo”, los beneficiarios del comedor (madres, vecinos, niños), frente a los de “arriba”, los políticos (asistentes sociales, gobierno, municipio).

El análisis dio cuenta de la importancia del comedor barrial para el fortalecimiento de las subjetividades de las mujeres que participan y son beneficiarias de la organización. Además las integrantes pudieron establecer lazos de confianza, cercanía y solidaridad frente a la desconfianza, indiferencia e impostura que caracterizó la relación con el poder político. De manera que los valores de solidaridad y sinceridad resultaron estructurantes en la conformación de las identidades de las mujeres, las cuales, ante haber vivido situaciones de indiferencia, se identifican mutuamente con la necesidad de ayudar a otros.

En cuanto a Gabriela, fue reconocida por sus pares con un rasgo distinguido de liderazgo y capacidad para gestionar y dirigir. Su rol, en tanto espacio vacío, logró articular diversas demandas que fueron desde lo nutricional, hasta lo afectivo, lo relacional y lo psicológico, lo cual implicó escucha, respeto, apoyo y contención. De manera que la fundadora fue capaz de sostener y de unificar una serie de demandas gracias a que ésta puso sus propias fuerzas al servicio del proyecto colectivo, esto incluyó: su casa, su familia, sus contactos, redes sociales, amistades y hasta su propio cuerpo. Así, siguiendo nuestro enfoque teórico, la líder se volvió el fundamento de la cosa, y se investió como particularidad en nombre de la totalidad del proyecto colectivo. Esta centralidad de la figura de Gabriela permitió la inclusión y contención de las integrantes y consolidó la identidad popular en base a valores de cooperación y ayuda mutua.

Referencias Bibliográficas

- Benedetti, Agostina (2022). Análisis situacional de procesos comunicacionales en la Fundación Niños Felices de la ciudad de San Luis. Tesis de maestría sin publicar. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional de San Luis. San Luis.
- Biglieri, Paula y Perelló, Gloria (2012). Los usos del psicoanálisis en la teoría de la hegemonía de Ernesto Laclau. Buenos Aires: Grama Ediciones.
- Biglieri, Paula y Cadahia, Luciana (2021). Siete ensayos sobre populismo. Barcelona: Herder.
- Etkin, Eugenia (2020). Gestión de la comunicación para organizaciones. 1era ed. Buenos Aires: Crujia.
- Ipar, María Cecilia (2020). La dimensión del afecto y la influencia del psicoanálisis en la conceptualización del populismo de Ernesto Laclau. Revista Brasileira de Ciencias Políticas, nº 33, pp. 1-33.
- Krohling Peruzzo, Cicilia. M. (2009) Organizational Communication in the Third Sector: An Alternative Perspective. Management Communication Quarterly, Vol. 22 no.4. 2009.

- Laclau, Ernesto (2005). *La razón populista*. Buenos Aires: FCE.
- Masseti, Astor y Parra, Manuela (2007). Comedores comunitarios como estrategias de supervivencia: el caso del Centro de Actividades Comunitarias de La Boca. *Sombras de una marginalidad fragmentada*. Buenos Aires: Editorial Miño y Dávila. 295 - 329
- Pena, Nuria.; Pereyra, Brenda y Soria, Verónica (comp) (2013). *Desarrollo y derechos de las mujeres. Participación y liderazgo en organizaciones comunitarias*. Buenos Aires: Ciccus.
- Putnam, Linda y Machado Casali, Adriana (2009). Introduction: A Brazilian Story on the Development of Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, Vol. 22 no.4. 2009.
- Sautu, Ruth; Boniolo, Paula; Dalle, Pablo y Elbert, Rodolfo (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Torti, Ariel. (2006). *Comunicar para cooperar*. Buenos Aires. Editorial Espacio.

Notas

- [1] Esta investigación está basada en un estudio desarrollado bajo mi dirección por la Lic. Agustina Benedetti como Tesis de Maestría en Comunicación Institucional, denominada: “Análisis situacional de procesos comunicacionales en la Fundación Niños Felices de la ciudad de San Luis”. Fue realizada en la Facultad de Ciencias Humanas Universidad Nacional de San Luis y finalizó en octubre de 2022.
- [2] Según los datos del gobierno provincial (Informe de gestión en la Cámara de Diputados de la Provincia de San Luis) a julio de 2021 más de 45.000 personas fueron beneficiarias de algún plan social y más de 67.000 niños/as asistió a algún merendero o comedor comunitario dando cuenta de que la política social aún es masiva.
- [3] El trabajo de la tesis fue desarrollado bajo mi dirección en el periodo 2020-2022 y consistió en la aplicación de técnicas cuantitativas de investigación, entre ellas, la observación participante y entrevistas en profundidad a madres que participan de las actividades de la Fundación Niños Felices.