



*Dean Spade*

# Apoyo mutuo

Construir solidaridad en  
sociedades en crisis

traficantes de sueños

útiles





## traficantes de sueños

Traficantes de Sueños no es una casa editorial, ni siquiera una editorial independiente que contempla la publicación de una colección variable de textos críticos. Es, por el contrario, un proyecto, en el sentido estricto de «apuesta», que se dirige a cartografiar las líneas constituyentes de otras formas de vida. La construcción teórica y práctica de la caja de herramientas que, con palabras propias, puede componer el ciclo de luchas de las próximas décadas.

Sin complacencias con la arcaica sacralidad del libro, sin concesiones con el narcisismo literario, sin lealtad alguna a los usurpadores del saber, TdS adopta sin ambages la libertad de acceso al conocimiento. Queda, por tanto, permitida y abierta la reproducción total o parcial de los textos publicados, en cualquier formato imaginable, salvo por explícita voluntad del autor o de la autora y sólo en el caso de las ediciones con ánimo de lucro.

Omnia sunt communia!



## útiles 26

**Útiles** es un tren en marcha que anima la discusión en el seno de los movimientos sociales. Alienta la creación de nuevos terrenos de conflicto en el trabajo precario y en el trabajo de los migrantes, estimula la autorreflexión de los grupos feministas, de las asociaciones locales y de los proyectos de comunicación social, incita a la apertura de nuevos campos de batalla en una frontera digital todavía abierta.

Útiles recoge materiales de encuesta y de investigación. Se propone como un proyecto editorial autoproducido por los movimientos sociales. Trata de poner a disposición del «común» saberes y conocimientos generados en el centro de las dinámicas de explotación y dominio y desde las prácticas de autoorganización. Conocimientos que quieren ser las herramientas de futuras prácticas de libertad.

© del texto, Dean Spade, 2020.  
© de la edición, Traficantes de Sueños, 2022.



Licencia Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial 4.0 España

Usted es libre de:

\*Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato  
El licenciodor no puede revocar estas libertades mientras cumpla con los términos de la licencia.

Bajo las condiciones siguientes:

\*Reconocimiento — Debe reconocer adecuadamente la autoría, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de una manera que sugiera que tiene el apoyo del licenciodor o lo recibe por el uso que hace.

\*NoComercial — No puede utilizar el material para una finalidad comercial.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que legalmente restrinjan realizar aquello que la licencia permite.

No tiene que cumplir con la licencia para aquellos elementos del material en el dominio público o cuando su utilización esté permitida por la aplicación de una excepción o un límite.

No se dan garantías. La licencia puede no ofrecer todos los permisos necesarios para la utilización prevista. Por ejemplo, otros derechos como los de publicidad, privacidad, o los derechos morales pueden limitar el uso del material.

Edición original: *Mutual Aid. Building Solidarity During This Crisis (and the Next)*, Londres / Nueva York, Verso, 2020.

**1ª edición:** 1000 ejemplares.

Mayo de 2022

**Título:** Apoyo mutuo. Construir solidaridad en sociedades en crisis

**Autoría:** Dean Spade

**Traducción:** Pamela Cappas-Toro

**Maquetación y diseño de cubierta:**

Traficantes de Sueños.

**Edición:**

Traficantes de Sueños

C/ Duque de Alba 13, 28012 Madrid.

Tlf: 915320928

e-mail:editorial@traficantes.net

**Impresión:**

Cofás artes gráficas

**ISBN:** 978-84-124538-8-1

**Depósito legal:** M-12216-2022

# **Apoyo mutuo**

**Construir solidaridad en sociedades en crisis**

**Dean Spade**

**Traducción: Pamela Cappas-Toro**



# Índice

Introducción. Las crisis requieren tácticas audaces	11
<b>Primera parte. ¿Qué es el apoyo mutuo?</b>	<b>17</b>
1. Tres elementos claves del apoyo mutuo	19
2. ¡Solidaridad, no caridad!	31
3. Obtenemos más cuando exigimos más	39
<b>Segunda parte. Trabajar juntos y con propósito</b>	<b>51</b>
4. Algunos peligros y dificultades del apoyo mutuo	53
Salvacionismo y paternalismo	56
Cooptación	58
Características del apoyo mutuo <i>versus</i> caridad	66
5. Ni jefes, ni cuentistas	71
La cultura del grupo	76
Tomar decisiones, juntos	79
Cualidades de liderazgo que respaldan la ayuda mutua y la colaboración	99
Gestión de fondos	103
Agotamiento	107
Conflicto	117
Trabajar con regocijo	124
Perfeccionismo	126
Cartografía de las aflicciones emocionales	129
Conclusión. Todo está en juego y luchamos para ganar	137
Lista de recursos	143



## **Introducción.**

# **Las crisis requieren tácticas audaces**

EL MOMENTO POLÍTICO contemporáneo viene definido por la emergencia. Graves crisis como la pandemia de la COVID-19 y el cambio climático —que produce incendios, inundaciones y tormentas—, así como otras crisis en curso como la criminalización racista, el brutal control de la inmigración, la endémica violencia de género y la severa disparidad de riqueza, amenazan la supervivencia de la gente a lo largo y ancho del mundo. Las políticas gubernamentales producen y exacerbaban el daño, responden de manera inadecuada a la crisis; se aseguran de que ciertas poblaciones carguen con la peor parte de la contaminación, la pobreza, la enfermedad y la violencia. Ante esta situación, cada vez más personas corrientes se sienten llamadas a dar una respuesta a sus comunidades, creando formas audaces e innovadoras de compartir recursos y respaldar a los vecindarios vulnerables. Este trabajo de supervivencia, cuando se hace dentro de movimientos sociales que exigen cambios transformadores, se llama apoyo mutuo.

El apoyo mutuo ha sido parte de todo movimiento social grande y poderoso, y desempeña un papel particularmente importante en estos momentos, cuando nos enfrentamos a peligros sin precedentes, así como también a nuevas oportunidades de movilización. El apoyo mutuo proporciona a las personas una forma de conectarse a los movimientos sobre la base de sus

preocupaciones inmediatas, a la vez que produce espacios sociales donde la gente cultiva nuevas solidaridades. En su mejor momento, el apoyo mutuo produce nuevas formas de vivir donde las personas crean sistemas de cuidado y generosidad capaces de paliar el daño y fomentar el bienestar.

Este libro trata sobre el apoyo mutuo: explica en qué consiste su importancia, de qué se trata y de qué forma llevarlo a cabo. Asimismo, provee una teoría para el movimiento político comunitario del apoyo mutuo, así como las herramientas concretas para abordar algunos de los interrogantes más difíciles que enfrentan los grupos de apoyo mutuo: cómo se trabaja en grupo y se toman decisiones colectivamente; cómo se previene y se aborda el conflicto; y cómo gestionar la fatiga para que podamos construir una movilización a largo plazo y victoriosa.

Los movimientos sociales de izquierda tienen en estos momentos dos grandes tareas. En primer lugar, necesitamos organizarnos para ayudar a la gente a sobrevivir a las devastadoras condiciones que tienen lugar a diario. En segundo lugar, necesitamos movilizar a millones de personas a fin de resistir y poder enfrentar las causas subyacentes de la crisis. En este momento crítico, los movimientos pueden fortalecerse de manera que movilicen a nuevas personas con el fin de que luchen en contra de la policía, las expulsiones de migrantes, los gestores de la asistencia pública, los arrendadores, los recortes presupuestarios, la contaminación, la industria de defensa, el sistema penal basado en el beneficio y los grupos de derecha. La forma de encarar estas dos grandes tareas (abordar las necesidades de las personas y movilizarlas para que resistan) está en crear proyectos de apoyo mutuo y en reclutar a muchas personas para que participen de ellos. Los movimientos sociales que han construido poder y que han logrado grandes cambios han incluido el apoyo mutuo, sin embargo, a menudo, esta parte del trabajo de movilización ha sido invisibilizada y desvalorizada. En este momento, nuestra habilidad para construir apoyo mutuo determinará o bien que podamos disponer de un mundo donde sobrevivir, o bien que nos hundamos cada vez más en la crisis.

Si echamos un vistazo a la respuesta del movimiento de protesta de Hong Kong ante la COVID-19, podemos imaginar lo que resulta posible cuando trabajamos juntos. En 2019, una movilización masiva en contra del gobierno barrió Hong Kong, protagonizada por personas que se oponían a la policía y que buscaban un mayor control sobre sus vidas. Cuando surgió la pandemia de la COVID-19, la gobernadora de Hong Kong, Carrie Lam, tenía un índice de desaprobación del 80 %. El movimiento de protesta de Hong Kong se había intensificado significativamente gracias a los activistas que coordinaban sofisticadas movilizaciones masivas, incluido el uso de tácticas audaces como luchar contra la policía con porras, proyectiles, punteros láser y bombas de gasolina. La falta de respuesta de Lam ante la pandemia era extraordinaria, a pesar de la posición vulnerable de Hong Kong, una ciudad densamente poblada con una larga historia de epidemias y una conexión ferroviaria de alta velocidad con Wuhan, donde comenzó la COVID-19. Los residentes de Hong Kong criticaron a Lam por su demora en cerrar las fronteras y su orden de prohibir que los trabajadores de la ciudad usaran mascarillas. A pesar, no obstante, de los fracasos gubernamentales, el pueblo de Hong Kong, movilizado por el movimiento de protesta, lanzó una respuesta que suprimió la primera ola de COVID-19 y mitigó su resurgimiento.

El día en que se confirmó el primer caso de COVID-19 en Hong Kong, los integrantes del movimiento de protesta crearon un sitio web que rastreaba los casos, monitorizaba los lugares de mayor incidencia, informaba de los tiempos de espera en el hospital y advertía sobre los sitios en los que se vendían equipos de protección personal falsos. Los manifestantes desafiaron la prohibición gubernamental de uso de mascarillas y contrarrestaron la desinformación de la Organización Mundial de la Salud que desalentaba su uso. Establecieron brigadas de producción y distribución de mascarillas, y se aseguraron especialmente de que estas llegaran a la población pobre y anciana. Crearon un sistema de voluntariado para instalar dispensadores

de desinfectante de manos en todos los vecindarios de alta densidad y se aseguraron de mantener el suministro de desinfectante en dichos lugares. También crearon mapas digitales para identificar las estaciones dispensadoras.

Este trabajo esencial de apoyo mutuo se complementó con estrategias aún más audaces. Cuando el gobierno se negó a cerrar la frontera con China, siete mil trabajadores de la salud integrados en los sindicatos que se habían formado durante el movimiento de protesta, se declararon en huelga desafiando al PPE y demandando el cierre de la frontera. Algunos miembros del movimiento de protesta amenazaron al gobierno con una acción todavía más enérgica si no se tomaban medidas a fin de abordar la epidemia; también se encontraron explosivos en la frontera con China, posiblemente con este propósito. Posteriormente, el gobierno de Hong Kong creó centros de cuarentena en los vecindarios densamente poblados, pero sin consultar nunca a la población; el movimiento de protesta respondió arrojando explosivos en dichos centros antes de que estos fueran utilizados. Esto llevó a que el gobierno cambiara la ubicación de las instalaciones a los pueblos vacacionales, con menor densidad de población.

Como resultado de los esfuerzos realizados por un movimiento coordinado y movilizad pero no gracias al gobierno, Hong Kong ofreció una respuesta tremendamente exitosa frente a la primera ola de COVID-19. Mediante la combinación de apoyo mutuo y de acción directa, con la que forzaron ciertas concesiones, los manifestantes hicieron lo que el gobierno no hubiese hecho por sí solo: salvar un incalculable número de vidas.

Este libro proporciona una guía concreta para la creación de redes y grupos de apoyo mutuo. La Primera Parte explora qué es el apoyo mutuo, por qué es diferente de la caridad y cómo se relaciona con otras tácticas de los movimientos sociales. La Segunda Parte se sumerge en el asunto de cómo trabajar juntos en grupos de apoyo mutuo y cómo gestionar los desafíos que supone la

toma de decisiones grupales, los conflictos y el agotamiento. Incluye gráficos y listas que se pueden llevar a las reuniones de los grupos con el propósito de estimular la conversación y crear análisis compartidos y prácticas colectivas. A fin de cuentas, este libro nos ayuda a imaginar cómo podemos coordinarnos para cuidarnos colectivamente, incluso ante un desastre, así como a movilizar a cientos de millones de personas a fin de lograr un cambio profundo y duradero.



# Primera Parte

## ¿Qué es el apoyo mutuo?

EL APOYO MUTUO es la coordinación colectiva dirigida a satisfacer las necesidades de cada cual, por lo general a partir del conocimiento de que los sistemas implementados no van a satisfacerlas. De hecho, estos sistemas son lo que a menudo crea las crisis o empeora las cosas. Vemos ejemplos de apoyo mutuo en todos los movimientos sociales, ya sea gente que recauda dinero para los trabajadores en huelga; establecen un sistema de transporte compartido durante el boicot de autobuses de Montgomery; instalan fuentes de agua potable en el desierto para los migrantes que cruzan la frontera; se capacitan en el aprendizaje de medicina de urgencia porque el tiempo de respuesta de las ambulancias en los barrios pobres es demasiado lento; recaudan dinero para pagar los abortos de quienes no pueden pagarlos, o coordinan el envío de cartas a los presos. Todos estos son proyectos de apoyo mutuo. Satisfacen directamente las necesidades de supervivencia de las personas y se basan en un entendimiento compartido de que las condiciones en las que vivimos son injustas.

No hay nada nuevo en el apoyo mutuo. La gente ha trabajado junta para sobrevivir durante toda la historia

de la humanidad. Pero el capitalismo y el colonialismo crearon estructuras que han alterado la forma en que las personas se conectaban históricamente entre sí y compartían todo lo que necesitaban para sobrevivir. A medida que la gente se vio obligada a ingresar en los sistemas de trabajo asalariado y de propiedad privada, y que la riqueza se concentró progresivamente, nuestras formas de cuidarnos los unos a los otros se han vuelto más tenues.

Hoy día, muchos de nosotros vivimos en las sociedades más atomizadas de la historia de la humanidad, lo que hace que nuestras vidas sean menos seguras y que nuestra capacidad para organizarnos juntos para cambiar condiciones injustas a gran escala se haya visto debilitada. Hemos sido obligados a competir por nuestra supervivencia, y nos hemos visto obligados a depender de sistemas hostiles (como los sistemas de atención médica centrados en el beneficio y no en mantener la salud de las personas; o los sistemas de alimentación y de transporte que contaminan la tierra y envenenan a las personas) para obtener las cosas que necesitamos. Con mayor frecuencia, la gente declara que no tiene a nadie en quien confiar cuando se ve en problemas. Esto significa que muchos no recibimos ayuda para salud mental, adicción a las drogas, violencia familiar o abuso, hasta que la policía o los tribunales se ven involucrados, lo que tiende a intensificar el daño en lugar de resolverlo.

En este contexto de aislamiento social y de dependencia forzada de sistemas hostiles, el apoyo mutuo (donde elegimos ayudarnos, compartir cosas y dedicar tiempo y recursos al cuidado de los más vulnerables) se vuelve un acto radical.

# 1. Tres elementos claves del apoyo mutuo

*1. Los proyectos de apoyo mutuo funcionan para satisfacer las necesidades de supervivencia y para generar un entendimiento compartido sobre por qué las personas no tienen lo que necesitan.*

Los proyectos de apoyo mutuo exponen la realidad de que las personas no tienen lo que necesitan y proponen que juntos podemos abordar esta injusticia. El ejemplo más famoso en EEUU son los programas de supervivencia del Black Panther Party [los panteras negras] que se desarrollaron durante las décadas de 1960 y 1970; incluidos el programa de desayuno gratuito, de ambulancia gratuita, las clínicas médicas gratuitas, un servicio de transporte para ayudar a las personas mayores a hacer sus gestiones y una escuela destinada a proporcionar un riguroso plan de estudios de liberación para la niñez. Los programas de los Black Panther acogieron a las personas que se embarcaron en la lucha por la liberación, creando espacios donde estas pudieran satisfacer sus necesidades básicas y compartir sus análisis sobre las condiciones que enfrentaban. Las personas que asistieron a los programas de desayuno gratuito de los Black Panther obtuvieron comida y la oportunidad de construir un análisis compartido sobre la pobreza negra. En lugar de sentirse avergonzados por no poder alimentar a sus hijos, en una cultura que culpa a los pobres de su pobreza, especialmente a los negros pobres, derribaron

el estigma y el aislamiento, satisficieron sus necesidades materiales y motivaron a las personas a trabajar juntas por un cambio.

Reconociendo el éxito del programa, el director del FBI, J. Edgar Hoover, escribió en un memorando de 1969 enviado a todas las oficinas locales que «el Breakfast for Children Program (BCP) representa la mejor y más influyente actividad a favor del Black Panther Party (BPP) y, como tal, es potencialmente la mayor amenaza a los esfuerzos de las autoridades para neutralizar al BPP y destruir lo que representa». La noche antes de que se pusiera en marcha el programa de Chicago, la policía irrumpió en la iglesia que lo organizaba y se meó sobre la comida. Los ataques del gobierno al Black Panther Party muestran el poder del apoyo mutuo, así como también la cooptación del programa por parte del gobierno: a principios de la década de 1970 el Departamento de Agricultura de EEUU expandió su programa federal de desayuno gratuito (creado a través de un modelo de caridad y no de liberación) que, todavía hoy, alimenta a millones de niños. Las Black Panthers proporcionaron una visión sorprendente de la liberación, al afirmar que la población negra tenía que defenderse de un gobierno violento y racista, y que podían organizarse para darse mutuamente lo que una sociedad racista no les daba y retenía para sí.

En el mismo periodo, el Young Lords Party [Partido de los Jóvenes Caballeros] emprendió proyectos de apoyo mutuo similares y relacionados con su trabajo orientado a la liberación de Puerto Rico. Los Young Lords trajeron gente al movimiento abordando inicialmente las necesidades cotidianas de las comunidades puertorriqueñas empobrecidas: protestaron por la falta de colectores de basura en los vecindarios puertorriqueños; secuestraron un camión de rayos X con el fin de hacer más pruebas de tuberculosis a las comunidades puertorriqueñas; ocuparon parte de un hospital con el propósito de brindar atención médica; también proporcionaron alimentos y programas juveniles para las comunidades puertorriqueñas. Su visión (de descolonizar Puerto Rico y liberar a los puertorriqueños en

EEUU del racismo, la pobreza y el terror policial) se puso en práctica mediante el apoyo mutuo.

A lo largo de las décadas de 1960 y 1970, muchos movimientos superpuestos emprendieron esfuerzos de apoyo mutuo, tales como las clínicas de salud feministas y de aborto gratuito gestionadas por activistas; las nuevas clínicas de salud para homosexuales administradas por voluntarios; los colectivos de cuidado infantil; los sindicatos de inquilinos y los proyectos de alimentación comunitaria. Aunque este periodo es un punto de referencia importante para la izquierda contemporánea, el apoyo mutuo no se inició en los años sesenta, antes bien es una característica constante de los movimientos que buscan un cambio transformador. Klee Benally, coordinador del proyecto de Indigenous Media Action [Acción Mediática de los Pueblos Originarios], defiende que entre los pueblos originarios el apoyo mutuo es una tradición ininterrumpida y mantenida a través de enseñanzas tradicionales a lo largo de las muchas fases de colonialismo, y que los proyectos contemporáneos de apoyo mutuo de los pueblos originarios trabajan para su restauración y ampliación. Los colonizadores han trabajado durante mucho tiempo con el propósito de debilitar las prácticas de autosuficiencia de los pueblos originarios, primero destruyendo sus sistemas alimentarios y luego forzando su dependencia de los fuertes y de las misiones y, ahora, de las organizaciones sin ánimo de lucro. Los esfuerzos de apoyo mutuo de los pueblos originarios son tanto una cuestión de supervivencia como una poderosa forma de resistencia a la dependencia forzada de los sistemas de los colonizadores.

Es larga la tradición de las sociedades de apoyo mutuo y de otras formas de «autoayuda» en las comunidades negras que, tan pronto como en la década de los 1780, ya buscaba reunir recursos para proporcionar asistencia médica y garantías de vida; cuidado para la gente enferma; provisión de ayuda para los entierros; respaldo para las viudas y los huérfanos y, por último, ayuda en los esfuerzos de educación pública, entre otros ejemplos importantes. Estos esfuerzos han abordado la exclusión negra de las

infraestructuras blancas mediante la creación de alternativas negras. La larga tradición del apoyo mutuo también es visible en las comunidades de clase trabajadora que durante mucho tiempo han apoyado a los trabajadores en huelga para que puedan pagar el alquiler y comprar alimentos mientras se enfrentan a sus jefes. Quizá, sobre todo, la presencia generalizada del apoyo mutuo durante desastres repentinos de todo tipo (tormentas, inundaciones, incendios y terremotos) demuestra cómo las personas se unen para cuidarse y compartir recursos cuando, inevitablemente, el gobierno no está allí para respaldarles y ofrecerles la ayuda que no llega a las personas más vulnerables y, por el contrario, despliega la aplicación de la ley contra los supervivientes desplazados por el desastre. El apoyo mutuo es una fuerza poderosa.

*2. Los proyectos de apoyo mutuo movilizan a las personas, expanden la solidaridad y construyen movimiento.*

El apoyo mutuo es fundamental para construir movimientos sociales. Las personas vienen a menudo a los movimientos sociales porque necesitan algo: defensa contra el desalojo, cuidado de niños, conexión social, atención médica o ayuda en una disputa con el gobierno sobre algo como los beneficios de asistencia social, los servicios de discapacidad, la condición migratoria o la custodia de sus niños. Obtener ayuda en una crisis es a menudo una condición para ser políticamente activo, porque es muy difícil organizarse y movilizarse cuando se lucha por sobrevivir. El hecho de obtener respaldo a través de un proyecto de apoyo mutuo que tiene un análisis político de las condiciones que produjeron la crisis de cada cual, también ayuda a romper el estigma, la vergüenza y el aislamiento. Bajo el capitalismo, los problemas sociales que resultan de la explotación y la mala distribución de los recursos se entienden como fallas morales individuales, y no como problemas sistémicos. El hecho de obtener apoyo desde un posicionamiento que visibilice las condiciones sistémicas y no las personas

que sufren dentro de estas, en tanto verdadero problema, puede ayudar a la gente a convertir la vergüenza en ira, e incluso en desafío. El apoyo mutuo expone las fallas del sistema actual y nos muestra una alternativa. Este trabajo se basa en la creencia de que quienes están en la primera línea de una crisis tienen el saber para resolver los problemas y que la acción colectiva es el camino a seguir.

Los proyectos de apoyo mutuo también fomentan la solidaridad. He sido testigo de ello en el Sylvia Rivera Law Project (SRLP) [Proyecto Legal Sylvia Rivera], un colectivo de abogados que brinda ayuda legal gratuita a personas trans y no conformes con el género de bajos ingresos y/o que son personas de color. Trabajé con el grupo desde 2002 hasta 2019. Una y otra vez presencié que las personas que acudían al SRLP en busca de ayuda habían afrontado malas situaciones en casas de acogida, en prisión o durante sus interacciones con la policía, con las autoridades de inmigración, el sistema de cuidado y crianza o en las escuelas públicas. Las personas que buscaban servicios legales para afrontar estos problemas eran invitadas a participar en la organización y a formar parte del SRLP, trabajando para cambiar las condiciones que las habían llevado al grupo. A medida que la gente se unía, las cosas a menudo se complicaban. Si bien los integrantes podían haber tenido algunas cosas en común, por ejemplo, ser trans o no conformes con el género, también diferían entre sí en términos de raza, condición migratoria, capacidad, tener o no VIH, edad, acceso a la vivienda, orientación sexual, idioma y más. Tras trabajar juntos y participar en programas de educación política compartidos, los integrantes podían aprender acerca de experiencias diferentes a las propias y construir solidaridad a través de esas diferencias. Esto cambió (y sigue cambiando) no solo a los individuos del grupo, sino también el tipo de política que se practica.

La solidaridad construye y conecta a los movimientos a gran escala. En el contexto de las organizaciones sin ánimo de lucro profesionalizadas, se insta a los grupos a enfocarse en un solo tema, conforman su mensajes a las llamadas

personas «meritorias» dentro de la población a la que sirven y utilizan tácticas que resultan aceptables para la élite. Se espera, por ejemplo, que los grupos orientados al trabajo en las prisiones luchen solo por «los inocentes» o por «los no violentos» y que hagan su trabajo de presión sobre los políticos para hacerles ver que algunas personas —no *todas*— no pertenecen a la cárcel. Esto es lo opuesto a la solidaridad, en tanto deja de lado a las personas más vulnerables: aquellos que fueron acusados por policías y fiscales, las que no tienen medios para demostrar su inocencia, las que no coinciden con los tópicos culturales de la inocencia y el merecimiento. Este enfoque estrecho fortalece en realidad la legitimidad del sistema, abogando por el acoso de las personas más estigmatizadas y considerando aceptable este acoso.

Como analizaré más adelante en el próximo capítulo, a medida que se afianzaba el tercer sector,<sup>1</sup> este patrón de incentivos y prácticas antisolidarias ha resultado devastador para los movimientos. La construcción de la solidaridad entre poblaciones distintas y a lo largo de diversas problemáticas es lo que hace que los movimientos sean grandes y poderosos. Sin esa conexión, acabamos en grupos desconectados, trabajando solo en los nichos problema, debilitándonos entre nosotros, compitiendo por la atención y la financiación, sin consideración de los unos

---

<sup>1</sup> En el original *non profit* [sin ánimo de lucro], lo que corresponde solo parcialmente con el llamado tercer sector en España y otros países europeos. En estos últimos, el tercer sector, ampliamente subvencionado por el Estado, es entendido, las más de las veces, como una prolongación de los servicios sociales públicos, aun cuando un porcentaje variable de su financiación provenga de la iniciativa privada. En EEUU, en cambio, el sector «sin ánimo de lucro» es financiado principalmente por fundaciones y personas privadas, como una suerte de «autosanación social» que corre a cuenta de la sociedad civil —aun cuando las empresas y personas «donantes» se benefician por ello de fuertes desgravaciones fiscales—. En cualquier caso, y con objeto de facilitar la comprensión, aquí se empleará indistintamente tercer sector y sector sin ánimo de lucro. [N. de E.]

por los otros y sin construir poder alguno. Los proyectos de apoyo mutuo cultivan la solidaridad cuando crean espacios donde las personas se unen sobre la base de alguna necesidad o preocupación compartida a pesar de sus diversas experiencias vividas.

Los grupos que practican el apoyo mutuo para abordar directamente problemas reales en la vida real de las personas tienden a desarrollar un acercamiento sobre problemas múltiples, basado en la solidaridad, en tanto las vidas de sus miembros están atravesadas por muchas experiencias diferentes de vulnerabilidad. A veces, cuando emplean el modelo de apoyo mutuo, incluso los grupos que parten de un objetivo limitado adoptan un horizonte más amplio de solidaridad y una visión más amplia de las posibilidades políticas. Un objetivo inicial de servir a las personas afectadas por la falta de vivienda revela rápidamente que el racismo, el colonialismo, la aplicación de las leyes de inmigración, la discapacidad, la violencia policial, el sistema de albergues para menores, el sistema de atención médica, la transfobia y otras, son todas causas de la falta de vivienda o causantes de daños mayores para la gente sin hogar. La solidaridad y el compromiso cada vez mayor con la justicia surgen del contacto con las complejas realidades de la injusticia. Así es exactamente como se construyen los movimientos, a medida que las personas se conectan entre sí y que un tema urgente se convierte en una visión más amplia de la transformación social.

*3. Los proyectos de apoyo mutuo son participativos, resuelven los problemas a través de la acción colectiva en lugar de esperar a sus salvadores.*

Los proyectos de apoyo mutuo ayudan a las personas a desarrollar habilidades para la colaboración, la participación y la toma de decisiones. Por ejemplo, las personas involucradas en un proyecto de apoyo mutuo a través de los procedimientos judiciales de vivienda aprenderán los

detalles de cómo el sistema afecta a las personas y cómo combatirlo, pero también aprenderán sobre la facilitación de reuniones, el trabajo a través de la diferencia, la conservación de voluntarios, el abordaje de los conflictos, cómo dar y ofrecer retroalimentación, cómo mantener el seguimiento y la coordinación de horarios y transporte, entre otros. También pueden aprender que no solo los abogados pueden hacer este tipo de trabajo y que muchas personas (¡incluidas ellas mismas!) tienen algo que ofrecer. Esto se aparta de la idea de la especificidad de los servicios sociales que asegura que necesitamos a un trabajador social, un terapeuta con licencia, un abogado o alguna otra persona con un título avanzado para hacer las cosas.

El apoyo mutuo es inherentemente antiautoritario y muestra cómo podemos hacer las cosas juntos, en formas que nos aseguraron eran inimaginables; y que podemos organizar la actividad humana sin coerción. La mayoría de la gente nunca ha estado en una reunión en la que no hubiera un jefe o una figura de autoridad con poder de decisión. En general, la gente trabaja o asiste a la escuela dentro de jerarquías donde la desobediencia conduce al castigo o a la exclusión. Cargamos con las prácticas de jerarquía aprendidas, incluso cuando ningún cheque de pago o castigo imponen nuestra participación, por lo que a menudo, en los grupos de voluntariado nos vemos en conflictos que se derivan de conductas de dominación interiorizadas. No obstante, los espacios colectivos, como las organizaciones de apoyo mutuo, pueden brindarnos oportunidades para desaprender estos condicionamientos y desarrollar nuevas habilidades y capacidades. Cuando participamos en grupos de nuevas formas y practicamos nuevas formas de estar juntos, construimos el mundo que deseamos y nos convertimos en el tipo de personas que podrían vivir juntas en un mundo así.

Por ejemplo, en los campamentos de Occupy que surgieron en 2011 para protestar contra la desigualdad económica, la gente compartió ideas acerca de cómo resolver los conflictos sin llamar a la policía. Occupy atrajo a muchas

personas que nunca habían participado en la resistencia política, introduciéndoles en prácticas como la toma de decisiones por consenso, la ocupación del espacio público, la distribución de alimentos gratuitos y la participación en talleres gratuitos de educación política. Muchos de los que para ese entonces se unieron a Occupy aún no habían desarrollado una crítica al control policial. Los participantes comprometidos con la abolición de la policía y el antirracismo cultivaron conversaciones acerca de por qué los activistas no debían llamar a la policía para denunciarse entre sí. Este proceso fue inconsistente e imperfecto, pero introdujo a muchas personas en nuevas habilidades e ideas que se llevaron consigo mucho después de que la policía dismantelara los campamentos de Occupy.

El apoyo mutuo también puede producir audacia y voluntad con el fin de desafiar la autoridad ilegítima. La toma de riesgos en un grupo con un propósito compartido puede ser una experiencia reparadora cuando se nos ha capacitado para seguir ciertas reglas. Los organizadores de Mutual Aid Disaster Relief (MADR) [Apoyo Mutuo y Socorro para Desastres] comparten la siguiente historia en su guía de facilitación de un taller de 2018, con el fin de ilustrar su argumento de que «la audacia es nuestra capacidad»:

Cuando un equipo de organizadores del MADR [tras el huracán María] viajó a Puerto Rico (algunos para visitar a sus familias y otros con el fin de llevar sus conocimientos médicos), se enteraron de que en un almacén del gobierno estaban siendo negligentes a la hora de cumplir con su función de distribuir enormes cantidades de suministros. El equipo mostró sus credenciales de MADR a los guardias y les dijeron: «Estaremos aquí para la recogida de las 8 am». Cuando los guardias respondieron que sus nombres no estaban en la lista, simplemente insistieron de nuevo: «Estaremos aquí para la recogida a las 8 am». Finalmente, se les permitió entrar y se les dijo que tomaran lo que necesitaran. Tras dejarles entrar una vez, los trabajadores humanitarios pudieron regresar repetidamente. Hicieron más credenciales para los organizadores

locales y el almacén siguió beneficiando a las comunidades locales durante meses.

MADR afirma que, si colectivamente tomamos acciones audaces, «podemos imaginar nuevas formas de interactuar con el mundo». Cuando se suspenden las formas de vida dominantes, las personas descubren que pueden romper las normas e incluso las leyes que sostienen el individualismo, la pasividad y el respeto por la propiedad privada. MADR afirma que «salvar vidas, hogares y comunidades durante un evento y después de un desastre, puede requerir tomar medidas audaces sin esperar el permiso de las autoridades. Los propios supervivientes de desastres son la autoridad más importante para la acción justa».

Los proyectos de apoyo mutuo que brindan socorro a los supervivientes de tormentas, inundaciones, terremotos e incendios, así como los desarrollados para ayudar a las personas que atraviesan las crisis causadas por la pobreza, el racismo, la criminalización, la violencia de género y otras condiciones «ordinarias», producen nuevos sistemas que pueden prevenir daños y mejorar nuestra preparación para los desastres venideros. Cuando el huracán María devastó Puerto Rico en 2017, fueron las iniciativas por la justicia alimentaria las que hicieron posible que muchas personas comieran cuando el sistema alimentario corporativo, el cual importa el 90 % de los alimentos de la isla de fuentes externas, quedó bloqueado por la tormenta. De manera similar, fueron los paneles solares locales los que permitieron a las personas cargar dispositivos médicos cuando colapsó por completo la red eléctrica.

Al observar lo que todavía funciona en un desastre, podemos aprender qué queremos construir a fin de prepararnos para la próxima tormenta o incendio. En *The Battle for Paradise* [La lucha por el paraíso], Naomi Klein sostiene que las microrredes controladas localmente son más eficaces a la hora de proporcionar energía sostenible, debido a las fallas de los monopolios energéticos que actualmente dominan el suministro. A raíz de los devastadores

incendios de California en 2018, el público se enteró de que los incendios fueron causados por la mala gestión de *Pacific Gas and Electric Company* [Compañía de Electricidad y Gas del Pacífico], y después observó cómo el gobierno de California ofreció de inmediato un rescate financiero a la compañía, al tiempo que fracasaba a la hora de ofrecer soporte a las personas desplazadas por el desastre. Klein describe cómo las grandes empresas de energía trabajan para socavar los proyectos energéticos locales y sostenibles, y arguye que, en lo que se refiere a la energía, como en otros ámbitos de supervivencia, deberíamos trabajar con el fin de disponer de estructuras transparentes, participativas y controladas localmente capaces de reemplazar unas infraestructuras dañinas y en ruinas.

Al hacerlo, podemos imaginar cómo deshacernos en nuestra vidas de las infraestructuras antidemocráticas (los sistemas extractivos e injustos de energía, alimentación, atención médica y transporte) y cómo reemplazarlos por las infraestructuras del pueblo. Para los movimientos sociales que trabajan con el fin de imaginar y construir una transición de la economía de «extracción, quema y desecho» a formas de vida sostenibles y regenerativas, el apoyo mutuo ofrece un camino hacia el futuro.



## 2. ¡Solidaridad, no caridad!

EL ABORDAJE DOMINANTE acerca de cómo respaldar a las personas en crisis se basa en los marcos de la caridad y de los servicios sociales. Debemos ser muy claros: el apoyo mutuo no es caridad. *La caridad, la ayuda, el socorro y los servicios sociales* son términos que generalmente se refieren a personas ricas o al gobierno que toma decisiones sobre la provisión de algún tipo de ayuda a la gente pobre —esto es, la gente rica o el gobierno decide quién recibe ayuda, cuáles son los límites de esa ayuda, así como las condiciones requeridas—. Podemos tener la certeza de que este tipo de ayuda no está diseñado para llegar a la raíz de la pobreza y la violencia. Está diseñado para ayudar a mejorar la imagen de las élites que la financian y que ponen una pequeña e inadecuada tiritita sobre la enorme herida social que genera su codicia.

El modelo de caridad actual tiene su origen en las prácticas cristianas europeas, según las cuales los ricos daban limosna a los pobres para comprar su propio camino al cielo. La base de este modelo está en una jerarquía moral de la riqueza: la idea de que los ricos son inherentemente mejores y más virtuosos que los pobres, razón por la cual merecen estar en la cima. No sorprende que el modelo de caridad promueva la idea de que la mayor parte de la pobreza es el resultado de la pereza o la inmoralidad y que solo merece ayuda la gente pobre que puede probar su valía moral.

La caridad contemporánea viene con requisitos de elegibilidad tales como sobriedad, piedad, horas límite, participación en cursos de capacitación laboral o para padres, cooperación con la policía, un estatuto migratorio legal o la certificación de la paternidad de los hijos. En los programas de caridad, los trabajadores sociales, los proveedores de atención médica, los maestros, los clérigos, los abogados y los trabajadores del gobierno determinan qué tipo de personas pobres merecen ayuda. Sus métodos para decidir quién es merecedor, e incluso las reglas para hacerlos cumplir, promueven por lo general motivos racistas y sexistas, como la idea de que las mujeres pobres de color y las mujeres inmigrantes tienen demasiados hijos, o que las familias negras son disfuncionales, o que los niños de los pueblos originarios se benefician cuando son separados de sus familias y comunidades, o que la gente es pobre debido al consumo de drogas.

Podemos observar algunos ejemplos de este tipo de políticas gubernamentales, como el Temporary Assistance to Needy Families (TANF) [Programa de Asistencia Temporal para Familias Necesitadas], que imponen «límites familiares» en catorce estados. Estas leyes restringen que las familias pobres obtengan beneficios adicionales cuando tienen un nuevo hijo. Por ejemplo, en Massachusetts, los padres solteros con dos niños reciben una mísera cantidad de 578 dólares como subsidio mensual del TANF. Pero si naciera un segundo hijo, mientras la familia recibe los subsidios del TANF, ese niño resultaría «no apto» y la familia recibiría 100 dólares menos al mes, un subsidio total de 478 dólares. Esta política surge de la idea racista y sexista de que las mujeres pobres, especialmente las mujeres de color y las mujeres inmigrantes, deben ser desanimadas a tener hijos, y de la suposición errónea de que su pobreza es de alguna manera el resultado de reproducirse demasiado. Requisitos de aptitud perjudiciales y moralizantes se observan también cuando las personas tienen que demostrar que están sobrias o bajo atención psiquiátrica a la hora de ser evaluadas para entrar en los programas de vivienda.

Los programas de caridad, tanto los administrados por el gobierno como los administrados por organizaciones sin ánimo de lucro, se establecen de modo que la recepción de ayuda resulte estigmatizante y miserable. La humillación y degradación de realizar tareas laborales obligatorias para obtener subsidios demasiado pequeños para vivir o de responder a un sinfín de preguntas personales que tratan al destinatario como un fraude y un ladrón, están diseñados para garantizar que la gente acepte cualquier trabajo bajo cualquier salario o condición de explotación, con el fin de desalentar la dependencia de las prestaciones públicas. La caridad hace que las personas ricas y las corporaciones parezcan generosas al mismo tiempo que defienden y legitiman los sistemas que concentran la riqueza.

La caridad está cada vez más privatizada y ha sido cada vez más subcontratada al emergente tercer sector, beneficiando a la gente rica más que a la pobre y esto de dos modos. Primero, los donantes de élite dirigen el espectáculo. Ellos deciden qué se financia y que no. Las organizaciones sin ánimo de lucro compiten para demostrar que son la mejor organización para obtener financiación. Para obtenerla, las organizaciones sin ánimo de lucro quieren que su trabajo parezca legítimo de cara a quien lo financia, lo que significa trabajar de acuerdo con las creencias del financiador acerca de las causas y las soluciones de un problema en particular, en lugar de desafiar esas creencias. Por ejemplo, el ente financiador puede favorecer a las organizaciones sin ánimo de lucro que hacen de la sobriedad una condición para recibir un lugar en un albergue de personas sin hogar, en tanto la gente rica prefiere creer que la falta de vivienda viene causada por el consumo de drogas de los pobres en vez de por un mercado inmobiliario capitalista. Con el fin de obtener subvenciones, las organizaciones sin ánimo de lucro tratan también de parecer «exitosas» y aparentar un alto «impacto», independientemente de que su trabajo logre realmente llegar a la raíz del problema. Por ejemplo, las organizaciones sin ánimo de lucro de servicios sociales afirman a menudo que han

trabajado con un gran número de personas, aunque la mayoría de estas personas no vieran reducidos sus niveles de vulnerabilidad ni tampoco obtuvieran lo que necesitaban de su relación con la organización sin ánimo de lucro. Asimismo, los grupos de servicios para personas sin hogar a veces afirman que redujeron el uso de albergues, pero las personas que dejaron de usar el albergue siguen sin tener una vivienda y simplemente no hacen uso del mismo por diversas razones.

De esta forma, las organizaciones sin ánimo de lucro que dirigen sus esfuerzos a la pobreza y a las personas sin hogar son esencialmente alentadas a *administrar* a las personas pobres: brindando acceso limitado y condicional a albergues parecidos a prisiones y haciendo que las personas reciban clases de contabilidad personal o demuestren su sobriedad. Para lograr la justicia habitacional estas no realizan el trabajo más peligroso y efectivo que hacen los grupos de apoyo mutuo políticamente movilizados, tales como la defensa de campamentos contra las redadas; prestación inmediata y sin contraprestaciones de atención médica y de alimentos para las personas pobres y sin hogar; combatir a los promotores inmobiliarios, los rentistas propietarios de los barrios marginales y la gentrificación; o luchar y proporcionar acceso a una vivienda a largo plazo. El control de la gente rica sobre la financiación de las organizaciones sin ánimo de lucro evita que estas realicen trabajos que amenacen el *status quo* o reconozcan los límites de sus estrategias. En el peor de los casos, las organizaciones sin ánimo de lucro son integradas en programas que hacen que las personas vulnerables lo sean aún más. Un ejemplo de ello es el Homeless Management Information System [Sistema de Información para la Gestión de Personas sin Hogar], una herramienta federal de gestión de información computerizada que requiere que los servicios y organizaciones benéficas para personas sin hogar registren los nombres y la información de sus clientes a la hora de recibir ayuda federal, lo que pone a las personas criminalizadas e indocumentadas en mayor riesgo.

En segundo lugar, el sistema sin ánimo de lucro crea un refugio fiscal para la gente rica. Pueden poner montones de dinero en una fundación benéfica, lo que les permite evitar el pago de impuestos y, en su lugar, dirigirlo a sus proyectos favoritos. La mayor parte del dinero de las fundaciones se dirige a las cosas más valoradas por los miembros de la junta y los directores ejecutivos (que, en el caso de las fundaciones estadounidenses, más del 90 % son blancas), como las universidades en las que se graduaron, la ópera y los museos. Las fundaciones ni siquiera están obligadas a ceder gran parte de su riqueza: entregan solo el 5 % anual y aun así obtienen los beneficios de un paraíso fiscal, así como el prestigio social de los filántropos. Ese 5 % también puede utilizarse para pagar a sus amigos y familiares cientos de miles de dólares al año en tanto «fideicomisarios» de su fundación.

La creación del sector sin ánimo de lucro que ha despuntado en el último medio siglo fue una respuesta directa a la amenaza planteada por el masivo trabajo de apoyo mutuo de los movimientos antirracistas, anticoloniales y feministas de las décadas de 1960 y 1970. Las organizaciones sin ánimo de lucro fueron diseñadas para desmovilizarnos, legitimando sistemas injustos y ocultando la realidad de que el auténtico cambio proviene de movimientos formados por millones de personas comunes y corrientes, y no de pequeños grupos de profesionales remunerados. A día de hoy, las organizaciones sin ánimo de lucro destinadas a abordar la pobreza están dirigidas principalmente por élites blancas. La idea que estas organizaciones promueven, al igual que las universidades, es que las personas con títulos universitarios son las más adecuadas para encontrar soluciones a los problemas sociales. Esto mistifica las causas de la pobreza, las presenta como una especie de misterioso problema matemático que solo las personas con títulos universitarios pueden resolver. No obstante, cualquier persona pobre sabe que la pobreza viene causada por la codicia de sus jefes, los arrendadores y las compañías de seguros de salud, por los sistemas de supremacía blanca

y el colonialismo, y por guerras y migraciones forzadas. Las soluciones de la élite a la pobreza siempre tienen que ver con la administración de los pobres y nunca con la redistribución de la riqueza.

El sector sin ánimo de lucro no solo falla a la hora de dar solución a la injusticia, sino que también la reproduce dentro de los mismos grupos. Las organizaciones sin ánimo de lucro son gestionadas, por lo general, como negocios, con un jefe al mando (el director ejecutivo) que decide sobre la gente de abajo. Las organizaciones sin ánimo de lucro tienen los mismos problemas que otras empresas que confían su organización a modelos jerárquicos: salarios drásticamente desiguales, brechas salariales por raza y género, acoso sexual en el lugar de trabajo, explotación de los trabajadores y agotamiento. A pesar de que fueron presentadas como la solución para arreglar los problemas de los sistemas actuales, las organizaciones sin ánimo de lucro replican, legitiman y estabilizan en su mayoría ese sistema.

Uno de los modos en los que se presenta el modelo de caridad se manifiesta mediante la idea de «tener una causa». Las celebridades y los filántropos nos muestran que tomar una causa por la que preocuparse, donar o recaudar dinero es parte de su marca, de igual modo que sus decisiones de estilo y moda. Esta idea de una causa benéfica, desconectada de otros aspectos de la vida, nos mantiene en nuestro sitio. Se nos anima a ser principalmente consumidores adormecidos, de los que hacen voluntariado en un comedor de beneficencia el Día de Acción de Gracias, publican vídeos sobre los derechos de los animales en nuestras cuentas de redes sociales o llevan una camiseta con un eslogan feminista de cuando en cuando. Esto implica que solo unos pocos expertos o especialistas que trabajan en organizaciones sin ánimo de lucro deben hacer de la justicia una de las partes más importante de sus vidas convirtiéndola en una carrera, pero incluso de ellos se espera que sean consumidores obedientes.

La falsa separación de la política y de la injusticia en la vida cotidiana (y la idea de que el activismo es una especie de accesorio al estilo de vida) es para nuestros movimientos desmovilizadora, esconde las causas fundamentales de la injusticia y nos vuelve pasivos y cómplices. Los movimientos sociales robustos ofrecen una visión opuesta. Defendemos que todos los aspectos de nuestras vidas, por ejemplo, dónde y cómo vivimos y trabajamos, comemos, nos divertimos, nos movemos y sobrevivimos son lugares de injusticia y potencial resistencia. En el mejor de los casos, los movimientos sociales crean redes sociales vibrantes en las que no solo trabajamos en grupo, sino que también tenemos amistades, hacemos arte, tenemos relaciones sexuales, somos mentores y cuidamos hijos, nos alimentamos a nosotros mismos y los unos a los otros, construimos experimentos radicales de urbanismo y vivienda, y nos inspiramos mutuamente acerca de cómo podemos cultivar la liberación en todos los aspectos de nuestras vidas. El activismo y el apoyo mutuo no deben vivirse como una forma de voluntariado o como un pasatiempo, deben vivirse como una existencia en sintonía con nuestras esperanzas para el mundo y con nuestras pasiones. Deberían llenarnos de vida.

El modelo caritativo nos anima a sentirnos bien con nosotros mismos al «devolver» a los demás. Este modelo nos convence de que hacemos bastante si hacemos un poco de voluntariado o publicamos algo en las redes; es una gran manera de mantenernos en nuestro sitio. Mantener la insensibilidad de la gente ante el sufrimiento del mundo y ante el suyo propio es esencial para preservar las cosas como están. De hecho, las cosas son realmente aterradoras y nos enfurecen a cada momento, por eso, sentir *más* rabia, miedo, tristeza, dolor y desesperación puede resultar apropiado. Estos sentimientos nos pueden ayudar a no apaciguarnos ante soluciones falsas y a motivarnos a perseguir una acción colectiva continua en pro del cambio.

Eso no significa que el trabajo de apoyo mutuo no nos haga sentirnos bien. De hecho, a menudo es profundamente satisfactorio y conectivo, crea relaciones afectivas,

produce ruidosas celebraciones y dota de un profundo sentido a lo que hacemos. En mi experiencia, el *aumento* del compromiso es lo que realmente nos anima: mayor curiosidad, mayor disposición para sentir el daño que nos rodea y preguntarnos cómo podemos relacionarnos con este de forma distinta. Cuando estamos comprometidos con las complejas y dolorosas realidades que enfrentamos, y actuamos de manera reflexiva y comprometida junto a otros por la justicia, nos sentimos mejor que si nos adormecemos o hacemos gestos simbólicos de caridad y autoconsolación. Dejar que nuestros valores guíen cada aspecto de nuestras vidas nos hace sentirnos bien.

Los proyectos de apoyo mutuo se definen, en muchos sentidos, en oposición al modelo de caridad y de su actual reproducción en el sector sin ánimo de lucro. Los proyectos de apoyo mutuo movilizan a mucha gente en lugar de a unos pocos expertos; resisten el uso de criterios de selección que eliminan a muchas de las personas estigmatizadas; son parte integral de nuestras vidas en lugar de una causa personal de predilección; y cultivan un análisis compartido de las causas fundamentales del problema, al tiempo que conectan a la gente con los movimientos sociales que pueden abordar estas causas. La Segunda Parte de este libro se enfoca en cómo podemos construir nuestros grupos de apoyo mutuo de manera que podamos alcanzar estos objetivos con mayor éxito, evitando los inconvenientes del modelo caritativo y los comportamientos jerárquicos aprendidos, que pueden reproducir la injusticia, incluso en los entornos activistas.

Lo que construyamos en este momento, si podemos sostenerlo, determinará cuán preparados estaremos para la próxima pandemia, los desastres climáticos que se avecinan, los continuos desastres de la supremacía blanca y el capitalismo, y las rebeliones hermosamente disruptivas que transformarán todo esto.

### 3. Obtenemos más cuando exigimos más

LOS DESASTRES constituyen rupturas: los sistemas existentes se derrumban y tienen que ser reparados, reemplazados o desechados. Los desastres exacerbaban y exponen las desigualdades, mostrando las crisis preexistentes que las élites tratan de ignorar y ocultar. Cuando los desastres aparecen, los gobiernos y las corporaciones actúan rápidamente para restarles importancia, esperando volver lo antes posible al *status quo* de la extracción y obtención de beneficio, para atribuirse el mérito de haberlos resuelto y silenciar las demandas de ayuda. Los gobiernos y el 1 % también utilizan los desastres como oportunidades para impulsar sus reformas predilectas. La COVID-19, por ejemplo, ha traído victorias a la derecha tales como la clausura de fronteras, la suspensión de regulaciones ambientales, la concesión de cientos de millones de dólares al Federal Bureau of Investigation (FBI) [Oficina Federal de Investigaciones], al Drug Enforcement Administration (DEA) [Administración para el Control de Drogas] y a la policía local, así como la ampliación de la capacidad de la policía para acosar y criminalizar a los pobres por violar presuntamente las normas de salud pública.

Al mismo tiempo, los desastres constituyen oportunidades para exponer la injusticia y promover las demandas de la izquierda. La COVID-19 también ha sido una oportunidad para movilizar a la gente con el fin de

resistir a las injusticias. A medida que más personas son despedidas o se ven obligadas a realizar trabajos peligrosos, más nos unimos contra los arrendadores, los jefes, la policía, las prisiones y un sistema de atención médica gestionado para el beneficio privado. Con el fin de frenar los peores efectos de la pandemia, han surgido algunas formas de ayuda gubernamental que nos ofrecen esperanzas de otra forma de vida: moratorias de desahucio, aumento de los subsidios de desempleo y de las ayudas de ingreso, transporte público gratuito, suspensión de los pagos de los préstamos estudiantiles, y más. Si bien este alivio está lejos de ser universal o de resultar adecuado, ha demostrado que muchas de las cosas por las que nuestros movimientos han luchado son totalmente posibles.

Los desastres constituyen momentos cruciales de competencia entre diversos programas políticos, son coyunturas en las que se puede perder o ganar mucho. Conquistar el mundo que queremos está lejos de estar garantizado. Nuestros adversarios, aquellos que en el presente controlan la mayor parte de la tierra, el trabajo, la comida, la vivienda, el transporte, las armas, el agua, la energía y los medios de comunicación, trabajan febrilmente para mantener el *status quo* de la mala distribución y la violencia selectiva, empeorando incluso la situación con el fin de incrementar sus ganancias y su propio poder. Nuestra capacidad de vencer es posible en la medida en que podamos darnos cuenta colectivamente de lo que no controlan (a nosotros) y, de forma conjunta, desobedecer y perturbar sus sistemas, retomando el control sobre nuestras formas de sostener la vida. Si queremos que la mayor cantidad posible de gente sobreviva y obtenga algo a corto y largo plazo, tenemos que utilizar las crisis para ayudar *y también* movilizar a las personas. El apoyo mutuo es la forma de hacerlo. Durante la pandemia de la COVID-19, los grupos de apoyo mutuo han proliferado y más gente ha aprendido a organizarse, más incluso que en décadas pasadas. Esta es una gran oportunidad para promover la transformación.

Necesitamos redes y grupos de apoyo mutuo capaces de poner a trabajar a millones de personas con el fin de que profundicen su comprensión sobre las causas y el origen de las crisis y las desigualdades que provocan, al tiempo que desarrollan su capacidad para una acción colectiva audaz. Necesitamos grupos y redes que no desaparezcan después del peor momento de crisis, sino que se conviertan en parte de una movilización continua y sostenida con capacidad de apoyo, y que siga ejerciendo presión para obtener nuevas victorias.

A medida que crezca la movilización, los gobiernos, las corporaciones y los medios corporativos abordarán el apoyo mutuo de tres maneras, todas las cuales, mientras escribo estas líneas, ya son visibles en relación con la pandemia de COVID-19. Estas tres respuestas a menudo se producen simultáneamente, de la mano de diversas agencias, políticos electos y niveles de gobierno. Algunos ignorarán los esfuerzos generalizados de apoyo mutuo. Otros intentarán incorporarlos en una narrativa sobre el voluntariado, etiquetándolos de «heroicos», describiéndolos como complementarios a los esfuerzos del gobierno y los sistemas existentes, en lugar de en oposición a los mismos. Y finalmente algunas agencias de policía y de control vigilarán y criminalizarán estos esfuerzos de apoyo mutuo.

Todo ello resultó visible en la respuesta al huracán Sandy en 2012. Occupy Sandy [Ocupar Sandy], una red de apoyo mutuo basada en el voluntariado que surgió de Occupy Wall Street [Ocupar Wall Street], organizó a sesenta mil voluntarios para brindar alimentos, agua, medicamentos y otras necesidades a las personas que se quedaron sin electricidad y en condiciones espantosas por parte de un gobierno que no estaba siquiera preparado para ayudarles. En esa ocasión, el Department of Homeland Security [Departamento de Seguridad Nacional] amplió su ámbito de control de Occupy Wall Street a Occupy Sandy, al mismo tiempo que algunas agencias gubernamentales de la ciudad de Nueva York ayudaban a Occupy Sandy a conseguir suministros para su redistribución. El gobernador

Andrew Cuomo y el alcalde de la ciudad de Nueva York, Michael Bloomberg, básicamente ignoraron el trabajo de Occupy Sandy en la línea de frente, concentrándose en administrar su propia reputación.

El objetivo fundamental de estas tres respuestas estaba en garantizar la legitimidad y estabilidad de los actuales sistemas y en deslegitimar las formas alternativas de satisfacer las necesidades humanas. En el mejor de los casos, los proyectos de apoyo mutuo fueron considerados complementos temporales, que no amenazaban los sistemas existentes. Los políticos electos y las agencias gubernamentales a menudo buscan legitimidad mediante su asociación con proyectos de apoyo mutuo cuando estos proyectos satisfacen las necesidades existentes de forma más efectiva que el gobierno mismo. En el peor de los casos, los proyectos de apoyo mutuo son presentados como ilegales, peligrosos y criminales. Como vimos con los ataques policiales contra los programas de desayuno del Black Panther Party o, de forma más reciente, en las redadas de la administración de Trump en los campamentos médicos de No More Deaths [No más Muertes] (que ofrece apoyo a los inmigrantes en la frontera meridional de EEUU), cuando los esfuerzos de apoyo mutuo construyen realmente, legitiman la acción coordinada y la autonomía frente a los sistemas existentes, los gobiernos suelen tomar medidas enérgicas contra ellos.

La criminalización del trabajo de apoyo mutuo ha sido continua a lo largo de la historia de los movimientos sociales, y esto precisamente porque confrontan directamente los sistemas injustos y ofrecen alternativas. Los grupos que actualmente realizan trabajos de apoyo mutuo sobre el terreno, particularmente arriesgados, como los que facilitan el acceso a medicamentos o procedimientos de aborto, ilegales en la jurisdicción en la que trabajan; los que proporcionan agujas limpias y espacios seguros a los consumidores de drogas donde estas son ilegales; los que proporcionan garantías a las personas que practican un comercio sexual criminalizado y ayudan a las personas

sin hogar a ocupar casas vacías, tienen conocimientos y experiencia útiles para todos nosotros acerca de cómo navegar en los riesgos a la propia seguridad. El estudio de las experiencias y los métodos de esos grupos para evadir y/o confrontar con la policía, asegurar las comunicaciones electrónicas y proteger a las personas más vulnerables puede ser beneficioso para todos los grupos de apoyo mutuo, mientras nos preparamos para que nuestro trabajo (ojalá) se convierta en una amenaza para el *status quo*.

Ante el aumento de la movilización y de la resistencia —como ocurrió con la rebelión contra la violencia policial racista en el verano de 2020— o por temor a otro desastre desestabilizador, los gobiernos y las corporaciones que estos representan a veces harán concesiones, muchas de las cuales parecerán similares a las que proporcionan los proyectos de apoyo mutuo. Durante los momentos de profunda agitación social y económica, como durante la COVID-19, los gobiernos tienden a ampliar la transferencia de rentas, generalmente en forma de prestaciones sociales y por desempleo o de un cheque único. Pero la ayuda gubernamental también puede tomar la forma, entre otras, de una legalización de la propiedad ocupada, de provisión de clínicas móviles, de ofrecer comida en las escuelas públicas, de crear programas de justicia restaurativa, de generar recursos para las personas que salen de prisión. Estas concesiones, en las que el gobierno proporciona algo que antes solo ofrecían los grupos de apoyo mutuo, pueden celebrarse como victorias limitadas de los movimientos: *¡Nuestra organización era tan fuerte que tuvieron que cooptarnos!* Estas concesiones también pueden brindar un apoyo vital a muchas más personas que las que los grupos de apoyo mutuo pueden alcanzar, como sucedió con el programa de desayuno gratuito del USDA en las escuelas, que alimentó a más niños que el programa de desayuno del Black Panther Party que empujó su expansión.

Sin embargo, resulta fundamental recordar que estas concesiones son necesariamente limitadas. Primero, pueden ser reducidas o retiradas una vez pasado el momento

de inestabilidad. Este ha sido el patrón histórico de la ayuda a la gente pobre en EEUU: se expande durante las crisis y luego se contrae y estigmatiza tan pronto como se relaja la crisis, lo que rápidamente devuelve a la gente a la desesperación y a ser explotada por sus patrones. En segundo lugar, si bien los suministros gubernamentales a veces llegan a más personas que el apoyo mutuo local, por lo general excluyen a las personas particularmente vulnerables, como la población criminalizada, que trabaja en la economía informal, los sin hogar o las personas indocumentadas. Los programas de asistencia social y de apoyo a la renta en EEUU, que van desde las pensiones de vejez y discapacidad hasta el apoyo a las familias en situación de pobreza, están diseñados de forma consistente con el fin de garantizar que las mujeres, las personas de color y los pueblos originarios reciban poco o nada. Por ejemplo, el New Deal, surgido con el propósito de silenciar las rebeliones anticapitalistas provocadas por la Gran Depresión y estabilizar el sistema capitalista, fue diseñado para que las mujeres, las trabajadoras domésticas y los trabajadores agrícolas (negros y latinos en su mayoría) fueran excluidos de los subsidios creados. Por medio de la vinculación de las garantías al empleo, el New Deal perpetuó el *status quo* de pobreza extrema de las personas con discapacidad.

Siempre que dependemos de un sistema capitalista e imperialista para satisfacer las necesidades vitales, podemos prever provisiones frágiles e inadecuadas, diseñadas para transferir enormes cantidades de riqueza hacia las poblaciones para las que tales sistemas fueron diseñados: población blanca, rica, heterosexual, masculina. A menudo, las concesiones nunca se realizan, solo son promesas en un esfuerzo por detener la resistencia.

Debido a que el objetivo de las élites es conceder lo menos posible y mantener el *status quo* tanto como sea posible, un patrón claro de estas concesiones es que obtenemos más cuando exigimos más: cuando generamos una presión más audaz y mayor. Recordemos que solo para obtener beneficios sociales estigmatizantes y poco

generosos fueron necesarios movimientos de masas que amenazaron la existencia misma del capitalismo, como los que se vieron durante la Gran Depresión y los levantamientos de la década de 1960 contra el racismo. Décadas de levantamientos contra la brutalidad policial solo produjeron reformas policiales superficiales, muchas de las cuales ampliaron los presupuestos y las efectivos de la policía. En otras palabras, incluso las concesiones insatisfactorias solo vienen tras movilizaciones grandes, sostenidas y disruptivas. Los líderes de las organizaciones sin ánimo de lucro y la clase política fomentan con frecuencia el «pragmatismo» y el cambio gradual pacífico, pero la radicalización de la imaginación acerca de lo que queremos, y la escalada de la acción directa, es lo verdaderamente pragmático si lo que tratamos de lograr es un cambio real. Las concesiones conseguidas durante las crisis (ya sean desastres repentinos o creadas por una poderosa protesta social) serán tan fuertes y duraderas como las movilizaciones que las hicieron necesarias. Las élites y sus guardianes de las organizaciones sin ánimo de lucro nos alientan a hacer demandas pequeñas, «razonables», «que se pueden ganar», tratan de redirigir nuestra acción hacia las vías oficiales no disruptivas, con narrativas acerca de la «protesta pacífica» y «sentarse a la mesa para entablar un diálogo». Fomentan reformas basadas en el supuesto de que los sistemas que tratamos de dismantelar son fundamentalmente justos y reformables. Tenemos que negarnos a limitar nuestras visiones a las concesiones que nos ofrecen: lo que deseamos es un mundo radicalmente distinto que suprima los sistemas que ponen nuestras vidas bajo su control.

Si las concesiones son señales de nuestro impacto, en el mejor de los casos brindan algo de alivio a algunas personas, pero en última instancia estabilizan los sistemas existentes. Entonces, ¿qué sería ganar? Mientras construimos grupos de apoyo mutuo, ¿qué esperamos, sino que el gobierno, en lugar de nosotros, proporcione en algún momento lo que estamos ofreciendo? Si nuestros sistemas actuales se basan en la autoridad ilegítima

y emplean la coerción y la violencia para mantenernos atados a los mismos, y si el objetivo primordial de esos sistemas es la concentración de la riqueza y el poder de la toma de decisiones, ¿cuál es la alternativa?

Desde nuestro punto de vista, en un mundo de fronteras cada vez más militarizadas, tecnologías de vigilancia cada vez más expansivas, con una concentración de riqueza más severa, la mayor cifra de población carcelaria en la historia de la humanidad, de bases militares y de armas de alta tecnología, y con los mecanismos más avanzados de propaganda, puede ser difícil imaginar otras formas de vivir. Los desastres estimulan a menudo las fantasías de un gobierno benevolente cuando nos enfrentamos a un brutal fracaso gubernamental y deseamos que las cosas sean distintas.

Que nuestro sueño de un gobierno de salvación resulte en parte tan convincente, está en que nos es difícil imaginar un mundo en el que podamos satisfacer las necesidades humanas básicas a través de sistemas que se basen en principios de autodeterminación colectiva, en lugar de coerción. Estamos acostumbrados a situaciones donde la opción está entre un gobierno que niega la importancia del desastre y abandona a la gente a la devastación o un gobierno que responde con ayuda inadecuada y que trae consigo más fuerza policial, control, militarización y transferencia de riquezas a quienes están en el poder. Esta no es una opción en absoluto. Debido a que el capitalismo controla los medios de subsistencia (alimentos, salud, vivienda, comunicaciones, transporte) y a que dependemos de sistemas que no controlamos, puede resultarnos difícil imaginar que podemos sobrevivir de otra manera. Sin embargo, durante la mayor parte de la historia de la humanidad lo hicimos y los proyectos de apoyo mutuo nos permiten volver a reaprender que esto es posible y además es emancipatorio.

Los proyectos de apoyo mutuo nos permiten practicar la satisfacción de nuestras propias necesidades y las de los demás, sobre la base de compromisos recíprocos

de dignidad, cuidado y justicia. Nos permiten coordinar nuestras acciones de forma colectiva, en la creencia de que todos somos importantes y que debemos ser partícipes en las soluciones de nuestros problemas. Nos permiten darnos cuenta de que sabemos cómo abordar mejor las crisis que enfrentamos. No necesitamos ser salvados por profesionales, agentes gubernamentales o élites consideradas «expertas». El apoyo mutuo cultiva las prácticas y las estructuras que nos llevan hacia nuestro objetivo: una sociedad organizada por la autodeterminación colectiva, donde la gente tiene voz y voto en todas las dimensiones de su vida, en vez de enfrentarse a la falsa elección coercitiva de hundirse o nadar; de enrolarse en una fuerza laboral brutal y explotadora, contratar un plan de seguros y acceder al mercado de la vivienda o arriesgarse a quedarse a la intemperie en medio del frío.

¿Cómo podemos imaginar un «reescalamiento» del apoyo mutuo hasta el punto en que todos tengan lo que necesitan y lleguen a cogobernar de manera significativa las estructuras y la condición de sus vidas? Debido al dominio de los modelos corporativos y sin ánimo de lucro, la gente suele pensar que «reescalamiento» significa centralización y estandarización de proyectos, pero esto va directamente en contra de la sabiduría del apoyo mutuo. «Reescalamiento» no significa hacer que los grupos sean más grandes o fusionarlos con una organización de región, estado o país. Si se quieren paliar las necesidades de la gente en todo tipo de situaciones, incluyendo los desastres, el apoyo mutuo organizado localmente es más efectivo: nuestras necesidades son satisfechas de mejor forma por quienes tienen mayor conocimiento local y cuando somos nosotros quienes tomamos las decisiones que nos afectan. Reescalar nuestro trabajo de apoyo mutuo implica organizar más grupos de esta índole, replicar las prácticas más adecuadas de los demás para luego adaptarlas a fin de que sean operativas en barrios, subculturas y enclaves específicos. Implica la coordinación intergrupala, compartir recursos e información, respaldarse mutuamente y unirse

en coaliciones con el propósito de emprender acciones a gran escala como huelgas de alquileres y huelgas laborales, el derrocamiento de gobiernos e industrias corruptas. La ocupación de fábricas, donde los trabajadores expulsan a sus propietarios y toman el control de las mismas, decidiendo juntos el día a día y creando sistemas justos para todos, son buenos ejemplos de este tipo de cambio: una huelga que se convierte en la toma de posesión de una fábrica constituye un «reescalamiento». Del mismo modo, podríamos imaginarnos personas que trabajan para crear redes locales de energía utilizando energía solar. Las redes serían organizadas y cuidadas por las personas que las utilizan, pero es posible que compartan prácticas y recursos con otros grupos que también construyen y mantienen redes locales. La gobernanza y la innovación siguen siendo locales, pero el conocimiento, el apoyo y la solidaridad se interconectan y se comparten.

A la hora de imaginar una sociedad en la que compartamos y cogobernemos todo, donde tengamos todo lo que necesitamos y no dependamos de la coerción y la dominación, tenemos que deshacernos de la propaganda capitalista que nos dice que la gente es naturalmente codiciosa y que sin la policía que nos pone en nuestro sitio, haríamos acopio de todo y nos mataríamos los unos a los otros. Al contrario, en las crisis, y de forma particularmente clara en los últimos tiempos, podemos observar que la gente es por naturaleza conectiva y generosa, aunque a menudo tenga un bagaje cultural del que deshacerse por estar condicionada por la supremacía blanca, el patriarcado y el capitalismo. Una y otra vez vemos que las personas comparten lo poco que tienen después de tormentas, inundaciones e incendios, salvándose unos a otros. Por medio de los proyectos de apoyo mutuo, muchos de nosotros tenemos la oportunidad de profundizar estas prácticas de generosidad, y de transformarlas en sistemas de apoyo a largo plazo que podemos cogobernar con el fin de ayudarnos a sobrevivir y a movilizarnos para el cambio.

El apoyo mutuo es solo una táctica en el ecosistema de los movimientos sociales. Este opera al lado de la acción directa, la educación política y muchas otras tácticas. Pero la táctica del apoyo mutuo es la que con más éxito nos ayuda a hacer crecer nuestros movimientos, a construir el poder de nuestra gente, en tanto la motiva a emprender una acción coordinada para cambiar las cosas *aquí y ahora*. A medida que el apoyo mutuo se expande en el contexto de la crisis de la COVID-19, en zonas de desastre generadas por el cambio climático y durante las crisis económicas, se nos abre la oportunidad de gestar millones de combatientes de la nueva resistencia, de enseñarnos unos a otros a trabajar conjuntamente a largo plazo y de desarrollar nuestra capacidad para practicar una coadministración basada en la solidaridad en todas las áreas de la vida colectiva. En los años y décadas venideras, la crisis climática continuará trayendo cada vez peores desastres a nuestras comunidades. Cuanto más fuertes construyamos nuestras redes de apoyo mutuo hoy en día, más preparados estaremos para ayudarnos unos a otros a sobrevivir a esos desastres, transformando nuestras formas de convivencia hacia la liberación.



## Segunda parte

### Trabajar juntos y *con propósito*

El trabajo de apoyo mutuo es importante a la hora de satisfacer las necesidades de supervivencia de las personas *aquí y ahora* y para movilizar a cientos de millones de personas a que se unan a las luchas por la justicia y la liberación. La mayoría de las personas que acaban de movilizarse por la injusticia ansían abordar las condiciones que les atraviesan a ellas mismas y a sus seres queridos. Los proyectos de apoyo mutuo son la vía de acceso para que las personas se pongan a trabajar de inmediato en las cosas que les urgen, a que se conecten con movimientos sociales donde pueden aprender más sobre cosas que aún no les afectan, construyendo así nuevas solidaridades.

Esta sección del libro se dirige a las personas que desean iniciar proyectos de apoyo mutuo o que ya forman parte de estos y quieren construir culturas y estructuras grupales que ayuden a que el trabajo prospere. El capítulo 4 describe algunas de las mayores dificultades políticas de los grupos de apoyo mutuo. El capítulo 5 se centra en el meollo de la cuestión, yendo al grano y proporcionando herramientas para abordar los obstáculos más comunes en el trabajo de apoyo mutuo. Esta sección

incluye algunas cosas que los grupos pueden hacer para abordar los conflictos y evitar caer en prácticas características de los modelos de caridad o de empresa, así como ideas para compartir cosas que las personas dentro de los grupos pueden hacer con el fin de ampliar su propia capacidad para hacer este trabajo con la compasión y cuidado necesario, y según nuestros principios.

## 4. Algunos peligros y dificultades del apoyo mutuo

INCLUSO CUANDO se trabaja explícitamente con el fin de rechazar el modelo de caridad, los proyectos de apoyo mutuo pueden caer en algunas de las desgastadas formas de ese modelo caso de no arraigarnos profundamente en nuestros principios y de practicar un discernimiento cuidadoso. Los grupos de apoyo mutuo enfrentan cuatro tendencias peligrosas: la clasificación de las personas como merecedores y no merecedores de ayuda; practicar el «salvacionismo»; ser cooptados; y colaborar con las iniciativas que suprimen las infraestructuras públicas para que estas sean reemplazadas por la empresa privada y el voluntariado.

### Jerarquías de mérito

Las personas inician proyectos de apoyo mutuo porque los programas u otros servicios existentes no satisfacen las necesidades de la gente y, a menudo, dejan fuera a grupos específicos de personas vulnerables. Las notorias deficiencias de la Federal Emergency Management Agency (FEMA) [Agencia Federal para la Gestión de Emergencias] ante un desastre son un buen ejemplo. El incendio forestal de 2018 en California fue el más mortífero y destructivo en la historia del estado, el peor incendio forestal en EEUU en un siglo y el desastre natural

más costoso del mundo en ese año. Al menos 85 personas fallecieron, 18.800 inmuebles fueron destruidos, 52.000 personas fueron evacuadas y el daño total se estimó en 16.500 millones de dólares. Tras el incendio, surgió una ciudad de tiendas de campaña con personas desplazadas en el estacionamiento de un Walmart de Chico, California. Durante los días posteriores al incendio y cuando las personas desplazadas con más recursos comenzaron a abandonar la susodicha ciudad —porque podían costearse una nueva vivienda o quedarse con familiares o amigos— los funcionarios municipales y los medios de comunicación, en lugar de tener empatía para quienes sobrevivieron al incendio, presentaron a las personas que allí permanecían como gente sin hogar e itinerantes que «no merecían» ayuda. La jerarquía de merecimiento está integrada en el proceso de idoneidad de la FEMA, lo que excluyó a las personas que no pudieron confirmar una dirección antes del desastre, tales como las personas sin hogar o las que residían en comunidades empobrecidas donde las viviendas individuales a veces no tienen una dirección postal individual.

La distinción entre los supervivientes merecedores de ayuda y los no merecedores se basa en la idea de que los arrendatarios y los propietarios de viviendas repentinamente desplazados son víctimas que merecen compasión, mientras que las personas que ya han sido desplazadas por los desastres corrientes del capitalismo —y que son especialmente vulnerables tras un desastre grave como una tormenta o un incendio— son culpables y no merecen ayuda. Como ya he expuesto, los modelos de reacción frente a situaciones de catástrofe del Estado y de las organizaciones sin ánimo de lucro trabajan, por lo general, para estabilizar la actual distribución de la riqueza y no para transformarla, por eso es lógico que proporcionen poco o nada a las personas más pobres.

Después de catástrofes como el huracán Sandy y Katrina, el gobierno federal ofreció préstamos a propietarios de viviendas y negocios, así como préstamos más modestos

a los arrendadores a fin de que recuperaran sus propiedades personales. Solo aquellos considerados como «dignos de crédito» podían calificarse como meritorios, y aún así muchos de los que fueron así calificados nunca vieron un centavo. Es poco probable que la gente en situación de crisis obtenga beneficio alguno de incrementar su deuda, sin embargo, su endeudamiento genera dinero para que los bancos cosechen intereses. De igual forma, durante el brote inicial de la COVID-19 en EEUU, el gobierno federal ofreció préstamos para las empresas que sufrían pérdidas económicas. Casi de inmediato, surgieron historias sobre corporaciones gigantes como Shake Shack [La Casucha de los Batidos] y Potbelly [La Estufa de Leña] que recibieron millones de dólares, mientras que pequeños negocios en propiedad de personas de color apenas recibieron nada. Entre la clase trabajadora, los trabajadores con empleos más precarios no recibieron prestaciones por desempleo y tampoco los cheques de estímulo económico que se supone proporcionarían cierto alivio. Las personas indocumentadas no fueron seleccionadas para los programas de ayuda. La ayuda para pobres en casos de desastre está diseñada para mantener y empeorar las desigualdades. Las narrativas del mérito justifican este tipo de diseños.

Aunque los proyectos de apoyo mutuo surgen a menudo ante la toma de conciencia de que los programas de socorro excluyen a las personas calificadas como «no merecedoras» o «no aptas», estos a veces establecen también sus propias y problemáticas jerarquías de mérito. Por ejemplo, los proyectos de apoyo mutuo replican marcos de selección moralizantes cuando exigen sobriedad, excluyen a personas con cierto tipo de convicciones, solo incluyen a familias con niños o estigmatizan y excluyen a las personas con discapacidades psiquiátricas por no ajustarse a las normas de comportamiento.

En su libro *Gay, Inc.: The Nonprofitization of Queer Politics* [Gay Inc.: El lucro de las políticas queer], Myrl Beam cuenta la historia de un grupo de Mineápolis fundado por la juventud queer y trans con el fin de apoyar a su

comunidad. A medida que el grupo se formalizó y obtuvo financiación, se apartó de su misión y compromiso inicial de gobernanza juvenil y terminó siendo liderado por gente adulta. El grupo comenzó a trabajar con la policía local para verificar las órdenes de arresto de los jóvenes que llegaban al espacio de recepción. Consecuentemente la juventud criminalizada —principalmente juventud de color— fue excluida del espacio, al tiempo que las personas que acudían en busca de ayuda se veían puestas en riesgo. Lo que había sido un grupo de apoyo mutuo se convirtió en una extensión del departamento de policía local. Cuando los proyectos de apoyo mutuo hacen que las personas más estigmatizadas no sean aptas para los servicios que ofrecen, replican el modelo de la caridad.

Con frecuencia, el modelo caritativo vincula la ayuda a la criminalización, determinando quién recibe ayuda y quién se queda en la cuneta. Tal y como se ve en este relato de un participante de Mutual Aid Disaster Relief (MADR) [Apoyo Mutuo y Socorro para Desastres].

Después del huracán Irma, un jefe de policía local anunció: «Si vas a un refugio por el Irma y tienes una orden judicial, con gusto te acompañaremos al refugio seguro y protegido llamado Cárcel del Condado de Polk». [...] Esencialmente se usa la ayuda para ponerla en contra de los más vulnerables, poniendo en peligro numerosas vidas [...] Siempre hay una cantidad sorprendente de armas que aparecen después de un desastre. Los niños deshidratados sin acceso a electricidad o aire acondicionado bajo el ardiente sol de Florida, Texas o Puerto Rico, necesitan a alguien que les lleve un medicamento contra la deshidratación y no un rifle M16.

## Salvacionismo y paternalismo

Los proyectos de apoyo mutuo también deben tener precaución de no caer en el «salvacionismo», la autocomplacencia y el paternalismo. Normalmente, cuando las

poblaciones enfrentan una crisis se considera urgente que sean salvadas, y sus salvadores se ven animados en su presunta superioridad para reconstruir tanto a esas poblaciones como sus lugares. De este modo se reemplazan formas de ser antiguas y disfuncionales por otras más inteligentes, rentables y morales. A raíz del huracán Katrina, políticos, organizaciones sin ánimo de lucro, famosos filántropos y corporaciones conspiraron para remodelar la ciudad de Nueva Orleans y a sus habitantes mediante la implementación de «innovaciones» devastadoras que eliminaron la vivienda pública, desplazaron de forma permanente a los residentes negros, privatizaron escuelas y destruyeron la infraestructura de salud pública. Tras las tormentas, inundaciones e incendios, a menudo existe un tipo de impulso para «la reconstrucción» que otorga prioridad a los planes y sueños de las élites, causando un daño real a las poblaciones que más han perdido.

El paternalismo es también visible en los programas de los sistemas de bienestar y de castigo penal que obligan a las personas criminalizadas y a las personas a la búsqueda de subsidios a recibir clases para padres, lecciones de contabilidad personal y seminarios de gestión de la ira. La idea de que quienes brindan ayuda necesitan «arreglar» a las personas con necesidades se basa en la noción de que la pobreza y la marginación no son un problema sistémico, sino que vienen causadas por las propias deficiencias personales de la gente. Esto también implica que quienes brindan ayuda son superiores.

Los proyectos de apoyo mutuo, así como sus participantes individuales, deben resistir activamente las narrativas de salvación. Estas ideas son tan omnipresentes que incluso aquellos con un análisis sistémico de la vulnerabilidad caen a veces en la trampa. La mayoría de los proyectos de apoyo mutuo realizan un esfuerzo continuo y explícito para construir un análisis compartido acerca de los daños causados por la narrativa de la salvación y sobre la necesidad de la autodeterminación de las personas en crisis.

## Cooptación

Durante décadas, la clase política ha combinado los ataques a la infraestructura pública y a los servicios públicos con el respaldo a la privatización y el voluntariado. A medida que se recortaban los servicios públicos, los políticos presionaban para que las redes de seguridad social ya de por sí inadecuadas fueran reemplazadas por la familia y la Iglesia, lo que implicaba que quienes no pertenecían a ninguna de las dos merecían su abandono. Junto con la destrucción de la asistencia pública, las asociaciones público-privadas fueron elogiadas y promocionadas por la ficción de que todo, desde los hospitales y las prisiones hasta el gobierno de las ciudades, debería «funcionar como una empresa». El mito predominante es que los modelos mercantiles son más «eficientes». La realidad es que cuando todo gira en torno al beneficio, como hemos visto con nuestro sistema de salud, el cuidado que reciben las personas se degrada, ya que las empresas solo buscan generar ganancias a corto plazo y a cualquier precio.

En las últimas décadas ha surgido también una narrativa cultural sobre el «espíritu empresarial de la justicia social», que sugiere que la gente no debería luchar por la justicia, sino más bien por inventar —y patentar— nuevas formas de gestionar los problemas sociales y a la población pobre. Un ejemplo de este tipo de «espíritu emprendedor», recibido con fanfarria por parte de los medios de comunicación es *Samaritan* [Samaritano] y otras aplicaciones para teléfonos inteligentes que coordinan donaciones digitales para personas sin hogar, de un modo que garantiza las restricciones acerca de cómo estas pueden usar el dinero en efectivo. Estas aplicaciones se centran más en la experiencia del donante que en la persona que necesita ayuda, y están diseñadas para que quien hace la donación se sienta cómoda sabiendo que su aportación solo puede ser utilizada en empresas asociadas locales, o para un fin específico como el alquiler, siempre y cuando el consejero de la persona sin hogar lo autorice, etc. Esto es característico del

tipo de «innovación» que celebra el modelo de emprendimiento en justicia social: abraza la idea de un paternalismo crucial en el modelo de caridad, se enfoca en un tipo de ayuda que hace «sentir bien» a los donantes y no tiene ningún tipo de conexión con el trabajo que trata de llegar a las causas fundamentales del problema. De hecho, estas iniciativas son desarrolladas por la misma industria tecnológica que ha gentrificado los centros urbanos y ha incrementado la inseguridad de la vivienda.

Bajo estas circunstancias, los proyectos de apoyo mutuo tienen que trabajar arduamente para sostener su oposición al *status quo* y organizar la resistencia, en lugar de convertirse en elementos complementarios de la privatización. A raíz del huracán Harvey en 2017, las historias de los medios corporativos sobre propietarios de embarcaciones que se ofrecieron voluntarios para realizar rescates siguieron ese guión, no criticaron las fallas gubernamentales en los procesos de rescate de las personas, ni cuestionaron la causa del empeoramiento de los huracanes y a quiénes ponían en mayor peligro. En otras palabras, las historias de los medios acerca de héroes individuales ocultaron las condiciones sociales y políticas que produjeron la crisis. La clase política y los directores ejecutivos, que fantasean con un mundo donde nada está garantizado y la mayoría de la población está desesperada y es fácilmente explotada, adoran la idea de que el voluntariado reemplace la red de Seguridad Social. Si no diseñamos cuidadosamente proyectos de apoyo mutuo, podríamos encajar de forma perfecta en este sueño conservador, convirtiéndonos en personas que apenas puedan mantener unidos los hilos de un mundo en el que se pueda sobrevivir, mientras el 1 % aumenta su capacidad de extracción al tiempo que celebra la heroicidad de los voluntarios individuales.

Podemos ver esta lucha dirigida a resistir a la cooptación en el trabajo de proyectos de apoyo mutuo que respaldan a las personas criminalizadas. Los programas que derivan a personas en prisión hacia los servicios sociales o a tratamientos para la drogadicción, o que brindan mediación entre las

personas que han hecho un daño y aquellas a quienes han perjudicado como alternativa al proceso legal penal, pueden mantener a la gente fuera de la cárcel. Sin embargo, también pueden convertirse en complementos no disruptivos del control carcelario, a medida que se profesionalizan y son financiados y moldeados por la policía y los tribunales. En Seattle, por ejemplo, a lo largo de una lucha de siete años para detener la construcción de una nueva penitenciaría juvenil, los funcionarios públicos hicieron un implacable uso de los pequeños programas de derivación liderados principalmente por personas de color (que reciben cantidades mínimas de fondos públicos) como cobertura para afirmar que el condado de King había abordado el problema del encarcelamiento de jóvenes a través de la progresista labor de los colaboradores comunitarios. Estos gestores han ido tan lejos que incluso se han apropiado de las ideas de la juventud que se opone a las cárceles, aprobando una legislación que establece que la ciudad y el condado están comprometidos con el lema «cárcel cero para la juventud», al mismo tiempo que el condado está construyendo una cárcel para jóvenes que cuesta cientos de millones de dólares. Esta historia, en la que un gobierno local se apropia del mensaje de la oposición radical y utiliza los programas de base iniciados por la comunidad para legitimar la expansión de la infraestructura racista de la violencia estatal, es escalofriante y resalta el escabroso terreno de la cooptación que los proyectos de apoyo mutuo deben navegar.

Los proyectos de apoyo mutuo parecen solaparse con la privatización y el voluntariado en el sentido de que los participantes critican ciertos modelos de servicio social y creen que la participación voluntaria en el trabajo de cuidado y frente a las crisis es necesaria. Pero las críticas a las redes de seguridad pública de los participantes de proyectos de apoyo mutuo no son las mismas que las de los políticos neoliberales y de las corporaciones que promocionan el voluntariado. Los proyectos de apoyo mutuo surgen porque los servicios públicos son excluyentes, insuficientes,

punitivos y criminalizantes. Los neoliberales tienen en la mira a los servicios públicos con el fin de concentrar aún más la riqueza y, al hacerlo, exacerbando aún más la desigualdad material y la violencia. Los proyectos de apoyo mutuo buscan redistribuir radicalmente el cuidado y el bienestar, como parte de movimientos más amplios que trabajan para dismantlar los sistemas que concentran la riqueza en manos del 1 %.

La diferencia entre los proyectos neoliberales y la perspectiva del apoyo mutuo queda bien ilustrada cuando comparamos la privatización de los servicios de bomberos con el trabajo de Oakland Power Projects (OPP), que trata de articular una alternativa al teléfono 911. Los servicios públicos de extinción de incendios resultan cada vez más inadecuados y están sometidos a crecientes recortes presupuestarios, todo ello en medio de la oleada de incendios producida por el cambio climático. Al mismo tiempo, el negocio privado de extinción de incendios crece: propietarios adinerados de inmuebles pagan por servicios privados de bomberos para que protejan sus casas, rocíen retardadores de fuego en las instalaciones y coloquen a los propietarios en hoteles de cinco estrellas mientras que las personas con menos recursos ven cómo se incendian sus casas, atraviesan dificultades en los albergues y batallan contra la FEMA para poder obtener los subsidios más básicos. Los especuladores de incendios tienen como objetivo crear un contexto en el que solo quienes puedan pagar obtengan ayuda o protección en caso de incendio, lo que significa que los incendios serán más mortales, la población rica seguirá enriqueciéndose y la pobre será aún más pobre.

Por contra, el OPP surgió de los grupos del movimiento contra la policía y contra las prisiones que observaron que cuando la gente llamaba al 911 para pedir ayuda médica de emergencia, la policía también llega, pero hiriendo y, a veces, matando a quienes piden socorro. En respuesta, la OPP trabaja para capacitar a personas en comunidades afectadas por la violencia policial para brindar atención médica

de emergencia con el fin de atender heridas de bala, problemas de salud crónicos como la diabetes y crisis de salud mental. Cuando las personas pueden cuidarse entre sí, pueden evitar llamar al 911 y prevenir una confrontación con la policía. Esta estrategia es parte de un trabajo más amplio dirigido a dismantlar la policía y las formas de criminalización, y funciona tanto para satisfacer las necesidades inmediatas como para movilizar a la gente para que construyan una infraestructura alternativa con el fin de responder a las crisis, una infraestructura guiada por un compromiso compartido para poner fin a la violencia policial racista y a la negligencia médica. Se debe tener en cuenta que, aunque la OPP y la extinción de incendios privada brindan una alternativa a los servicios públicos inadecuados, no son lo mismo en absoluto: en lugar de lucrarse y solo servir a quienes pueden pagar, los programas de la OPP construyen nuevas formas de respuesta que permiten a las personas que están en lo más bajo trabajar juntas para satisfacer sus necesidades de supervivencia mientras se dismantla la infraestructura racista.

Muchas lecciones importantes sobre cooptación provienen del movimiento feminista contra la violencia doméstica. Ese movimiento se inició con proyectos de apoyo mutuo, como, por ejemplo, albergues para supervivientes de violencia gestionados por grupos de voluntariado o las campañas de defensa de las mujeres criminalizadas por matar a sus atacantes o a sus agresores. Desafortunadamente, el movimiento contra la violencia doméstica surgió cuando la criminalización estaba a punto de dispararse en EEUU. Los levantamientos masivos de las décadas de 1960 y 1970 produjeron una enorme crisis de legitimidad del control policial, a caballo de las protestas y de las denuncias contra la policía de los movimientos de liberación negra, antirracistas, feministas, queer e indígenas. En respuesta, las fuerzas del orden de EEUU trabajaron arduamente para reparar su imagen pública, implementando medidas como la contratación de policías de color, la creación de nuevos roles policiales en las escuelas a través de

iniciativas como el programa Drug Abuse Resistance Education (DARE) [Educación Contra el Abuso de Drogas] y la creación de programas y campañas que presentaran a la policía como protectores de las mujeres y la infancia. Con este propósito, las fuerzas del orden buscaron tejer alianzas con el emergente movimiento contra la violencia doméstica, respaldando nuevas leyes que aumentaban el castigo por la violencia de género, al tiempo que proporcionaban dinero a los grupos dispuestos a cooperar con la policía.

Todo esto modificó drásticamente la trayectoria del movimiento en contra de la violencia doméstica. Este pasó de centrarse en proyectos comunitarios de apoyo mutuo basados en el voluntariado, a dar prioridad a enormes organizaciones sin ánimo de lucro, a menudo dirigidas por personas blancas con títulos avanzados. Progresivamente, estos grupos fueron marcando el camino a un cambio de mensaje a favor de la policía, abogando por una mayor criminalización, mientras adoptaban enfoques del modelo de caridad que trataban a las personas que buscaban ayuda de manera punitiva y paternalista. Este cambio incrementó la criminalización de las comunidades de color, hizo que los servicios fueran menos accesibles para las supervivientes más vulnerables de violencia y proporcionó una buena imagen pública a policía, fiscales y tribunales.

Evidentemente, estas formas de cooptación también fallaron en la reducción de la violencia de género. Las investigaciones han demostrado que las reformas a favor de la criminalización que se hicieron populares en este periodo, tales como las leyes de arresto obligatorio que requieren que la policía realice detenciones a raíz de las llamadas por violencia doméstica, resultaron en arrestos de supervivientes de abuso, especialmente si eran queer, personas discapacitadas o de color. Esta es una aleccionadora historia que muestra cómo la cooptación puede socavar nuestros esfuerzos para satisfacer las necesidades de supervivencia y nos lleva a contribuir a la legitimación o expansión de los mismos sistemas que nos producen daño.

Al mismo tiempo, estos eventos produjeron también una vibrante resistencia de la que podemos aprender mucho a la hora de desarrollar un trabajo de apoyo mutuo capaz de resistir a la cooptación. Las mujeres de color, las feministas inmigrantes, las de clase trabajadora y las feministas con discapacidades han resistido con fuerza a este cambio hacia la criminalización en el movimiento contra la violencia de género. Han creado proyectos de apoyo mutuo que se niegan a colaborar con la policía para abordar el daño y la violencia.

Este trabajo se denomina a menudo «responsabilidad comunitaria» o «justicia transformadora». Incluye muchas estrategias innovadoras desarrolladas por grupos de apoyo mutuo. Sobre la base del aprendizaje de muchos años de experiencia, Creative Interventions [Intervenciones Creativas] escribió una guía de seiscientas páginas sobre cómo abordar la violencia sexual y la violencia familiar a través del apoyo comunitario y la resolución de conflictos. GenerationFIVE [Generación CINCO] y el Bay Area Transformative Justice Collective [Colectivo de Justicia Transformadora del Área de la Bahía] han diseñado acercamientos para abordar el abuso sexual infantil, con el objetivo de llegar a las causas fundamentales y detenerlo, en lugar de solo criminalizar al pequeño porcentaje de personas detenidas. Cientos de grupos locales como Philly Stands Up [Filadelfia se Pone en Pie] y For Crying Out Loud [¡Por el Amor de Dios!] han desarrollado procesos que apoyan a los supervivientes de la violencia y se enfrentan a quienes infligen daño, trabajando con ellos para ver qué necesitan y no volver a generar daño nunca más. Estos procesos duran a veces varios años, y los miembros de la comunidad apoyan a las personas que han infligido daño por medio de la sobriedad, la salud mental y las necesidades de vivienda, profundizando en el entendimiento de sus comportamientos y en sus creencias sobre género y sexualidad, y haciendo lo que sea necesario para detener ese comportamiento.

El objetivo de este tipo de trabajo es lograr lo que los enfoques de castigo penal no logran: dar apoyo al superviviente para que se cure, brindar al causante del daño lo necesario para que cambie su comportamiento y evaluar cómo las normas comunitarias pueden cambiar a fin de disminuir la probabilidad de que ocurra cualquier daño, como por ejemplo, ofreciendo capacitación de destrezas para relaciones saludables; abordando la cultura de abuso de sustancias y transformando las ideas sobre la sexualidad y el género que tiene la comunidad. El Safe OUTside the System Collective [Colectivo Seguros Fuera del Sistema], que es parte del Audre Lorde Project [Proyecto Audre Lorde] en la ciudad de Nueva York, ha empleado una variedad de tácticas con el propósito de abordar la violencia contra las personas de color queer y trans, incluyendo la violencia policial. Una de las estrategias desarrolladas fue el establecimiento de relaciones con personas que trabajaban en negocios de un vecindario de Brooklyn donde a menudo se producía violencia. Se les pidió a los dependientes de las tiendas, al personal de restaurantes y a otros trabajadores que proporcionaran un lugar para que las personas corrieran en busca de ayuda si algo sucedía en la calle, y que se comprometieran a no llamar a la policía. Este amplio trabajo comunitario de construir relaciones a largo plazo mejoró la preparación de esas personas para que ayudaran a las necesitadas y redujeran la intensidad de ciertas situaciones, lo que incrementó la seguridad en el vecindario.

Algunos trabajos de justicia transformadora se centran en la prevención y otros se centran en brindar apoyo después de que suceda algo. Ambos son enfoques de apoyo mutuo, en tanto abordan las necesidades inmediatas de supervivencia, reconociendo que los sistemas que se supone que garantizan seguridad (la policía, los fiscales y los tribunales) no lo hacen, y de hecho empeoran las cosas. Estos proyectos de apoyo mutuo trabajan para construir un mundo nuevo, donde las personas crean seguridad a través de la construcción de comunidades y se apoyan

mutuamente para detener el comportamiento que inflige daño, esto es, a través de la conexión humana, en lugar del encarcelamiento.

Tanto el activismo feminista como los grupos que han adoptado políticas antipoliciales y contra la violencia también han desarrollado gran parte del análisis que informa este libro. Fueron capaces de identificar cómo el sistema de las organizaciones sin ánimo de lucro y la presión de los financiadores estaban impulsando el trabajo contra la violencia hacia la criminalización; cómo los enfoques de apoyo mutuo resultaron debilitados cuando los albergues y las líneas directas para los casos de violencia doméstica se convirtieron cada vez más en algo similar a los servicios sociales; y cómo la cooptación del trabajo en contra de la violencia debilitó la solidaridad, lo que puso aún más en peligro a las comunidades más castigadas por la policía. Su sabiduría puede guiarnos en la construcción de grupos y movimientos exitosos, así como en la resistencia frente a la cooptación.

### **Características del apoyo mutuo *versus* caridad**

Los proyectos de apoyo mutuo se apartan del modelo de caridad de un modo fundamental. La mayoría de los proyectos de apoyo mutuo se basan en el voluntariado y evitan el arribismo, el enfoque empresarial y el modelo de caridad de las organizaciones sin ánimo de lucro. Los proyectos de apoyo mutuo buscan integrar a mucha gente en lugar de solo a unas pocas personas que han sido declaradas como «expertas» o «profesionales». Si queremos brindar apoyo para la supervivencia y lograr la movilización de la mayor cantidad de gente posible para transformar las causas desde la raíz, debemos dejar que muchas personas hagan el trabajo, y que conjuntamente tomen decisiones sobre el mismo, en lugar de obstaculizar el proceso con jerarquías que permiten que solo unas pocas personas lo dirijan.

A pesar de estos importantes objetivos, este trabajo requiere una vigilancia constante con el fin de evitar las trampas de la cooptación, las jerarquías de merecimiento, el «salvacionismo» y la desconexión respecto de las causas estructurales. El último medio siglo de historia de los movimientos sociales está repleto de ejemplos de grupos de apoyo mutuo que, bajo la presión de los cuerpos policiales, los donantes y la cultura, se transformaron en grupos de caridad o de servicios sociales, perdiendo gran parte de su capacidad transformadora. Aquí se incluyen algunas preguntas fundamentales para los grupos de apoyo mutuo que intentan evitar estas trampas y peligros:

- ¿Quién controla nuestro proyecto?
- ¿Quién toma las decisiones sobre lo que hacemos?
- ¿Algunos de los fondos que recibimos acarrear consigo condiciones que limitan a quién o cómo ayudamos?
- ¿Alguna de nuestras pautas sobre quién puede participar en nuestro trabajo aparta a las personas estigmatizadas y vulnerables?
- ¿Cuál es nuestra relación con los cuerpos policiales?
- ¿Cómo presentamos a la gente nueva en el grupo nuestra perspectiva sobre el control legal?

Si bien no existe un único modelo correcto para todo grupo de apoyo mutuo, ser consciente de las tendencias generales que distinguen este trabajo de otros proyectos puede beneficiar a los grupos en la toma de decisiones meditadas, así como a mantener su integridad y su eficacia. Con el fin de ayudarnos a pensar dónde se trazan los límites de cada trabajo, la tabla que sigue a continuación muestra las características de los grupos de apoyo mutuo en comparación con las de quienes trabajan según el modelo de caridad. Esta puede ser una buena herramienta de discusión a la hora de que un grupo de apoyo mutuo clarifique sus valores compartidos o a que determine los ámbitos donde existe acuerdo y desacuerdo, o el deseo de ir más allá.

**Tabla 1. Características del apoyo mutuo *versus* caridad**

Apoyo Mutuo	Caridad
Trabajo de supervivencia desprofesionalizado hecho por voluntarios.	Trabajo de servicios con personal profesional.
Se reclama, se pide prestado y se roban suministros.	Dinero de subvenciones para suministros/control filantrópico del programa.
Se emplea el poder de la gente para resistir cualquier intento gubernamental dirigido a regular o cerrar iniciativas.	Se siguen las normas gubernamentales acerca de cómo debe realizarse el trabajo (por lo general requiere más dinero, lo que genera dependencia de las subvenciones y personal remunerado con títulos profesionales).
Trabajo de supervivencia arraigado en los principios del anticapitalismo, el antiimperialismo, la justicia racial, la justicia de género y la justicia para la gente con discapacidad.	Trabajo aislado alrededor de una sola problemática, atiende a una población en particular o trabaja en un área de reforma de las políticas, desconectado de otros temas.
Reuniones abiertas, con tantas personas como sea posible a la hora de tomar las decisiones y hacer el trabajo.	Reuniones de dirección cerradas, gobernanza por profesionales o personas asociadas a grandes instituciones y donantes, programa operado por este personal, el voluntariado se limita a rellenar sobres de correspondencia u otras tareas de poca relevancia, el voluntariado no forma parte de la toma de decisiones de alto nivel.
Se apoya a las personas a que enfrenten las condiciones más extremas.	Se imponen criterios de selección para los servicios y se divide a las personas en destinatarios «merecedores» y «no merecedores».
Se ofrecen cosas sin esperar nada a cambio.	Se establecen condiciones para la obtención de la ayuda: el beneficiario debe completar formularios onerosos, se requiere estar sobrio, debe tener cierto estatus familiar, debe tener cierto estatus migratorio, no debe tener órdenes de arresto o ciertas condenas, etc.
La gente participa de forma voluntaria motivada por su indignación con la injusticia y su pasión por el cuidado de la comunidad.	La gente viene en búsqueda de trabajo, quiere medrar en una jerarquía, hacer carrera o convertirse en alguien «importante».
Se intenta reducir las jerarquías, por ejemplo, igualando las escalas salariales fijas si se paga a alguien, ofreciendo formación para que las personas nuevas puedan hacer el trabajo para el que no fueron capacitadas profesionalmente, rotando los roles de facilitación, facilitando el acceso al idioma.	Se mantienen las jerarquías salariales, el estatus, el poder de decisión, las influencias típicas de la cultura dominante (por ejemplo, los abogados tienen más valor e importancia que quienes no lo son).

## Apoyo Mutuo

Se valora y potencia la autodeterminación de las personas afectadas por condiciones sociales dañinas.

Se toman decisiones por consenso con el fin de maximizar la participación de todos, garantizar que las personas afectadas por las decisiones sean quienes las tomen, evitar que los grupos subrepresentados sean eliminados en la votación, y desarrollar la habilidad de fomentar la participación y tomar en cuenta las preocupaciones de los demás en lugar de preocuparse por ganar o dirimir quien está en lo cierto.

El trabajo de apoyo directo está conectado con otras tácticas, incluidas las tácticas disruptivas dirigidas a las causas que están en la raíz del peligro.

Tendencia a evaluar el trabajo en función de cómo las personas que enfrentan la crisis consideran el trabajo.

«Miembros» = personas que toman decisiones, generalmente todos los involucrados en hacer el trabajo y/o que reciben ayuda del grupo.

El compromiso con el grupo construye una participación política más amplia, solidaridad, movilización y radicalización.

## Caridad

Se ofrece «ayuda» a los «desfavorecidos», no se posee conciencia o estrategia para transformar las condiciones que produjeron la injusticia; se acepta el paternalismo, las fantasías de rescate y los roles del salvador.

La persona que ocupa la posición más alta (a menudo, el director ejecutivo) decide las cosas o, en algunos casos, una junta vota y la mayoría gana.

El trabajo de apoyo directo está desconectado de otras tácticas, despolitizado y distanciado de las tácticas disruptivas o de las tácticas dirigidas a atacar las causas de raíz (con el fin de sostener su legitimidad en relación con el gobierno o los financiadores).

Tendencia a evaluar el trabajo en función de las opiniones de las élites: funcionarios políticos, burócratas, patrocinadores, medios corporativos.

«Miembros» = donantes.

El compromiso con el grupo no tiene como objetivo aumentar la conexión de los participantes con otros problemas, grupos o luchas por la justicia; el enfoque principal es cumplir con las metas de las subvenciones y dar a la organización una buena reputación pública ante sus financiadores, los medios de comunicación y los políticos electos.



## 5. Ni jefes, ni cuentistas

UNA DESVENTAJA de la urgencia que conlleva nuestro trabajo de apoyo mutuo puede consistir en que nos sumerjamos directamente en el trabajo, preocupados por cuántas personas van a ser ayudadas por nuestro proyecto, pero que no elaboremos buenas prácticas internas con el propósito de que nuestro grupo sea fuerte y sostenible. Es normal que no seamos buenos a la hora de crear estructuras grupales emancipadoras. La mayoría de nosotros nunca ha estado en grupos que sostienen estructuras participativas y transparentes. Hemos trabajado en empleos donde los jefes nos dicen qué hacer, hemos estado en escuelas, familias, instituciones estatales o iglesias con fuertes jerarquías de gobierno interno y la mayoría de la gente no tiene voz sobre cómo se gestionan las cosas. No tenemos mucha práctica imaginando o integrados en grupos donde todos puedan participar verdaderamente en la toma de decisiones.

Además estamos acostumbrados a ser parte de grupos que ignoran el trabajo de cuidado ordinario, gran parte del cual se considera trabajo de mujeres, como cocinar y limpiar, o la mediación en conflictos. Solo se celebran así los objetivos logrados: la gran marcha de protesta, la ley conseguida, la liberación de alguien de la prisión y la cobertura mediática. No se nos ha enseñado a reconocer o a preocuparnos por cómo han sido las cosas en el camino a una victoria, si la capacidad de

las personas para enfrentar el siguiente desafío resultó ser mejor o si esta fue destruida por agotamiento o por la dinámica dañina del grupo. El capitalismo nos hace pensar en las conquistas a corto plazo y no en la construcción de capacidades a largo plazo para el bienestar de todos. Esto puede que facilite la búsqueda de soluciones rápidas pero ignora el daño que nos puede infligir a lo largo del proceso. Muchos pensamos que «el proceso es aburrido». Todos queremos un selfi con Angela Davis durante el gran evento, pero pocos se interesan por los meses de reuniones donde coordinamos la realización de ese evento de acuerdo con nuestros valores y afrontamos los retos que la organización conlleva.

Y sin embargo, *debemos* construir estructuras sólidas que sostengan nuestros proyectos, al menos si queremos que el trabajo sea eficaz a la hora de salvar vidas y movilizar personas. Esto resulta esencial para cualquier esfuerzo que aborde la injusticia. En nuestros grupos, desarrollamos deliberadamente la construcción de estructuras de toma de decisiones y culturas de cuidado eficientes, participativas y transparentes así como de acciones en consonancia con nuestros principios. Se trata de un aspecto crucial a la hora de facilitar que nuestros grupos prosperen y obtengan victorias. Si lo hacemos bien, podemos prevenir los conflictos que tienden a romper los grupos, dividir a unos de otros y alejar a la gente.

Los grupos son más efectivos y más eficientes cuando los participantes saben plantear sus inquietudes, proponer ideas, cuándo se toma una decisión, por quién y cómo se pone en práctica. La gente que logra participar en la toma de decisiones y que se siente parte del proyecto permanece y hace el trabajo. La gente que no tiene claro si su opinión es importante o cómo ser parte de la toma de decisiones tiende a alejarse. Las estructuras sólidas también nos ayudan a integrar nuevas personas, orientarlas al trabajo, capacitarlas en las destrezas que requieren y a asignarles los roles que desean.

**Tabla 2. Aproximaciones por defecto a la organización de grupos**

Prácticas por defecto	Peligros de las aproximaciones por defecto	Otras opciones y/o alternativas
Jerarquía	Abuso de poder; agotamiento de algunas personas; carencia de medios para que otros puedan unirse. Comportamiento sin principios por parte de la gente en puestos altos. Quienes están en la cima pueden ser comprados con atención, oportunidades profesionales o dinero.	Estructura de toma de decisiones horizontal basada en el consenso que evita que la toma de decisiones sea concentrada en una persona o en un grupo pequeño; esto puede ayudar a que las tareas y los roles se distribuyan entre muchas personas.
Los procesos de toma de decisiones son confusos	Algunos individuos toman decisiones sin consultar a otros. Algunas decisiones no se hacen a tiempo. Conflictos acerca de la toma de decisiones.	El proceso de toma de decisiones es claro, todos tienen práctica en el mismo e incluye a todos los miembros
El liderazgo radica en gente que lleva mucho tiempo en el cargo o que se ha autopropuesto.	La gente nueva se aleja porque no experimenta una verdadera coadministración del grupo. Los blancos, hombres y otras personas con privilegio social son predominantes.	Capacitación de nuevas personas acerca de cómo participar plenamente en la toma de decisiones y en nuevas habilidades y roles. Se cultiva una cultura de participación grupal, feminismo y antirracismo

Las estructuras claras nos ayudan a mantenernos fieles a nuestros valores en situaciones de presión, ya hemos analizado muchos de los principales escollos en los que pueden recaer los grupos de apoyo mutuo; sabemos por tanto lo que está en juego. En los grupos donde no hay claridad acerca de la toma de decisiones, es mucho más fácil que un líder se deje seducir por el dinero o el prestigio y entregue los valores fundamentales de un grupo a cambio de un empleo, una subvención o un momento de protagonismo. Para los agentes policiales es más fácil infiltrarse y destruir el grupo. También es más fácil que los participantes sufran de agotamiento cuando trabajan en la organización. Tal y como voy a argumentar a continuación, el agotamiento viene a menudo causado por los conflictos o por la falta

de delegación de decisiones y tareas. Una estructura clara puede ayudar a prevenir conflictos o a proporcionar medios para superarlos, y puede asegurar que se compartan las responsabilidades entre las personas.

Este capítulo va a explorar tres tendencias organizativas que a menudo surgen en los grupos de apoyo mutuo que pueden causar problemas. También proporciona ideas acerca cómo evitarlas:

1. *Secretos, jerarquía y falta de claridad.* Muchos grupos y culturas emancipatorias que no logran generar métodos claros para la toma de decisiones y acerca de los cuidados acaban formados por participantes que desconocen lo que está pasando o quién toma las decisiones. Cuando toda toma de decisiones se concentra en una persona o en un «grupito» se pone en riesgo la unidad del grupo que puede dividirse por los conflictos causados por estas dinámicas.

2. *Prometer demasiado y cumplir poco, falta de respuesta y elitismo.* Muchos grupos asumen más responsabilidades que las que pueden cumplir, prometiendo ayudar a más personas que las que pueden abarcar o haciendo que parezca que cubren una necesidad comunitaria cuando en realidad no tienen capacidad para hacerlo. Este problema parece exacerbarse cuando los grupos reciben subvenciones para proyectos específicos: en la medida en que hay más dinero en juego afirman falsamente ser capaces de lograr más de lo que pueden. También ocurre cuando la gente no toma decisiones conjuntamente y alguien se compromete en nombre del grupo sin consultar al resto acerca de si ese trabajo es una prioridad o siquiera es posible. Esta tendencia puede incluir la falta de respuesta, especialmente a los integrantes de la comunidad en situación de necesidad y, a veces, responder de forma excesiva a las élites. Muchos grupos, especialmente cuando el dinero o el ego están de por medio, contestan llamadas de los medios de comunicación o de políticos electos, pero no las de los miembros de la comunidad a la que se supone sirven.

3. *Escasez, urgencia, competencia.* Algunos grupos también desarrollan una cultura de la escasez (de dinero, tiempo, atención y trabajo), lo que tiene sentido dada la escasez real que existe en muchas de nuestras vidas bajo el capitalismo. Sin embargo, cuando hacemos nuestro trabajo con la idea que no hay suficiente dinero, tiempo o atención para todos, podemos volvernos competitivos, ya sea respecto de otros grupos o de otras personas dentro de nuestro grupo, o sentir una urgencia excesiva respecto de ciertas tareas en las que no hemos dado los pasos adecuados para hacerlas bien y así nos olvidamos de ser amables unos con otros en nuestro apuro por conseguir algo. Esto puede provocar conflictos o a que se cometan errores que produzcan daño a nuestras comunidades.

**Tabla 3. Tendencias que perjudican a los grupos**

Tendencias perjudiciales	¿Cómo se muestra el liderazgo?	¿Cómo se muestra la participación?	Peligros	¿Qué podemos hacer en su lugar?
Secretos, jerarquía y falta de claridad.	Decisiones tomadas por una persona o un grupo pequeño. No hay claridad acerca de cómo se toman las decisiones para los recién llegados. No hay procedimientos claros sobre las decisiones.	Ser o seguir al líder carismático. Si el líder desaparece o se vende, el grupo también lo hace. Confusión sobre los roles y las decisiones.	La gente nueva nunca puede integrarse. Robo de recursos. Conflicto sobre las decisiones. «Grupitos».	Transparencia. Toma de decisiones compartida y participativa. No liderazgo y a la vez pleno liderazgo por el que cada persona codirige.
Prometer demasiado y cumplir poco. Falta de respuesta. Elitismo.	Una o más personas hacen promesas sobre lo que el grupo va hacer sin consultar a todos sus miembros. El grupo no es sensible a la comunidad que sirve, pero es receptivo a las élites y los medios de comunicación.	Los participantes no pueden opinar si el grupo desarrolla o no más trabajo. Exceso de trabajo y compromisos. Conflicto sobre las cargas de trabajo y las necesidades no satisfechas. Los líderes carismáticos pueden venderse fácilmente a cambio de atención o dinero.	Agotamiento. Conflicto. Se pierde la alineación con los principios del grupo. Cooptación por parte de las élites.	Procesos claros de planificación y decisiones compartidas sobre la carga de trabajo. Responsabilidad ante la comunidad a la que se sirve, especialmente a los miembros más vulnerables.

Escasez urgencia y competencia.	Competencia por la atención o los recursos dentro del grupo o entre el grupo y otros que hacen un trabajo similar. Premura en la toma de decisiones.	Agotamiento. Conflicto sobre cuáles deben ser las prioridades y trabajo excesivo. Moralización de los miembros sobre la base de quién se preocupa más o realiza más trabajo.	Agotamiento. Conflicto. Daño a las relaciones internas del grupo y con otros grupos que hacen un trabajo similar. Ventaja para la oposición a nuestro movimiento.	Cooperación. Generosidad. Planificación del ritmo de trabajo sobre la base de las habilidades y sabiduría del grupo. Permanencia en el trabajo con miras a un largo plazo.
---------------------------------------	--	--	--	--

Esta sección proporciona herramientas para abordar estas tendencias en nuestros grupos y en nosotros mismos, para que podamos cultivar la transparencia, la integridad y la generosidad en nuestro trabajo, para poder desarrollar nuestras capacidades y así evitar las trampas discutidas en el capítulo 4. Vamos a ver cómo se desarrolla la toma de decisiones y el liderazgo cuando estas tendencias prevalecen, qué alternativas existen a estas formas de trabajo, y qué cualidades y comportamientos personales necesitamos cultivar a fin de abordar estas tendencias.

## La cultura del grupo

Los grupos tienen culturas. La cultura del grupo se construye a partir de las señales que damos a las personas cuando se unen o asisten a un evento, las normas que sigue el grupo, cómo celebramos las cosas juntos, cómo nos relacionamos en las conversaciones informales, cómo nos hacen sentir nuestras reuniones, cómo nos retroalimentamos entre nosotros y más. La cultura de un grupo refleja a menudo las personalidades y los comportamientos arraigados, así como las reacciones de sus fundadores. Si un fundador es vago y descuidado con el dinero, o si suele llegar tarde a las reuniones, el grupo puede llegar a ser de ese modo; si al fundador le encanta cantar al final de las reuniones, el grupo puede mantener esa práctica durante largo tiempo. No obstante, la cultura de un grupo también

cambia a medida que llegan nuevas personas y las condiciones se transforman. Podemos tomar decisiones dirigidas a cambiar la cultura de un grupo cuando tenemos conversaciones sobre las tendencias y los métodos grupales, hablamos de lo que funciona y lo que no y reflexionamos sobre cómo nuestra propia conducta se refleja en lo que queremos ver e influir unos en otros.

No existe una cultura de grupo correcta o perfecta. Los grupos deben ser distintos entre sí porque quienes los componen son diferentes y todos traemos diversas cualidades, habilidades y puntos de vista. Idealmente, deseamos una cultura de grupo que apoye a los participantes a hacer el trabajo que vinieron a hacer, para que se encuentren bien y construyan relaciones generativas. En algunos grupos eso implica que la gente genere relaciones sexuales y románticas con personas que conocen en el grupo. En otros, esto puede ser inapropiado o dañino, y el grupo ha de crear una cultura que las desaliente. Hay grupos donde a la gente le encanta cantar y bailar juntos, o donde quiere participar en rituales espirituales. No obstante, en otros, la naturaleza del trabajo hará que sea esencial mantener ciertas formas de secreto y seguridad a fin de proteger a los miembros que llevan a cabo acciones audaces. Finalmente, habrá grupos donde cultivar la apertura a la gente nueva resulta esencial para llevar al trabajo al máximo posible de gente.

La tabla que sigue a continuación ha sido diseñada para provocar una discusión sobre la cultura grupal entre personas que ya están en un proyecto o que están a punto de iniciar uno nuevo. Para quienes ya están en un proyecto, la tabla puede emplearse con el fin de evaluar la cultura de grupo existente. Incluso si apenas se ha discutido hasta el momento sobre el inicio de un nuevo proyecto, las normas que la gente pueda proponer en la emergente cultura del grupo resultan importantes. Esta tabla puede emplearse para hablar sobre las fortalezas y debilidades que los participantes han experimentado anteriormente en otros grupos, incluyendo familias, trabajos, escuelas y congregaciones, así como lo que desean emular o evitar que se reproduzca en su nuevo grupo.

**Tabla 4. Cualidades de las culturas grupales**

Cualidades útiles	Cualidades potencialmente dañinas
Fiabilidad, responsabilidad, puntualidad, se da seguimiento a lo iniciado.	Desconfianza, se llega tarde, no se da seguimiento a lo que se empieza.
Se da la bienvenida a las nuevas personas.	No es acogedor.
Flexibilidad, experimentación.	Rigidez, burocracia, formalismo.
Colaboración.	Aislacionismo, competitividad.
Carga de trabajo realista, flujo de trabajo sostenible, cultura real de bienestar y cuidado.	Exceso de trabajo, perfeccionismo, martirio.
Retroalimentación directa y crecimiento.	Silencio, chismes o se habla mal de otros.
Adhesión a valores.	La gente se vende o se compra fácilmente, o es pusilánime ante la presión política o financiera.
Humildad.	Superioridad (lo que puede incluir recibir crédito por el trabajo de otros, se rechaza la retroalimentación).
Diversión, festividad, agradecimiento de los unos a los otros.	Seriedad, resentimiento, estrés.
Perdón.	Se guarda rencor (entre personas dentro del proyecto y hacia personas externas y grupos).
Capacidad de tener conflictos generativos y aprender de estos, reparación.	Se evitan los conflictos o se deja que estos estallen pero que nunca se alcance una resolución.
Claridad sobre los procedimientos.	Confusión.
Ritmo humano con prioridades claras y expectativas realistas.	Ritmo apresurado.
Transparencia.	Secretismo.
Generosidad.	Se tiene una mentalidad de escasez, de tacañería.

Existen contradicciones reales en la tabla anterior. Queremos ser flexibles y también queremos tener una cultura de confianza, puntualidad y receptividad. ¿Cómo podemos trabajar para cultivar ambos aspectos? En tanto la mayoría de nosotros ha recibido el concepto de responsabilidad de la cultura dominante, tendemos a asociarlo con vernos forzados, tentados o avergonzados con el propósito de que seamos «buenos». Se ignoran así nuestras necesidades, del mismo modo que tememos el castigo si hacemos algo mal. ¿Cómo podemos sostener nuestros valores de flexibilidad, compasión y justicia mientras se construye una cultura donde ponemos el cuerpo y hacemos lo que

dijimos que íbamos a hacer? Estas tensiones son reales. Si no las abordamos de forma colectiva, corremos el riesgo de caer en comportamientos automáticos, de expulsar a la gente nueva y de desmoronarnos. La creación intencionada de una cultura de grupo y de disponer de una visión compartida acerca de cómo queremos que sea no significa que todos debamos ser como los demás. Podemos reconocer las diferencias en nuestras capacidades, talentos, deseos y dificultades y aun así tener como objetivo la creación de una cultura en la que nos apoyemos mutuamente en el trabajo, el aprendizaje de nuevas habilidades y la conexión para así también ser amables unos con otros. El objetivo no es que todos seamos iguales, sino que todos nos complementemos y construyamos algunas prácticas compartidas basadas en valores compartidos.

El eslogan de MADR «Ni jefes, ni cuentistas» es un gran resumen de los principios clave para el trabajo colectivo de apoyo mutuo. Este doble enfoque de rechazar las jerarquías dentro de la organización y comprometerse con generar responsabilidad de acuerdo con los valores compartidos, exige a los participantes que se presenten y trabajen juntos no porque un jefe te obligue, sino porque tú lo desees.

### **Tomar decisiones, juntos**

Quizás la actividad de grupo más importante, y que hace que sea posible todo lo demás, es la toma de decisiones. Cuando lo hacemos bien, tomamos buenas decisiones basadas en la mejor información disponible, nos sentimos escuchados y todos nos vemos motivados para implementar lo que decidimos. Cuando lo hacemos mal, nuestras decisiones son imprudentes, algunas personas se ven resentidas, heridas o desconectadas del grupo, y hay menos motivación para continuar juntos con un propósito compartido.

La mayoría de nosotros tenemos poca experiencia en grupos donde todos pueden tomar decisiones juntos, porque nuestras escuelas, hogares, lugares de trabajo, congregaciones y otros grupos operan principalmente bajo una forma jerárquica. Nuestra sociedad opera sobre la base de la coerción. Se tiene que trabajar o ir a la escuela y seguir reglas y leyes en las que no tuviste voz ni voto en su creación, independientemente de que creas o no en estas. Caso contrario, te arriesgas a la exclusión, el estigma, el hambre o el castigo. No tenemos la oportunidad de consentir las condiciones en las que vivimos. Los jefes, las corporaciones y los funcionarios del gobierno toman decisiones que empobrecen a la mayoría de las personas, contaminan nuestro planeta, concentran la riqueza e inician guerras. Solo se nos permite tomar decisiones en tanto consumidores individuales y rara vez en lo que se refiere a decisiones verdaderamente colectivas. Nos han dicho que vivimos en un sistema donde «la mayoría gobierna», pero rara vez hay alguien a quien hayamos votado que no sea propiedad del (o parte del) 1 %, las decisiones que toman esos líderes no benefician a la mayoría de la gente.

Lo contrario a este enfoque es la toma de decisiones colectiva, preocupándonos por el consentimiento de todos. Esta práctica se denomina toma de decisiones por consenso. A diferencia del gobierno representativo, la toma de decisiones por consenso permite formarnos una opinión directamente sobre las cosas que nos importan, en lugar de elegir a alguien que puede o no actuar en nuestro nombre. La toma de decisiones por consenso es una práctica radical dirigida a construir un mundo nuevo que no esté basado ni en la dominación, ni en la coerción.

Es importante recordar que ninguna estructura de toma de decisiones puede prevenir todo conflicto o dinámica de poder, ni garantizar que nunca nos vayamos a sentir frustrados, aburridos o con ganas de separarnos. Sin embargo, la toma de decisiones por consenso nos ayuda al menos a evitar los peores costes de las jerarquías y de la regla de la mayoría, incluido el abuso de poder, la desmovilización

de la mayoría y la ineficiencia. La toma de decisiones por consenso nos brinda la mejor oportunidad de escuchar a todos los interesados, abordar las dinámicas de poder y tomar las decisiones que mejor representan la sabiduría del grupo y que la gente del grupo querrá implementar.

*¿Qué es la toma de decisiones por consenso?*

La toma de decisiones por consenso se basa en la idea de que todos deben tener voz en las decisiones que les afectan. Si trabajamos juntos en un proyecto, todos deberíamos poder decidir cómo vamos a hacer el trabajo, en lugar de que alguien nos diga cómo hacerlo. Debemos honrar los distintos niveles de experiencia y sabiduría de las personas escuchando las ideas de otros, pero no seguiremos a alguien solo porque actúe de manera autoritaria, haya llegado primero o tenga un estatus social más alto en la cultura dominante como profesional, blanco, mayor, hombre, con educación formal, etc. La toma de decisiones por consenso se produce cuando todos en la discusión analizan las posibilidades y modifican una propuesta hasta que todos puedan considerarla aceptable. El consenso no es antagonista, es cooperativo. Cuando usamos la «regla de la mayoría», el objetivo es lograr que tantas personas como sea posible prefieran tu acercamiento a otro, y así «ganar» haciendo las cosas a tu manera. Eso significa que ignoramos las necesidades y las preocupaciones de cualquiera que no pueda alinearse con la mayoría. El consenso nos anima a averiguar cuáles son las preocupaciones de los demás y trata de crear un camino que aborde *todas* las preocupaciones, al menos tanto como sea posible. Se basa en la creencia de que las personas pueden cooperar y preocuparse por el bienestar de los demás, más que en el mito de que somos naturalmente competitivos y codiciosos.

El consenso cultiva el interés en el propósito y en el bienestar del grupo entero, en lugar de cultivar el deseo de hacer las cosas exactamente «a mi manera». En la toma de decisiones por consenso, cualquier participante puede

bloquear una decisión, lo que lleva tiempo para hablar sobre las preocupaciones de cada persona, ya que no podemos avanzar sin el otro. En tanto intentamos construir un acuerdo modificando la propuesta hasta que se acerque lo más posible a satisfacer todas las necesidades e inquietudes, desarrollamos la habilidad de tomar decisiones como miembros del grupo y como miembros de la comunidad, y no solo entre nosotros o nuestro grupito. El consenso nos enseña que para seguir hacia adelante, debemos acordar algo que no coincide con nuestra versión preferida. En otras palabras, aprendemos a imaginar cómo las decisiones afectan a cada cual de manera distinta, y a movernos productivamente tomando en cuenta las necesidades y los deseos de otras personas. La gente puede «hacerse a un lado» en los procesos de consenso, haciéndole saber al resto que, si bien no apoyan totalmente la propuesta, están de acuerdo en que es mejor que el grupo siga adelante con la decisión, consideradas todas las opiniones expresadas y los esfuerzos realizados para abordar las preocupaciones presentadas.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo sería el consenso ideal. Durante un periodo de tiempo, un grupo elabora una propuesta, escucha las distintas preocupaciones en las discusiones colectivas y modifica la propuesta hasta que parezca que todo el mundo pudiera estar dispuesto a llegar a un acuerdo. Luego, alguien pide consenso y verifica si hay alguna «posición aparte» (aquellos que quieren manifestar su desacuerdo pero que no desean bloquear la propuesta para que esta siga desarrollándose) o «bloqueos» (aquellos con desacuerdos lo suficientemente importantes como para sentir que la propuesta no puede ser aprobada sin modificaciones). Si hay bloqueos, esto significa que la propuesta requiere más trabajo. La persona o personas que bloquean pueden compartir sus preocupaciones, y el grupo puede trabajar en la modificación de la propuesta en ese momento, o hacer que algunas personas trabajen en esta para buscar la forma de desarrollarla antes de la próxima reunión. Si no hay bloqueo, pero muchas personas se hacen a un lado, el grupo puede decidir si se

necesitan discutir las razones por las que se han colocado a un lado durante algo más de tiempo, y ver si estas pueden ser resueltas con una mejor propuesta. Si algunas personas siguen bloqueando con insistencia, valdría la pena examinar si estas personas están en el grupo correcto (¿estas personas creen en la causa aquí compartida?), al igual que si se han reservado sus puntos de vista desde el principio del proceso o si nunca se sienten escuchadas en el grupo. En general, el bloqueo debería ser poco común.

Vale la pena señalar que este proceso se desarrolla a menudo tras múltiples reuniones, dándose el paso 1 (la discusión) en una primera reunión, al tiempo que un grupo de personas acuerdan ir a la siguiente con una propuesta más desarrollada para ser discutida.

La toma de decisiones por consenso no significa que cada decisión deba ser tomada por todo el grupo. Las decisiones pueden ser delegadas a los equipos que trabajan en la implementación de una parte de un plan grupal más amplio. Por ejemplo, si el grupo hace entregas de comida, un equipo específico puede trabajar en el desarrollo del calendario de entrega así como en las tareas correspondientes. La clasificación de qué decisiones son delegadas a los equipos y de cuáles necesitan de una decisión de todo el grupo se discute a continuación.

Esta tabla resume el proceso de consenso:

**Tabla 5. Pasos básicos para la toma de decisiones por consenso**

<b>Paso 1</b> Discusión
<b>Paso 2</b> Identificar la propuesta emergente
<b>Paso 3</b> Identificar cualquier inquietud insatisfecha

<b>Paso 4</b> Modificar la propuesta de forma colaborativa
<b>Paso 5</b> Evaluar el nivel de apoyo
<b>Paso 6</b> Completar la decisión o regresar a los pasos 1 o 3

Para que el consenso funcione bien, las personas necesitan un propósito en común; cierto grado de confianza entre sí; comprender el proceso de decisión por consenso; el deseo de poner los mejores intereses del grupo en el centro (esto no quiere decir que las personas se dejen hacer daño «por el bien del grupo», pero puede significar que está bien no salirse siempre con la suya); el deseo de dedicar tiempo a la preparación y discusión de propuestas; y poder proveer una buena facilitación y preparación del orden del día. Estas habilidades y cualidades pueden desarrollarse a medida que cualquier nuevo grupo aprende a trabajar colectivamente; no pasa nada porque, al comienzo, no tengamos todo esto claro. La mayor fortaleza para la mayoría de los grupos de apoyo mutuo es tener un propósito común.

#### *Ventajas de la toma de decisiones por consenso*

1. *Se toman mejores decisiones.* Cuanto mayor sea la cantidad de gente que puede hablar abiertamente sobre una decisión y compartir su conocimiento sin temor a las represalias de un jefe, padre o maestro, es probable que aflore una mayor cantidad de sabiduría e información relevante sobre la cuestión. En las organizaciones jerárquicas, la gente se ve desalentada a compartir su opinión, ya sea porque nadie escucha o porque podrían experimentar consecuencias negativas por estar en desacuerdo. En la medida en que la jerarquía está tan arraigada en nuestra cultura, la gente en puestos superiores cae a menudo sin querer en las conductas dominantes, asumiendo la superioridad de sus ideas, sin tomarse en serio las opiniones de los demás,

o tomando decisiones unilateralmente y diciéndole a otros cómo deben implementarlas. Si estamos tratando de construir un mundo donde la gente logre la autodeterminación colectiva y donde juntos podamos tomar decisiones que busquen la justicia en materia medioambiental, en el trabajo, la vivienda, el agua, los minerales, la energía, la comida y todo lo que nos importa, necesitamos practicar nuevas destrezas que vayan más allá del dominio y la sumisión en la toma de decisiones.

2. *Implementación óptima.* Cuando otras personas toman decisiones por nosotros y no podemos plantear preocupaciones o desacuerdos, es menos probable que queramos implementarlas. Esto sucede a menudo en los lugares de trabajo. Los jefes deciden cómo se hacen las cosas y los empleados piensan que el método es incorrecto o que las prioridades son incorrectas, por lo que hacen su trabajo de mala gana, de manera diferente o simplemente no lo hacen. En los grupos de voluntarios, es probable que la gente que no puede opinar en la toma de decisiones se vaya ya que, a diferencia de los empleados, estos no tienen ningún incentivo para permanecer si el trabajo no es acorde con sus principios o no lo consideran significativo para sí mismos. Cuando examinamos una propuesta de forma colectiva y discutimos cómo podríamos mejorarla, se abre la posibilidad de que se compartan mejores ideas hasta que se tenga algo que guste a todos o al menos pueda ser aceptado. Por ende, es más probable que hagamos de forma enérgica lo que todos hemos decidido, en lugar de alejarnos o no proseguir.

3. *Se atrae a más gente al trabajo y se mantiene involucrada.* Cuando alguien se presenta a un grupo de apoyo mutuo por primera vez, cargado de preocupaciones por algo que le importa y no entiende por qué las cosas se hacen de una determinada manera, o no entiende el modo en qué se hacen y no tiene forma de compartir sus opiniones e influir en lo que está sucediendo, es probable que se vaya. La gente viene a contribuir, pero solo se quedarán porque se sienten útiles, incluidos y parte de algo. Las organizaciones sin

ánimo de lucro a menudo ofrecen a los voluntarios formas muy limitadas de participación. Puedes donar dinero o tal vez rellenar sobres, hacer llamadas telefónicas o repartir algo en una manifestación o en un evento. Las relaciones de los voluntarios con estos grupos suelen ser frágiles. No tienen mucha influencia en el grupo y si bien pueden obtener cierta satisfacción a la hora de sentir que ayudan, no participan del trabajo central.

En cambio, los grupos de apoyo mutuo ofrecen a las personas una forma de construir relaciones profundas con su trabajo y de sentir el poder de ejecutar colectivamente una labor crítica y audaz de supervivencia. Las relaciones entre un grupo de apoyo mutuo y sus integrantes son densas. Incluyen la administración compartida del grupo y la oportunidad de considerar y tener influencia sobre el proyecto, incluso si el enfoque se restringe a una tarea específica como la entrega de la compra o el trabajo en una línea directa.

4. *Se ayuda a prevenir la cooptación.* La cooptación de proyectos y grupos a menudo comienza con la cooptación de los individuos, por lo general los líderes carismáticos o los fundadores, que son comprados por las élites a través del acceso a una mayor financiación, influencia, empleo u otras formas de estatus. Cuando un pequeño número de personas tiene el poder de cambiar la dirección de un proyecto puede ser difícil resistirse a los incentivos que acompañan la cooptación. A menudo, los líderes no son los integrantes más vulnerables del grupo, porque ser considerado como «persuasivo», «importante» o «con autoridad» se relaciona con la raza, el género, la edad, el idioma y el nivel educativo. Como resultado, una sola persona o grupo pequeño que dirige un proyecto puede no ser la misma gente que más podría perder si el proyecto se desvía de su propósito con el fin de satisfacer los intereses de la élite. Los participantes más vulnerables son quienes probablemente tengan más objeciones ante los cambios que siguen a la cooptación, como, por ejemplo, los nuevos requisitos de idoneidad que rechazan a las personas de los

grupos estigmatizados, o una nueva y amigable relación con los cuerpos judiciales o filantrópicos.

Dada esta dinámica, algunos grupos de apoyo mutuo establecen criterios o pautas explícitas diseñadas para asegurar que ciertas perspectivas, que a menudo podrían ser marginadas o dejadas de lado, sean escuchadas, como por ejemplo: acordar que las decisiones que dividen en torno a las líneas de identidad (por ejemplo, la mayoría de las mujeres del grupo o los indocumentados se oponen a una determinada propuesta) sean reconsideradas a fin de evaluar la alineación de una propuesta con los principios básicos del grupo. Algunos grupos establecen cuotas para los integrantes del organismo de toma de decisiones, asegurando así que la gente que tiene más probabilidades de ser excluida esté bien representada en esos órganos.

5. *Se aprende a valorar y a desear la participación de otras personas.* Además de evitar el problema de crear mayorías que rechazan por medio del voto a las minorías y que silencian a los grupos vulnerables, la toma de decisiones por consenso establece una cultura que desea la participación del otro. Los sistemas de toma de decisiones centrados en la competencia —en conseguir que *mi* idea sea la que gane— promueven el desinterés en la participación de los demás. La toma de decisiones por consenso requiere que los participantes presenten propuestas que sean discutidas y modificadas hasta el punto en el que todos estén lo suficientemente satisfechos para que nadie bloquee la propuesta. Esto significa que los participantes practican la escucha activa de las preocupaciones de los demás y sus acercamientos creativos a fin de darles respuesta. Si el objetivo de nuestros movimientos es movilizar a cientos de millones de personas, necesitamos genuinamente desear la participación de los demás, incluso cuando estos aporten ideas distintas o estén en desacuerdo en cómo pensamos que se deben hacer las cosas. La mayoría de la gente no permanecerá ni se comprometerá en el trabajo intenso no remunerado si tienen poca influencia a la hora de dar forma al trabajo por hacer. Necesitamos formas de

practicar el deseo de participar de unos con otros, no solo conforme con lo que dice la gente carismática o con autoridad. En nuestra cultura, tenemos mucha práctica, ya sea lidiando con gente autoritaria o con quienes intentan ser jefes. Es hora de aprender algo diferente.

### *Hacer eficiente y efectiva la toma de decisiones por consenso*

A continuación, se presentan cinco prácticas que configuran una toma de decisiones por consenso eficiente y efectiva:

1. *Creación de equipos.* Cuando los proyectos de apoyo mutuo están en sus comienzos, es frecuente que haya pocas personas. Con un pequeño número de integrantes (cinco o menos) puede ser relativamente rápido y fácil discutir todo juntos. Una vez despunta y se le unen más personas, puede ser muy útil crear equipos que trabajen en proyectos a corto o largo plazo, que reporten al grupo más grande y que luego reciban comentarios sobre las propuestas o que sometan las propuestas a la decisión del grupo. Los equipos o parejas pueden unirse para realizar tareas rápidas entre reuniones, o se puede formar un equipo como parte de un organismo a largo plazo dentro del grupo. Por ejemplo, un proyecto emergente que hace entregas de comida en el vecindario para personas inmunodeprimidas puede empezar una pequeña investigación en equipo para conocer las mejores prácticas de desinfección de comestibles entre el lapso de su compra y su entrega, y llevar esas ideas a la reunión del grupo grande. También pueden crear un equipo permanente que gestione las solicitudes de apoyo que llegan a través de las plataformas de las redes sociales del grupo y de los formularios de solicitud en línea, así como un equipo que asigne las entregas. Los grupos pueden formar equipos según vayan trabajando, luego cambiarlos, combinarlos o dividirlos en distintos equipos a medida que cambian las condiciones y las experiencias que informan el trabajo del grupo.

Tener equipos y saber quién los compone puede ayudar a delegar trabajo a fin de que este no recaiga solo en unos pocos. A medida que el proceso de trabajo se vuelve más transparente, a las personas nuevas les es más fácil conectarse y comenzar a hacer algo útil. Y en tanto la gente puede resolver todos los detalles y presentar propuestas basadas en la información que han recopilado y discutido, la labor en equipo también puede facilitar que se trabaje entre reuniones. Si los equipos están autorizados a desarrollar e implementar ciertas partes del trabajo de acuerdo con los planes y principios del grupo, se ayuda a prevenir que la toma de decisiones se quede atascada a nivel grupal. Cuanto más grande y complejo sea el grupo, tanto más sentido tendrá la necesidad de que haya una planificación más detallada, como, por ejemplo, organizar los próximos seis meses de trabajo y obtener la aprobación de ese plan por parte de todo el grupo a fin de que cada equipo pueda gestionar su parte del mismo.

2. *Crear una tabla para la toma de decisiones.* Una forma excelente para que los equipos con tareas específicas puedan prevenir conflictos y ganar en eficiencia y productividad es disponer de una tabla de toma de decisiones que permita a cada persona saber qué decisiones se pueden tomar en sus equipos y cuáles son las decisiones de todo el grupo. Ninguna tabla de toma de decisiones puede anticipar todo lo que un grupo puede hacer, no obstante, si se plantean en este esquema algunas de las decisiones más fundamentales y significativas (especialmente las que tienen más probabilidades de ser sensibles o causar conflictos) puede que esto ayude a los grupos en la toma de decisiones de acuerdo con sus principios. Las tablas de toma de decisiones siempre deben considerarse como documentos de trabajo. A medida que los grupos las implementan y prueban, descubren lo que funciona y lo que no, haciendo los cambios respectivos.

A continuación, vamos a considerar un modelo de tabla de toma de decisiones, relacionada con el ejemplo discutido sobre el grupo que entrega comida a las personas

inmunodeprimidas del vecindario. Aunque esta se presenta en forma de tabla, realmente podría tomar cualquier forma, incluir las categorías deseadas y hacerse de la manera que satisfaga las necesidades del grupo. Podría ser diseñada como un diagrama de flujo, un gráfico de flores, círculos, un ecosistema o lo que tenga mayor sentido para el grupo.

**Tabla 6. Ejemplo de una tabla para la toma de decisiones**

Decisión	¿Quién la inicia?	¿Quién necesita ser consultado?	¿Quién puede acabar de tomar la decisión?	¿Quién necesita estar informado y cómo?
Añadir un nuevo día de la semana para las entregas.	Equipo de entregas (o cualquiera puede hacer una propuesta al equipo de entregas).	Todo el grupo en la reunión mensual.	Equipo de entregas.	Todo el grupo vía correo electrónico y nuevamente en la reunión mensual.
Responder a los medios de comunicación.	Equipo de comunicación.	El equipo de comunicación puede contactar a cualquiera que se necesite para proporcionar declaraciones o una entrevista.	Equipo de comunicación.	Informe sobre cuál fue la solicitud y cómo fue recibida, así como cualquier resultado a todo el grupo vía correo electrónico y en la reunión mensual.

Un problema común que los grupos abordan en estos gráficos es cómo tomar decisiones rápidas, tales como responder a las solicitudes de los medios de comunicación, o a una coalición que nos pide que firmemos un manifiesto o que participemos de un evento que requiere de una respuesta inmediata. Tener un equipo o un subgrupo autorizado por parte del grupo para que haga una modificación rápida en estas situaciones ayuda a que los grupos sigan siendo receptivos, a la vez que siguen anclados sobre una base de procesos claros. Un grupo de respuesta rápida, que dispone de dos o tres personas que conocen mucho acerca de los principios del grupo, puede saber si se puede responder a algo de manera fácil y rápidamente, o si es

más complejo y se necesita ir al grupo grande para tomar una decisión. El grupo de respuesta rápida es también responsable de hacer saber de inmediato a todo el grupo qué decisión se tomó, para que otros no se sorprendan al descubrir, por ejemplo, que este ha ofrecido respaldo a alguna cosa, y para que la gente pueda hacer contribuciones adicionales si están en desacuerdo con esa llamada en particular. Puede ser beneficioso que el grupo de respuesta rápida tenga un rol rotativo, para que todos adquieran experiencia y ninguna persona o equipo se convierta en quienes deciden por el grupo de forma predeterminada.

Otros elementos que podrían incluirse en la tabla de la toma de decisiones:

- Decisiones sobre solicitudes de ayudas o financiación.
- Decisiones sobre gasto de dinero.
- Decisiones sobre el incremento de trabajo de alguna forma significativa (una nueva ubicación, un nuevo programa, un nuevo plan de estudios, una estrategia para llegar a nuevas poblaciones).
- Decisiones sobre la terminación de algún aspecto del trabajo.
- Decisiones sobre la agregación de nuevas personas o la unión a grupos o coaliciones más grandes.
- Decisiones sobre la petición a personas específicas para que se retiren; o sobre el grupo a que se retire de grupos más grandes o de coaliciones.
- Decisiones sobre el respaldo de algo o alguien.
- Decisiones sobre la creación o eliminación de un nuevo puesto remunerado, contratación o despido de alguien.

Estas son decisiones que, como he visto repetidamente, producen conflicto en los grupos, cuando alguien (a menudo un líder carismático o un fundador) ha tomado la decisión sin consultar a los demás y sin un proceso claro. Cada decisión que tome un grupo no se incluirá en la tabla, no obstante, caso de disponer de un gráfico que

enumere algunas decisiones puede ayudar en la orientación de los nuevos miembros acerca de cómo funciona la toma de decisiones, aumentar la transparencia y la consistencia, y prevenir los conflictos.

3. *Practicar la elaboración de propuestas.* Participación de todos en la propuesta → Discusión → Modificaciones → Proceso de consenso. Informalmente en entornos sociales, yo digo que quiero salir a cenar. Mi amigo sugiere el sitio de la esquina. Yo digo que allí hay demasiado ruido, ¿qué tal el sitio viejo? Estamos de acuerdo. Cuando se trata de tomar decisiones más complejas que involucran a más personas, es útil pensar en la decisión como una propuesta y desarrollarla antes de la reunión.

Por ejemplo, si nuestro grupo se ha dado cuenta de que necesitamos una base de datos para rastrear a todas las personas que llaman a nuestra línea directa, y que necesitamos que sea relativamente segura porque la gente que llama no tiene documentación y está siendo criminalizada, y necesitamos que pueda ser empleada por personas con un amplio rango de competencias informáticas, podríamos pedirle a algunos miembros del grupo que investiguen las opciones existentes y que vuelvan con una propuesta que podamos discutir. Estos presentarán lo que aprendieron, nos dirán los pros y los contras de los distintos enfoques, y propondrán lo que creen que es la mejor solución. La próxima conversación que tengamos puede basarse en información buena y que ha sido bien contrastada.

Si tratamos algo como una propuesta en lugar de solo como una idea o una preferencia, los integrantes del grupo pueden tomarse el tiempo necesario para pensar e investigar las distintas opciones, de modo que el grupo no se enrede en especulaciones o en detalles muy pequeños. Por ejemplo, si nuestro grupo quiere planificar una recaudación de fondos para la puesta en libertad de alguien que estaba en prisión podríamos disponer de un subgrupo o de un equipo que trabaje en un plan para organizar una fiesta que incluye lugar, fecha, hora, actuaciones, estrategia

de divulgación, accesibilidad y otros detalles, y traerlo a la próxima reunión para que todos lo discutan y modifiquen. El proceso sería mucho más lento si todos, en el grupo grande, habláramos extensamente acerca de todos los detalles.

¿Qué sucede cuando discutimos una propuesta en nuestra reunión y no llegamos a un acuerdo? Por lo general, si el grupo cree que eventualmente necesitamos resolver algo (por ejemplo, todavía necesitamos una base de datos, pero tenemos preguntas pendientes sobre las distintas opciones, o todavía queremos hacer una fiesta, pero nos damos cuenta de que no sabemos cuánto tiempo necesitan nuestros artistas favoritos en el programa), la propuesta puede echarse atrás para que se desarrolle algo más. No es necesario que vuelva a las mismas personas. De hecho, a lo mejor una nueva persona quiere asumir y abordar las preguntas pendientes porque tiene acceso a información útil, o tiene un buen conocimiento sobre los criterios que estamos tratando de cumplir, o tiene tiempo entre reuniones para completar este próximo paso. En lugar de que alguien lo vea como «mi propuesta», la toma de decisiones funciona mejor si puede verse como una propuesta del grupo. De esa manera somos menos propensos a apegarnos rígidamente a un solo resultado.

Una herramienta beneficiosa para un grupo consiste en disponer de un modelo o formato para las propuestas. Esto puede ser especialmente útil para que las personas nuevas sepan cómo actuar y que se escuchen sus ideas si nunca han estado en un grupo que funciona por consenso. Algunos grupos mantienen este tipo de formato en una carpeta compartida (de papel o electrónica) para que todos puedan acceder a ella. Un modelo de una propuesta podría ser tan simple como lo siguiente:

- ¿Qué problema aborda esta propuesta?
- ¿Cuál es la solución que se propone?
- ¿A qué equipos podría involucrar esta propuesta? Previamente a que se lleve ante todo el grupo, ¿se desearía revisarla con alguno de estos equipos?

- ¿Existe alguna investigación que pueda ayudar a desarrollar esta propuesta antes de que la gente la considere?

También se podría agregar a la propuesta compartida una declaración del propósito en común del grupo, para que esto oriente sus decisiones. Algunos grupos añaden puntos decididos, a fin de que se puedan volver a abordar a medida que el grupo avanza, como por ejemplo: «¿Cómo afectará esta propuesta al acceso a nuestro proyecto de las personas con discapacidad?» o «¿Esta propuesta incluye costes financieros y, de ser así, cuáles?»

4. *Practicar la facilitación de reuniones.* Cómo de bien o de mal se faciliten las reuniones hará que nuestros grupos florezcan o se rompan. Una facilitación hábil nos ayuda a tomar decisiones colectivamente, sentirnos escuchados e incluidos, prevenir y resolver conflictos, celebrar nuestros logros y victorias, llorar nuestras pérdidas y convertirnos en personas que pueden estar juntas en relaciones nuevas y más liberadoras. Una mala facilitación puede hacer que las reuniones sean aburridas, agotadoras, opresivas y dañinas para las personas y los grupos. La mayoría de nosotros nunca ha asistido a reuniones bien facilitadas, por lo que no sabemos cómo crearlas sin la ayuda de alguien que tenga más experiencia en cómo hacerlo. En otras palabras, vale la pena poner atención a la facilitación de las reuniones de tu grupo. Si nadie tiene esa experiencia, espero que las herramientas que señalo a continuación y otros recursos disponibles en línea puedan ser de utilidad a fin de guiarnos mientras decidís qué funciona mejor en vuestro grupo.

Algunos elementos básicos de una buena facilitación de reuniones que valen la pena considerar son:

- Empezar y finalizar a tiempo.
- Preparar un orden del día (una lista de lo que tratará el grupo en la reunión). Si es posible, hacedla circular

con anticipación para que los asistentes puedan agregar los puntos que desean discutir. Al comienzo de la reunión, preguntad nuevamente si falta algún punto. Si hay demasiadas cosas para el tiempo asignado, trabajad con el grupo para decidir qué puede discutirse la próxima vez o por un equipo entre el lapso regular de las reuniones.

- Asignar a alguien que tome actas. Estos apuntes de la reunión pueden ser compartidos con quienes no asistieron o servir como referencia. A veces es bueno dedicar un espacio en los apuntes para una lista de tareas donde, a medida que avanzamos, anotamos las que la gente ha acordado hacer. Esto puede servirnos como punto de referencia entre el momento de la última y la nueva reunión, ya que la lista puede ser revisada al comienzo para ver si algo que no ha sido terminado requiere atención.
- Asignar a cada tema del orden del día una cantidad de tiempo y disponer de un cronometrador para que el grupo no termine excediéndose del tiempo o que no se llegue a los puntos importantes.
- Proporcionar comida, bebidas, poesía, juegos o música. También considerar abrir la reunión preguntando lo mismo a todos y que sea divertido o que invite a que las personalidades de la gente brillen un poco. No queremos ser demasiado serios. Estamos aquí para trabajar, pero también ¡para conocernos y disfrutar los unos de los otros!
- Para ayudar a que la reunión sea participativa y el espacio sea solidario, conviene establecer acuerdos grupales. El grupo puede acordar, por ejemplo, que cada persona esperará a que otras tres hablen antes de hablar de nuevo (a veces a esto se le llama «tres antes que yo») o que respetarán los pronombres, o cualquier otra cosa que el grupo decida para crear un espacio cariñoso y respetuoso. Discute estos acuerdos al comienzo de cada reunión y asegúrate de que los recién llegados los comprendan y puedan hacer preguntas o sugieran otras cosas adicionales.

- Cuando se hable de algo importante y si el tiempo lo permite, considera la posibilidad de una ronda para que el grupo escuche a todos. Esto es especialmente importante si las mismas personas son las que normalmente hablan y otras, las que suelen estar calladas.

Una forma de establecer algunas normas de grupo sobre la facilitación es disponer de un modelo de orden del día. Esto también ayuda a la gente que se encarga de la facilitación o elabora un orden del día por primera vez. Un modelo de orden del día puede mostrarse de esta forma:

**Tabla 7. Modelo de orden del día**

Fecha:	Persona que toma actas:	Persona que controla los tiempos:	Persona que facilita la reunión:	Asistentes:
--------	-------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	-------------

Tema	Tiempo	Persona que facilita o presenta:
Introducciones, ver cómo estamos, ronda de intervenciones.	10 minutos	
Revisión del orden del día	3 minutos	
Tema A	20 minutos	
Tema B	15 minutos	
Cierre: ronda de intervenciones	10 minutos	

Antes de la reunión, los facilitadores son responsables de pensar cuánto tiempo necesita cada punto de orden del día, cómo actualizar cualquier proceso de toma de decisiones que el grupo haya acordado para que todos estén orientados, y cómo crear una cultura cálida y participativa en la reunión. Los facilitadores a menudo resuelven estos interrogantes en conversaciones con otros, tales como preguntar a las personas que propusieron cosas en el orden del día cuánto tiempo necesitan y cuán urgente es el tema a discutirse en esta reunión; averiguando si se espera que lleguen nuevas personas a la reunión, o pidiendo ayuda sobre cualquier aspecto para la preparación del orden del día.

La dinámica de grupo mejora si la facilitación rota, al igual que otros roles tales como tomar actas y controlar los tiempos, a fin de que la gente pueda aprender nuevas destrezas y las dinámicas de poder no se estancuen ni se vuelvan rígidas. Cuando se pide a nuevas personas que asuman estos roles, deben recibir apoyo y orientación para que puedan, de esta forma, tener una experiencia satisfactoria de servir al grupo. Algunos grupos ven beneficioso tener todas las reuniones cofacilitadas por dos personas.

La gente se presenta a los grupos para hacer un trabajo importante, pero nos presentamos como somos, no como máquinas de trabajo. Somos seres sociales que evolucionamos en grupos, y tenemos deseos profundos y arraigados en la seguridad, la dignidad y el sentido de pertenencia. La buena facilitación nos permite satisfacer estos deseos, incluso en presencia del conflicto y la diferencia.

5. *Dar la bienvenida a las personas nuevas.* Para lograr los grandes cambios que deseamos y necesitamos a fin de que las personas puedan vivir con dignidad y podamos sostener la vida humana en nuestro planeta, necesitamos organizar a cientos de millones de personas que aún no son políticamente activas y juntos emprender acciones colectivas audaces. Nunca tendremos tanto dinero ni armas como nuestros oponentes. Todo lo que tenemos es el poder de la gente. Necesitamos apoyar a las personas que no han formado parte del trabajo de los movimientos sociales a que se unan a los movimientos sociales. Ellos necesitan sentir que se han convertido en parte de la respuesta a las condiciones que consideran intolerables.

El apoyo mutuo es la mejor vía de acceso para conseguir que la gente se involucre en la acción transformadora, de este modo llegan a abordar las cosas que les perjudican a ellos y a sus comunidades de forma inmediata. Para aprovechar la energía y la capacidad de la gente nueva en la acción colectiva, nuestros grupos deben estar preparados para darles la bienvenida y, parafraseando a Toni Cade Bambara, hacer que la resistencia sea irresistible.

Queremos que se unan a los grupos, que tengan experiencias satisfactorias en el paso a la acción, desarrollen nuevas habilidades, desarrollen su propia comprensión política de la injusticia y permanezcan en el movimiento de resistencia durante el resto de sus vidas. Los movimientos crecen porque las personas nuevas se unen a los grupos y se sienten copropietarios y coadministradores del trabajo, y luego reclutan a otras personas y las orientan para que también participen, y así sucesivamente.

Algunas cosas que ayudan a que los grupos y las reuniones sean accesibles e interesantes para la gente nueva incluyen:

- Brindar a las personas nuevas la oportunidad de compartir por qué les preocupan ciertos asuntos y por qué vinieron al grupo. Muchas personas buscan romper su propio aislamiento y encontrar un espacio donde puedan ser escuchados y ser parte de una comprensión compartida de las causas fundamentales de la injusticia.
- Hacer que los debates en las reuniones sean tan accesibles como sea posible para las personas nuevas, proporcionando un trasfondo de los problemas que el grupo está abordando y de las actividades del grupo hasta ese momento; evitar la jerga, los acrónimos y el lenguaje teórico o excesivamente técnico.
- Ofrecer a las nuevas personas la oportunidad de compartir sus ideas, incluso si el grupo ha pensado previamente esas ideas.
- Hacer que el proceso de facilitación del grupo sea transparente para que las personas nuevas no se sientan perdidas sobre lo que está pasando o lo que se está discutiendo.
- Asegurarse de que después de su primera reunión, alguien haga un seguimiento con cada nueva persona para ver si tienen preguntas, cómo quieren implicarse en el trabajo y si hay algo que el grupo pueda hacer para que sea más acogedor.

- Tomar decisiones cuidadosas en torno a los puntos del orden del día y las actividades de las reuniones que se enfocan en orientar a las personas nuevas, ya que algunas discusiones grupales detalladas que deben darse sobre el trabajo en curso puede que no sean las más accesibles para los nuevos integrantes.
- Ayudar a que las nuevas personas desempeñen un papel o tarea clara tan pronto como sea posible, para que se sientan parte de lo que sucede.

Una dura realidad de nuestros subdesarrollados y despo-  
blados movimientos de tan escasos recursos es que a veces  
estamos cansados de hacer todo el trabajo y a veces tene-  
mos sentimientos de resentimiento en relación con el he-  
cho de que la mayoría de la gente no está comprometida.  
Cuando saludamos a la gente nueva con agotamiento y  
resentimiento, rara vez logramos hacer irresistible la par-  
ticipación en nuestro grupo. Hacer que nuestras reuniones  
sean acogedoras, divertidas, cálidas y energizantes; dar  
espacio para que la gente sienta su rabia y dolor por los  
asuntos por los que nos estamos organizando; y cultivar el  
cuidado y la conexión mutua, fortalece el grupo y hace  
el trabajo más sostenible, además de apoyar el bienestar  
de todos los participantes.

### **Cualidades de liderazgo que respaldan la ayuda mutua y la colaboración**

Algo que debemos hacer para crear proyectos sostenibles y  
fuertes de apoyo mutuo es deshacernos del bagaje de lo que  
se nos ha dicho que debe ser el «liderazgo» en una sociedad  
racista, colonial y patriarcal. Ese modelo se basa por lo ge-  
neral en la individualidad, la competencia y la dominación.  
A menudo pensamos en los líderes como personas que son  
el centro de atención y tienen un micrófono en mano. Para  
vencer a lo grande, necesitamos construir grupos sin líderes  
y con liderazgo colectivo. Esto significa que queremos que

muchísimas personas participen, todas las que tengan la capacidad para ayudar a hacer el trabajo e implicar a más personas. Queremos transparencia en nuestros grupos, para que nuestra oposición no pueda irse al traste simplemente cuando se neutraliza o se coopta a una persona. Queremos que todos tengan la fuerza y las habilidades para liderar. La tabla que sigue a continuación puede ser una herramienta para que las personas y los grupos reflexionen sobre lo que nos han enseñado sobre el liderazgo y cómo redefinirlo para nosotros mismos.

**Tabla 8. Cualidades de los liderazgos**

Liderazgo dominante	Liderazgo cooperativo
«El éxito» se define por la dominación de otros o por ser quien decide.	Respalda el crecimiento de los procesos de la toma de decisiones que incluyen a todos los afectados por la decisión.
Actitud de «lo tomas o lo dejas», «a mi manera».	Desea saber cómo se encuentran los demás, qué necesitan o piensan, qué desean.
Autopromoción.	Desea ayudar a que muchas personas desarrollen sus habilidades de liderazgo y comparte el centro de atención, es capaz de evaluar cuándo ciertas cosas deben hacerse sin llamar mucho la atención en lugar de buscarla.
Preocupación por el mantenimiento de la reputación y por mostrarse como «el mejor» y «el correcto».	Quiere admitir sus errores.
Arrogante y superior.	Humilde y digno.
Es bueno hablando y dando órdenes.	Es buen comunicador: comparte y escucha.
Obtiene el respaldo de los demás mediante el estatus, el miedo, o porque otros lo ven como el más poderoso.	Obtiene el respaldo siendo consistente, fiable y brindando apoyo.
Tiene la certeza de que está en lo correcto.	Apertura para influir o cambiar de opinión.
Preocupación por la reputación del grupo ante los medios de comunicación.	Preocupación por el impacto material del grupo: ¿alivia el sufrimiento y aumenta la justicia?
Fomenta la competencia en el grupo.	Fomenta la compasión y el deseo de que nadie se quede fuera del grupo.
Sospecha de las personas nuevas.	Generosidad y apertura a las personas nuevas a la par que mantiene los límites y los principios claros.
Impulsividad: los planes cambian a su capricho.	Se mantiene firme en las decisiones y los propósitos del grupo; fiable.
Es rápido juzgando y excluyendo a otros que no son como nosotros o a quienes están en desacuerdo.	Puede tolerar que las personas sean distintas de muchas formas; ve potencial en que la gente forme parte del trabajo para el cambio y la ayuda en el desarrollo de sus destrezas y habilidades.

Liderazgo dominante	Liderazgo cooperativo
Obtiene el sentido de sí mismo de su estatus.	Autoaceptación y consistencia en el sentido de sí mismo, por ende, capaz de tomar riesgos o sostener opiniones no populares.
Un mayor interés por lo que piensen la élites.	Un mayor interés por lo que piensan y saben quienes están en lo más bajo de las jerarquías; trabaja para cultivar la autenticidad.
Necesita ser el centro de atención.	Puede asumir el riesgo de la visibilidad pero puede hacerse a un lado para que otros tengan visibilidad.
Le dice a la gente lo que tiene que hacer.	Evita dar consejos a menos que se lo pidan, interés en ayudar a las personas a que tomen decisiones que se alineen con sus valores.
Busca ganancias inmediatas, aun cuando eso puede significar grandes riesgos.	Ve las cosas a largo plazo y se mantiene firme en sus valores.
Ofrece una retroalimentación humillante o no ofrece retroalimentación alguna; chismorrea en vez de ofrecer retroalimentación directa.	Ofrece retroalimentación de forma directa y compasiva.
Actitud defensiva, no acepta comentarios o sugerencias.	Apertura a los comentarios o a las sugerencias, interés en como impactan en los demás.
Control y micromanipulación.	Puede delegar, puede pedir ayuda, quiere que más gente participe en lugar de tener mayor control.
Orientación basada en los resultados.	Respalda los procesos con integridad que llevan a que más gente participe en la toma de decisiones.
Pide y demanda para sentir seguridad a costa de hacer sentir incómodos a los demás.	Le interesa lo que se puede aprender de la incomodidad, desde cambiar de rol o sentirse fuera de sitio, lidia con condiciones cambiantes.

### *Formas de uso de esta tabla:*

1. Escribe o habla en tu grupo sobre lo que falta en estas listas.
2. Haz ver las cualidades que veas en ti y que estés trabajando con el fin de cultivarlas y hacerlas crecer. ¿Qué podría ayudar a hacerlas crecer?
3. Haz ver las cualidades que veas en ti y que son un obstáculo para que practiques un liderazgo cooperativo o que no se ajusten a tus valores. ¿Dónde aprendiste esas cualidades? ¿Cómo te han servido? ¿Cómo se han interpuesto en lo que deseas o en lo que crees? ¿Qué te ayuda a desplazarte hacia una acción que se alinee de mejor forma con tus valores?

4. Observa las cualidades que prevalecen en los grupos en los que te encuentras. ¿Qué podría ayudar a cultivar cualidades que crees que son beneficiosas y a reducir las que son dañinas?

### *Nota de advertencia sobre la fama*

Las redes sociales han fomentado nuestro individualismo y han reforzado nuestro deseo de «autoetiquetarnos» como radicales o de sostener las políticas «acertadas». Es crucial para las corporaciones como Facebook y Twitter que gastemos tanto tiempo como sea posible creando contenido gratuito para ellos y que nos sintamos en la obligación de obtener aprobación en sus plataformas. Todo esto puede motivarnos a querer ser percibidos como que estamos haciendo cosas, en lugar de hacerlas realmente. Gran parte del trabajo de apoyo mutuo es bastante rutinario, a veces aburrido y, a menudo, difícil. Volviendo sobre un ejemplo anterior, todos quieren una selfi con Angela Davis para luego publicarlo. No obstante, mucha gente no quiere dedicar tiempo a visitar a personas presas, acompañar a los juicios a la gente, esperar en las largas colas de las oficinas de asistencia social, escribir cartas a las personas en aislamiento penal, entregar comida a un vecino anciano o pasar muchas horas en reuniones acerca de cómo coordinar la atención para las personas necesitadas.

Cuando adquirimos el sentido de quienes somos a partir de la fama, el estatus o de la aprobación de un grupo de gente extraña, nos convertimos en un problema. Es muy difícil ceñirse a nuestros principios y tratar bien a los demás cuando lo que se busca es la alabanza y la atención. Si queremos redefinir el liderazgo, alejándonos del individualismo, la competencia y la promoción social, tenemos que convertirnos en personas que se preocupan por sí mismos como parte de un todo. Esto implica desplazarlos del amor propio materialista, que a menudo es muy autocrítico («Voy a estar bien, merezco ser amado cuando aparezco en público, cuando otros me dan su aprobación,

cuando soy famoso»), hacia una profunda creencia de que todos, incluidos nosotros mismos, merecemos tener dignidad, pertenencia y seguridad simplemente por el hecho de estar vivos. Implica cultivar el deseo de ser maravillosa y exquisitamente ordinario como todos los demás. Implica practicar ser nadie especial. En lugar de fantasear con ser alguien rico y famoso (que es la meta que el capitalismo ha dictaminado para nuestras vidas), cultivemos la fantasía de que todos tengan lo que necesitan y que sean capaces de expresar creativamente la belleza presente en sus vidas.

Esta es una práctica de desaprendizaje de por vida, porque todos hemos sido moldeados por sistemas que nos vuelven inseguros, perseguidores de aprobación, individualistas y, a veces, superficiales. Sin embargo, también tenemos el profundo deseo humano de conectarnos con otros, para estar al servicio de ellos, de tal modo que se reduzca el sufrimiento, y para ser reconocidos y amados por quienes realmente nos conocen y por quienes amamos. Los grupos de apoyo mutuo son un lugar donde podemos darnos cuentas de estos instintos e impulsos aprendidos y desaprenderlos, es decir, tomar decisiones para actuar sobre la base de la reciprocidad y el cuidado *con propósito*.

## Gestión de fondos

La gestión de fondos puede ser uno de los temas más polémicos para los grupos de apoyo mutuo. Por eso, resulta muy útil que los grupos valoren si esto es algo que desean hacer. Algunos grupos pueden hacer su trabajo sin tener que recaudar dinero en absoluto. Otros grupos pueden hacer su trabajo recaudando fondos de movimientos políticos comunitarios, recibiendo pequeñas donaciones de muchas personas. Ese tipo de recaudación de fondos puede evitar problemas con las fundaciones que otorgan subvenciones, ponen condiciones a la concesión de dinero y tratan de controlar la dirección del trabajo. La recaudación de fondos sobre la base de políticas comunitarias puede ayudar a crear

un sentido de que es la comunidad quien controla a las organizaciones y no los financiadores de la élite. La recaudación de fondos de base comunitaria puede ser una forma de difundir las ideas del grupo y crear conciencia sobre los problemas sobre los cuales trabaja. Sin embargo, incluso si el dinero se recauda de esta forma, la administración de fondos viene acompañada de inconvenientes.

La gestión de dinero conlleva problemas logísticos que pueden causar estrés y llevar tiempo, tales como averiguar cómo hacerlo de manera justa y transparente, aprender a evitar problemas con el Internal Revenue Service (IRS) [Servicio de Rentas Internas] o a no exponer a los miembros del grupo a problemas legales. Debido a que la mayoría de la gente en nuestra sociedad tiene una relación compleja y dolorosa con el dinero, que implica sentimientos y comportamiento como el secretismo, la vergüenza o la desesperación, mucha gente que de otra forma sería extraordinaria, puede incurrir en malos comportamientos o puede sospechar de otros cuando hay dinero de por medio.

A veces, los grupos quieren fondos para poder pagar a las personas para que hagan el trabajo. Cuando los grupos no tienen personal, llevar a cabo el trabajo de apoyo mutuo que debe realizarse durante las horas típicas de la jornada laboral, tales como acompañar a las personas a los tribunales o a las oficinas de servicios sociales, se convierte en un reto. El personal puede aumentar la capacidad a la hora de brindar ayuda. Pero vale la pena tomar en consideración algunos de los desafíos que puede traer consigo la contratación de personal remunerado. Cuando los grupos que previamente han operado sobre la base del trabajo voluntario obtienen fondos para pagar a su personal, existe un mayor riesgo de institucionalización y de complacer a los financiadores, en tanto el sustento de cualquiera se ve afectado si se pierde el auspicio de los mismos. Los grupos pueden perder su autonomía, sentirse presionados a dirigir su trabajo hacia proyectos financiables o a dedicar tiempo para medir el impacto de su trabajo e informar de

ello conforme a las demandas de los patrocinadores, en lugar de hacer el trabajo de la forma que ellos creen es la más eficaz.

Para obtener fondos, los grupos pueden querer convertirse en organizaciones sin ánimo de lucro y someter su solicitud al Servicio de Rentas Internas (IRS), u obtener un patrocinador fiscal sin ánimo de lucro para que puedan recibir subvenciones y/o donaciones deducibles de impuestos. La desventaja es que esto requiere seguimiento financiero y destrezas administrativas. Convertirse en una organización sin ánimo de lucro implica a veces concentrar el poder en manos de la gente que ha tenido más acceso a estas habilidades y sistemas, tales como personas blancas, o con educación formal y con experiencia profesional, especialmente cuando la posesión de esas habilidades se convierte en un requisito previo para ser contratado como parte del personal. También puede atraer la atención gubernamental y la vigilancia de los financiadores, o asimismo cultivar una cultura de timidez o de aversión al riesgo. Además, cuando los grupos dependen de financiadores, tienen un incentivo para declarar victorias falsas o ceñirse a las estrategias seguidas en el pasado para obtener fondos, incluso cuando estas ya no sirven a su propósito. Este problema se observa con frecuencia en el tercer sector, donde una organización afirma cubrir algunas de las necesidades de la población, cuando en realidad solo sirve a una pequeña cantidad de personas —sin embargo, el relato público es que la tienen cubierta—. Esto puede llegar a evitar que surjan nuevas organizaciones que realmente puedan abordar una serie más amplia de necesidades de la población. Cuando los grupos se basan en el voluntariado, es más probable que las personas admitan sus limitaciones y descarten las malas ideas, porque están motivadas por un propósito y no por la aprobación de la élite.

Otro escollo de contratar personal remunerado es que cuando los grupos se convierten en personal pagado, los voluntarios no remunerados en el grupo esperan a veces que un miembro del personal o algunos pocos hagan de

repente *todo* el trabajo, al tiempo que los voluntarios a veces dejan de hacerlo (especialmente si sentían que trabajaban en exceso antes de que el grupo comenzara a pagar personal). Esto puede hacer que el grupo sea vulnerable a la pérdida de capacidad, a que sea gobernado por unos pocos empleados, o a que sus empleados se agoten y se sobrecarguen de trabajo. También puede convertirse en una trampa para el nuevo personal fuertemente criticado y considerado como «un fracaso», en tanto está sobrecargado de responsabilidades. En algunos grupos donde las personas de las comunidades más afectadas son contratadas, y que también son las mismas que tienen menos experiencia laboral formal en entornos profesionales, esto puede convertirse en un trampa particularmente cruel.

Ciertamente, puede haber buenas razones para buscar financiación y disponer de tareas remuneradas, pero estos pasos deben tomarse con precaución y con un enfoque en la construcción de sistemas transparentes y responsables de cara a la gestión de fondos y a la toma de decisiones. Al menos dos personas deberían trabajar siempre juntas en el seguimiento de los fondos a fin de ayudar a prevenir el robo. La forma en que el dinero se obtiene y se gasta debe quedar clara para todos los participantes del grupo. Los valores del grupo deben guiar la forma en la que se gastan los fondos; por ejemplo, el grupo debe garantizar que el personal reciba un pago justo y equitativo en lugar de basarse en el estatus privilegiado que acompaña a un título profesional y debe garantizar que las personas no sean presionadas para trabajar en exceso. Disponer de procesos de presupuestación y planificación claros y transparentes, que puedan ser comprendidos por todos los participantes —incluidas las personas sin experiencia previa en tales procesos, para que todos puedan contribuir y tomar decisiones juntos—, ayudará a prevenir a que el grupo se achique y quede concentrado en el personal, se vuelva pequeño y probablemente menos movilizador y relevante. Cuanto más sean conscientes las personas del grupo de los peligros de la institucionalización y del

control filantrópico, más probable es que el grupo pueda mantener su compromiso con su propósito y sus principios a la hora de gestionar sus fondos.

## **Agotamiento**

El agotamiento es una de las razones que frecuentemente aduce la gente cuando se va de los grupos de apoyo mutuo. El agotamiento es más que el simple agotamiento que proviene de trabajar demasiado. Frecuentemente, las personas que conozco que se describen a sí mismas como agotadas han atravesado por un conflicto doloroso en un grupo con el que trabajaban y al que renunciaron porque se sintieron heridas e insatisfechas con el resultado. El agotamiento es una combinación de resentimiento, agotamiento, vergüenza y frustración, que nos hace perder la conexión con el placer y la pasión en el trabajo; en su lugar, nos encontramos con sentimientos difíciles como la evitación, la compulsión, el control y la ansiedad. Si fuera solo agotamiento, podríamos tomarnos un receso, descansar y volver. No obstante, las personas que se sienten agotadas a menudo sienten que no pueden regresar al trabajo, o que el grupo o el trabajo del que formaban parte es tóxico.

Estos sentimientos y comportamientos son resultados esperables de las condiciones bajo las cuales hacemos nuestro trabajo. Estamos impregnados de una cultura capitalista, patriarcal y de supremacía blanca que nos empuja a competir, desconfiar, acumular, ocultar, desconectar y limitar nuestro valor a cómo otros nos perciben y lo que producimos. Nuestro trabajo carece de recursos suficientes. Muchos de nosotros hacemos este trabajo debido a nuestras propias experiencias con la pobreza o la violencia, y hacer este trabajo puede activar viejas heridas y respuestas de supervivencia. Hacemos este trabajo para sanarnos a nosotros y al mundo, pero a menudo lo hacemos en modos que nos perjudican aún más y que impiden nuestra contribución a la resistencia. Cuando nuestros

grupos se enfocan en hacer cosas importantes «allá fuera», raramente damos espacio al procesamiento de nuestros sentimientos profundos o a admitir que no sabemos cómo gestionar nuestros roles «aquí dentro».

El agotamiento se produce o empeora cuando nos sentimos desconectados de los demás, maltratados, incomprendidos, avergonzados, sobrecargados, obsesionados con los resultados, el perfeccionismo o el control. El agotamiento se previene o disminuye cuando nos sentimos conectados con los demás, cuando hay transparencia en cómo trabajamos juntos, cuando podemos descansar cuando sea necesario, cuando nos sentimos apreciados por el grupo y cuando tenemos la capacidad de dar y recibir retroalimentación. Hay algunas cosas que los grupos pueden hacer para cultivar las condiciones que previenen, reducen o responden al agotamiento, y hay también cosas que la gente que sufre agotamiento puede hacer. Antes de que las personas que están agotadas se vayan de los grupos, a menudo causan mucha perturbación y daño, por lo que esta sección también tiene como objetivo reducir el daño que las personas agotadas o con exceso de trabajo pueden causar. Averiguar cómo tener una relación más equilibrada con el trabajo y el exceso de trabajo es una cuestión de sanación individual y de administración colectiva del grupo.

### *Signos de exceso de trabajo y agotamiento*

- Excesivo estrés al pensar en las tareas realizadas por otra persona, que podría hacer de forma distinta, o respecto del grupo que toma una decisión distinta de la que hubiéramos tomado nosotros.
- Resentimiento: «He hecho todo lo posible por este grupo» o «Trabajo más duro que nadie». Esto puede incluir la creación de una cultura grupal dañina de competencia sobre quién trabaja más arduamente.

- No respetar los acuerdos o procesos grupales porque nos sentimos por encima del proceso como fundadores o trabajadores más arduos.
- Sentimiento de competencia con otros grupos políticamente afines, o con otros temas o activistas que percibimos reciben más apoyo.
- Sentimiento de martirio.
- Querer que por nuestro trabajo se nos dé crédito sin cesar.
- Desear asumir tareas y responsabilidades para «ser importantes» para el grupo o controlar sus resultados.
- Sentirse abrumado o experimentar depresión y/o ansiedad.
- Sentir que «tenemos que» hacer todas estas cosas, no poder ver ninguna forma de hacer menos trabajo o de tener menos responsabilidad.
- Incapacidad para permitir que otros asuman roles de liderazgo.
- Acumular información o contactos importantes para que otros no puedan adquirir el mismo nivel de liderazgo (por lo general este comportamiento se racionaliza de alguna forma).
- Un sentimiento de vida o muerte sobre lo que se debe hacer, «se *debe* hacer de la manera en que yo lo hago». Una versión extrema de esto puede producir líderes que sabotean al grupo o al proyecto en vez de reconocer que puede ser hora de dar un paso atrás y tomar un descanso del propio liderazgo.
- Paranoia y desconfianza hacia otros dentro del grupo o hacia otras personas que hacen este tipo de trabajo. Sentimiento de soledad. Sentimientos de «yo en contra de [miembros del grupo / otros grupos / todo el mundo]».
- Prometer en exceso y no cumplir, lo que puede llevar a sentirse un fraude y a tener miedo de ser pillado por quedarse atrás.
- Tener sentimientos de escasez que impulsen la toma de decisiones: «No hay suficiente dinero / tiempo / atención».

- No tener límites en el trabajo: trabajar todo el tiempo, durante las comidas, siendo esto lo primero que se hace al despertar y lo último antes de dormir; durante el tiempo que se supone se dedica a conectarse con los seres queridos. No saber hacer otra cosa que trabajar. No divertirse o sentirse relajado durante las vacaciones o los días de descanso.
- Desestimar la importancia del proceso grupal y sobrevalorar la percepción del grupo por gente externa tales como patrocinadores, élites u otros.
- Ser desconfiado.
- Estar a la defensiva en relación con todo lo anterior y no estar dispuesto a escuchar críticas. «Estoy haciendo tanto, me estoy matando con el trabajo. ¿Cómo puedes criticarme? ¡No hay forma de poder hacer nada mejor / más!».
- Sentir vergüenza por experimentar todo lo anterior.

También cargamos con actitudes y comportamientos que pueden socavar nuestros principios, especialmente cuando estamos estresados y sobrecargados. Estos pueden ser comportamientos aprendidos de la cultura dominante y también roles que aprendimos en nuestras familias. Cuando estamos estresados y tenemos exceso de trabajo, estas cosas pueden salir a relucir en formas muy dañinas. Puede significar que hacemos un mal uso u obstruimos los procesos grupales, desaparecemos del trabajo o actuamos desde un lugar de superioridad o dominio sobre la base del género, la raza, la capacidad, la clase o el nivel educativo.

*Cómo los grupos de apoyo mutuo pueden prevenir y abordar el exceso de trabajo y el agotamiento*

El exceso de trabajo es omnipresente en los grupos de apoyo mutuo, y si conseguimos dejar de avergonzarnos y culparnos a nosotros mismos y a los demás, y a reconocer este problema, conseguiremos apoyar el cambio. Es difícil confrontar a otra persona sobre sus comportamientos

dañinos, al igual que es difícil que nos confronten acerca de nuestras conductas dañinas y escuchar lo que se dice al respecto. Las siguientes ideas no cambian nada de esto, pero pueden ayudar a individuos o grupos a dar pasos concretos para abordar los problemas.

1. *Convertir los problemas internos en máxima prioridad.* El grupo no puede realizar un trabajo importante si se está derrumbando por dentro, y no puede hacerlo bien si promete realizar un trabajo para el que no tiene capacidad. Las preocupaciones internas no pueden esperar hasta más tarde, porque las urgentes necesidades por las que el grupo existe, no se reducirán probablemente en el futuro inmediato. Esto no significa que el trabajo del grupo deba detenerse, pero puede significar pedir una moratoria sobre nuevos proyectos y compromisos a fin de que la situación no empeore y de que la gente pueda sacar tiempo para trabajar en las problemáticas internas.

Los grupos que trabajan sus problemas internos pueden buscar cualquiera de los siguientes recursos:

- Capacitación en facilitación de reuniones, toma de decisiones, procesos de consenso, escucha activa, dar y recibir retroalimentación directa.
- Facilitación de discusiones y capacitación acerca de cómo el racismo, la discriminación contra las personas discapacitadas, el sexismo, la homofobia, la transfobia, el clasismo y otros sistemas de significado y control afectan el desarrollo y la cultura del grupo, y cómo cambiar esto.
- Planificación colectiva sobre el trabajo del grupo para que los participantes construyan con claridad compartida cuáles son sus prioridades y qué han acordado hacer y no hacer juntos.
- Crear planes de trabajo para que los equipos y/o las personas comprendan cómo asignar el trabajo de manera justa, evaluar la carga de trabajo y planificar un ritmo de trabajo que resulte razonable.

- Mediación de conflictos entre personas o grupos particulares que trabajan con facilitadores que comprenden los valores del grupo y en quienes las personas en conflicto confían y/o ven como relativamente neutrales.
- Trabajar en la construcción de transparencia en el grupo para que las personas sepan lo que hacen los demás, al igual que los grupos aliados que realizan trabajos similares o relacionados sepan lo que hace el grupo propio.
- Programar conversaciones con regularidad donde la gente pueda escucharse entre sí acerca de lo que va bien y lo que requiere nuevos abordajes en la dinámica del grupo, o que se puedan discutir problemas o inquietudes sobre los roles de cada cual y solicitar la ayuda del grupo.

2. *Asegurarse de que las personas nuevas sean bienvenidas y capacitadas para codirigir.* Esto significa que las personas nuevas reciban una explicación completa sobre el trabajo del grupo, comprendan qué se les pide, participen plenamente en todas las decisiones y tengan espacio para hacer cualquier pregunta que necesiten a la hora de participar. Asegurarse de que todos tengan acceso a lo que necesitan para codirigir es esencial para construir liderazgo entre más personas. Los integrantes del grupo y el grupo estarán mejor si son muchas las personas que lideran y no solo una o dos.

3. *Establecer mecanismos a fin de evaluar la carga de trabajo y reducirla.* ¿Cuántas horas trabaja cada miembro? ¿Va más allá de lo que pueden hacer para mantener su propio bienestar? ¿Realmente registraron sus horas durante una semana para asegurarse de que sepan cuánto están trabajando? Se debe evaluar la carga de trabajo y reducir la cantidad de proyectos hasta que la carga de trabajo esté bajo control. Se debe decretar una moratoria sobre los nuevos proyectos hasta que se amplíe la capacidad. Se debe hacer cumplir la moratoria: nadie puede asumir unilateralmente un nuevo trabajo para el grupo o para sí mismo como miembro del grupo.

4. *Construir una cultura de conexión.* ¿Cómo las reuniones de grupo pueden fomentar el bienestar, la buena voluntad y la conexión entre sus miembros? Comer juntos, informarse sobre las comidas favoritas de la gente, plantas, películas o momentos de politización puede parecer tonterías en primera instancia, pero producen una gran diferencia. Hacer un llamamiento sobre el bienestar en la cultura del grupo implica ayudar a sus miembros a estar allí como personas multidimensionales, en lugar de solo como máquinas de trabajo o máquinas activistas. La gente necesita construir relaciones lo suficientemente profundas como para poder hablar realmente sobre las dinámicas difíciles que surgen o, de lo contrario, estas dinámicas se descompondrán.

5. *Asegurarse de que la facilitación de las reuniones rote, incluyendo la elaboración del orden del día y otras tareas clave de liderazgo.* La rotación de tareas puede ayudarnos a abordar cargas de trabajo injustas y las preocupaciones sobre la transparencia. Asegurarse de que todos estén capacitados para facilitar las reuniones de manera que se maximice la participación de todos los miembros del grupo puede ser de ayuda. Siempre que exista el peligro de que unas pocas personas dominen una conversación importante, se debe hacer el ejercicio de tomar turnos, en lugar de que solo hablen quienes se ofrezcan a hacerlo. Que los integrantes más silenciosos hablen puede realmente cambiar la dinámica.

6. *Como grupo, hay que reconocer las condiciones que crean una cultura de exceso de trabajo.* No es culpa de una persona, y todos pueden sentir distintas formas de presión. Ten una o varias discusiones facilitadas sobre las presiones y dinámicas que conducen al exceso de trabajo, al comportamiento dominante o a la desaparición de alguien. Se debe crear un lenguaje compartido para nombrar las presiones que actúan sobre los miembros, para que de esta forma sean más fáciles de identificar y abordar en el futuro.

### *Qué necesitan las personas que experimentan exceso de trabajo y agotamiento*

Además de generar una aproximación grupal al agotamiento, podemos actuar en nuestras propias vidas cuando reconocemos síntomas de exceso de trabajo y agotamiento en nosotros mismos. Esto requiere que trabajemos en cambiar nuestro propio comportamiento y estar dispuestos a examinar las causas fundamentales de nuestros impulsos a comprometernos en exceso, a controlar, a trabajar demasiado o a desconectarnos. Este es un trabajo de sanación destinado a ayudarnos a estar lo suficientemente bien como para poder disfrutar de nuestro trabajo, hacer contribuciones sostenidas de por vida a los movimientos que nos importan y recibir el amor y la transformación que es posible en las comunidades de resistencia. Ante todo, debemos adoptar un enfoque gentil para con nosotros mismos, evitar los juicios, reconocer el rol del acondicionamiento social que nos hace producir estas respuestas en nosotros, y experimentar de forma paciente y humilde con nuevas formas de ser.

El trabajador compulsivo, el trabajador excesivo o el fanático del control podrían llegar a comprender sus necesidades de las siguientes formas:

- Necesito amigos de confianza con quienes pueda hablar sobre lo que está sucediendo, a quienes pueda pedirles consejos honestos sobre mi comportamiento y quienes pueden ayudarme y tranquilizarme cuando tenga miedo de hacer algo de una forma nueva. Por ejemplo, estas personas podrían recordarme que, aunque alguien más en el proyecto haga esta tarea de forma distinta, es mejor dejarles para que puedan desarrollar sus propias habilidades y yo pueda usar ese tiempo para algo curativo que ha estado ausente de mi vida. Esta gente puede ayudarme a recordar que está bien si digo que no a una tarea o a un proyecto. Estos amigos pueden ayudarme a curar con amor las heridas que están detrás mi comportamiento

compulsivo, competitivo, o controlador, recordándome que valgo la pena y que mi valor no depende de lo que hace el grupo, cuánto trabajo realizo o de lo que otras personas piensan de mí.

- Necesito gente comprensiva que también pueda señalar ideas o comportamientos compulsivos, competitivos o controladores cuando vengan de mi parte o me vean ejecutándolos. Puede ser muy difícil recibir esos comentarios, pero realmente es un regalo.
- Cuando recibo retroalimentación de amigos o colaboradores sobre las preocupaciones que tienen, necesito resistir el impulso de defenderme o criticar la forma en que hacen llegar su mensaje. Estos comentarios, incluyendo cualquier enojo que expresen al compartirlos, es probable que sea una señal de que otros piensen que soy un líder y que lo que hago importa. Están haciendo la difícil e incómoda tarea de plantear una inquietud porque me ven como una persona con influencia. Puedo recordar que, no importa cómo fueron hechos estos comentarios, estos son una inversión en mi persona y en nuestro trabajo, y por eso son un acto de amor. Puedo hablar con un amigo por separado para procesar los complicados sentimientos que trae consigo recibir esta retroalimentación. La necesidad de evitar actuar a la defensiva, o de asumir la narrativa de víctima, es especialmente importante cuando estoy en una posición de privilegio de cualquier tipo y/o tengo más desarrollo de liderazgo en el grupo o el proyecto.
- Si odio a todos los que trabajan conmigo o siento que me voy a morir o tengo que quedarme despierto toda la noche trabajando, probablemente responda a algo más viejo o profundo en mi vida y que no tenga que ver con el trabajo / lugar de trabajo / grupo / compañeros de trabajo actual. Si mi corazón se acelera, si me siento amenazado, si siento que no puedo levantarme de la cama, si siento que no puedo hablarle a mi compañero de trabajo o que voy a explotar, probablemente estoy experimentando un dolor

profundamente arraigado en la historia de mi vida. Para poder salir de este espacio reactivo, necesito dedicar recursos para descubrir las raíces de mis dolorosas reacciones y construir formas de estar presente con esos sentimientos pero que no implique hacerme daño a mí o a otros (incluyendo el daño del exceso de trabajo). El primer paso es reconocer que mis reacciones más fuertes podrán no ser entera o principalmente causadas por la situación laboral que enfrento, y que debo estar en disposición de reducir ese ritmo agitado para explorar lo que hay tras ello.

- Si quiero ser parte de la sanación del mundo necesito un camino de sanación para mí. Esto se muestra de forma distinta en cada cual, y podría incluir terapia individualizada o grupal, programas de 12 pasos (incluyendo Workaholics Anonymous [Trabajadores Compulsivos Anónimos]), ejercicio, trabajo corporal, exploración espiritual, práctica artística, jardinería y la construcción de relaciones significativas con familiares o amigos. Sea lo que sea, tengo que comprometerme de manera gentil y tener cuidado de que esto no se convierta en otra cosa que perfeccionarme o tratar de liderar. Seguir un camino de curación puede ser una forma práctica de hacer cosas porque sientan bien en lugar de porque consigan algo.
- Necesito continuar. Puede ser tentador desaparecer por completo de un grupo cuando las relaciones se han vuelto difíciles y experimento sentimientos negativos hacia mí y los demás. Si quiero moverme hacia un rol más equilibrado en el grupo o incluso hacer la transición por completo, necesito hacerlo de forma gradual y decidida. Necesito transferir las relaciones, el conocimiento y las habilidades que tengo y asegurarme de que mi transición se realice de manera que asegure el respaldo a las personas que continúan haciendo el trabajo.

## Conflicto

Trabajar y vivir dentro de jerarquías no nos enseña a cómo lidiar con los conflictos. La mayoría de nosotros evitamos los conflictos ya sea sometiéndonos a la voluntad de los demás y tratando de adormecer su impacto en nosotros, o tratando de dominar a otros para salirnos con la nuestra, siendo insensibles a su impacto en los demás. Nuestra cultura nos enseña que ofrecer retroalimentación directa es arriesgado y que deberíamos suprimir nuestras preocupaciones o encontrar formas de manipular las situaciones y conseguir lo que deseamos. Hemos sido entrenados para buscar validación externa, especialmente de las personas con autoridad, y a menudo tenemos pocas habilidades para escuchar una retroalimentación crítica, considerarla y emprender acciones sobre lo que resulta útil. Para sobrevivir en nuestras diversas posiciones sociales, interiorizamos instrucciones específicas sobre cuándo y cómo adormecer nuestros sentimientos y percepciones, evitar ofrecer retroalimentación, desaparecer, actuar a la defensiva o a la ofensiva, exigir u ofrecer formas de conciliación. Como resultado, no estamos preparados para involucrarnos en los conflictos de forma generadora, en su lugar tendemos a evitarlos hasta que explotan o desaparecen las relaciones.

El conflicto es una parte normal de todos los grupos y relaciones. Pero muchos de nosotros aun solemos pensar que, si se produce un conflicto, significa que hay algo mal y luego buscamos a alguien a quien culpar. Si junto a otros hacemos un trabajo que nos importa de forma profunda, es normal que experimentemos conflictos, ya que lo que está en juego en el trabajo lo sentimos de manera intensa y es probable que el conflicto abra heridas y desate reacciones de nuestro pasado. Esto puede implicar una vuelta a los guiones opresivos y a las dinámicas de poder de la cultura dominante.

Que surja un conflicto no tiene por qué significar que una persona es mala o tiene la culpa, y cuanto más podamos normalizar el conflicto, más probable es que podamos

abordarlo y superarlo de manera más fuerte, en lugar de agotarnos y dejar el grupo o el movimiento, y/o provocar daños a los demás. Algunas de las razones por las que el conflicto puede presentarse tan marcado en los grupos de movimientos sociales incluyen:

- Que tengamos fuertes sentimientos respecto de las personas que están más cerca de nosotros. Es más probable que tengamos insomnio por la noche estresados por un conflicto con un amigo o un colaborador que pensar en un alcalde o alguna otra persona con la que tengamos una relación más distante.
- Cuando entramos en espacios de movimiento con altas expectativas y un fuerte deseo de pertenencia y conexión, la decepción es probable.
- A veces estamos tan acostumbrados a sentirnos excluidos que sintonizamos rápida y fácilmente con ese sentimiento familiar y de forma inconsciente buscamos evidencias de que somos diferentes o de que estamos siendo despreciados o excluidos.
- Incluso las buenas experiencias, tales como encontrar un espacio que rompe nuestro aislamiento al unirnos a un grupo con otras personas que comparten nuestros valores o identidades, pueden sacar a relucir nuestros pensamientos y sentimientos condicionados. Podríamos sentir que no lo merecemos o que somos un fraude. Inconscientemente incluso podríamos inventarnos historias sobre lo que otras personas piensan de nosotros.
- El trabajo de apoyo mutuo responde, por definición, a necesidades intensamente insatisfechas y trae consigo estrés y presiones que pueden vulnerar sentimientos y provocar conductas reactivas.

Dado que el conflicto y la experimentación de sentimientos fuertes son inevitables, aun cuando trabajamos en algo que amamos y con personas por las que nos preocupamos, ¿qué podemos hacer para causar el menor daño a otros y a nuestros grupos? ¿Cómo podemos

experimentar los sentimientos fuertes que surgen y cómo sobrevivimos al conflicto sin sacar lo peor de nosotros mismos con los demás?

Existen aquí tres formas de ponerse en contacto con uno mismo, lograr cierta perspectiva y actuar sobre la base de nuestros principios cuando se produce un conflicto:

1. *Escápate para tener un momento de tranquilidad y puedas sentir lo que está pasando en tu interior.* Esta consulta también podría incluir hablar con un amigo o escribir lo ocurrido. Muchas veces cuando percibimos algún tipo de amenaza, activamos el piloto automático. Este podría tomar la forma de un pensamiento crítico obsesivo sobre otra persona, pensamientos de odio hacia uno mismo, desaparecer, buscar pelea, sumergirse en el trabajo, emborracharse u obsesionarse toda la noche y no dormir. Sea lo que sea, puede ser de ayuda preguntarnos acerca de qué tipo de sentimientos están en juego. Prestar atención a uno mismo puede evitar que sigamos con el piloto automático que puede no estar alineado con nuestras intenciones, propósitos o valores y podría dañar nuestras relaciones.

2. *Recuerda, aun cuando estamos experimentando sentimientos fuertes y estos merecen nuestra atención cuidadosa, que nadie nos hizo sentir de esta forma.* Puede que cuando nos sentimos heridos o decepcionados, nos resulte fácil decidir que otra persona causó nuestro dolor. Ciertamente, las acciones e inacciones de otros estimulan sentimientos en nosotros, pero qué tipo de sentimientos se estimulan y cuán de fuertes son, tiene mucho que ver con nosotros y nuestra historia. A menudo, cuando algo nos irrita realmente, es porque toca una vieja herida o algo que aún permanece en carne viva.

3. *Siente curiosidad por tus zonas en carne viva.* Todos tenemos zonas en carne viva: cosas que nos molestan debido a nuestras inseguridades o por la forma en que nos trataron durante la niñez en la escuela o por nuestras familias en el hogar. Los demás no conocen nuestras zonas en carne viva (a veces ni nosotros los conocemos) por lo que la gente a menudo se sorprende del impacto de sus acciones en

nuestros sentimientos. Podemos sentir curiosidad sobre nuestras propias zonas en carne viva, buscando sus orígenes en experiencias de la infancia, en el impacto acumulativo de las microagresiones y en el daño sistémico, u en otras fuentes. Cuando alguien roza un punto en carne viva, nos puede provocar una reacción muy fuerte, a veces contra los demás, a veces lastimándonos a nosotros mismos. La cuestión es darse cuenta de nuestras zonas en carne viva, en lugar de ser rehenes de ellas, y de que podemos experimentar sentimientos, darnos cuenta, y decidir cómo seguir hacia adelante, en lugar de que los sentimientos dirijan nuestra conducta.

Por ejemplo, imagina que tus sentimientos se han visto heridos por una persona de tu grupo de apoyo mutuo que no terminó o no dio seguimiento a algo. Si luego lanzo una campaña informal, para que otras personas del grupo perciban a mi colaborador como una persona carente de integridad (con el fin de sacarlo del grupo), o si me niego a trabajar con él nuevamente, podríamos perder mucho. Si sé que sus acciones tocaron mi punto en carne viva, puedo observar los sentimientos que surgen dentro de mí y ser consciente de que pueden no ser proporcionales a lo ocurrido, que mis sentimientos no son responsabilidad de mi colaborador informal. Puedo así postergar estas campañas en su contra y buscar acciones proporcionadas a fin de abordar mis preocupaciones por el bien de todos.

### *¿Qué más hay de cierto?*

Cuando nos obsesionamos con una opinión, historia o juicio, a menudo puede resultar útil preguntar: «¿Qué más hay de cierto?». Por ejemplo, cuando surge un conflicto y experimentamos sentimientos fuertes, podríamos preguntarnos:

- ¿Qué más hay de cierto acerca de esta persona / grupo / espacio? ¿Puedo pensar en alguna de sus cualidades

positivas? ¿Puedo pensar en alguna forma en la que pueda beneficiarme de sus acciones? Además de lo que hicieron que no me gusta, ¿existen también otras experiencias que muestran un panorama más amplio, que demuestren buenas intenciones o que equilibren algún sentimiento de venganza hacia esa persona?

- ¿Podría haber cosas que no sé que contribuyan a esta situación o conducta?
- ¿Qué más hay de cierto sobre mi vida que contrarresta esta situación? ¿Qué más existe en mi vida? ¿Qué porcentaje de mi tiempo lo paso en este espacio o con esta persona? ¿Qué otras cosas hago y tengo? ¿Acaso experimento esta situación como si ocupara el 80 % de mi espacio mental, mientras que este grupo solo ocupa el 5 % de mi semana? Si tengo miedo de lo que esta persona piensa de mí, ¿puedo pensar en otras personas que conozco que me admiran, se preocupan por mí y me respetan?
- ¿Acaso es esta situación o esta persona mi responsabilidad? ¿Puedo controlar esto? Si no es así, ¿puedo imaginar dejarlo ir, incluso solo en un 5 o 10 %, para ganar algo de tranquilidad y paz mental?
- ¿Existen formas en las que estoy particularmente preocupado por esto que puedan tener que ver con mi propia historia y experiencias? ¿Hay formas de proporcionar atención o cuidado a estas heridas?
- ¿Existe alguna forma en la que esté asumiendo un rol familiar cuando experimento sentimientos fuertes hacia esa persona? En mi realidad interior, ¿me he involucrado en roles que remiten a mi familia de origen u otros grupos formativos?

*Utiliza la comunicación directa antes que el chisme y las redes sociales*

A veces, nuestro primer impulso cuando nos lastiman es hacer saber nuestro dolor a través de chismes negativos o en plataformas de redes sociales. Los chismes negativos y las publicaciones acusatorias pueden lastimar a la persona

que genera el chisme, a su blanco, al grupo y al movimiento. Por lo general esto magnifica el conflicto. Esto no significa que no debamos compartir experiencias difíciles a fin de disponer de apoyo. A menudo necesitamos hablar con un amigo para ayudar a aclarar lo que estamos sintiendo, obtener afirmación de nuestra experiencia, hablar sobre las posibles respuestas y obtener simpatía. Entonces, ¿cómo podemos saber si estamos siendo partícipes de chismes negativos que podrían producir daño en alguien? Hay aquí algunas preguntas que podemos hacernos:

- *¿A quién se lo estoy contando?* Si experimentas fuertes sentimientos hacia alguien en tu grupo de apoyo mutuo y si hablas sobre esta persona de forma negativa y a sus espaldas con otra gente del grupo, es probable que esto dañe la dinámica grupal y que genere una cultura que impulse a algunos a alejarse. Es probable que sea menos dañino que puedas hablar con un terapeuta o un amigo que no sea parte del grupo. Es probable que contar historias en las redes sociales tenga muchas consecuencias dañinas y posiblemente no deseadas para todos los involucrados.
- *¿Estoy haciendo una campaña?* ¿Cuáles son mis motivaciones al decir esto? ¿Estoy tratando de obtener apoyo y procesar mi experiencia, o estoy tratando de que otra gente piense mal de esta persona?
- *¿Me estoy burlando o riéndome de ellos o siendo cruel de alguna otra forma?* Si el contenido de lo que compartes es algo que no considerarías como retroalimentación compasiva o constructiva, algo que nunca les dirías a la cara, entonces puede ser un chisme malicioso. Cada vez que nos sentimos justificados deshumanizando a personas en nuestros movimientos y círculos sociales, es bueno hacer una pausa y preguntarse: «¿Qué más hay de cierto en esto?». Podríamos estar reaccionando a una herida profunda que requiere de nuestra atención y que está generando un daño.
- *¿Estoy construyendo mi obsesión alrededor de las fallas de alguien?* ¿Acaso hablar de las cualidades y

comportamiento de esta persona en estos instantes me ayuda a aclarar mis decisiones y mis sentimientos? ¿O acaso está creando un hábito de pensar demasiado en esa persona y de cultivar la hipercrítica sobre la misma?

Hablar de forma directa es difícil. En lugar de decir: «Fue difícil para mí que no cumplieras las tareas con las que te comprometiste en la reunión» o «Me pregunto por qué no me pediste que me uniera a ese equipo», es más fácil proyectar sentimientos negativos y comportamientos maliciosos sobre la otra persona y chismorrear al respecto. Es probable que esto siente mal y dañe las relaciones. Cuantas más personas en grupos o lugares hagan esto, más probable es que se ensanchen las condiciones de desconfianza, ansiedad y traición, y que se incrementen las jerarquías de valoración y devaluación, haciendo que los grupos sean inestables y más vulnerables a la irrupción de los cuerpos judiciales.

Vivimos en una sociedad basada en la desechabilidad. Cuando nos sentimos mal, a menudo decidimos automáticamente que somos malos o que otra persona lo es. Ambos movimientos generan daño y distorsionan la verdad, que es que todos navegamos condiciones difíciles de la mejor forma que podemos, y que todos tenemos mucho que aprender y desaprender. Si deseamos construir una forma distinta de estar juntos en los grupos, tenemos que considerar de cerca los sentimientos y comportamientos que generan el deseo de desechar a las personas. La humildad, la compasión por nosotros mismos y la compasión por los demás son antídotos para la cultura del desecho. Si examinamos qué proyectamos sobre los demás y dónde reaccionamos de forma fuerte ante otros, podremos disponer de más opciones cuando estamos en medio de un conflicto. Cada uno de nosotros es más complejo y hermoso que nuestras peores acciones y que nuestros más duros juicios. La construcción de compasión y la rendición de cuentas requiere que hagamos un balance de nuestras propias acciones y reacciones durante los conflictos y

que busquemos formas de tratarnos con cuidado, incluso cuando experimentamos sentimientos fuertes.

## **Trabajar con regocijo**

No sorprende que la mayoría de nosotros haya distorsionado las relaciones con el trabajo, incluido el trabajo en los grupos de apoyo mutuo. Las condiciones y sistemas en los que vivimos hacen que el trabajo sea coercitivo, cree graves desequilibrios sobre quién hace qué tipo de trabajo y por qué tipo de compensación y reconocimiento, al tiempo que hace que sea difícil sentir que tenemos alternativas cuando se trata de trabajo. El trabajo para cambiar el mundo es extremadamente difícil en la misma medida en que las condiciones a las que nos enfrentamos son severas. No podemos culparnos por tener una relación difícil con nuestro trabajo, aun cuando entendamos que aprender a trabajar de forma distinta es vital para nuestros movimientos y para nuestro propio bienestar y supervivencia. Debemos ser compasivos con y entre nosotros al tiempo que transformamos nuestra forma de trabajar juntos.

Nos necesitamos mutuamente y de forma urgente para poder compartir la dureza del abrumador sufrimiento existente en el mundo, así como el desafío de afrontar el trabajo de transformación en condiciones peligrosas. Incluso ante el dolor que causa percatarse de las actuales condiciones, todo nuestro trabajo de transformación puede estar arraigado en el bienestar y la alegría de estar conectados unos con otros, acompañándonos y a veces vernos inspirados mutuamente. La reflexión profunda acerca de nuestras propias orientaciones hacia el trabajo (lo que se siente al participar en grupos, qué ideas estamos llevando a cabo sobre el liderazgo y la productividad) resulta crucial para construir una práctica del trabajo desde un lugar de conexión, inspiración y goce. Esto implica la creación intencionada de formas de práctica de una nueva relación con el trabajo, y sumergirnos en las estructuras

psíquicas subyacentes a nuestras heridas, que son producto de vivir y trabajar bajo jerarquías brutales y coercitivas. La siguiente tabla puede ser una útil herramienta de reflexión para individuos y grupos que tratan de cambiar las culturas y las prácticas dañinas de trabajo.

**Tabla 9. «Trabajar con regocijo» de *Workaholics Anonymus* [Trabajadores Compulsivos Anónimos]**

Trabajar compulsivamente	Trabajar con regocijo
Larguísimo horarios	Establecer límites
Estándares imposibles	Metas razonables
Insaciable, nunca hay satisfacción	Contento con el día de trabajo
Orden del día muy apretado	Apertura a lo inesperado
Añade más trabajo	No añade, sin antes eliminar
Incapaz de controlar el tiempo	Distribución realista del tiempo
Sin pausa	Pausa para un cambio de ritmo, enfoque y nuevas ideas
Plazos falsos	Plazos adecuados
Determinación, con mucha adrenalina	Sensación de estar fluyendo
Sentido de urgencia	Relajación en lo que concierne al tiempo
Debe completar el trabajo	Puede retrasar la tarea
Confunde la urgencia con la importancia	Capaz de priorizar
Reacciona ante la presión	Sigue la orientación interna
Dispersión mental	Enfoque mental
Ineficiencia	Efectividad
Errores; extravía, abandona y desparrama las cosas	Ejecuta las cosas de forma efectiva desde el primer momento
Rigidez	Flexibilidad
Intolerancia ante las nuevas ideas	Apertura ante las nuevas ideas
Impaciencia	Calma
Perfeccionismo	Aprende de los errores sin echar la culpa
Tensión	Relajamiento
Pérdida del humor	Mantiene el humor
Pérdida de creatividad	Flujo de soluciones novedosas
Demasiada seriedad e intensidad	Capaz de ser jovial
No es agradable	Encuentra placentero el trabajo
Abrupto con los colegas	Atento con los demás
Pérdida de espontaneidad	Apertura ante el momento
Pérdida de contacto con los sentimientos	Consciente de los estados de ánimo

Trabajar compulsivamente	Trabajar con regocijo
Hace muchas cosas a la vez	Hace una cosa cada vez
Cuerpo/mente sin sincronía	Unidad de pensamiento y acción
Ajetreo	A paso tranquilo
Percepción borrosa	Impresiones claras
Inconsciente, mecanizado	Consciente
Orientación hacia la cantidad	Orientación hacia la calidad
Poca delegación	Confianza en los colegas
En carrera contra el reloj	En sincronía, respeto de los tiempos
Agotamiento	Cansancio alegre
Lucha	Sensación de facilidad
Sensación de ser una víctima	Se siente completo
Descuido de la salud	Se nutre de sí mismo
No escucha las señales del cuerpo	Sabe cuándo descansar
Descuida el descanso de la vida	Vida equilibrada
Preocupación, sobreplanificación	Se mantiene en el presente

## Perfeccionismo

El perfeccionismo es una fuerza insidiosa y dañina en nuestros grupos de apoyo mutuo, al igual que en nuestras propias mentes. «No soy perfeccionista, ¡todo lo que hago es tan imperfecto!», nos decimos. Exactamente. Nada es lo suficientemente bueno. Vivimos en una cultura muy materialista que nos dice que necesitamos tener un cuerpo «perfecto», así como una sexualidad, familia, bienes de consumo, hogar y trabajo perfectos. Incluso aquellos de nosotros que sabemos que esas normas son mentira, aún así batallamos con los patrones de pensamiento y comportamiento perfeccionista que estos pueden crear. En nuestra vida personal esto puede producirnos ansiedad y alimentar percepciones dolorosas sobre nosotros mismos.

El perfeccionismo puede empequeñecer nuestros grupos de apoyo mutuo, haciendo que se vuelvan exclusivos, generando conflictos y alimentando las dinámicas de exceso de trabajo y agotamiento. El perfeccionismo se manifiesta a veces como un miedo a decir cualquier cosa que

esté políticamente fuera de lugar y a ser juzgado, a que la gente no comparta nuestras opiniones; o a mostrarse tremendamente defensivos si alguien cuestiona algo que se dijo; o atacar y excluir rápidamente a cualquiera que no use la misma jerga o que todavía esté aprendiendo algo que ya conocemos. Estas tendencias pueden generar exclusivismo y dificultar el crecimiento de nuestros grupos y movimientos. El perfeccionismo también puede llevar a que la gente controle excesivamente el trabajo del grupo, lo que puede hacer que el trabajo no se delegue y las mismas pocas personas lo hagan todo. Puede hacer que las personas que fundaron el grupo sean muy condescendientes con las que han llegado después y hacen las cosas de manera diferente.

Cada vez que observamos inflexibilidad en nosotros mismos o en una cultura grupal, tenemos la oportunidad de superar ese condicionamiento social y cultivar nuevas formas de ser y estar. La tabla y las siguientes preguntas de reflexión son herramientas de uso personal o de grupo a fin de poder comenzar a desaprender el perfeccionismo. Marca cualquier cosa que te resulte familiar.

### **Tabla 10. Lista de verificación del perfeccionismo**

#### **Establecer estándares aún más exigentes**

- Hacerlo bien no es suficiente, tengo que hacerlo mejor.
- Si no me esfuerzo, soy una persona perezosa e inútil.
- Otras personas o grupos producen más, llegan más lejos o reciben más elogios.

#### **Miedo al fracaso**

- Debo hacer las cosas perfectamente.
- No puedo fallar.
- No puedo dejar que otros piensen mal de mí.
- Si lo intento, seguro que fracasaré.
- Si expreso como me siento, otros pensarán mal de mí, debería callarme.

#### **Pensamiento en términos de todo o nada**

- Si tengo conflictos en este grupo, todo se acabará y tendré que renunciar.
- Mi trabajo nunca es lo suficientemente bueno.
- Hay una forma correcta y una equivocada de hacer las cosas.

- Si algunas personas me critican, debería dejar este grupo.

### **Deberes, obligaciones**

- No puedo cometer ningún error o de otra forma otros se darán cuenta de cómo soy realmente.
- Ya debería saber todo sobre esta cuestión.
- Ya debería ser capaz de hacer esto igual o mejor que otros.
- Cualquier error me mostrará como un fraude.

### **Comprobación constante**

- Tengo que repasar cualquier trabajo que haga varias veces, antes de poder mostrárselo a alguien.
- Tengo que seguir verificando con los demás a fin de asegurarme de que les agrado, me ven bien, no digo nada malo, etc.
- Consulto los «me gusta» de mis redes sociales, mi apariencia, mi cuenta bancaria y mi correo electrónico constantemente.

### **Autocontrol**

- Debo trabajar todo el tiempo o me convertiré en un vago.
- Tengo que trabajar muy duro para merecer un regalo o un descanso.

### **Estructura, control**

- Debo saber qué va a pasar.
- Debo estar preparado para posibles resultados.
- No puedo dejar que nadie más haga una tarea en caso de que salga mal.

### **Postergación**

- No puedo empezar porque temo hacerlo mal.
- Siento miedo y una necesidad de evasión de mis tareas debido a mi miedo al fracaso, la exposición y la humillación.
- Me siento agobiado por una vergüenza o un dolor abrumador que estoy reprimiendo.

### *Preguntas para la reflexión:*

1. ¿Dónde me muestro perfeccionista en mi vida? ¿En la actividad académica, en el trabajo, en las interacciones familiares, en cómo considero mi cuerpo, en el activismo, en las interacciones en las redes sociales, en las tareas domésticas? ¿Cuál es el precio?
2. ¿Cómo aplico estas normas perfeccionistas a los demás? ¿Cuándo me vuelvo intolerante en los procesos de

aprendizaje o en las diferencias con los demás? ¿Dónde aprendí esto? ¿Qué emociones motivan? ¿Cuál es el coste de esta intolerancia en mis relaciones, mi trabajo, mis principios y mi propósito en el mundo?

3. ¿Acaso nuestra cultura de grupo permite o produce comportamientos perfeccionistas? Si es así, ¿cómo? ¿Cómo afecta esto al trabajo de nuestro grupo, las relaciones entre nosotros y con las personas que acuden a nuestro proyecto en busca de ayuda o como voluntarios? ¿Cómo podríamos lograr más flexibilidad, cuidado, compasión y confianza en nuestra cultura grupal?

### **Cartografía de las aflicciones emocionales**

El trabajo de apoyo mutuo conlleva a menudo cierto nivel de estrés o presión a la hora satisfacer necesidades urgentes, aprender nuevas habilidades, trabajar en grupos y asumir nuevas responsabilidades. Estas son las mismas cosas que hacen que el trabajo sea significativo, satisfactorio y placentero. Pero la presión y el estrés pueden sacar a relucir patrones de respuesta emocional y reacciones y comportamientos de tipo piloto automático. Aprender a darse cuenta de estos patrones y organizarlos puede ayudarnos a tomar decisiones u obtener apoyo en momentos clave, y con ello que nuestras acciones puedan ser lo más beneficiosas posible para nosotros y para quienes nos rodean.

Una técnica para aprender acerca de estos patrones consiste en utilizar un «esquema de aflicciones emocionales», una guía que podemos hacer para nosotros y a la que podemos recurrir cuando las cosas van de medio lado o nos deslizamos hacia situaciones más difíciles. Un esquema de las aflicciones emocionales puede ser una especie de regalo para tu yo futuro, puede ayudarte a navegar por las corrientes potencialmente peligrosas del estrés o del conflicto. Puede guiarte cuando atraveses pensamientos, sentimientos y comportamientos salvajes que surgen cuando las cosas se vuelvan realmente difíciles, recordándote

lo que puede ser útil o hiriente durante esos momentos. Tu esquema de las aflicciones emocionales puede tener cualquier contenido que desees. Se puede ilustrar, o puede incluir canciones, movimientos físicos o imágenes, lo que mejor te siente. A continuación, se presentan algunas ideas iniciales y ejemplos de posibles contenidos. Algunas personas comparten sus esquemas de aflicciones emocionales con amigos y seres queridos. Puedes incluir secciones sobre cómo otras personas pueden apoyarte cuando atraviesas dificultades o crisis, y lo que haces o no quieres que digan o hagan si te ves en dificultades. (Aprendí mucho sobre los esquemas de las aflicciones emocionales del *Icarus Project* [Proyecto Ícaro], puedes encontrar más información en la lista de recursos al final de este libro).

### *Signos de dificultad cuando se está bajo presión*

Algunas áreas a tener en cuenta al hacer esta sección pueden incluir:

- Pensamientos demasiado autocríticos (sobre tus contribuciones al grupo, apariencia, personalidad, inteligencia, etc.).
- Pensamientos demasiado críticos sobre otras personas.
- Sentirse inseguro en el grupo o como si la gente estuviera intentando meterse contigo, no les gustases, estuvieran hablando de ti o excluyéndote.
- Obsesionarse con los detalles.
- Asumir demasiadas tareas a pesar de que sabes que estás sobrecargado.
- Verse controlando cómo se hacen las cosas en el grupo, no querer dejar que otras personas hagan las cosas de manera distinta.
- Evitar tareas, no cumplir con lo prometido, volverse difuso.
- Comprobar todo de forma obsesiva (redes sociales, correo electrónico, tu reflejo en el espejo, tu trabajo, el trabajo de otras personas, tu salud, tu dinero).

- Exceso de trabajo en cualquier cosa (limpieza de la casa, trabajo remunerado, trabajo activista, proyecto de arte).
- Dejar que el espacio físico a tu alrededor se vuelva caótico.
- No comer o comer de formas que te hagan sentir mal.
- No tomar las medicación o suplementos que son útiles para ti.
- Uso excesivo de alcohol, drogas, compras, videojuegos, televisión, redes sociales.
- Evitar a las personas que amas.
- Evitar trabajos que sean significativos para ti.
- Evitar trabajos que necesitas hacer para sobrevivir.
- No ocuparse de las facturas, papeleo u otras necesidades logísticas.
- Escapar a través del sexo o de los romances.
- Falta de sueño o dormir en exceso.
- Exceso de ejercicio o no moverse lo suficiente para lo que tu cuerpo / mente necesita en este momento.
- Cualquier otro comportamiento compulsivo que, en tu experiencia, sugiera desequilibrio.

### *Directrices para un mayor bienestar*

En esta sección, se trata de establecer expectativas realistas, no pautas inalcanzables que te produzcan vergüenza o sentimientos de ineptitud caso de no cumplirse. Siempre puedes incrementarlas y ajustarlas más tarde. Ten en cuenta los mensajes fuertes como «debería» que puedan aparecer aquí, y que muchos de nosotros tenemos en ámbitos como la alimentación, el trabajo, el ejercicio, el dinero, el sexo, etc. Sé consciente de evitar el perfeccionismo, concéntrate en pasos amables y realistas hacia un mayor equilibrio.

Esta sección puede incluir cosas como:

- Un límite en el número de veces al día que verificas el correo electrónico, las redes sociales, las noticias, etc.

- Límite en la cantidad o el número de veces al día que participas en comportamientos particulares de escapismo o tóxicos.
- Objetivos acerca de cuán frecuente y de qué formas deseas mover tu cuerpo.
- Objetivos para asegurarte de que te alimentas de manera revitalizante.
- Objetivos para la meditación, las prácticas espirituales o cualquier otra cosa que pueda ayudarte, pero de la que podrías estar alejado en estos momentos.
- Tipos de redes sociales o aplicaciones que deseas evitar o eliminar.
- Límites en la cantidad o el número de veces que usas las redes sociales (por ejemplo, no al despertar o antes de acostarse).
- Objetivos para salir al aire libre o interactuar con el mundo natural.
- Personas con las que quieres estar conectado, con qué frecuencia y de qué formas.
- Personas a las que necesitas limitar tu exposición y cuáles son esos límites.
- Horarios de sueño u otros planes de descanso.
- Límites en las horas de trabajo, la creación de días libres u otros límites al trabajo, incluyendo el trabajo activista o artístico no remunerado si trabajas en exceso en esos ámbitos.
- Plazos para ocuparse de la documentación o la logística esencial.
- Actividades básicas para mantener el espacio físico y la higiene.

### *Actividades gratificantes que ayudan*

La sección anterior es un punto de referencia para una serie de metas en las que te puedes comprometer. Esta sección puede incluir cosas a las que puedes aspirar, cosas que sabes que te sientan bien y cosas que son magníficos complementos para mejorar tu estado de ánimo.

- Tipos de movimiento o ejercicio que son divertidos y te sientan bien.
- Aventuras culinarias.
- Jardinería.
- Literatura, música, arte que quieres hacer o leer, escuchar, u observar.
- Prácticas espirituales que deseas explorar o a las que deseas regresar.
- Otras formas en las que deseas conectarte con tus seres queridos.
- Actividades adicionales que pueden mejorar tu estado de ánimo o sentido de propósito, conexión o autoestima.
- Formas de embellecer tu espacio.
- Formas en las que quieres ser generoso con los demás.
- Cosas que quieres intentar para mejorar tu sueño, reducir tu dolor, romper tu aislamiento, generar una rutina más estructurada, o romper una rutina monótona.

### *Pensamientos inútiles / falsos*

El pensamiento doloroso o difícil se incrementa cuando estamos bajo presión. A menudo se trata de un pensamiento familiar que ha aparecido en otros momentos de dificultad y que alimenta conductas dañinas que nos desconectan de nosotros mismos y de los demás. Percatarnos de estos pensamientos y comportamientos puede ofrecernos la oportunidad de interrumpirlos y ver si pueden ser reducidos.

- Pensamientos de escasez (sobre cualquier cosa: comida, dinero, trabajo, autoestima, sexo, salud):
  - No hago lo suficiente.
  - Estoy haciéndolo todo y nadie me ayuda.
  - No voy a tener lo que necesito.
  - Será mejor que agarre lo mío antes de que los demás se lo lleven todo.
  - No hay suficientes personas en este grupo.

- No hay suficiente tiempo.
- Pensamientos desesperados como:
  - No tiene sentido intentarlo.
  - Lo he perdido todo.
  - Lo arruiné todo.
  - Nada funciona para mí / para nosotros.
- Pensamientos de autoodio como:
  - Soy un fraude.
  - Soy indeseable.
  - Soy lo peor.
  - No merezco ayuda / cuidado / apoyo / amor / admiración / supervivencia.
  - Soy una mala persona.
- Pensamientos de superioridad como:
  - Nadie más puede hacer esto bien.
  - Nadie más puede ver la verdad como yo.
  - Todos los demás están gestionando esto de forma incorrecta.
  - Cualquier crítica o comentario sobre mi comportamiento es incorrecto / inapropiado.

### *Verdades útiles a recordar*

En esta sección, apela a tu yo más centrado, a tu adulto interno, a tu progenitor bondadoso, a tu yo espiritual más elevado, o como sea que pienses sobre esa parte de ti que puede ofrecerte una perspectiva compasiva. Revisa tu lista de pensamientos que no son útiles (arriba) y explora cada pensamiento que necesites escuchar o recordar a fin de lograr difuminar el poder del pensamiento falso. Los ejemplos a continuación pueden ayudarte a generar tu lista.

- El trabajo que estoy haciendo en este grupo es difícil y las condiciones a las que nos enfrentamos son severas. Está bien que no podamos satisfacer las necesidades de todos a la vez o resolverlo todo.

- Está bien que ponga límites a lo que puedo hacer por los demás y a decir no a cosas.
- Todos merecen existir, incluyéndome a mí.
- No me debo a la perfección. Somos gente imperfecta, haciendo trabajo imperfecto.
- Está bien intentar cosas nuevas. Puedo parar cuando yo desee.
- No soy ni el mejor ni el peor. Estoy aprendiendo como todos los demás aquí presentes. Tengo sabiduría y experiencia para ofrecer al igual que todos los demás.
- No puedo leer las mentes. Si creo que no agrado a alguien, me ignoró o fue malo conmigo, puede ser una mala interpretación de su comportamiento.
- No me tienen que gustar todas las personas en este grupo para preocuparme por ellas. Puedo esforzarme en ser amable y cariñoso con las personas, incluso si tenemos diferentes estilos de interacción. Puedo elegir darme cuenta de los valores que tenemos en común y lo que es bello en su contribución, en lugar de centrarme en criticarlas.
- Mi contribución será más sostenible y de mayor servicio si proviene de una actuación intencionada en vez de estar motivado por la culpa o por un sentimiento de insuficiencia. Si decido hacer cosas sobre la base de esos sentimientos, puedo tomarme una pausa para volver a conectarme con mi propósito y tomar decisiones acerca de qué tipo de tareas y responsabilidades puedo asumir.
- El control de los sentimientos es una respuesta normal al condicionamiento social, pero no tengo que actuar en consecuencia. Puedo recordarme a mí mismo que debo confiar en la sabiduría del grupo, dejar que otros aprendan haciendo cosas y ofrecer mis contribuciones con generosidad y flexibilidad.
- Los sentimientos de evasión son una respuesta normal al condicionamiento social, pero no tengo que actuar en consecuencia. Puedo recordarme a mí mismo los sentimientos de propósito que me guían y

luego hacerme un plan de acción práctico y razonable para cumplir con mis compromisos. Puedo pedirle a mis amigos que me ayuden en la rendición de cuentas de las tareas, en caso de que sea necesario.

- Todo lo que decido hacer será mejor para mí y para los demás, siempre y cuando no provenga de un sentimiento de «verme en la obligación de» y «verme en el deber de», sino de un discernimiento sobrio de cómo puedo cuidar de mí y de los demás.
- Todos experimentan problemas de ego cuando trabajan juntos, no solo yo. Pero no tengo que dejar que esos miedos e inseguridades me guíen. Puedo recordar el verdadero propósito colectivo de este trabajo y tener compasión por las partes en mí que necesitan atención o crédito.
- Puedo recordar las formas en que me aman y me perciben las personas de mi grupo y mis amistades.

# Conclusión.

**Todo está en juego y luchamos  
para ganar**

Lo único que mantiene a los que están en el poder es la ilusión de nuestra impotencia. Un momento de libertad y conexión puede deshacer toda una vida de condicionamiento social y esparcir semillas en mil direcciones.

Mutual Aid Disaster Relief (MADR)  
[Apoyo Mutuo y Socorro en Desastres]

EN MAYO de 2020, en medio de una pandemia global que mostró la brutalidad racista y capitalista de los sistemas de salud y la fragilidad de las redes de la seguridad social, la policía de Mineápolis asesinó brutalmente a George Floyd, lo que provocó una oleada de protestas mundiales en contra del racismo antinegro y la violencia policial. Los proyectos de apoyo mutuo que se habían venido movilizandando durante los primeros meses de la pandemia se convirtieron en vectores de participación de las crecientes protestas. Millones de personas participaron de nuevas formas en ese momento: proporcionando alimentos, mascarillas, desinfectante de manos, agua, apoyo médico y protección. Al tiempo que luchaban contra la policía y los supremacistas blancos en las calles, organizaban y nutrían, entre otras cosas, los fondos para la personas criminalizadas, y presionaban

a las escuelas y a otras instituciones para cancelar los contratos con la policía. Solo en las primeras dos semanas de protestas, 3,5 millones de personas donaron fondos para las fianzas a lo largo y ancho de EEUU. A la vez que los organizadores exigían la desinversión y el desmantelamiento de los departamentos de policía, se producían vibrantes conversaciones sobre la justicia transformadora, y cada vez más personas aprendían sobre las posibilidades de abordar los conflictos y la violencia a través del apoyo mutuo en lugar de la criminalización.

En Seattle, después de varios días de enfrentamientos, la policía abandonó la zona policial este y los manifestantes establecieron una zona autónoma a su alrededor, ocupando varias manzanas y un parque. Con la retirada de la policía y la mayoría de los negocios cerrados debido a la COVID-19, la zona, al igual que los primeros campamentos de Occupy y otros espacios similares donde los manifestantes tomaron el espacio público, se convirtió en un lugar de experimentación y de discusión de prácticas de gobernanza, coadministración, liderazgo, toma de decisiones y cuidado colectivo. En este espacio surgieron proyectos de apoyo mutuo dirigidos a brindar soporte a la salud mental, comida, agua, atención médica, mascarillas, apoyo espiritual, cortes de pelo, ropa, mediación de conflictos y más.

Mientras crecían las movilizaciones en contra de la policía y por las vidas de la gente negra, los científicos anunciaron que mayo de 2020 había sido el mayo más caluroso nunca antes registrado, y que en 2020, como en los diez años anteriores, se batiría probablemente el récord anual de temperatura; la administración de Trump anunció que tenía la intención de abrir la Reserva Marítima Atlántica a la pesca comercial y que prescindiría de los informes de impacto ambiental para los proyectos de infraestructuras; la EPA recortó las protecciones sobre calidad del agua; el derretimiento del hielo inducido por el cambio climático provocó el mayor derrame de petróleo en la historia de Rusia; y los científicos anunciaron que los niveles de

dióxido de carbono alcanzaron niveles récord, a pesar de la reducción de las emisiones durante la pandemia. Dondequiera que miremos, vemos señales de que los sistemas bajo los que hemos vivido están colapsando y que algo nuevo debe surgir caso de que queramos sobrevivir.

A medida que el mundo enfrenta las crisis en curso de la pandemia de COVID-19, el empeoramiento de la depresión económica, el cambio climático, la criminalización, el dominio por medio de una vigilancia ilegítima y racista, y los sistemas de control fronterizo y militares, se vuelve evidente que los proyectos de apoyo mutuo resultan esenciales para el amplio ecosistema de la acción política. El apoyo mutuo ayuda a las personas a sobrevivir a desastres de todo tipo, moviliza y politiza a nuevas personas y construye los nuevos sistemas y las formas de estar juntos que necesitamos. Cuanto más fuertes hagamos nuestros proyectos de apoyo mutuo, más duraderas serán nuestras movilizaciones.

El apoyo mutuo es esencial para las otras tácticas que componen nuestros movimientos, no solo porque es la forma de incorporar a millones de personas a una participación duradera en el movimiento, sino también porque respalda todas las demás estrategias. Las décadas de trabajo invertidas en el desarrollo de proyectos de justicia transformadora brindan una visión alternativa para el apoyo de la comunidad mientras presionamos para acabar con la financiación a la policía y redirigir los recursos hacia las necesidades humanas. Los fondos de fianza, las campañas de defensa legal y los proyectos de apoyo a presos sostienen a quienes han sido criminalizados por tomar acciones audaces en contra de la policía y de las corporaciones. Los médicos callejeros que tratan las heridas causadas por los gases lacrimógenos y las balas de goma hacen posible las batallas callejeras en contra de la policía mantenidas durante días y días. Los proyectos de justicia reparativa y los proyectos de mediación de conflictos nos ayudan a vivir juntos en zonas libres de policía. El apoyo mutuo es esencial para todo nuestro trabajo de resistencia.

Los momentos de crisis y la organización transformadora potencian acciones cada vez más audaces de apoyo mutuo. El primero de junio de 2020, en Washington DC, la policía rodeó a los manifestantes en una calle residencial con la intención de arrestarlos por violar el toque de queda de las seis de la tarde impuesto por el ayuntamiento con el fin de sofocar los levantamientos provocados por el asesinato de George Floyd. Cuando la policía comenzó a realizar arrestos, los residentes de la calle abrieron sus puertas con el fin de permitir que los manifestantes se refugiaron en sus hogares. La policía intentó sacar a los manifestantes, arrojando incluso gases lacrimógenos a través de las ventanas. Pero los residentes protegieron a los manifestantes durante toda la noche, alimentándolos y satisfaciendo sus necesidades. Este rechazo abierto a la autoridad policial y el deseo de asumir riesgos por los demás ilustra las vibrantes posibilidades de la solidaridad y el apoyo mutuo.

La misma semana que los residentes defendían a los manifestantes en DC, los conductores de autobuses de EEUU se negaron a permitir que la policía se apoderara de los autobuses públicos con el fin de realizar arrestos masivos. A pesar de las ofertas de pago de horas extra, los conductores organizaron una resistencia colectiva a cooperar con la policía. El sindicato de conductores de autobuses de Mineápolis emitió un comunicado declarando que sus conductores tenían el derecho a negarse a transportar a los manifestantes arrestados y a negarse a transportar a la policía a las manifestaciones.

Idealmente, nuestros experimentos de apoyo mutuo y solidaridad se vuelven cada vez más audaces a medida que las experiencias basadas en nuestra autoridad compartida nos emancipan de la autoridad ilegítima de los sistemas dominantes. Así se ha visto en el aumento de las acciones dirigidas a proteger a los inmigrantes de los arrestos del servicio de Inmigración y Control de Aduanas [Immigration and Customs Enforcement, ICE]. En julio de 2019, los miembros de la comunidad de Nashville, Tennessee, rodearon a un hombre en su automóvil

para protegerlo de los agentes de ICE que habían venido a buscarlo. Al mismo tiempo, los grupos de apoyo mutuo en todo el país se han organizado para esconder a los inmigrantes, advertirles de las próximas redadas del ICE, cuidar a las familias de los detenidos y deportados, y bloquear los autobuses que salían de las cárceles de inmigración con el fin de llevar a las personas a los aeropuertos para su deportación. Estos mismos grupos a menudo estaban también vinculados con campañas por el cierre de la prisión de inmigración de la región o para detener la construcción o ampliación de una prisión de inmigración, obtener ordenanzas locales que prohibieran al ICE utilizar los aeropuertos locales con fines de deportación, bloquear la colaboración entre ICE y los cuerpos judiciales o para retirar la licencia comercial a una prisión privada utilizada para encarcelar a inmigrantes.

Estos esfuerzos anti-ICE brindan una imagen de cómo el apoyo mutuo está vinculado a las estrategias dirigidas a detener el crecimiento explosivo de la violencia estatal racista y a generar el arrojo suficiente entre los participantes para llevar a cabo nuevas acciones directas dirigidas a protegerse mutuamente. A medida que las crisis empeoran, nuestro trabajo de organización puede inspirar a la gente a ser más audaz, utilizar el poder de nuestro pueblo para impedir que el ICE y la policía arresten a las personas, bloquear a los agentes de policía que intentan desalojar a los inquilinos e incluso evitar que las fuerzas militares ocupen un territorio. Podemos alcanzar un nivel de movilización capaz de liberar a nuestra propia gente de la prisión, en lugar de pedir que sus captores la liberen, y de redistribuir la riqueza robada, en lugar de pedir que se cobren impuestos y se gaste de manera diferente. Nuestros movimientos deben lidiar con las estructuras vigentes con el fin de dismantelar las armas que se utilizan en contra de nuestras comunidades y, al mismo tiempo, construir nuevas formas de supervivencia basadas en nuestros principios de liberación y autodeterminación colectiva. Tenemos que imaginar y construir formas de alimentarnos,

comunicarnos, refugiarnos, movernos, sanarnos y cuidarnos unos a otros que no estén centradas en las ganancias, en las jerarquías y en la destrucción de nuestro planeta. Debemos practicar el cogobierno, crear formas de cooperación participativas y basadas en el consentimiento que no se basen en el militarismo.

El trabajo de apoyo mutuo desempeña un rol inmediato a la hora de ayudarnos a superar las crisis, pero también tiene el potencial de desarrollar las habilidades y capacidades que necesitamos para dar paso a una forma de vida completamente nueva en un momento en el que debemos transformar nuestra sociedad o, de otro modo, enfrentaremos un sufrimiento intenso y desigual, seguido de la extinción generalizada de las especies. Cuando repartimos comida, participamos en reuniones, cosemos mascarillas, escribimos cartas a los presos, aplicamos un vendaje, damos clases de habilidades para relacionarnos, aprendemos a proteger nuestro trabajo de la vigilancia de las autoridades, plantamos huertos y cambiamos pañales, fortalecemos nuestra capacidad para superar en número a la policía y a los militares, protegiendo nuestras comunidades y construyendo sistemas que aseguren que todos puedan tener comida, vivienda, medicinas, dignidad, conexión, pertenencia y creatividad en la vida. Ese es el mundo por el que luchamos. Ese es el mundo que podemos ganar.

# Lista de recursos

ESTE LIBRO amplía los escritos y notas de trabajo previas publicadas en *Social Text* y *Medium*. La guía didáctica que acompaña a este libro se encuentra disponible en [http://v.versobooks.com/Mutual\\_Aid\\_Teaching\\_Guide.pdf](http://v.versobooks.com/Mutual_Aid_Teaching_Guide.pdf). A continuación, se muestran más recursos, algunos citados en este libro.

Barnard Center for Research on Women, *Queer Dreams and Nonprofit Blues*, video series, disponible en [bcrw.barnard.edu](http://bcrw.barnard.edu).

Batza, Katie, *Before AIDS: Gay Health Politics in the 1970s*, Filadelfia, University of Pennsylvania Press, 2018.

Beam, Myrl, *Gay, Inc.: The Nonprofitization of Queer Politics*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 2018.

Bergman, Carla, y Nick Montgomery, *Joyful Militancy: Building Thriving Resistance in Toxic Times*, Chico (CA), AK Press, 2017.

Big Door Brigade, disponible en [bigdoorbrigade.com](http://bigdoorbrigade.com).

Butler, C. T. Lawrence y Amy Rothstein, *On Conflict and Consensus: A Handbook on Formal Consensus Decisionmaking*, disponible en [theanarchistlibrary.org](http://theanarchistlibrary.org).

*Consensus: Direct Democracy @ Occupy Wall Street*, 13 de octubre de 2011, disponible en [youtube.com/watch?v=6dtD8RnGaRQ](https://www.youtube.com/watch?v=6dtD8RnGaRQ).

Creative Interventions Toolkit, disponible en [creative-interventions.org](http://creative-interventions.org).

Critical Resistance, *Oakland Power Projects*, disponible en [criticalresistance.org](http://criticalresistance.org).

Davis, Angela Y., *Are Prisons Obsolete?*, Nueva York, Seven Stories, 2003.

- Dixon, Ejeris, y Leah Lakshmi Piepzna-Samarasinha, *Beyond Survival: Strategies and Stories from the Transformative Justice Movement*, Chico (CA), AK Press, 2019.
- Enck-Wanzer, Darrel, *The Young Lords: A Reader*, Nueva York, NYU Press, 2010.
- Flaherty, Jordan, *No More Heroes: Grassroots Challenges to the Savior Mentality*, Chico (CA), AK Press, 2016.
- Gelderloos, Peter, *The Failure of Nonviolence*, Seattle, Left Bank Books, 2015.
- \_\_\_\_\_, *Anarchy Works: Examples of Anarchist Ideas in Practice*, 2ª ed, Londres, Active Distribution/Sto Citas, 2015.
- GenerationFIVE. *Transformative Justice Handbook*, disponible en [generationfive.org/the-issue/transformative-justice](http://generationfive.org/the-issue/transformative-justice).
- The Icarus Project, *Madness & Oppression: Paths to Personal Transformation and Collective Liberation*, disponible en [fireweedcollective.org](http://fireweedcollective.org), 2015.
- INCITE! (ed.), *Color of Violence*, Durham (NC), Duke University Press, 2016.
- \_\_\_\_\_, *The Revolution Will Not Be Funded*, Durham (NC), Duke University Press, 2017.
- It's Going Down, disponible en [itsgoingdown.org](http://itsgoingdown.org).
- Morales, Iris, *¡Palante, Siempre Palante!*, The Young Lords. Video, Nueva York, Third World Newsreel, 1996.
- Klein, Naomi, *The Battle for Paradise: Puerto Rico Takes on the Disaster Capitalists*, Chicago, Haymarket Books, 2018.
- \_\_\_\_\_, *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*, Nueva York, Metropolitan, 2008 [ed. cast.: *La doctrina del shock*, Barcelona, Planeta, 2012].
- Klein, Naomi, y Avi Lewis, *The Take*, Brooklyn (NY), First Run/Icarus, 2004.
- Koyama, Emi, «Disloyal to Feminism: Abuse of Survivors within the Domestic Violence Shelter System», disponible en [feminism.org](http://feminism.org).
- Kropotkin, Peter, *Mutual Aid: A Factor in Evolution*, Manchester (NH), Extending Horizon Books, 1976 [ed. cast.: *El apoyo mutuo. Un factor de evolución*, Logroño, Pepitas de Calabaza, 2020].
- McGuire, Danielle, *At the Dark End of the Street: Black Women, Rape and Resistance—A New History of the Civil Rights Movement from Rosa Parks to the Rise of Black Power*, Nueva York, Vintage, 2011.
- Movement Generation Justice and Ecology Project, «From Banks and Tanks to Cooperation and Caring: A Strategic Framework

- for a Just Transition», noviembre de 2016, disponible en [movementgeneration.org](http://movementgeneration.org).
- Mutual Aid Disaster Relief, disponible en [mutualaiddisasterrelief.org](http://mutualaiddisasterrelief.org).
- Mutual Aid Hub, disponible en [mutualaidhub.org](http://mutualaidhub.org).
- Nelson, Alondra, *Body and Soul: The Black Panther Party and the Fight against Medical Discrimination*, Mineápolis, University of Minnesota Press, 2011.
- Neubeck, Kenneth J., y Noel A. Cazenave, *Welfare Racism: Playing the Race Card against America's Poor*, Nueva York, Routledge, 2001.
- Piven, Frances Fox, y Richard A. Cloward, *Regulating the Poor: The Functions of Public Welfare*, Nueva York, Random House, 1993.
- Smith, Easton, «The State, Occupy, and Disaster: What Radical Movement Builders Can Learn from the Case of Occupy Sandy», 2014, disponible en [thetempworker.wordpress.com](http://thetempworker.wordpress.com).
- Solnit, Rebecca, *A Paradise Built in Hell: The Extraordinary Communities That Arise in Disaster*, Nueva York, Penguin, 2010.
- South End Press Collective (ed.), *What Lies Beneath: Katrina, Race, and the State of the Nation*, Cambridge (MA), South End, 2007.
- Spade, Dean, y Roberto Sirvent, «Abolition and Mutual Aid Spotlight», series de entrevistas, disponible en [blackagenda-report.org](http://blackagenda-report.org).
- Strike Debt, *Shouldering the Costs: Who Pays in the Aftermath of Hurricane Sandy?*, 2012, disponible en [strikedebt.org](http://strikedebt.org).
- Storytelling & Organizing Project, disponible en [stopviolenceeveryday.org](http://stopviolenceeveryday.org).
- Survived & Punished, disponible en [survivedandpunished.org](http://survivedandpunished.org).
- Sylvia Rivera Law Project, *From the Bottom Up: Strategies and Practices for Membership-Based Organizations*, mayo de 2013, disponible en [srlp.org](http://srlp.org).
- Thuma, Emily, *All Our Trials: Prisons, Policing, and the Feminist Fight to End Violence*, Champaign, University of Illinois Press, 2019.
- Transformharm.org.
- Tufekci, Zeynep, «How Hong Kong Did It: With the Government Flailing, the City's Citizens Decided to Organize Their Own Coronavirus Response», *The Atlantic*, 12 de mayo de 2020, disponible en [theatlantic.com](http://theatlantic.com).
- Walia, Harsha, *Undoing Border Imperialism*, Chico (CA), AK Press, 2013.





