

GUÍA DE RECOMENDACIONES PARA TRABAJAR CON JÓVENES CON MENOS OPORTUNIDADES EN VOLUNTARIADO EN EQUIPO

101126633 - Youth4Ukraine

act:onaid



Co-funded by
the European Union



**EUROPEAN
SOLIDARITY
CORPS**

THE POWER OF TOGETHER.

Créditos:

Cuerpo Europeo de Solidaridad

Alianza por la Solidaridad - ActionAid España

Coordinadoras:

Carmen Moreno

Sandra Victoria Salazar

Texto e idea original:

Blanca Rubio Landart

Diseño:

Blanca Rubio Landart y Eva Macías

Revisión:

Sandra Victoria Salazar E.

Traducción:

Blanca Rubio Landart

Este documento se puede copiar y distribuir en cualquier medio o formato, siempre y cuando se reconozca y referencie adecuadamente la autoría.

No se puede utilizar para ninguna finalidad comercial.

© Alianza por la Solidaridad- ActionAid España - 2025

www.alianzaporlasolidaridad.org

ÍNDICE

1. ANTES DE NADA... - PRESENTACIÓN DE LA GUÍA
2. ¿POR DÓNDE EMPEZAR? - CONCEPTOS CLAVE PARA LA INCLUSIÓN EN LOS GRUPOS DE VOLUNTARIADO EN EQUIPO
3. ¿MENOS OPORTUNIDADES? - DINÁMICAS DE PODER Y RANGO EN LOS GRUPOS DE VOLUNTARIADO EN EQUIPO
4. ¿Y AHORA? - RECOMENDACIONES

1. ANTES QUE NADA... - PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

Esta guía ofrece una presentación práctica sobre el voluntariado en equipo del Cuerpo Europeo de Solidaridad (CES), con especial atención a la inclusión de jóvenes con menos oportunidades. Está diseñada como una herramienta para comprender y facilitar el trabajo en grupo, explorando desde conceptos básicos de la facilitación hasta dinámicas de poder y liderazgo que se pueden poner a favor de la inclusión de jóvenes con menos oportunidades. En primer lugar, contextualiza qué es el CES y cómo se organiza el voluntariado en equipo. Después, introduce principios esenciales para la creación y facilitación de grupos en los que se garantice la inclusión, utilizando la geometría grupal como punto de partida. La guía también profundiza en las dinámicas de poder, privilegios y teoría de rangos, ofreciendo marcos para comprender desigualdades y promover un liderazgo consciente.

1.1) Breve descripción del voluntariado en equipo

El voluntariado de equipo es una modalidad dentro del programa del Cuerpo Europeo de Solidaridad (CES) que permite a grupos de entre 5 y 40 jóvenes participar en proyectos solidarios de corta duración, trabajando colectivamente. Esta iniciativa surgió como una evolución de los "Workcamps" y de los proyectos grupales del antiguo programa Servicio Voluntario Europeo (SVE). Fueron formalmente integrados como una modalidad específica cuando se lanzó el Cuerpo Europeo de Solidaridad en 2018, con el objetivo de ampliar las oportunidades de voluntariado más allá de las experiencias individuales y permitir que jóvenes con menos oportunidades también pudieran participar en entornos más accesibles. Tal y como se indica en la Guía del CES elaborada por la Comisión Europea: *"en el voluntariado de equipo, los voluntarios realizarán la actividad en grupo. Esto puede ser un incentivo para los jóvenes que no se sienten preparados para embarcarse solos en experiencias desafiantes. La actividad será más breve. Esto puede promover la participación de aquellos jóvenes que no puedan comprometerse durante un largo periodo de tiempo debido a sus estudios o empleos, pero que aun así desean ayudar a la comunidad. Todo ello hace que el voluntariado sea también un formato inclusivo, especialmente adecuado como toma de contacto con el voluntariado y para la participación de*

jóvenes con menos oportunidades". En efecto, los proyectos de voluntariado de equipo tienen una duración más corta que los individuales. Suelen durar entre 2 semanas y 2 meses (específicamente, de 10 a 59 días, más los días de viaje). Están pensados para ser intensivos, colaborativos y ofrecer una primera experiencia de solidaridad internacional.

En este contexto, el Programa del Cuerpo Europeo de Solidaridad, establecido por el Reglamento (UE) 2021/888 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de mayo de 2021, sitúa la inclusión y la igualdad como una prioridad esencial para garantizar que todos los jóvenes tengan un acceso equitativo a las oportunidades que ofrece. El Programa presta una atención específica a los jóvenes con menos oportunidades, lo que ha exigido una revisión y adaptación de los procesos de gestión del voluntariado con el fin de promover una inclusión real y efectiva, asegurando la igualdad de condiciones para todas las personas jóvenes. En este marco, y con el objetivo de implementar medidas que eliminen las barreras que enfrentan los jóvenes con menos oportunidades en los programas de voluntariado, las organizaciones socias del proyecto "Youth4Ukraine" y "Vol4Refugees" implementado dentro de la línea de Voluntariado en Equipos en Ámbitos de Alta Prioridad y liderados por Alianza - ActionAid España, han desarrollado esta guía de recomendaciones para fomentar una participación más inclusiva.

Esta guía puede considerarse la continuación del documento "[Guía para fomentar la inclusión de jóvenes con menos oportunidades](#)" elaborado por Alianza - ActionAid España en 2024 que busca dar claves para garantizar la inclusión de jóvenes con menos oportunidades e incorporar los principios de igualdad de trato, igualdad de oportunidades y no discriminación en los procesos de gestión de voluntariado (preparación, identificación, selección, acogida, despliegue, seguimiento, evaluación y reconocimiento). En esta ocasión, la pregunta planteada es: ¿Cómo involucrar y gestionar a jóvenes con menos oportunidades en las actividades de voluntariado en equipo? Para responderla, esta guía se centra en las fases de la acogida y del seguimiento incorporando una mirada que fomente la participación en acompañamiento al grupo durante la experiencia de voluntariado.

Tal y como la de 2024, esta guía se fundamenta en el análisis de experiencias, desafíos y buenas prácticas identificadas por las organizaciones participantes y contempla una

revisión de recursos clave como los materiales elaborados por SALTO Inclusión & Diversity, las Directrices de ejecución de la Estrategia de Inclusión y Diversidad de Erasmus+ y del Cuerpo Europeo de Solidaridad (Versión 1 - 29.4.2021), así como la Decisión de Ejecución (UE) de la Comisión relativa al marco de medidas de inclusión para el periodo 2021-2027, entre otras referencias relevantes.

1.2) Jóvenes con menos oportunidades

La Carta de Los Derechos Fundamentales de La Unión Europea, en su artículo 21 *"prohíbe toda discriminación, y en particular la ejercida por razón de sexo, raza, color, orígenes étnicos o sociales, características genéticas, lengua, religión o convicciones, opiniones políticas o de cualquier otro tipo, pertenencia a una minoría nacional, patrimonio, nacimiento, discapacidad, edad u orientación sexual."* Para combatir la discriminación el Cuerpo Europeo de Solidaridad incluye una dimensión horizontal en sus programas para *"promover la inclusión social, la tolerancia, los derechos humanos y el valor de las diferencias y la diversidad de todo tipo, y a brindar a todos los jóvenes igualdad de acceso a las oportunidades en todas sus acciones."* Esta dimensión de inclusión y diversidad promueve medidas para apoyar a los jóvenes que se enfrentan a obstáculos de acceso o que cuentan con menos oportunidades. Específicamente se enfoca en crear oportunidades equitativas para todas las personas. Para ello, las organizaciones deben trabajar en eliminar los obstáculos a los que puedan enfrentarse los distintos grupos destinatarios, en especial aquellos con mayor vulnerabilidad. En este sentido, el CES identifica varios tipos de obstáculos que pueden colocar a una persona en esta categoría:

- **Obstáculos económicos:**
Jóvenes con bajos ingresos, desempleo, dependencia económica o que viven en situaciones de pobreza.
- **Obstáculos sociales:**
Jóvenes que enfrentan discriminación por motivos de género, origen étnico, religión, orientación sexual, discapacidad, etc., o que tienen antecedentes familiares difíciles.
- **Obstáculos educativos:**
Dificultades de acceso a la educación o abandono escolar temprano.

- **Obstáculos geográficos:** Jóvenes que viven en zonas rurales o remotas, con servicios e infraestructuras limitadas.
- **Discapacidad:**
Físicas, mentales, sensoriales o intelectuales, que pueden requerir apoyo adicional.
- **Obstáculos culturales o lingüísticos:**
Inmigrantes, refugiados, o jóvenes que no hablan la lengua del país anfitrión, etc.
- **Problemas de salud:**
Enfermedades crónicas, mentales o físicas que pueden limitar su participación.

1.3) Orientaciones para leer este guía

La inclusión de jóvenes con menos oportunidades en proyectos de voluntariado en equipo del Cuerpo Europeo de Solidaridad es una meta ambiciosa y necesaria para construir entornos más justos, diversos y enriquecedores, que garanticen la inclusión de jóvenes que se hallen en situación de desventaja comparativa frente a sus iguales. Para que este compromiso se materialice, no basta con una buena voluntad: es necesario comprender en profundidad cómo funcionan los grupos y las dinámicas de poder que los atraviesan. Solo así será posible diseñar experiencias de voluntariado seguras, inclusivas, equitativas y transformadoras para todas los jóvenes participantes.

Esta guía parte de dos premisas fundamentales: la primera es que, para favorecer una verdadera inclusión, resulta esencial entender cómo se organiza y evoluciona un grupo; la segunda, que es imprescindible analizar las dinámicas de poder que se generan en su interior. A partir de estas bases, el documento se nutre de bibliografía y recursos del ámbito de la facilitación de grupos, con el objetivo de ofrecer herramientas concretas y aplicables a la inclusión de jóvenes con menos oportunidades en los equipos voluntariado.

En un primer momento, se propone una introducción a los grupos que invita a diferenciar entre su estructura formal y su estructura emergente, además de

presentar el llamado triángulo dorado, que busca el equilibrio entre las personas, los procesos y los objetivos. También se exploran los distintos espacios que un grupo puede generar –espacios de cohesión, de toma de decisiones, de gestión emocional y de indagación–, así como reflexiones sobre la gestión de la información. Este recorrido inicial se completa con conceptos básicos de facilitación, abordando sus funciones esenciales y las habilidades necesarias para acompañar y fortalecer la dinámica grupal, orientándola a facilitar la inclusión de todos los jóvenes participantes.

Posteriormente, la guía se adentra en el análisis de las dinámicas de poder y de rango y su relación para obstaculizar o promover la inclusión de los miembros de un grupo. Se reflexiona sobre las diferencias entre el “poder sobre” y el “poder con”, y se introducen conceptos clave como privilegios, opresiones e interseccionalidad. A ello se suma la teoría de rangos, que distingue diferentes tipos de rango –social, contextual, psicológico y espiritual–, invita a reconocer sus señales y a desarrollar una mayor conciencia al respecto.

Finalmente, se examina el papel de los roles dentro del grupo, incluyendo roles productivos, de cuidado, parásitos y fantasmas, abriendo paso a una reflexión sobre el liderazgo consciente basado en la inclusión y en la necesidad de brindar igualdad de oportunidades.

Cada bloque teórico se complementa con recuadros destacados que recogen dinámicas y ejercicios prácticos. Estos espacios de acción tienen como fin consolidar los conceptos presentados, facilitar su comprensión a través de la experiencia y generar aprendizajes colectivos que fortalezcan el trabajo de inclusión de jóvenes con menos oportunidades en las experiencias de voluntariado en equipo.

¡Buena consulta!

2. ¿POR DÓNDE EMPEZAR? - CONCEPTOS CLAVE PARA LA INCLUSIÓN EN LOS GRUPOS DE VOLUNTARIADO DE EQUIPO DEL CES

En esta guía partimos de la base de que somos seres sociales. Es por ello por lo que entendemos que, de manera más o menos consciente, la formación de grupos es inherente al comportamiento humano y está presente tanto en la historia que nos precede como en la que estamos escribiendo. Queramos o no, formamos parte constantemente de diferentes grupos cuyas dinámicas son complejas y diversas. Con este capítulo, se busca explorar y estudiar esa complejidad y esa diversidad de las dinámicas grupales para ponerlas a favor del bien colectivo y promover la inclusión. En el caso del voluntariado en equipo del CES, el propio programa explicita la creación de un grupo y, aunque ese marco de actuación pueda facilitar su adecuada formación, es muy probable que nos encontremos con obstáculos a la hora de gestionarlo. Crear grupos y proyectos sólidos, en los que la eficiencia se conjugue con el cuidado de los procesos y de las personas, no es algo evidente. Es un arte que requiere conocer ciertas técnicas y adquirir algunas habilidades necesarias para su adecuada organización, sobre todo si se pretende incluir a jóvenes con menos oportunidades. Por eso, a continuación, se abordan conceptos básicos acerca de los grupos con una orientación a la inclusión.

2.1) Geometría básica de los grupos

LA LÍNEA

Los grupos funcionan gracias a una estructura más o menos explícita que contiene reglas, acuerdos, normas, protocolos, estrategias y otros elementos de la cultura grupal. Como señala José Luis Escorihuela en su Modelo de Eficacia Grupal: «Mientras que algunos de estos son visibles para el grupo y forman parte de su estructura formal, como la visión, la misión y los objetivos, otros pasan desapercibidos y dan lugar a la estructura informal o emergente». Esto ocurre a menudo porque, inevitablemente, dentro de un grupo surgen interacciones inconscientes, a menudo marcadas por dinámicas que no garantizan la inclusión de todos los jóvenes, especialmente de aquellos que enfrentan obstáculos para lograr su pleno desarrollo, los jóvenes con menos oportunidades.

En el caso del voluntariado en equipo, todo lo relacionado con el tiempo dedicado a la organización de acogida correspondería a la estructura formal: un tiempo facilitado en el que el foco está en la inclusión de todos los miembros. Mientras tanto, la convivencia y el tiempo libre de los voluntarios corresponderían a la estructura emergente: un tiempo en el que, por inercia, es muy probable que se repliquen dinámicas sutiles de poder que no abordan las necesidades de los jóvenes con menos oportunidades.

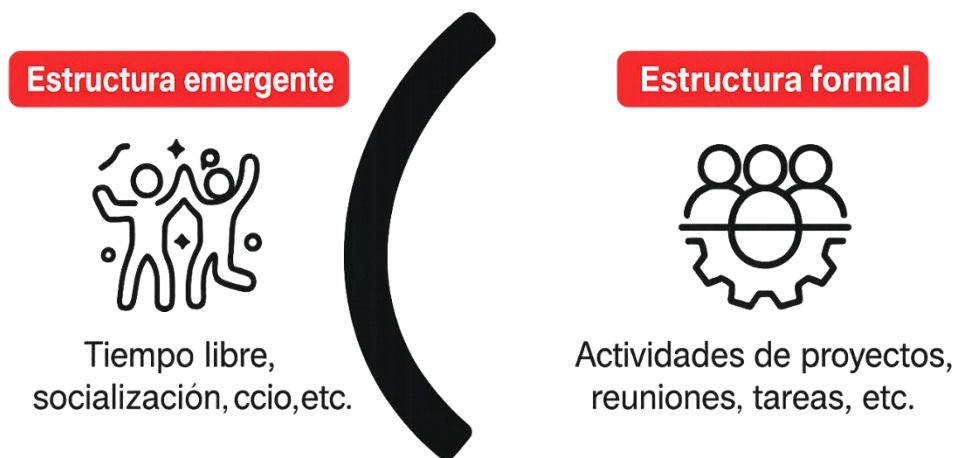


Figura 1: La línea entre la estructura formal y la emergente

La eficacia de un grupo de jóvenes en su misión de voluntariado depende tanto de contar con una estructura formal sólida como de dar visibilidad a su estructura emergente y encontrar una respuesta adecuada a los desafíos que puede plantear esa línea entre lo formal y lo informal. En este sentido, una recomendación para garantizar que ambas estructuras estén alineadas sería construir puentes de manera transparente y prudente, de modo que los valores de inclusión que prevalecen en la estructura formal continúen en la estructura emergente y se conviertan en la cultura del grupo.

Recomendaciones para promover valores inclusivos en la estructura

informal:

- Señalar de manera natural cuándo se está a un lado u otro de la línea.
- Organizar un desayuno o almuerzo de apertura con el grupo participante al inicio, fuera del lugar de trabajo.
- Preparar una guía de recomendaciones sobre la ciudad.
- Preguntar antes del fin de semana qué planes tienen.
- Preguntar después del fin de semana cómo les fue.
- Organizar una cena de cierre con el grupo de participantes fuera del lugar de trabajo.

Estas actividades permiten conocer la cultura informal y poder influir en ella.

EL TRIÁNGULO

Todo grupo de voluntarios en el equipo del CES surge con un propósito, una visión y metas que alcanzar. Según José Luis Escorihuela: «estos elementos constituyen la razón principal por la que las personas crean o se unen a grupos: para lograr algo que no pueden conseguir solas». La siguiente figura, también conocida como el triángulo dorado de los grupos, nos ayuda a comprender las tres funciones básicas que cumplen los grupos y que deben mantenerse en equilibrio:

1. Obtener resultados y alcanzar objetivos alineados con su visión o propósito.
2. Satisfacer las necesidades individuales de las personas que lo conforman.
3. Mantenerse como un sistema vivo mediante procesos operativos óptimos.

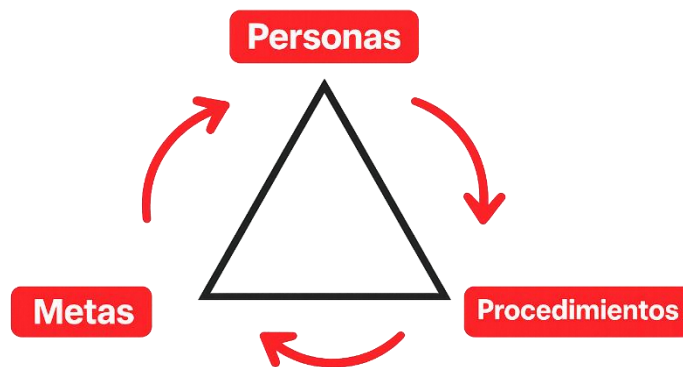


Figura 2: El triángulo de grupos

Objetivos:

Los grupos de voluntariado en equipo nacen con un propósito, y para alcanzarlo deben saber traducirlo en un conjunto de acciones bien coordinadas y planificadas que puedan lograrse dentro de un plazo determinado y con los recursos disponibles; ejecutadas de la mejor manera posible y sujetas a un seguimiento capaz de introducir cambios cuando sea necesario. Coordinar adecuadamente estas tareas sin dejar a nadie atrás es un proceso grupal que requiere tanto conocimientos como una buena estructura organizativa, lo que implica incluir por igual a todos los jóvenes del grupo en el logro de estos objetivos.

Para que este proceso sea eficaz e inclusivo, es necesario organizar las distintas tareas según su importancia y alcance e involucrar a todas las personas del grupo en función de sus intereses y fortalezas.

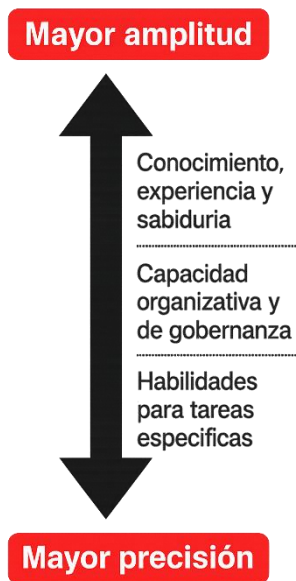


Figura 3: Objetivos según su importancia y alcance

Cada actividad, en cualquiera de los niveles anteriores, se integra en una línea de tiempo que debe diseñarse teniendo en cuenta los ritmos de todas las personas del grupo e incluir cuatro componentes: la elección y planificación de los objetivos, la ejecución, la evaluación y la celebración. Este último componente a menudo pasa desapercibido, pero es muy recomendable llevarlo a cabo para que todos los miembros del grupo se sientan reconocidos.

Por ello, es importante diseñar la visión y las estrategias de los grupos de voluntariado con un enfoque en la inclusión de la diversidad como un objetivo en sí mismo, y para lograrlo se debe priorizar la participación y el bienestar de todas las personas voluntarias que lo conforman.



Figura 4: Cronograma de objetivos

Personas:

Según la psicóloga Holly Arrow, las personas, como miembros de un grupo, difieren en varios aspectos, entre ellos las habilidades, las necesidades, los roles y el estatus.

✓ **Habilidades.** Para que un grupo de voluntariado lleve a cabo sus actividades con éxito, debe contar con personas que tengan las habilidades necesarias para completar todas las tareas que puedan surgir. Estas tareas son tan complejas como diversas, al igual que las propias personas, por lo que es esencial identificar las fortalezas de todos los voluntarios, independientemente de su origen.

✓ **Necesidades.** Coordinar la diversidad de intereses y realidades personales de una manera que satisfaga a todas las personas del grupo es una tarea complicada que inevitablemente conlleva cierta tensión. Sin embargo, para la eficacia de un grupo de voluntariado es importante que sus miembros estén relativamente satisfechos con la satisfacción de algunas de sus necesidades personales. Pertenencia, reconocimiento, realización, poder y recursos materiales son algunas de las necesidades que la mayoría de las personas espera satisfacer en un grupo, especialmente aquellas con mayores vulnerabilidades. Paralelamente a esta expectativa de satisfacción de necesidades, las personas, de forma más o menos consciente, evalúan continuamente la relación entre lo que aportan al grupo y lo que reciben de él. Por un lado, si creen que no reciben lo suficiente y que, por tanto, sus necesidades no están siendo satisfechas, se sentirán desmotivadas y disminuirá su contribución a las actividades productivas del grupo. Por otro lado, si piden demasiado—más de lo que el grupo puede ofrecer—ponen en peligro la integridad y la supervivencia del grupo. Por ello, es importante que los grupos encuentren un equilibrio entre la satisfacción de los intereses personales de sus miembros y la satisfacción de las necesidades del propio grupo, que incluyen la inclusión de jóvenes con menos oportunidades.

✓ **Roles.** También es valioso observar las diferencias en valores, creencias, actitudes o patrones de comportamiento de las personas que forman un grupo. La amplificación de estas diferencias en un proceso grupal conduce a la aparición de roles, es decir, distintas posiciones respecto a un tema, acción o postura. En este sentido, como se abordará más adelante en esta guía, es interesante observar qué roles emergen dentro de un grupo y qué personas los asumen.

✓ **Estatus.** Finalmente, resulta especialmente útil observar cómo se posicionan las distintas personas que integran un grupo de voluntariado en equipo en relación con el estatus y el poder, elementos que están en la base de los criterios de inclusión de jóvenes con menos oportunidades. Para ser eficaces, los grupos deben evitar cualquier abuso de poder introduciendo las herramientas necesarias para garantizar que las personas con alto estatus no caigan en él inadvertidamente y para asegurar que todos los miembros del grupo, independientemente de su origen, tengan las mismas oportunidades. Los abusos de poder generan malestar, insatisfacción y dolor en quienes los sufren, quienes suelen ser los más vulnerables. Constituyen la causa de conflictos latentes que socavan la capacidad de un grupo para alcanzar sus objetivos. En este sentido, como veremos más adelante, cabe destacar que las diferencias de estatus por razones sociales resultan especialmente dolorosas porque generan situaciones de desigualdad. La otra cara de la moneda es que fortalecer la cohesión del grupo y trabajar el empoderamiento aumenta la eficacia grupal.

En el caso del voluntariado en equipo, puede decirse que estos roles están predeterminados porque: los objetivos, además de incorporar la inclusión de jóvenes con menos oportunidades, suelen alinearse con el proyecto para el cual la organización de acogida solicita voluntarios; los voluntarios deben cumplir requisitos de edad y nacionalidad que, a priori, garantizan cierta afinidad y diversidad; y los procesos están influidos tanto por la cultura grupal de la organización de acogida como por las metodologías de educación no formal que caracterizan el trabajo de facilitación grupal. Por lo tanto, el proceso de selección es una etapa muy importante para comenzar a identificar las necesidades de todos los participantes del grupo, especialmente de quienes son más vulnerables y tienen menos oportunidades.

Procesos:

Un proceso grupal es, según la definición de José Luis Escorihuela, «el conjunto de interacciones que se producen entre los diversos componentes de un grupo – miembros, tareas y recursos– en un tiempo determinado y, a veces, en un único espacio, siguiendo ciertas reglas de las que el grupo no siempre es consciente». Es útil observar los procesos de un grupo de voluntariado y qué reglas siguen en cada caso específico. En muchos casos, la falta de transparencia en los procesos puede sostener dinámicas excluyentes encubiertas. De hecho, la principal aportación de la facilitación es proponer nuevas reglas para los procesos grupales que, en forma de

dinámicas y técnicas de trabajo, ayudan a mejorar la eficacia del grupo, equilibrar el poder y garantizar la inclusión.

Los procesos grupales operan en tres niveles de realidad que están constantemente presentes e interconectados. Estos son:

- **La realidad consensuada:**

La realidad consensuada abarca todas las dinámicas tangibles y visibles de la estructura formal de un grupo. Es decir, roles, funciones, estilo de comunicación, etc. Es el nivel de la realidad en el que solemos operar y donde tienden a establecerse las dinámicas de poder normativas. Un ejemplo bastante común en los grupos de voluntariado en equipo es que la persona que mejor habla el idioma de trabajo (por ejemplo, inglés) monopoliza la palabra en las reuniones y, en la realidad consensuada, ocupa mucho espacio.

- **La realidad de los sueños:**

La realidad de los sueños contiene todas las dinámicas emergentes de la estructura informal. Es decir, interpretaciones, juicios, deseos, diálogos internos, etc. Es un nivel de realidad activo y presente en todo grupo. Siguiendo con el ejemplo anterior, el hecho de que una persona ocupe mucho espacio en la realidad consensuada simplemente por dominar el idioma de trabajo puede generar impactos que afectan el ambiente del grupo.

- **La realidad de la esencia:**

La realidad de la esencia se refiere a dinámicas activadas por revelaciones, intuiciones y fenómenos que se acercan a lo espiritual. Generalmente es la realidad a la que menos conectados estamos. En el ejemplo propuesto, cualquier acontecimiento anecdótico que interrumpa inesperadamente a la persona acaparadora (el portazo provocado por el viento, una llamada, una alarma, etc.) podría considerarse una manifestación de la realidad de la esencia.

Para promover la inclusión de los jóvenes con menos oportunidades en la vida cotidiana de un grupo de voluntariado, es importante que las organizaciones de acogida observen las dinámicas de poder que, por inercia, se producen en la realidad consensuada y los efectos que estas tienen en la realidad soñada. Una vez dado este

paso, es necesario hacer transparentes dichas dinámicas y emprender un trabajo reflexivo para transformarlas de manera profunda.

De este modo, puede comenzar una transformación que permita que la cultura del grupo favorezca la inclusión de todos sus miembros, especialmente de aquellos con menos oportunidades.



Figura 5: Niveles de realidad de un proceso

¿Cómo trabajar con el triángulo de los grupos para promover la inclusión?

Se recomienda realizar dinámicas grupales durante los primeros días de voluntariado para reflexionar sobre los contenidos del triángulo.

Opción 1: Convertir el triángulo en dinámicas de reflexión

En el suelo, tres cartulinas forman un triángulo.

La primera contiene una pregunta: ¿Cuáles son los objetivos colectivos de este grupo?

La segunda contiene una pregunta: ¿Qué necesidades individuales deben satisfacerse?

La tercera contiene una pregunta: ¿Cómo podemos mantener saludable este grupo? o ¿Cómo podemos crear un espacio de inclusión?

En susurros, en parejas o tríos, los participantes responden. En la sesión plenaria, se mencionan las ideas que surgieron y se escriben en una cartulina con un rotulador a modo de conclusión.

Opción 2: Convertir el triángulo en dinámicas de movimiento

Esta dinámica permite comprender que todas las personas son importantes, que cada una tiene su rol y que todas deben mantener el equilibrio para que las cosas funcionen.

En el parque o en un espacio amplio, se forma un círculo y se pide a cada persona del grupo que piense en otras dos personas sin decirlo en voz alta. Luego, se invita al grupo a moverse por el espacio, manteniendo una distancia equidistante con respecto a las personas en las que pensaron.

Pausa. Preguntar al grupo qué ocurrió.

También se puede incorporar la variación de “secuestrar” a una persona y observar cómo reacciona el grupo.

Pausa. Preguntar al grupo qué ocurrió.

Otra variación posible es aplicar fuerza y mover al grupo en una dirección determinada.

Pausa. Preguntar al grupo qué ocurrió.

Finalmente, vincular esta dinámica con la importancia del triángulo dorado para los grupos.

EL RECTÁNGULO

La forma rectangular representa los cuatro espacios grupales, una clasificación que nos permite situar los procesos de un grupo para facilitar su expresión, fluidez y capacidad de inclusión. Estos son: el espacio de cohesión grupal, el espacio de toma de decisiones, el espacio de gestión emocional y el espacio de indagación.



Figura 6: El rectángulo de espacios de grupo

El espacio de cohesión grupal:

La cohesión grupal es un aspecto fundamental de los proyectos de voluntariado del Cuerpo Europeo de Solidaridad (CES) y está estrechamente vinculada con la salud del grupo. Un grupo con poca cohesión corre el riesgo constante de desaparecer, ya que sus miembros pueden querer irse en cualquier momento. Por el contrario, un grupo cohesionado puede ser saludable y exitoso, ya que puede generar un sentido de pertenencia, superar dificultades y alcanzar sus objetivos.

La cohesión grupal no es un proceso simple, sino multidimensional, con una gran variedad de componentes, indicadores y posibles dinámicas cuyo propósito es fortalecer los vínculos entre los miembros del grupo, incluidos aquellos de la organización de acogida. Incorporar la celebración de logros o eventos significativos para el grupo; fomentar el juego, la risa y las oportunidades de relajación; o invitar a los miembros a pasar tiempo juntos en la naturaleza, crea espacios en los que se

producen numerosas interacciones diversas dentro del grupo y, de este modo, se promueve la cohesión y la inclusión de todas las personas del grupo.

Algunas dinámicas de cohesión grupal que fomentan la inclusión

Recoger letras:

Esta actividad nos ayuda a aprender los nombres de nuestros compañeros. La idea es escribir nuestros nombres letra por letra en un trozo de cinta adhesiva. Solo podemos escribir una letra si coincide con la de un compañero.

Pinta mi cara:

Una dinámica activa para aprender los nombres de los compañeros y algunos datos importantes sobre ellos. La idea es escribir nuestros nombres y dibujar caras de manera colectiva. Para ello, pasamos el papel al azar para completar el dibujo por partes (ojos, nariz, boca y cabello). Cada parte representa una pregunta que debemos responder (película favorita, aroma favorito, comida favorita y pasatiempo).

Amistoso Speed Dating:

Se invita al grupo a colocarse en un círculo interior y un círculo exterior. A lo largo de la actividad, solo uno de los participantes rota. El facilitador hace preguntas para conocerse un poco, y se les da tres minutos para responder. Algunos ejemplos de preguntas interesantes son: ¿Cuál es tu viaje favorito? ¿Té, café o chocolate caliente, y por qué? ¿A quién admiras y por qué? ¿Cuál es tu comida favorita del día: desayuno, almuerzo o cena, ¿y por qué? ¿Cuál es tu mayor sueño?

Diálogos cruzados:

Primero, se invita al grupo a formar parejas. Responden a una pregunta que hace el facilitador, por ejemplo: «¿Cuál es tu relación con tus estudios?» Cuando una pareja termina, levanta la mano. Las demás parejas notarán que hay manos levantadas, y el tiempo de intervención se ajustará de manera orgánica. El grupo cambia de pareja, y ahora debemos contarle a la nueva pareja lo que nos dijo la anterior. Así se ponen en práctica las habilidades de escucha.

El espacio de gestión emocional

Para coordinar, a lo largo de un programa de voluntariado en equipo, a todos los jóvenes y sus intereses, la información y sus significados, así como el desempeño y las acciones, los miembros del grupo deben, por un lado, adaptarse interpersonalmente entre sí y, por otro, alinearse con un orden productivo y temporal de tareas, recursos y personas disponibles.

El resultado de este ajuste es siempre relativo, nunca perfecto, y está sujeto a tensiones y posibles conflictos. Dado que esta tensión siempre está influida por dinámicas de poder, es necesario crear espacios de gestión emocional que tengan en cuenta las necesidades de todos los jóvenes, especialmente de aquellos con menos oportunidades, ofreciendo canales de comunicación variados, ritmos adaptados y espacios seguros para la expresión.

Además, el hecho de que el perfil de los voluntarios sea tan específico puede proporcionar pistas para prestar atención a ciertos aspectos que pueden estar en juego: juventud, interculturalidad, desplazamiento, etc. Si el grupo fomenta que todos sus miembros gestionen sus emociones, se evitarán conflictos más graves.

Algunas dinámicas de gestión emocional para facilitar la inclusión

Rondas emocionales:

A veces es buena idea comenzar el día con una ronda emocional. Esto puede hacerse explícitamente preguntando: "¿Cómo estás?", aunque suele ser más fácil generar diálogo con preguntas como: *Si fueras un fenómeno meteorológico, ¿cuál serías?*; *Si fueras un paisaje, ¿cuál serías?*; *Si fueras una canción, ¿cuál serías?*, etc. También es muy eficaz incorporar objetos (tarjetas ilustradas, pertenencias personales, elementos de la sala, etc.) para que las personas se identifiquen con ellos y se expresen a través de ellos.

Caminar por el espacio:

Pon música e invita al grupo a caminar por la sala. La persona facilitadora va narrando el recorrido de manera que genere conciencia sobre nosotros mismos, el espacio que nos acoge y las personas que nos rodean.

Hipnosis colombiana:

Es una actividad de lenguaje corporal en parejas. Una persona sigue con la mirada la mano de la otra. Después de un rato, cambian de rol. Después, reflexionan sobre cómo se sintieron.

Explorador de emociones:

El grupo camina por el espacio. A una señal, forman parejas.

- En la primera pareja, una persona pregunta cuál es la relación de la otra con la ira (o cualquier otra emoción). Cuando terminan, la otra persona lo reformula en positivo. Cambian de rol.
- En la segunda pareja, una persona comparte una situación en la que se sintió bloqueada. La otra persona la transforma en un gesto. Cambian de rol.

El espacio de toma de decisiones:

En el caso de los voluntariados de equipo del CES conviene ser transparentes con el hecho de que, en el espacio de toma de decisiones, existe cierta jerarquía entre las organizaciones de acogida y el grupo de personas voluntarias. Aun así, la principal pregunta que todo grupo de voluntariado de equipo debe hacerse en relación con la toma de decisiones es quién decide qué y cómo. Si el grupo decide tomar decisiones de manera colectiva, entonces ha de plantearse cómo debería ser el proceso y cuál sería el método que puede generar mayor apoyo. Es importante observar cómo un grupo toma decisiones colectivas, cómo son sus reuniones y qué elementos son efectivos.

Algunas claves para la toma de decisiones inclusiva:

En las sesiones grupales, se producen tres razones principales comunes a todos los grupos que pueden desviar la reunión. Estos son:

- Icebergs: temas que estaban programados para discutirse pero que toman mucho más tiempo del esperado.
- Digresiones: discusiones que se alejan del tema principal y se pierden en asuntos secundarios.
- Asuntos urgentes: temas que no estaban originalmente en la agenda y que algunos miembros del grupo quieren tratar con prisa.
-

Para evitar que esto ocurra y garantizar un desarrollo fluido de las reuniones, aquí van algunos consejos:

- Una buena convocatoria que llegue a todas las personas involucradas.
- Acuerdos básicos previamente acordados por todo el grupo.
- Una buena agenda u orden del día que guíe al grupo.
- Una buena noción de espacio-tiempo que incluya las necesidades de las personas con menos oportunidades.
- Una buena facilitación que asegure la participación de todas las voces.
- Propuestas sólidas y realistas para el grupo.

El espacio de indagación:

El uso de metodologías de educación no formal es una manera de fomentar espacios de indagación. Estos espacios son esenciales para el buen funcionamiento de un equipo de voluntariado. A través de ellos, se consolidan la inteligencia y la sabiduría colectivas, generando cohesión dentro de los grupos. Este espacio se caracteriza por la presencia de técnicas creativas, cooperativas y relajadas que favorecen interacciones más libres, permitiendo que las personas sueñen juntas, generen ideas nuevas e innovadoras y encuentren nuevos caminos para abordar situaciones que dificultan el desarrollo del grupo.

Además, la incorporación de distintos canales y formatos de comunicación aumenta el nivel de inclusión dentro de los grupos al ofrecer mayores oportunidades de expresión. Uno de los fundamentos de los espacios de indagación colectiva es que cada persona comparte una parte de la "verdad" del grupo. Construir este fundamento permite integrar la diversidad del grupo, abrazando así todo su potencial.

Algunas dinámicas de indagación que facilitan la inclusión

Café del mundo:

Prepara entre tres y seis mesas como si fueran una cafetería. En cada mesa, coloca una pregunta diferente en una cartulina y pon rotuladores. Crea tantos grupos como mesas haya. Deja unos diez minutos por pregunta para responder y rotar. Al final, se presenta un resumen de cada mesa.

Seis sombreros:

Esta técnica utiliza distintos tipos de pensamiento, representados por seis sombreros de colores, para abordar una situación específica.

El sombrero blanco representa el pensamiento objetivo, con hechos y datos; el sombrero rojo representa el pensamiento emocional, que trae emociones y sentimientos; el sombrero negro representa el pensamiento crítico, que ve límites y dificultades; el amarillo representa la mirada apreciativa, que ve lo positivo; el verde expresa el pensamiento creativo, que genera ideas novedosas; y el sombrero azul es el de la facilitación, que regula las interacciones entre estos tipos de pensamiento y supervisa el proceso.

Mapas mentales:

Los mapas mentales son una representación gráfica de una idea, tema o concepto en la que se combinan palabras clave y dibujos simples, así como códigos de colores, flechas direccionales y palabras que marcan relaciones, para ampliar, mostrar, descubrir o captar la riqueza de las conexiones de un tema con otros.

La pecera:

Se forma un círculo. En el centro se colocan cuatro sillas. Se plantea un tema o una pregunta. La conversación solo comienza si hay tres sillas ocupadas en el centro. Las personas de fuera pueden unirse ocupando la silla vacía; en ese caso, alguien del centro debe salir.

El collage:

Hacer un collage para explorar un tema también es una actividad muy interesante. Puede ser un collage fotográfico, con imágenes de revistas y periódicos, o un collage de palabras, con titulares y palabras relevantes.

EL CÍRCULO

Desde la perspectiva de los sistemas vivos, la actividad principal de un grupo es gestionar adecuadamente la información que recibe del exterior y la que genera internamente. Durante un proyecto de voluntariado en equipo, una buena gestión de la información es esencial para que el grupo funcione correctamente y para garantizar la inclusión de toda su juventud.

El propio proceso de interacción grupal genera constantemente información sobre el grupo y su funcionamiento, por lo que obtener, interpretar y utilizar esta información

de manera compartida y transparente es clave. El círculo ayuda a poner en práctica este proceso y consta de las siguientes fases:

- Determinar qué información necesita el grupo.
- Identificar posibles fuentes de información y evaluar su credibilidad.
- Determinar la relevancia de la información para los objetivos del grupo.
- Decidir quién es responsable de cada fuente de información y cómo se compartirá con el resto del grupo.
- Acordar cómo, y por quién, la información obtenida será interpretada e integrada con la información previa antes de ser compartida por el grupo.

Transformar la información disponible en conocimiento útil para desarrollar propuestas y tomar decisiones es clave para el bienestar del grupo de voluntariado con el que trabajas. Con frecuencia, los grupos recogen y procesan información basándose en una comprensión muy incompleta de las posibles fuentes, especialmente porque a menudo no conocen o no saben cómo acceder a la información generada en el nivel de los sueños del campo grupal. El flujo de información suele estar sujeto a dinámicas de poder, de modo que las propuestas no se diseñan para tomar las mejores decisiones, sino para responder a las necesidades de algunos de sus miembros. Como vimos en la sección sobre el espacio de indagación, la gestión creativa de la información en un grupo de voluntariado CES requiere el uso de técnicas y dinámicas de trabajo innovadoras, a veces inexistentes. De este modo, se promueve la gestión de la información del grupo en favor de la inclusión.

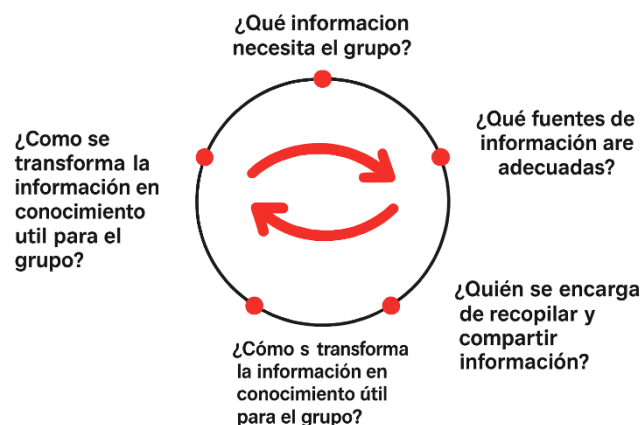


Figura 7: El círculo de información

¿Cómo organizar las interacciones para que la información fluya de manera inclusiva?

Una de las claves para que un círculo funcione fluidamente es organizar bien las interacciones y garantizar que todas las personas tengan la oportunidad de expresarse. Es importante ser consciente del uso de la palabra hablada, ya que es uno de los canales más fértiles para los abusos de poder. A continuación, se presentan algunas técnicas:

✓ **Reflexión previa de carácter individual:**

Una vez definido el tema o la pregunta a tratar, cada participante reflexiona en silencio y anota algunas ideas sobre el tema, dentro de un tiempo establecido. Se anima a las personas participantes a disponer de algún material de apoyo para escribir o dibujar (hoja de papel, notas adhesivas, etc.).

✓ **Susurro:**

Se realiza en pequeños grupos de dos o tres personas durante un tiempo breve, para abordar una pregunta o tema planteado. Puede hacerse después de la reflexión individual y, a continuación, puede realizarse un debate, aunque esto no es imprescindible. Si se realiza el debate, se puede invitar a todas las parejas a compartir lo trabajado o dejarles decidir si quieren o no presentar.

✓ **Subgrupos:**

Son discusiones en grupos de tres o más personas durante un periodo de tiempo determinado, para tratar algunas preguntas o cuestiones planteadas. Normalmente se utilizan antes de la sesión plenaria. A diferencia de la reflexión individual, permiten un pensamiento interactivo. Suelen durar más que los susurros, ya que hay más personas implicadas, y también permiten una discusión más profunda. Generan conversaciones con mayor diversidad de puntos de vista iniciales. Según el objetivo, se pueden considerar ciertos criterios para su composición: heterogeneidad, homogeneidad, mixtos, etc.

✓ **Ronda en plenaria:**

Todas las personas hablan una vez antes de que alguien hable por segunda vez. Existen diferentes tipos de rondas:

- **Rondas clásicas**, donde la palabra pasa a la persona situada a la izquierda o derecha.
- **Rondas dobles**, en las que se puede pasar la palabra en la primera ronda, y en la segunda solo pueden intervenir quienes no hablaron antes.
- **Pase de palabra**, donde quien acaba de hablar dice el nombre de la siguiente persona que intervendrá.
- **Estilo "palomitas" (popcorn)**, donde las personas intervienen en cualquier orden, cuando se sienten listas, procurando no dejar silencios demasiado largos entre intervenciones.
- **Turno clásico**, donde quien quiere hablar pide la palabra levantando la mano u otro mecanismo acordado.

2.2) Funciones de la facilitación orientadas a la inclusión de jóvenes con menos oportunidades

Crear relaciones de colaboración con el grupo:

- Aclarar las funciones y tareas de cada parte.
- Aclarar la demanda, las necesidades y la legitimidad de la intervención.
- Acordar los mecanismos de comunicación con el grupo.
- Establecer objetivos claros y compartidos.
- Establecer mecanismos de evaluación.

Diseñar y personalizar procesos grupales adecuados:

- Promover una participación abierta y respetuosa dentro de la cultura del grupo, sus normas y su diversidad.
- Garantizar la participación de quienes tienen menos oportunidades y de quienes tienen diferentes estilos de aprendizaje, pensamiento y participación.
- Lograr resultados de calidad que respondan a las necesidades del grupo de jóvenes.
- Preparar adecuadamente el lugar y el tiempo para apoyar el proceso grupal.

Crear y mantener un ambiente satisfactorio para el grupo:

- Crear un ambiente de seguridad y confianza.
- Acoger a las personas participantes, sus intereses y necesidades.
- Promover una participación equilibrada a nivel cuantitativo y cualitativo.
- Fomentar el surgimiento de la inteligencia y la sabiduría colectivas.
- Reconocer la diversidad del grupo acogiendo diferentes voces y opiniones.
- Promover una comunicación empática, fluida y asertiva.

Guiar al grupo hacia resultados útiles e inclusivos:

- Guiar al grupo mediante procesos, métodos y técnicas claras.
- Facilitar la autoconciencia del grupo en relación con el contenido.
- Mantener al grupo centrado en los resultados deseados y acordados.

- Aportar claridad y sugerencias para avanzar en momentos difíciles o confusos.
- Garantizar la recogida de información y la devolución de resultados.

Ser un ejemplo de actitudes positivas e inclusivas:

- Practicar la autoevaluación y la autoconciencia.
- Actuar con integridad.
- Confiar en el potencial del grupo.

Competencias para una facilitación que promueva la inclusión:

Crear cohesión grupal, seguridad y respeto por la diversidad

- Invitar a participar y ofrecer espacio para las aportaciones de cada persona.
- Apoyar a las personas en su comunicación.
- Agradecer la participación y las contribuciones de todas las personas.
- Confiar en el grupo y mantener una actitud positiva. No dejar solo al grupo.
- Admitir y corregir los propios errores.
- Cultivar el sentido del humor.

Comunicar de manera adecuada e inclusiva

- Escuchar atentamente y leer las señales en distintos canales de comunicación.
- Enmarcar y parafrasear en los momentos adecuados de manera clara, concisa y organizada.
- Aprender a comunicar en el nivel meta.
- Agrupar y sintetizar ideas.
- Dar retroalimentación empática.

Desvincularse del contenido y suspender el propio punto de vista para promover la inclusión

- Mantener curiosidad sobre el tema y las diferentes aportaciones.
- Reconocer la propia diversidad interna respecto al tema.

- Ser consciente de los valores, resultados o cualidades con los que uno se identifica o no, generando fluidez y sentido del humor respecto a ellos.
- Empatizar con diferentes posiciones.
- Moverse físicamente para acercarse a diferentes personas con diferentes opiniones.

Gestionar las emociones propias y del grupo y abordar el conflicto a favor de la inclusión

- Observar el lenguaje no verbal y paraverbal de las personas.
- Observar las interacciones dentro del grupo.
- Reconocer las propias emociones.
- Identificar el clima del grupo.
- Conocer los propios límites.
- Cultivar la flexibilidad interna y la paciencia.
- Tener resistencia física.
- Detectar si hay ataques a personas concretas.
- Estar dispuesto a aprender de las personas, su cultura y su contexto social.

Saber cuándo renunciar al plan y adaptarse a la situación, promoviendo la inclusión

- Promover un pensamiento creativo capaz de vincular ideas y relacionar conceptos.
- Conocer un conjunto diverso de técnicas y metodologías.
- Tener buena memoria.
- Ver a cada persona como alguien de quien aprender.
- Celebrar las contribuciones de quienes aportan sabiduría al proceso grupal.
- Escuchar la retroalimentación del grupo antes de un cambio de plan.
- Cultivar un espíritu de aprendizaje y compromiso con las buenas prácticas.

Propuesta para evaluar si la facilitación promueve la inclusión de jóvenes con menos oportunidades:

Para fomentar dinámicas grupales, es importante que el equipo de la organización de acogida reflexione sobre si se están cubriendo las funciones y competencias de la facilitación y si se está logrando la inclusión de todos los jóvenes, especialmente aquellos con menos oportunidades.

Para ello, basta con remitirse a las dos últimas secciones de este capítulo (funciones de la persona facilitadora y competencias de facilitación), ponerse una puntuación del 1 al 5 en cada punto y responder a las preguntas: *¿Qué destaca?* *¿Qué falta?*

Se recomienda que esta retroalimentación se realice de manera regular con el equipo organizador y, si procede, con una persona representante del equipo de voluntariado.

3. ¿POR DONDE EMPEZAR? - CONCEPTOS CLAVE PARA LA INCLUSIÓN EN LOS GRUPOS DE VOLUNTARIADO DE EQUIPO DEL CES

Las dinámicas en torno al poder que emergen dentro de los grupos de voluntariado forman parte de su estructura informal o emergente. Estas dinámicas suelen ser una fuente de conflicto, especialmente cuando quienes tienen más poder no son conscientes de ello o simplemente lo niegan. No visibilizar las dinámicas de poder dentro de un grupo impide abordarlas y, cuando estas se consolidan, surgen abusos de poder que generan frustración e inestabilidad en el grupo, afectando generalmente de manera más intensa a los y las jóvenes con menos oportunidades. Como en cualquier grupo, toda esta complejidad opera alrededor del poder, por lo que resulta útil y responsable detenerse a analizarlo y así promover acciones y actitudes orientadas hacia la inclusión.

3.1) Funciones de la facilitación orientadas a la inclusión de jóvenes con menos oportunidades

Poder sobre y Poder con

Desde la ecología profunda, una disciplina desarrollada por la filósofa Joanna Macy en su libro *Our Life as Gaia*, se ofrece un marco teórico para reflexionar sobre el poder y su uso, basándose en el estudio de dos filósofos griegos clásicos: Heráclito y Parménides.

Heráclito centra su atención en el carácter fluido de la experiencia humana y en la unidad del todo a pesar de la diversidad. Este filósofo entendía que todo está en constante cambio y que el origen de ese cambio es el conflicto entre los opuestos, que a su vez constituyen la unidad entre sí. Se trata de una armonía entre opuestos, una dinámica equilibrada que puede observarse en las polaridades de la naturaleza –luz y oscuridad, calor y frío, etc.– y que conforma una unidad basada en la diferencia.

Desde la perspectiva de Heráclito, también conocida como la perspectiva del **Poder Con**, se entiende que la energía de las cosas circula a través de los elementos de un

sistema, y que el cambio y el movimiento son constantes, aunque no siempre seamos conscientes de ello. Desde esta perspectiva, también se comprende que cuando una parte se daña, todo el sistema se ve afectado, y que es precisamente esta relación entre las partes la que nos aportará la información necesaria para afrontar los desafíos.

Esto no solo significa que todas las partes están interconectadas, sino también que juntas generan más energía y más poder. Por lo tanto, desde la perspectiva del **Poder Con**, el poder es una fuente ilimitada de energía que se comparte y nos conecta.

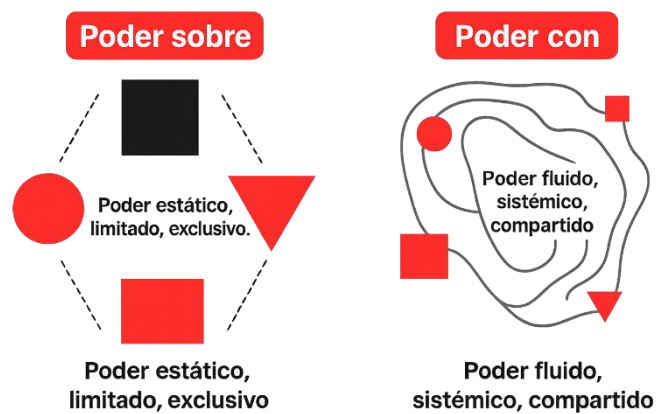


Figura 8: Poder sobre y Poder con

Por el contrario, Parménides entendía que el mundo está constituido por partes distintas, independientes, inmóviles y estáticas. Para este filósofo, ninguna transformación es posible: lo que existe, existe de forma permanente, y lo que no existe no puede ser creado. Es desde esta perspectiva, llamada la perspectiva del **Poder-Sobre**, que se ha construido un mundo de naciones, grupos y personas que se perciben como desconectados del resto y que no alcanzan a ver la importancia de la relación entre las partes.

Esta perspectiva es el origen de la lógica competitiva que gobierna una parte del mundo y que se centra en acumular energía, tierras, capital, poder y en crecer cada vez más. Actitudes como la defensividad, la rigidez o el pensamiento en términos exclusivos y excluyentes respecto al poder son consecuencias de la filosofía de Parménides, y nos convierten en seres competitivos, estáticos y aislados.

Desde esta visión del mundo, las personas dejan de ser conscientes de sus privilegios; se ven deslumbradas por su capacidad de influir en el mundo; sienten sed de satisfacer sus necesidades; y son empujadas a alimentar su fantasía de individualidad. De este modo, además de reproducir un sistema de dominación basado en mantener el estatus de quienes tienen más poder, se marginan otras realidades y formas de entender el mundo –generalmente las de las personas más vulnerables, que enfrentan los mayores obstáculos–.

Una vez presentadas ambas perspectivas, no se trata de evaluar cuál es mejor o peor, sino de extraer la esencia útil de cada una. Por un lado, lo que subyace a la perspectiva del **Poder-Sobre** son patrones que responden a la necesidad humana de sobrevivir, de establecer límites para proteger la existencia y de sostener y defender la diferencia. En el contexto del voluntariado en equipo y dada la jerarquía existente entre la organización de acogida y el grupo de voluntariado, es importante estipular en qué fases del proyecto se aplica esta perspectiva y ser transparentes al respecto.

Por otro lado, lo que se esconde detrás de la perspectiva del **Poder-Con** es la necesidad de creer en el cambio y la transformación; de compartir el poder; de soltar privilegios contruidos sobre la opresión de otras personas; de empatizar con las demás partes y de conectarse para la transformación. De esta manera, se facilita abrazar plenamente las realidades de todos los y las jóvenes que conforman el grupo.

Ambas realidades están presentes y, desde la facilitación, sirven para comprender las experiencias grupales, manejar posibles conflictos y garantizar la inclusión de todos los miembros.

Propuesta para reflexionar sobre el poder:

Una manera muy interesante y participativa de reflexionar sobre el poder es el teatro de imágenes, una herramienta derivada del teatro social. La dinámica consiste en formar subgrupos y pedirles que representen el poder mediante una estatua formada colectivamente.

Cuando todos los grupos estén listos, presentan sus imágenes finales. El facilitador guía la observación y la reflexión haciendo preguntas como: *¿Qué estamos viendo? ¿Cómo se ocupa el espacio? ¿Cómo están posicionados los cuerpos? ¿Qué se nos viene a la mente al ver esta imagen?*

Luego, se pide a los grupos que vuelvan a sus estatuas y se les da 20 segundos para, en cámara lenta, transformar la imagen en algo más esperanzador. Finalmente, se realiza una reflexión en sesión plenaria, vinculando la experiencia con el contenido teórico sobre el poder.

Privilegios, opresiones e interseccionalidad

Partiendo de la premisa de que gran parte de nuestra cultura se ha construido sobre la lógica del Poder-Sobre, es innegable que las dinámicas de la sociedad, que sigue siendo un grupo a gran escala, han estado atravesadas por ejes de desigualdad que, dependiendo de cómo afecten a las personas, las sitúan en posiciones de privilegio, es decir, con más oportunidades; o de opresión, es decir, con menos oportunidades.

Estos ejes de opresión responden a patrones socioculturales que han configurado el orden social, tales como género, etnia, nacionalidad, capacitismo, salud mental, apariencia física, orientación sexual, religión, clase social, educación, edad y estado civil, los cuales actúan como marcadores determinantes del poder que poseen algunas personas.

En este marco, los privilegios que disfruta un miembro del grupo son las ventajas, beneficios y méritos asociados a una posición de superioridad respecto a otra persona. Desde la otra perspectiva, las opresiones son las desventajas, sanciones y discriminaciones que sufren otras personas (por ejemplo, jóvenes) y que se imponen como posición de inferioridad en relación con otras personas del grupo.

Cuanto más se acerca un miembro del grupo a cumplir los estándares impuestos por la cultura dominante o los patrones socioculturales determinantes, más privilegios tendrá. La complejidad de este esquema radica en que, por un lado, cuando se está

en una situación de privilegio, resulta relativamente fácil abusar del poder que se posee, ya que uno no es consciente de ello. Por ejemplo, en un grupo de voluntariado, un joven con un muy buen dominio del idioma de trabajo del grupo probablemente pueda abusar de su poder y ocupar mucho espacio en el grupo.

Además, el abuso de poder abre la espiral de descontento y genera un deseo de venganza que la alimenta. Siguiendo con el ejemplo hipotético, otro joven del grupo que ha tenido menos oportunidades de desarrollar el idioma de trabajo puede verse tentado a boicotear el espacio mediante ausencias, distracciones, etc. Este ejemplo refleja que, cuando se está en una situación de menos oportunidades, también se posee poder y se puede igualmente causar daño y contribuir a la espiral de descontento.

Sin embargo, existen situaciones en las que la impotencia generada por la vulnerabilidad es permanente, y algunas personas la aceptan hasta el punto de internalizar la opresión. En el caso de un joven que no habla el idioma de trabajo del grupo, internalizar la opresión equivaldría a creer que nunca podrá aprenderlo.

Reflexionar sobre la complejidad de las dinámicas de poder en los grupos de voluntariado es clave para promover la inclusión de jóvenes con menos oportunidades.

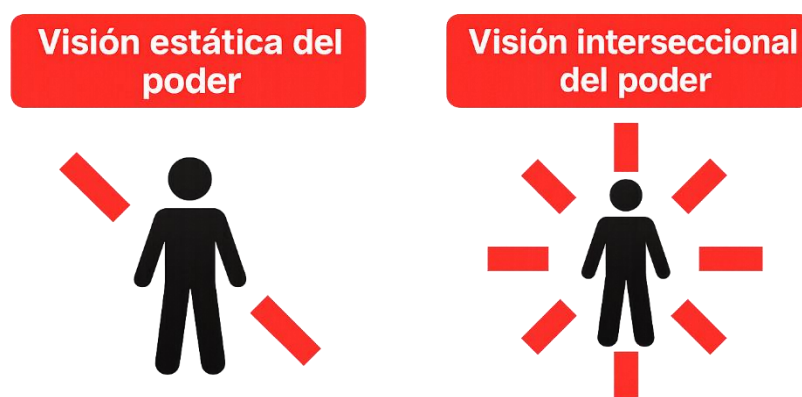


Figura 9: Vistas del poder

Para aportar fluidez, empatía y esperanza, tal como propone la perspectiva del **Poder-Con**, es necesario aplicar una **perspectiva interseccional** a este marco teórico. La interseccionalidad es una perspectiva que sostiene que la experiencia de **menos oportunidades** (opresión) y **más oportunidades** (privilegio) no puede analizarse desde un único marco explicativo, ya que es fundamental considerar la interrelación entre los distintos ejes de desigualdad que rigen el sistema.

Es decir, en un grupo de voluntariado, una persona puede encarnar simultáneamente posiciones de mayores y menores oportunidades. Por ejemplo, puede haber una joven racializada (menos oportunidades por ser mujer y racializada) que provenga de una familia de clase alta y tenga una trayectoria universitaria ejemplar (más oportunidades por ser rica y educada).

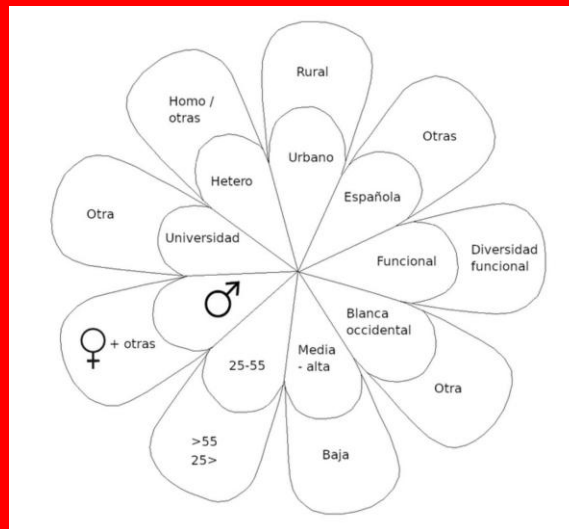
En este sentido, la socióloga María Rodó Zárate explica que: *“La interseccionalidad puede entenderse como un proceso de exploración que muestra que la realidad es mucho más compleja y contradictoria de lo que parece.”*

Se trata de una herramienta que no pretende ofrecer directrices claras sobre cómo analizar la realidad, sino brindar maneras creativas, innovadoras y poco ortodoxas de acercarse a las experiencias de los grupos y sus miembros.

Propuesta para trabajar con la herramienta de interseccionalidad a favor de la inclusión:

La flor de la interseccionalidad

Se utiliza una flor con nueve pétalos, que corresponden a distintas categorías sociales:



Cada persona tiene **nueve adhesivos** y debe colocar uno en cada pétalo, según dónde se ubique en relación con esa categoría. Cuando todos hayan terminado, el facilitador plantea algunas preguntas:

- ¿Dónde hay más adhesivos?
- ¿Dónde hay pocos o casi ningún adhesivo?
- ¿Quién está en el centro y quién en los márgenes?
- ¿Por qué aparece esta imagen?
- ¿A qué sistemas de opresión responde?
- Etc.

Cabe destacar que esta dinámica puede resultar impactante, por lo que una **facilitación adecuada**, teniendo en cuenta el espacio y los tiempos, es esencial.

3.2) Teoría de rango orientada a la inclusión

Tipos de estatus

En la facilitación de grupos, la suma de los privilegios de una persona se conoce como **rango**. Citando a los fundadores de la psicología orientada a procesos, Arnold y Amy Mindell: "*Cuanto más privilegios, más rango. Cuanto más rango, más poder. Cuanto más poder, mayor capacidad de influir.*"

Es importante destacar que el rango no se refiere a cómo se siente una persona respecto a su poder, sino a cómo otras personas la ven y perciben. Para facilitar la conciencia sobre el rango, es muy útil clasificarlo en **cuatro tipos**:



Figura 10: tipos de estado

- **Rango social**

El sistema de valores del orden sociocultural vigente asigna un estatus social a ser un hombre cis*, blanco, heterosexual, joven, saludable, con carrera profesional, con dinero, etc. Estas dinámicas están presentes en los programas de voluntariado en equipo, colocando a los jóvenes en situaciones de mayores o menores oportunidades. Para trabajar en procesos de inclusión en grupos de voluntariado, es importante realizar este análisis con sus miembros.

- **Rango contextual**

El rango contextual se define por una situación específica. Es muy momentáneo y cambiante, ya que es dinámico. Algunos factores que definen el rango contextual en un grupo de voluntariado son:

Ser mayoría, por ejemplo: tener la mayoría de las personas que hablan el idioma de trabajo. En este sentido, quien no hable ese idioma tendrá menos oportunidades de integrarse.

Ser anfitrión, es decir, tener voluntarios locales en el grupo. En esta situación, las personas que no conocen la ciudad tendrán menos oportunidades de adaptarse que quienes ya la conocen.

Ser respetado y apoyado en un contexto específico, por ejemplo, si la misión trata sobre justicia climática y participan activistas climáticos. Los miembros ya familiarizados con el tema tendrán más oportunidades de influir, mientras que otros tendrán menos.

Además, la **disposición de los espacios** también puede determinar el rango contextual, otorgando más estatus a posiciones centrales o elevadas.

Es interesante notar lo cambiante y dinámico del rango contextual, y la importancia de trabajar para poner este contexto a favor de los jóvenes con menos oportunidades, como aspecto social clave para promover su inclusión.

• Rango psicológico

El rango psicológico está relacionado con la capacidad de articular pensamientos e historias de manera honesta, tener autoestima, practicar la autoobservación y el autoconocimiento, e identificar emociones.

Este rango se vincula con la **resiliencia frente a situaciones difíciles**. Los jóvenes vulnerables que han experimentado carencias o situaciones extremas o traumáticas (guerra, enfermedades graves, accidentes, etc.) suelen tener un rango psicológico más alto.

En el contexto del voluntariado en equipo, es probable que jóvenes con menos oportunidades presenten un rango psicológico más activo. La propia experiencia de voluntariado influirá en el desarrollo de este rango, y es responsabilidad de la organización de acogida y del equipo de facilitación apoyarlos y garantizar un impacto positivo e inclusivo.

• Rango espiritual

La espiritualidad surge cuando se tiene una causa digna y una conexión profunda con ella. El sentido de propósito y conexión con una fuente externa más grande, además de ayudar a desarrollar valores motivadores, inspira y da confianza a los demás.

En el marco del voluntariado en equipo, jóvenes con una fuerte fe religiosa, o profundamente dedicados a una causa política, o con una pasión intensa que define su camino, participarán probablemente con un alto rango espiritual.

Estos cuatro tipos de rango están interrelacionados, lo que convierte al fenómeno en complejo y dinámico. Una persona que normalmente goza de un alto rango en uno de estos tipos puede tener un rango bajo en otros contextos, y viceversa.

Comprender la dinámica del rango permite a las organizaciones de acogida apoyar a los jóvenes para que tomen conciencia de su rango y facilitar su inclusión. Algunos ejemplos:

- Un voluntario masculino, cis y heterosexual –por tanto, de alto rango social– en una actividad durante la Semana del Orgullo LGBTQ+ tendrá un bajo rango contextual.
- Un voluntario deportista de alto rendimiento –por tanto, de alto rango social y psicológico– en medio de un grupo de abuelas tejiendo y hablando de sus nietos tendrá un bajo rango social y contextual.
- Un voluntario cuya madre es empleada de limpieza de una multinacional –alto rango social y contextual– leyendo un manifiesto en una manifestación contra la inseguridad laboral tendrá un alto rango psicológico y espiritual.
- Un voluntario migrante negro con trabajo precario –bajo rango social y contextual– organizado en un comité antirracista junto a otros migrantes tendrá un alto rango espiritual.

Propuesta para introducir la reflexión sobre los rangos y facilitar la inclusión:

Una buena manera de introducir este tema es despersonalizarlo. Es decir, crear personajes y reflexionar sobre cómo podrían sentirse estos personajes. Para ello, divide al grupo en tres subgrupos y entrega a cada subgrupo un sobre con la descripción de un personaje en una situación específica, acompañado de algunas preguntas. Puedes usar los ejemplos proporcionados en esta guía o inventar los tuyos propios.

Por ejemplo: Saray, una joven en silla de ruedas que participa en un programa de voluntariado en equipo CES, donde las actividades se llevan a cabo en un espacio con escaleras.

Preguntas de reflexión:

- ¿Cómo se comportaría este personaje?
- ¿Cuál es el rango social, contextual, psicológico y espiritual de este personaje?
- ¿Cómo se entrelazan estos tipos de rango?
- ¿Cómo podemos facilitar que tome conciencia de su rango?

Señales de estatus

Las personas se comportan de manera diferente según su rango, y estos comportamientos son una fuente común de conflicto en los grupos. A continuación, se presentan algunas claves para ayudarnos a reconocer los comportamientos basados en el rango en los grupos de voluntariado en equipo.

Teniendo en cuenta que **“cuantos más privilegios, mayor el rango”**, vale la pena prestar especial atención a las señales de rango de los jóvenes con menos oportunidades en el grupo.

Señales de alto estatus

- Actuar con cierto sentido de superioridad, presunción, confianza y seguridad en sí mismo, alta autoestima.
- Sentirse a gusto al expresarse.
- Tendencia a mostrarse más relajado y distante (generalmente expresado en el tono de voz y la postura corporal) y esperar que la otra persona haga lo mismo.
- Tendencia a ser más racional y objetivo.

- Ser condescendiente y/o paternalista.
- Poder mirar a los ojos a las personas.
- Sentirse libre para hablar o no hablar, con tendencia a iniciar y guiar la conversación.
- Determinar el estilo de comunicación (racional, tono alto o bajo, ritmo, postura firme...) y la disponibilidad para interactuar (establecer tiempo, lugar y duración de una reunión).
- Ser bueno haciendo propuestas y tener iniciativa.
- Pensar que cuando surge tensión, el problema es de la otra persona.
- Desestimar o invalidar los sentimientos o pensamientos de otra persona.
- Mantener una postura erguida o relajada durante el conflicto, sin mucha inquietud.

Señales de bajo estatus

- Acusar falta de claridad e incapacidad para pensar.
- Sentir duda, culpa, inseguridad, baja autoestima e inferioridad.
- Sentir que se debe estar de acuerdo, tendencia a decir "sí" mientras el cuerpo dice "no" (señales dobles), resignación.
- Elogiar a otros y culparse a uno mismo.
- Frotarse, sudar, no mirar a los ojos y otros signos de miedo.
- Sentirse incomprendido, desesperado, insignificante o "loco".
- Practicar lo que se va a decir antes de decirlo.
- Bloquearse al comunicarse, especialmente en grupos.
- Sentirse observado, negado o ignorado.
- Reaccionar de manera emocional intensa.
- Interiorizar sentimientos y opiniones, sin expresarlos.

Conciencia del estatus

Como se vio anteriormente, las diferencias de rango siempre están presentes en los grupos de voluntariado. El problema es el uso del rango, ya que es probable que se abuse de él.

En este sentido, para terminar con las relaciones de poder derivadas de las dinámicas de rango y promover la inclusión de jóvenes con menos oportunidades en la vida diaria del grupo, es esencial tomar conciencia del poder del privilegio y su impacto en los demás.

Para fundamentar esta idea, es útil considerar que, en muchas ocasiones, se usa la excusa de que no hubo intención detrás de una acción o que se reproduce una dinámica de rango. Sin embargo, es necesario ser consciente del impacto de las acciones y de nuestro propio rango, ya que solo así es posible identificar con mayor claridad las posiciones privilegiadas.

Por ejemplo, un joven con muy buen dominio del idioma de trabajo del grupo que monopoliza la palabra puede absolverse de responsabilidad diciendo que no tuvo malas intenciones, pero el impacto en aquellos del grupo que han tenido menos oportunidades para aprender ese idioma sigue presente. Las ventajas y beneficios a los que uno está acostumbrado tienden a retenerse, llevando a aferrarse al rango sin considerar el bienestar de los demás ni la sostenibilidad de la propia posición.

Propuesta para trabajar las señales de rango a favor de la inclusión en un grupo de voluntariado

Una dinámica muy interesante para trabajar las señales de poder consiste en emparejarse y, mediante la escucha activa, reflexionar y compartir estas señales.

El proceso es el siguiente:

1. A cada persona se le dan tres minutos para pensar en una situación en la que sintió un abuso de poder y elegir una frase que simbolice ese abuso.
2. La escriben en un papel y luego intercambian las frases.
3. A partir de este momento, una persona lee la frase a la otra y se le dan diez minutos para explicar cómo se siente al recibirla.
4. Para guiar la reflexión, se recomienda hacer estas tres preguntas:
 - ¿Qué reacciones corporales aparecen?
 - ¿Qué emociones surgen?
 - ¿Qué pensamientos vienen a la mente?
5. Luego, se cambian los roles.

Cuando finaliza la reflexión sobre situaciones en las que han sido víctimas de abuso de poder, se pasa a reflexionar sobre situaciones en las que han ejercido poder.

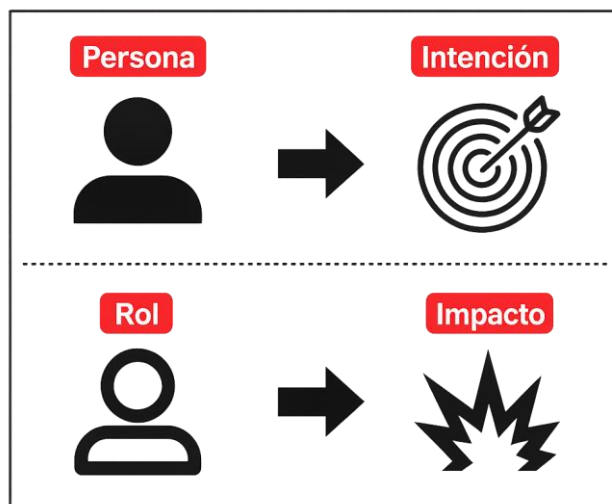


Figura 11: Conciencia del impacto

Para evitar la perpetuación de las dinámicas de rango y los abusos de poder en los grupos de voluntariado, y así promover la inclusión, es importante mantener actualizada la conciencia del rango, tanto en el tiempo como en el contexto. La identidad se diluye cuando uno permanece anclado en el pasado o vive proyectado hacia el futuro.

Un ejemplo ilustrativo que podría darse en el voluntariado en equipo sería el de una persona que no domina bien el idioma de trabajo, pero que mejora su nivel a lo largo de su experiencia voluntaria. En este ejemplo, la percepción interna de bajo rango por no hablar bien el idioma en un momento dado puede permanecer activa; sin embargo, es esencial actualizar la identidad de rango al momento presente, reconociendo al mismo tiempo el proceso de aprendizaje y su influencia.

Asimismo, es necesario identificar no solo las limitaciones, sino también las posibilidades de acción positiva para transformar el pequeño sistema creado durante la experiencia de voluntariado. A menudo, en el voluntariado en equipo, la percepción de dependencia o de ser una pequeña pieza en una máquina más grande que pueden tener los jóvenes –especialmente aquellos con menos oportunidades– impide reconocer el impacto que pueden ejercer desde su rol o posición específica.

También es importante cuestionar y flexibilizar los roles cristalizados en las identidades de rango, como la persona vulnerable que enfrenta mayores obstáculos (víctima) o la persona con más oportunidades (opresor), reconociendo que estos roles

pueden ser intercambiables. Con frecuencia, quienes se perciben con menos oportunidades pueden adoptar comportamientos disruptivos, por ejemplo: como vimos anteriormente, el joven que no domina el idioma de trabajo y boicotea sesiones.

Por otro lado, muchas personas con más oportunidades en posiciones privilegiadas tienden a relegar sus propios sentimientos de vulnerabilidad, trauma o victimización, por ejemplo: el joven que domina el idioma y no se permite cometer errores.

Todo este trabajo implica procesar los miedos relacionados con asumir el rango para finalmente abrazarlo y celebrarlo.

¿Cómo desarrollar la conciencia de rango en un grupo de voluntariado?

1. Rango social

- Todos los participantes comienzan desde la misma línea.
- El facilitador lee afirmaciones como:
 - "Da un paso adelante si tienes residencia en este país."
 - "Da un paso adelante si puedes ir al cine una vez a la semana."
- Después de varias afirmaciones, los participantes observan las diferencias en cómo se han movido.
- **Reflexión:** Preguntar: "¿Cómo se sintió avanzar? ¿Cómo se sintió quedarse atrás? ¿Cómo se relaciona esto con tu experiencia en el grupo?"

2. Rango contextual

- Los facilitadores o participantes observan cuidadosamente las interacciones durante actividades específicas.
- Señalan momentos donde ciertos participantes parecen tener más influencia, voz o visibilidad.
- **Reflexión:** Discutir: "¿Quién parecía tener más influencia en esta actividad? ¿Por qué? ¿Quién tuvo menos? ¿Qué factores contextuales contribuyeron a esto?"

3. Rango psicológico

- Formar parejas de participantes.
- La persona A le pregunta a la persona B: "¿Quién eres?"
- La persona B responde o permanece en silencio. La persona A repite la pregunta de manera amable durante **cinco minutos**, permitiendo una exploración más profunda.
- Cambiar roles.
- Repetir el proceso con la pregunta: "¿Qué quieres?"

4. Rango espiritual

- Ir a un espacio natural, como un parque o bosque.
- Proporcionar cuadernos y bolígrafos.

3.3) Roles y liderazgo

Diferenciación de roles

Los roles, como explica José Luis Escorihuela, "son un conjunto de actitudes y comportamientos que configuran posiciones dentro de los grupos".

- Se expresan de diferentes formas: lenguaje corporal, tono de voz, gestos, etc.
- Pueden ser ocupados por distintas personas de maneras diferentes.

En los grupos, los roles surgen de manera espontánea para expresar identidad, diversidad y los sistemas de creencias que contienen. Cuando un joven en un grupo de voluntariado asume un rol de manera intensa, esto genera un campo de fuerza que atrae o repele a otros jóvenes y roles complementarios.

Los roles suelen aparecer en pares o tríos, por ejemplo: líder-oponente, agresor-víctima-salvador.

- Los roles emergen como una necesidad del grupo: el grupo busca entenderse y explorar lo útil de cada rol para volverse más libre, resiliente y adaptable.
- Los conflictos pueden surgir cuando los roles "poseen" a las personas. Por ejemplo, un joven que domina el idioma del grupo y monopoliza la palabra puede caer en un rol de portavoz, excluyendo otras voces. Esto dificulta la inclusión.

Claves:

- Ser consciente de los roles es esencial, especialmente en grupos donde hay jóvenes con menos oportunidades.
- La fluidez, es decir, la capacidad de entrar y salir de roles es señal de evolución e inclusión.
- Cuando los roles se cristalizan, los conflictos tienden a repetirse y afectan más a quienes tienen menos oportunidades.

Clasificación de roles según Escorihuela

Roles productivos

- Iniciador: propone ideas y las respalda.
- Oponente: evalúa, critica y, si es necesario, se opone a las propuestas del iniciador.
- Seguidor: acepta ideas de otros y amplifica su valor, apoyando.
- Informante: busca y proporciona información objetiva útil para el grupo.
- Creativo: aporta ideas para resolver problemas y reducir tensiones en conflictos.
- Otros: coordinador, organizador, experto en procedimientos, encargado de notas o registro (fotos, videos), etc.

Roles de cuidado

- Facilitador: cuida el proceso del grupo.
- Mediador: suaviza o media conflictos entre miembros. También llamado conciliador o pacificador.
- Animador: proporciona energía y motivación, valorando logros e intervenciones.
- Cuidador: atiende la salud emocional de los miembros.
- Sabio/Elder: lleno de amor y compasión, capaz de acoger diversas voces y crear un espacio seguro para expresarlas.

Roles parasitarios

- Dominador, dictador, autoritario, opresor: radicaliza el rol de líder, generando tensión y polarización.
- Negativo, saboteador, inhibido, oprimido: radicaliza el rol de opositor, generando tensión.

- Evasivo: solo habla de intereses personales, generalmente ajenos a los objetivos del grupo.
- Buscador de ayuda: expresa inseguridad, confusión y es muy autocrítico.
- Buscador de reconocimiento: necesita ser escuchado, valorado, exagera sus aportes.
- Estrella: quiere ser el centro de atención y no le interesa el grupo.

Roles fantasmas

- Estos roles pueden ser poco valorados o representar características que el grupo no quiere aceptar.
- Suelen ser asignados a personas con menos oportunidades o bajo rango.
- Ejemplos:
 - En un grupo de voluntariado donde siempre se limpia la misma sala, quienes lo hacen suelen ser personas con menos privilegios.
 - En un grupo de activismo climático, el rol que acepta la dinámica del capitalismo de consumo puede ser un rol fantasma.
- Aunque no se encarne activamente, el grupo sabe que existen.

Propuestas para hacer fluir los roles en un grupo de voluntarios y promover la inclusión

Plan de tareas:

Una propuesta interesante para evitar que los roles se cristalicen en un grupo es diseñar un plan de tareas.

- La distribución de tareas puede ser:
 - Fija: las mismas personas realizan las mismas tareas durante todo el programa de voluntariado.
 - Rotativa: diferentes personas se asignan a las tareas cada semana.

Se recomienda tener un póster o documento en línea que indique claramente esta información.

- Las tareas que mejor se adaptan a un grupo de voluntarios son:
 - Difusión: tomar fotos y publicar contenido en redes sociales.
 - Informe: tomar notas sobre las actividades y dinámicas realizadas.
 - Cuidado de los espacios de trabajo: recoger y limpiar los espacios utilizados.
 - Gestión del tiempo: asegurar la puntualidad del grupo.
 - Cuidado emocional: apoyar el bienestar del grupo y de sus miembros.

Dinámica de grupo: "Oídos sordos": muy útil para entender cómo se comunican los roles en el grupo.

Consiste en colocar doce cartas en círculo, correspondientes a las doce barreras de comunicación:

1. Ordenar
2. Amenazar
3. Dar lecciones
4. Enseñar desde la propia experiencia
5. Dar consejos o soluciones
6. Consolar
7. Aprobar
8. Criticar
9. Investigar
10. Cuestionar
11. Sobreinterpretar
12. Desviar el tema

El grupo se coloca en círculo alrededor de las cartas. Una persona en el centro describe brevemente una situación no resuelta en su vida.

Las personas alrededor responden tomando el rol de la carta que quieran explorar, mostrando cómo sus respuestas afectan la comunicación y la dinámica de los roles.

Liderazgo consciente para la inclusión

Para promover la inclusión de jóvenes con menos oportunidades en un grupo de voluntariado, es importante reconceptualizar el liderazgo y partir de la premisa de que el liderazgo es un rol, y que el liderazgo es una habilidad que se aprende.

En este sentido, es útil observar el rol de liderazgo desde la perspectiva de los tres niveles de la realidad del proceso:

- Realidad consensual: En la realidad consensual, el liderazgo es una posición estructural o rol que define un grupo y que requiere ciertas técnicas y habilidades específicas.
- Realidad de los sueños: En la realidad de los sueños, el liderazgo es sistémico; un rol fluido, compartido y colectivo que requiere meta-habilidades y presencia psicológica tanto de las personas como del rol.
- Realidad de la esencia: En la realidad de la esencia se encuentra el liderazgo de la vida, del universo, del movimiento de todo. Se expresa principalmente a través de la inspiración y la intuición.

Algunas características del liderazgo que asegura la inclusión de jóvenes con menos oportunidades en el grupo:

- Tendencia a la colaboración.
- Capacidad de actuar en múltiples direcciones.
- Tendencia a la horizontalidad, antiautoritario.
- Atención a lo emocional.
- Disposición al cambio.
- Empatía.
- Habilidades sociales.
- Claridad y franqueza al hacer demandas.
- Toma de decisiones enfocada en el grupo.

- Actitud conciliadora.
- Creatividad.

Además del liderazgo, es esencial explicar qué es la vejez o "eldership". Es otro rol, la otra cara de la misma moneda: liderazgo y vejez.

- El Elder (persona mayor o guía) es quien crea un espacio de bienvenida e inclusión de toda diversidad.
- El líder toma decisiones, mientras que el Elder acompaña el proceso.
- El Elder está guiado por la conciencia y tiene atención activa, capaz de percibir lo que sucede a su alrededor y atender preñales provenientes de la intuición, la sutileza y la atmósfera.
- Por eso, el Elder se sitúa en una meta-posición: sabe que todo pasa y que todo procede por fases.

Generalmente, las personas encuentran difícil desapegarse de las dinámicas del grupo, porque son adictivas. Sin embargo, el Elder es más desapegado, creativo, impredecible, extraño, etc.

- Lo más valioso es que, desde el rol de Elder, no hay juicio, ni siquiera hacia uno mismo; se contemplan todas las posibilidades.
- Una persona no puede convertirse en Elder cuando quiera, pero puede cultivar la conciencia para identificarlo, ser más consciente de ello y poder usarlo cuando aparezca.

Formas de cultivar el acceso al rol de Elder:

- Disciplinar nuestra atención: notar qué me sucede, qué observo, sin ignorarlo.
- Conectar con mi yo más profundo: por qué estoy en el mundo, cuáles son mis raíces.
- Trabajar mis heridas: conocer y trabajar aquello que me incomoda.

¿Cómo fomentar un liderazgo que promueva la inclusión de jóvenes con menos oportunidades en grupos de voluntariado ESC?

Para desarrollar liderazgo en los grupos, es fundamental conocer las habilidades de sus miembros.

Una dinámica de grupo interesante para esto es el termómetro de habilidades.

- En un espacio amplio, un extremo representa el 10 y el otro extremo el 0.
- El facilitador nombra en voz alta algunas cualidades valoradas para el voluntariado (creatividad, organización, habilidades audiovisuales, empatía, comunicación, etc.).
- Los miembros del grupo se ubican según cómo de desarrollada consideran cada habilidad en sí mismos.

Esto permite visualizar claramente qué oportunidades de liderazgo pueden surgir dentro del grupo.

4. ¿Y AHORA? – RECOMENDACIONES

La inclusión de personas con menos oportunidades en los equipos de voluntariado del Cuerpo Europeo de Solidaridad

Es un compromiso que requiere acción consciente y trabajo continuo. Esta guía ha mostrado que crear espacios diversos e igualitarios no depende únicamente de las buenas intenciones, sino de un profundo entendimiento de cómo funcionan los grupos y del reconocimiento de las dinámicas de poder que los influyen.

En lugar de ofrecer respuestas cerradas, esta guía nos invita a mantener el diálogo y el aprendizaje colectivo. Comprometerse con la inclusión significa invertir en grupos más creativos y proyectos más significativos.

El desafío ahora es aplicar estas herramientas a diario, con sensibilidad, escucha activa y compromiso, para que cada experiencia de voluntariado se convierta en una verdadera oportunidad de transformación social.

A continuación, algunas recomendaciones para este desafío:

1. Construir puentes transparentes y prudentes entre la estructura formal y la emergente del grupo, de modo que los valores de inclusión prevalezcan en ambas.
2. Durante los primeros días de voluntariado, trabajar en el triángulo del grupo para que todos los miembros se sientan involucrados en los objetivos, procesos y personas, fomentando así un sentido de pertenencia e inclusión.
3. Realizar dinámicas de cohesión grupal de manera regular, prestando especial atención (sobre todo al inicio), para maximizar y diversificar las interacciones y favorecer la inclusión de todos los miembros.
4. Guiar la toma de decisiones del grupo para que todos se sientan incluidos.
5. Ofrecer espacios regulares de gestión emocional durante el voluntariado, respetando los ritmos, códigos y formatos de quienes más lo necesitan, para generar una cultura grupal que incluya las emociones de todos sus miembros.

6. Diseñar espacios de consulta con diferentes canales y formatos de comunicación, de modo que haya más oportunidades de expresión y, por lo tanto, una mayor capacidad de incluir diversas voces en el grupo.
7. Organizar la información y las interacciones de manera creativa y variada, para que el espacio no siempre se ocupe de la misma forma y que los jóvenes con menos oportunidades tengan más espacio para actuar.
8. Formarse en facilitación de grupos y evaluar regularmente el desarrollo del grupo junto con el equipo.
9. Diseñar sesiones de reflexión sobre el poder y las dinámicas de estatus, de modo que tanto a nivel individual como grupal se concencie sobre las diferencias de oportunidades que pueden afectar al grupo y se establezcan valores de inclusión.
10. Promover la fluidez de roles y el liderazgo consciente para evitar dinámicas de poder estancadas y, de este modo, fomentar la inclusión.

Referencias bibliográficas

Escorihuela, JL (n.d.). Group roles and conflicts. The Elder's Way.

Escorihuela, J.L. "Ulises". (2015). Group effectiveness model. Retrieved from <https://www.facilitacion.org/wp-content/uploads/2015/09/Modelo-efectividad-grupal.pdf> IIFACe

Macy, J., & Young Brown, M. (2019). Our Life as Gaia: The Updated Guide to The Work That Reconnects (A.V. Galarza, Trans.).

Mindell, A. (2015). Sitting in the Fire: Transforming Large Groups Through Conflict and Diversity (2nd ed.). Deep Democracy Exchange.

Resources developed by Altekio, S.Coop.Mad. More information about their work here: <https://www.altekio.es>.

Rodó-Zárate, M. (2021). Intersectionality. Inequalities, Places, and Emotions. Bellaterra Edición