

v. 19 n. 32 São Paulo Dic. 2022



revista internacional
de derechos humanos

edición **32**

BUENAS NOTICIAS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

Muriel Asseraf

RESUMEN

El trabajo de incidencia en derechos humanos realizado por organizaciones de derechos humanos, principalmente en América Latina, fue y está siendo desafiado actualmente por un contexto externo de crisis global relacionada al Covid y los impactos que todavía nos alcanzan; pero también y muy importante, por situaciones internas relacionadas con la estructura, capacidad y salud organizacional. En esta breve reflexión institucional de Conectas son presentados los desafíos, aprendizajes y principalmente las acciones concretas que han sido implementadas en los últimos años dentro de la organización para fortalecerla institucionalmente, asumiendo, por un lado, los errores del camino y reconociendo la prioridad del cuidado y salud de los/as miembros del equipo y por otro lado, analizando las implicaciones de este proceso de cambio para las relaciones de la organización, tanto con sus pares, como con financiadores.

PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional | Cuidado | Bienestar | Modelos de trabajo | Aprendizajes

Si este artículo se hubiera escrito hace unos años, el panorama podría haber sido más sombrío. Los acontecimientos y las tendencias en el mundo de las ONG en particular, y en el mundo en general, han precipitado algunos cambios en la forma en que las ONG – y sus financiadores – consideran las cuestiones de desarrollo institucional. Para mejor.

Lo que espero compartir en este ensayo no son datos y conclusiones basados en investigaciones. Más bien, son algunos pensamientos y observaciones basadas en mi experiencia como consultora de desarrollo institucional para varias ONG en São Paulo, Brasil, y más específicamente como coordinadora de desarrollo institucional (de 2012 a 2015) y funcionaria (desde 2020) de Conectas Derechos Humanos, una organización de derechos humanos con sede en São Paulo.

En los últimos años, he sido testigo de un cambio sutil, pero profundo, en la forma en que las organizaciones ven y abordan las cuestiones de desarrollo institucional, especialmente las relacionadas con la gestión de personas y el clima organizacional. Profundo, porque creo (y espero) que los cambios descritos en este documento son irreversibles y seguirán sintiéndose a largo plazo. Sutiles porque pueden parecer pequeños para quienes miran “desde afuera” (outsiders), pero de hecho están sacudiendo las propias estructuras de poder, internas y externas que durante tanto tiempo han prevalecido en el mundo de las ONG. Creo, y espero, que estos cambios están dando paso a una nueva forma de ver la gestión de personas, el desarrollo profesional, los modelos de trabajo y la cultura organizativa. Estos modelos se basan en los valores de la organización y en los perfiles colectivos e individuales de sus miembros, más que en los modelos existentes inspirados, la mayoría de las veces, en el mundo corporativo.

En Conectas, este cambio fue impulsado y moldeado por un fuerte deseo del liderazgo de la organización – especialmente su Directora Ejecutiva Juana Kweitel¹ y los Directores Asociados Camila Asano y Marcos Fuchs, pero también de su equipo de coordinación – de ser una mejor organización, de hacer las cosas de manera diferente. Asumieron que las personas son lo primero, que el cuidado y el bienestar son primordiales, y actuaron en consecuencia.

No quiero sugerir, ni mucho menos, que hayamos llegado al final del camino. Que hayamos encontrado una solución a todos los problemas de gestión y cultura organizativa del sector sin ánimo de lucro. En todo caso, puede que acabemos de encontrar el principio del camino. Estamos descubriendo cuestiones importantes y relevantes para nuestro trabajo y nuestra sostenibilidad: hemos aprendido que nuestras instituciones están impregnadas del racismo estructural que intentamos combatir; nos hemos visto obligados/as a admitir que algunos/as de nuestros/as colegas también trabajan en exceso y están mal remunerados/as; hemos tenido que enfrentarnos al hecho de que los valores que defendemos no siempre son los que guían nuestros procesos internos. Y por doloroso que sea, identificar el problema es un primer paso para resolverlo.

No voy a hacer un análisis social e histórico de los elementos que han allanado el camino para esta transformación. Otros lo harán mejor y con más precisión. Como

se esboza hábilmente en un artículo de *The Intercept*,² las cuestiones relativas a los abusos, las desigualdades entre los miembros del personal, la falta de transparencia en las políticas salariales, los conflictos internos, el agotamiento, la cultura de la cancelación, la discriminación racial y de género son problemas que han asolado a las organizaciones de incidencia durante años y que posiblemente se han visto exacerbados por la pandemia de Covid-19. En la actualidad, la mayoría de las organizaciones debaten y abordan estas cuestiones.

De hecho, durante mucho tiempo, como sería o debería esperarse, las ONG han centrado su atención y sus recursos en el impacto que pueden tener en el mundo: su repercusión en la vida de las personas; su capacidad para efectuar cambios; su poder para educar, influir y movilizar. Y a menudo, aunque no siempre, parecía que centrarse en cuestiones internas –bienestar del personal, desarrollo, remuneración y planes de carrera y políticas y procesos institucionales –era una distracción de la misión principal de la organización, una pérdida de tiempo precioso y de recursos escasos.

También durante mucho tiempo, la forma de financiación, basada en proyectos, a corto plazo, con un fuerte énfasis en los “beneficiarios finales”, fomentó este tipo de pensamiento: todo lo que no repercutiera directamente en las poblaciones destinatarias o en los objetivos finales era difícil de incluir en un presupuesto.

Pero las cosas empezaron a cambiar, de manera lenta pero segura. Algunos de estos cambios fueron provocados por el brutal reconocimiento de que nuestras instituciones no son inmunes a los mismos males que intentamos combatir. En Conectas, recibimos unas cuantas quejas por racismo y entramos en un profundo proceso de descubrimiento de nuestros prejuicios inconscientes. Comprometidos con una mayor diversidad racial en todos los niveles de la organización, reformamos nuestros procesos de selección y examinamos nuestras oportunidades de desarrollo profesional, entre otras cosas. Todos los aspectos institucionales de la organización están ahora comprometidos en la lucha contra el racismo.³

En los últimos años, en un contexto de gran adversidad política, también tuvimos que reconocer que algunos de los miembros de nuestro equipo sufrían depresión y ansiedad, y que tal vez su identidad como trabajadores/as de ONG y activistas de derechos humanos tenía algo que ver con ello.

Como profesional del desarrollo institucional, a menudo siento que me falta una hoja de ruta para algunos de los problemas que se me presentan: ¿cómo pueden las organizaciones pequeñas o medianas como Conectas crear un espacio para que todas las personas del equipo crezcan y desarrollen sus carreras? ¿Cuáles son los mecanismos o procesos adecuados que pueden ayudar a prevenir actos de racismo o discriminación? ¿Cuál es la plataforma adecuada que puede permitir denuncias y una resolución rápida? ¿Cómo garantizan las organizaciones la seguridad de sus equipos sin ver limitado nuestro trabajo? Y la lista continúa.

Una de las principales constataciones de los últimos años es que las organizaciones no tienen nada si no cuentan con un grupo de personas comprometidas y dedicadas a su misión. Por lo tanto, *el bienestar físico y mental del personal es de importancia absoluta y crítica para una organización como Conectas*. Las organizaciones de derechos humanos están llenas de profesionales que creen que una sociedad mejor y más justa es posible. También son personas altamente calificadas y competentes, conscientes de los retos y obstáculos a los que se enfrentan. En Brasil, entre un gobierno antidemocrático y la pandemia de Covid, los últimos años han sido especialmente difíciles. Como institución, reconocer que trabajamos en entornos complejos y estresantes en cuestiones que, a veces, pueden parecer desalentadoras, nos pareció importante demostrar que te preocupas por el bienestar colectivo pero también por el individual y esforzarte por crear una cultura en la que podamos compartir nuestras dudas y preocupaciones o celebrar nuestras victorias.

En Conectas, elegimos la “cultura del cuidado” como nuevo principio institucional en 2021.⁴ Detrás de esta elección hubo una decisión deliberada tomada por todos/as nosotros/as, para decirlo de manera simple, de tratarnos con amabilidad en medio del contexto angustioso y triste de una pandemia que cada uno/a de nosotros vivió de manera diferente.

- **Curar nuestro entorno y cultura de trabajo:** como en todas partes, la pandemia de Covid afectó profundamente nuestra forma de trabajar. Ahora pasamos mucho tiempo pensando en cómo trabajar mejor juntos, cómo ser personas más eficientes, más constructivas, pero también cómo respetar mejor las limitaciones y el espacio de cada uno/a. Por ejemplo, en Conectas, prohibimos el uso de WhatsApp y empezamos a utilizar Slack como nuestra oficina virtual para centralizar las demandas de trabajo en un solo espacio. Hicimos del primer viernes de cada mes un día libre. Establecimos un grupo de trabajo para averiguar cuál era el mejor modelo de trabajo híbrido para la organización, uno que preservara los aspectos positivos del trabajo desde casa, integrando también el tiempo en la oficina.
- **Canales abiertos de comunicación y diálogo:** también establecimos momentos y espacios -grupos de trabajo, reuniones de equipo o generales, conversaciones individuales, encuestas en línea- con dinámicas específicas, a veces con la ayuda de consultores externos, que tenían como objetivo ayudarnos a compartir nuestras ideas o nuestras preocupaciones, comunicarnos mejor, ser más transparentes y, en definitiva, acercarnos más.

Abrir estos canales de comunicación para comprender mejor cuáles son los problemas más acuciantes en la mente de la organización no significa que supiéramos entonces, o que sepamos ahora, cómo responder a ellos. De hecho, como he mencionado antes, las estructuras de poder, el racismo o los problemas de discriminación que existen en el mundo exterior también existen en nuestras organizaciones. Reconocemos que existen y nos comprometemos a luchar contra ellos, pero también sabemos que cambiar estos problemas estructurales llevará tiempo.

- **¡Las políticas importan!** Formalizamos algunas de las creencias que nos unen. Elaboramos un código de conducta que describe cómo debemos abordar colectiva e individualmente las cuestiones éticas, especialmente el racismo. También desarrollamos una política de salvaguarda para ayudarnos a expresar mejor cómo debemos comportarnos con las personas en situación de vulnerabilidad. Naturalmente, para que estos documentos cobren vida, hay que actualizarlos y consultarlos constantemente y convertirlos en parte integrante de nuestro trabajo diario, algo que no siempre es fácil de hacer teniendo en cuenta las prioridades en disputa.
- **La seguridad de las personas de nuestro equipo es esencial, y por seguridad entendemos procesos, políticas y normas.** En los últimos dos años, y gracias a la ayuda decisiva de algunos de nuestros financiadores, nos hemos sometido a un exhaustivo proceso de evaluación de riesgos, hemos reforzado nuestras políticas de seguridad y hemos realizado varias sesiones de formación sobre distintos aspectos de la gestión de la seguridad. La seguridad es ahora un tema que tratamos habitualmente, en las reuniones de personal, antes de determinados viajes o misiones, y con socios y financiadores.
- **Un compromiso con nuestro modelo de trabajo:** En Conectas hemos creado un grupo de trabajo para ayudar a idear un nuevo modelo de trabajo híbrido. Hemos realizado encuestas para preguntarle al equipo por sus preferencias y hemos intentado mantener los aspectos positivos del trabajo a distancia impuesto por la pandemia e incluirlos en la organización actual. Ya hemos cambiado el modelo varias veces, en función del contexto sanitario, y estamos comprometidos/as a evaluarlo y adaptarlo tantas veces como el grupo considere necesario.
- **Acercar el Consejo al equipo:** como máximo órgano de gobierno, se suele recurrir al consejo cuando surgen cuestiones éticas o estratégicas importantes o para garantizar transiciones de liderazgo armoniosas. Como tal, es importante que la mayoría de los miembros del consejo tengan un conocimiento preciso y real de la organización, algo que es difícil de transmitir a través de reuniones formales. Pueden y deben crearse mecanismos para garantizar que el consejo tenga oportunidades de interactuar con el personal más allá de la dirección de la organización.
- **¿Qué tienen que ver los financiadores?** La capacidad de utilizar la financiación de forma más flexible es importante para que este tipo de esfuerzos sean posibles. En Conectas, con el tiempo, hemos podido pasar de una financiación basada principalmente en proyectos a un equilibrio razonable entre financiación institucional y financiación de proyectos. En este sentido, la pandemia del Covid ha acelerado el proceso, ya que muchos de nuestros financiadores nos han dado mayor flexibilidad para gastar nuestros fondos durante ese tiempo. También hemos observado un creciente interés de algunos de nuestros financiadores por las cuestiones de bienestar. Por ejemplo, la Fundación Laudes apoyó un proceso holístico y exhaustivo para mejorar nuestros protocolos de seguridad y la Fundación Luminare nos invitó a participar en su programa Potencia.

Nos han invitado a participar en debates de grupo y sesiones de formación destinadas a reunir a ONG de tamaño y alcance similares para debatir cuestiones relacionadas con el bienestar, la gestión, la resiliencia y la salud mental de las personas en nuestro contexto.

- **Compartir forma parte del proceso de aprendizaje:** Conectas, como su nombre indica, cree profundamente en la importancia crítica de la asociación. Por esta razón, también hacemos un esfuerzo deliberado para compartir nuestra experiencia con organizaciones asociadas y aprender de ellas, para sistematizar nuestros aprendizajes de manera que puedan ser utilizados como “bienes públicos” por otros en el campo. Este ensayo es uno de esos esfuerzos. También esperamos que la experiencia de organizaciones del Sur Global como Conectas pueda ser tenida en cuenta y ayude a forjar nuevas prácticas de desarrollo institucional en el mundo de las ONG.

Por entornos de trabajo más sostenibles

El área de desarrollo institucional debe contribuir a crear un entorno de trabajo significativo y estimulante. En ocasiones, algunos de los pasos descritos anteriormente requieren una inversión específica, pero a veces, el cambio es posible con sólo tiempo y buena voluntad. Un formulario de Google bastará si se quiere saber cómo le está yendo al equipo. Crear grupos de trabajo transversales puede ayudar a reunir a las personas en torno a cuestiones relevantes para toda la organización y no sólo para su área o programa específico.

A lo largo de los últimos años, he escuchado de muchos de mis colegas palabras de gratitud por los esfuerzos de Conectas por demostrar “atención, cuidado y apertura con el equipo”, por “crear espacios para intercambios reales y abiertos”, por “prestar siempre atención al bienestar de las personas”. Sabemos que aún nos queda mucho camino por recorrer, pero estas palabras nos reconfortan al saber que vamos en la dirección correcta.

Espero que organizaciones como Conectas puedan ayudar a allanar el camino para mejorar las prácticas de desarrollo institucional. Mientras navegamos por contextos cada vez más adversos y rápidamente cambiantes, confío en que seremos capaces, colectiva e individualmente, de mantener lo que más apreciamos: la creencia de que un mundo mejor es posible, la capacidad de cambiar, adaptarnos y aprender de nuestros errores; la capacidad de escucharnos unos/as a otros/as, incluso y sobre todo cuando no estamos de acuerdo, y la capacidad de construir entornos de trabajo que sean un reflejo de nuestros ideales.

Independientemente del tamaño o el alcance de la organización, creo sinceramente que abordar estas cuestiones interna y externamente - con organizaciones asociadas y con financiadores - es un imperativo ético. Sabemos que no son conversaciones fáciles y que, como mínimo, requieren tiempo y dedicación. Pero no tener estas conversaciones es aún más arriesgado. La construcción de un mundo mejor empieza en casa, y nos lo debemos a nosotros/as mismos/as y a las instituciones con las que trabajamos y en las que creemos, mejorar nuestras prácticas institucionales y preparar el camino hacia entornos de trabajo mejores, más saludables y más sostenibles.

NOTAS

1 • Juana Kweitel fue directora de la organización por 6 años, hasta diciembre de 2022.

2 • Ryan Grim, "Elephant in the Zoom." *The Intercept*, Junio 13, 2022, acceso en diciembre 31, 2022, <https://theintercept.com/2022/06/13/progressive-organizing-infighting-callout-culture/>.

3 • Maryuri Mora Grisales, "Sur 28: a dívida do movimento de direitos humanos no combate ao racismo: A edição que continua mudando estruturalmente a *Sur*." *Revista Periferias* 6 de abril 2021, acceso en diciembre 31 de 2022. <https://revistaperiferias.org/materia/sur-28-a-divida-do-movimento-de-direitos-humanos-com-o-combate->

[ao-racismo/](#).

4 • Ana María Hernández Cárdenas and Nallely Guadalupe Tello Méndez, "Self-care as a political strategy: Sustainability and well-being for women human rights defenders," *Sur Journal* 26 (Diciembre de 2017), acceso en diciembre 31 de 2022. <https://sur.conectas.org/en/self-care-as-a-political-strategy/>. Este artículo se convirtió en una referencia importante, suscitó debates internos y posibilitó la coordinación con contactos externos, marcando el inicio de un proceso de aprendizaje institucional que situó el cuidado y el autocuidado en un lugar central de la organización.



MURIEL ASSERAF – *Francia/Brasil*

Muriel Asseraf es Consultora de Desarrollo Institucional en Conectas Derechos Humanos. Como tal, junto con el consejo de administración y la coordinación, es responsable de la gestión de personas de la organización, y pone en marcha iniciativas de atención, integración, desarrollo profesional y bienestar. Muriel es coach certificada por la Universidad Fielding y licenciada en Periodismo por la Universidad de Nueva York y en Relaciones Internacionales por la Universidad de Columbia. Muriel tiene más de 15 años de experiencia en el tercer sector, en Brasil y en Estados Unidos. Es francesa y vive en Brasil desde hace 15 años.

Recibido en diciembre de 2022.

Original en inglés. Traducido por Carlos Beltrán.



"Esta revista es publicada bajo la licencia la Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License"