



ALDEAS
INFANTILES SOS
Un hogar para cada niño

+50 años
PROTEGIENDO
A LA INFANCIA



Francesc Torralba

EL MODELO DE LIDERAZGO DE ALDEAS INFANTILES SOS

Servir, empoderar, crecer



Francesc Torralba Roselló (Barcelona, 1967) es doctor en Filosofía por la Universidad de Barcelona (1992) y doctor en Teología por la Facultad de Teología de Cataluña (1997). Amplió estudios en la Universidad de Copenhague, donde estudió la lengua danesa para escribir su tesis sobre el pensador Søren Kierkegaard, a quien ha traducido al catalán.

Actualmente es profesor de Historia de la Filosofía Contemporánea y Antropología Filosófica en la Universidad Ramon Llull de Barcelona e imparte cursos y seminarios en otras universidades de España y de Sudamérica. Alterna su actividad docente con el oficio de escribir.

Es director de la Cátedra de Pensamiento Cristiano del Obispado de Urgell y de la Cátedra Ethos de Ética Aplicada en la Universidad Ramon Llull. Dirige, asimismo, las revistas *Qüestions de Vida Cristiana* y *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, además del anuario *Ars Brevis* de la Cátedra Ramon Llull Blanquerna. Desde mayo de 2011, preside el Consejo Asesor para la Diversidad Religiosa de la Generalitat de Cataluña.

Ha publicado más de noventa libros de filosofía, entre los que cabe destacar *Cien valores para una vida plena* (2003), *Pares i fills* (2003), *La persona y su acción en el mundo* (2004), *¿Què és la dignitat humana?* (2004), *El arte de saber escuchar* (2007), *El sentit de la vida* (2008), *Sosegarse en un mundo sin sosiego* (2009), *Inteligencia espiritual* (2010), *El valor de tenir valors* (2012), *Un mar de emociones* (2013) y *Saber decir no* (2016), entre otras. Parte de su obra ha sido traducida al castellano, alemán, francés, italiano, portugués, rumano e inglés.





EL MODELO DE LIDERAZGO DE ALDEAS INFANTILES SOS

Servir, empoderar, crecer

Francesc Torralba

© De la presente edición, Aldeas Infantiles SOS
© Del texto, Francesc Torralba

Reservados todos los derechos de la presente edición. Quedan rigurosamente prohibidas sin la autorización escrita del titular del copyright, bajo las sanciones establecidas en la Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de los ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Depósito legal: M-35628-2019

Impresión: Sodegraf, S.A.

ÍNDICE



Prólogo de Pedro Puig,
presidente de Aldeas Infantiles SOS 8



1 Introducción 12



2 Liderar al servicio
de la visión 18



3 Liderar a la luz
de los valores corporativos 24



4 Nuestro modelo
de liderazgo 36



5 La gestión
de los problemas 56



6 La toma de decisiones
en equipo 60



7 Actitudes fundamentales
en la toma de decisiones 68



8 Un modelo de
toma de decisiones 76



9 Empoderar.
Hacer crecer 82



Bibliografía 90

**PRÓLOGO DE PEDRO PUIG,
PRESIDENTE DE ALDEAS INFANTILES SOS**





Aldeas Infantiles SOS nació hace 70 años como respuesta innovadora en el cuidado de los niños que, después de la Segunda Guerra Mundial, crecían solos y sin una atención individualizada en grandes orfanatos centroeuropeos.

El liderazgo de Hermann Gmeiner, nuestro fundador, basado en su compromiso activo por trabajar con y por la infancia más vulnerable, hizo que muchas personas lo siguieran hasta afianzar una organización de prestigio internacional que ofrece respuestas personalizadas de “cuidado alternativo” basadas en el afecto y la confianza, en 136 países de diferentes culturas y tradiciones.

Hoy, ante los grandes cambios sociales que se están produciendo, nos preguntamos qué tipo de liderazgo es el más apropiado para continuar atendiendo con la máxima calidad a los niños, jóvenes y familias que nos son confiados y si podemos perfilar un tipo de liderazgo con rasgos específicos que incorpore y refleje con claridad la esencia de nuestra visión y nuestros valores en el día a día.

Con estas inquietudes, le pedimos a Francesc Torralba que dirigiese este proyecto y recogiera, en el libro que ahora tienes en tus manos, las opiniones y reflexiones de la mayoría de los colaboradores que trabajan en todos los ámbitos de esta organización.

El resultado son estas páginas que, sin duda, nos ayudarán a consolidar nuestra manera de ser y de actuar en nuestra vida y en nuestro trabajo. Ser un modelo de referencia en los diferentes entornos en los que nos desenvolvemos es un reto apasionante. Todos podemos llegar a liderar haciéndonos a nosotros mismos con la ayuda de los demás.

Quiero agradecer a Francesc la disponibilidad y la ilusión que ha puesto en este proyecto y hacer extensivo este agradecimiento a todos los que habéis participado en el mismo. Gracias por creer que cada niño, con independencia de sus vivencias pasadas, está dotado de una singularidad, de un talento y de una dignidad que le hacen ser único e irrepetible. Con nuestra dedicación y ejemplo podrán “liderar” su propio futuro.

Pedro Puig
Presidente de Aldeas Infantiles SOS

1 | INTRODUCCIÓN



Desde la fundación de la primera Aldea Infantil SOS en Imst (Austria), en 1949, por parte de Hermann Gmeiner, Aldeas Infantiles SOS no ha dejado de trabajar a favor de los niños y de las niñas más vulnerables, que carecen de los recursos básicos para poder desarrollar de manera digna su vida.

Hermann Gmeiner conceptualizó Aldeas Infantiles SOS como una respuesta innovadora a la situación que sufrían muchos niños y niñas después de la Segunda Guerra Mundial en Europa. Su objetivo fue garantizar que no crecieran solos y que pudieran disponer de un entorno familiar lo más cálido posible.

A lo largo de su historia, Aldeas Infantiles SOS se ha dedicado exclusivamente a trabajar para ofrecer un entorno protector a los niños y las niñas que, por motivos muy distintos, han perdido su hogar o bien cuyos padres no pueden cuidar de ellos. En este ámbito, el del cuidado, es donde Aldeas Infantiles SOS ha atesorado su mayor experiencia, donde radica su competencia y donde goza de una autoridad reconocida tanto a nivel nacional como internacional.

Aldeas Infantiles SOS se ha convertido, a lo largo del tiempo, en un referente de atención integral infantil en más de seiscientas comunidades en todo el mundo. Desde Aldeas ya no solo se cuida al niño, sino que, además, se fortalecen los vínculos intrafamiliares de las familias que están en riesgo y se acompaña a unidades familiares que desarrollan la acogida en sus hogares.

En todas estas comunidades humanas, Aldeas Infantiles SOS se ha convertido en un actor que genera confianza. Es una organización respetada tanto por las Administraciones Públicas, como por las otras organizaciones no gubernamentales que operan en el mismo sector. Ello es el resultado de la acción de muchos profesionales y voluntarios que, desde distintos enfoques, cooperan en un proyecto común.

El ejercicio del liderar es indispensable en toda organización. Un buen liderazgo es determinante para poder culminar la visión y para hacer realidad la misión que una organización se propone. En este libro reflexionamos sobre el modelo de liderazgo de Aldeas Infantiles SOS.

No va orientado solamente a quienes desempeñan altas responsabilidades dentro de la organización. Tiene como destinatario a cualquier profesional de la misma, pues cualquier miembro está llamado a liderar a otras personas, a ser un referente y a facilitar el crecimiento y el desarrollo de la misma.

**Aldeas
Infantiles SOS
se ha convertido
en un referente
de atención
integral infantil
en más de
seiscientas
comunidades en
todo el mundo**

El modelo de liderazgo que proponemos nace de una triple convergencia. Por un lado, se ha tenido en consideración la historia de Aldeas Infantiles SOS, tanto a nivel internacional como nacional, y su legado. La historia es maestra y, a la hora de discernir el propio modelo de liderazgo, no se puede desestimar la aportación ni el testimonio de quienes han entregado los mejores años de sus vidas a Aldeas Infantiles SOS.

En segundo lugar, se ha tenido en cuenta la visión de la organización. El objetivo de Aldeas Infantiles SOS es mejorar la calidad de vida de niños y niñas que se hallan en situación de vulnerabilidad. Estamos hablando, por lo tanto, de un modelo de liderazgo orientado, esencialmente, al cambio social, a la mejora del mundo.

**Un buen
liderazgo es el
que empodera
a los demás y
les hace crecer**

Finalmente, se ha considerado atentamente la experiencia real de los profesionales que operan en Aldeas Infantiles SOS realizando distintas funciones. Les hemos consultado directamente cómo quieren ser liderados, cuál es el modelo de liderazgo que desean para una organización que se dedica básicamente a cuidar personas, a responder a sus necesidades y a desarrollar sus potencialidades.

El resultado final es el libro que el lector tiene en sus manos. En él se describe el modelo de liderazgo de Aldeas Infantiles SOS. Se explica lo que se espera de un profesional que lidera un equipo humano en el marco de la organización.

Deseamos que el modelo propuesto sea inspirador y que aliente a mejorar, si cabe, el ejercicio del liderazgo y a fortalecer las buenas prácticas. La bibliografía crítica sobre el liderazgo es oceánica. Parte de ella ha sido consultada a modo de inspiración, pero el foco está puesto en el modelo propio, en un modelo que deseamos comunicar a los nuevos miembros que se integren en Aldeas Infantiles SOS y que deseamos fortalecer en los profesionales que están entregando su energía vital a los menores más vulnerables de la sociedad.

La marca *Aldeas Infantiles SOS* no se refiere a un lugar, ni a un entorno geográfico donde se cuida a niños y jóvenes. Se refiere a un tipo de cuidado, a un modo de acompañar a niños y a jóvenes en su proceso de maduración personal. Lo que singulariza a la organización y la hace diferente de otras organizaciones del sector es su *modo de operar*, su forma de abordar los problemas, de resolver los casos, de gestionar la complejidad.

El centro de gravedad de este liderazgo gira alrededor del afecto incondicional. Es el modelo histórico y el foco de referencia a la hora de abordar el modelo de liderazgo de la organización.

La Familia SOS lidera una comunidad de niños, de adolescentes y de jóvenes de distintas procedencias y orígenes, con el objetivo de hacerles crecer y empoderarles. Les acoge en el Hogar SOS y se pone a su servicio para que puedan crecer y desenvolverse. El ejemplo de liderazgo de los cuidadores es el principal foco de inspiración del modelo de liderazgo que se expone a continuación, pero el modelo puede aplicarse a distintos programas y entornos de la organización, desde el ámbito social al financiero, pasando por el área de formación o de comunicación.

Partimos de la tesis de que un buen liderazgo es el que empodera a los demás y les hace crecer. El educador realiza esta función en la medida en que acoge, desarrolla las capacidades latentes de los niños que acoge y les hace crecer en el sentido integral de la palabra.

2 | LIDERAR AL SERVICIO
DE LA VISIÓN



La visión de Aldeas Infantiles SOS es que cada niño o niña pertenezca a una familia y que crezca con amor, respeto y seguridad. El objetivo de la organización es trabajar sin descanso para alcanzar esta visión.

Los niños y las niñas nacen inocentes y carecen de control sobre las condiciones ambientales que les rodean. Nacen y crecen en una circunstancia que no eligen. Si se hallan en un entorno donde crecen sin amor y sin cuidado incondicional, eso acarrea severas consecuencias en su desarrollo psicológico y social. Eso es algo que ellos no deciden; es algo que, simplemente, se produce sin previa elección.

Los niños y niñas que han tenido que enfrentarse a la experiencia del abandono, a la negligencia de sus padres, al abuso sexual, a la violencia o a la pobreza, experimentan dificultades de toda índole para llegar a participar y a contribuir activamente en la sociedad. Padecen problemas de autoestima, desequilibrios y también fobias y carencias emocionales y sociales y, por ello, deben ser atendidos cuidadosamente en un entorno de afecto incondicional. Este entorno para garantizar su protección y su educación es el que se propone desde Aldeas Infantiles SOS.

Si estas heridas que han tenido lugar en la primera infancia no se sanan, se pueden trasladar a las próximas generaciones y se reproducen los mismos problemas. Para romper esta lógica es esencial ubicarlos en un marco saludable y respetuoso, acompañados de profesionales adecuadamente preparados y capaces de entrever sus mejores capacidades y cualidades.

Para acabar con este círculo vicioso, es imprescindible que cada niño y que cada niña pertenezca a una familia, que crezcan con amor, respeto y seguridad. La visión de Aldeas Infantiles SOS es muy clara: se aspira a que los niños y niñas crezcan en entornos protectores en los que se promuevan sus derechos, donde tengan condiciones de vida decentes y acceso a la educación y a la atención médica de calidad.

El objetivo es que los niños y niñas gocen de todo el apoyo que necesiten para que disfruten de una infancia feliz y saludable, equilibrada y serena. Para ello, es fundamental empoderarlos, pues solo así podrán sobrellevar los retos que se van a encontrar en su vida y se podrán enfrentar a las contrariedades que sufrirán, alcanzando su pleno desarrollo como seres humanos. Deseamos que sean autónomos, que puedan hacer de sus vidas una obra de arte.

Partimos del supuesto de que la educación constituye un derecho fundamental, tal y como se expresa en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) y que cualquier niño debe ser educado para evitar, de este modo, la transmisión intergeneracional de la pobreza, la violencia y la inequidad. La educación es la clave para alcanzar una vida digna para el desarrollo inclusivo del ser humano. Debe ir orientada a potenciar la autonomía y a sanar las heridas

producidas por traumas biográficos como el maltrato, el abandono o la dejadez. Desde Aldeas Infantiles SOS se lucha para evitar la cronificación de la pobreza y de la marginación. En la medida en que el niño es acogido en un entorno sano, adecuado a sus necesidades y afectivo, se evita la repetición de los dramas del pasado.

El grupo de atención preferencial de Aldeas Infantiles SOS está integrado por niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad. Sabemos que los niños sin cuidado parental o con riesgo de perderlo tienen más riesgo de ser excluidos del sistema educativo. Por eso, defendemos un cuidado alternativo (*alternative care*) que tiene como misión la inclusión social y el empoderamiento de los jóvenes.

**Es
imprescindible
que cada niño y
que cada niña
pertenezca a
una familia, que
crezcan con
amor, respeto y
seguridad**

Somos partidarios de un cuidado holístico que incluya la dimensión corporal, mental, emocional, social y espiritual de cada persona. Aldeas Infantiles SOS apoya a las familias, a los niños y a los jóvenes a participar en las actividades formales e informales de educación. Los programas que desarrollamos afectan a la educación en todas sus áreas, tanto del niño como de la vida familiar, lo cual incluye cuidado y protección, salud, bienestar integral, seguridad económica y participación en la comunidad.

Sin un entorno familiar estable, los niños se ven privados de un marco de aprendizaje. La pobreza es un factor que contribuye a la inestabilidad familiar. Afecta a los recursos, a los padres y a los cuidadores que tienen niveles inferiores de educación y menos disponibilidad para proveer un apoyo educativo a sus hijos.

La violencia intrafamiliar es otro factor que produce un grave perjuicio en el bienestar emocional, social y espiritual del niño. Niños que han sido víctimas de violencia muestran, a menudo, problemas de comportamiento y es más habitual que tengan problemas de orden emocional. El modelo de atención que se desarrolla en la organización está atento a la singularidad de cada niño y a sus necesidades.

Aldeas Infantiles SOS también acoge a niños que proceden de países en guerra. La continua exposición a eventos traumáticos tiene como consecuencia la pérdida de red social y de apoyo emocional.

En muchos países se observa una clara discriminación de género en lo que respecta a las oportunidades de la niña con respecto a las del niño. Esto afecta su acceso a la educación. A menudo, las niñas son excluidas de la escuela y

del trabajo. Además, en gran parte de los países del mundo, las niñas son más vulnerables que los niños al abuso y a la explotación, a la herida física.

Los niños y las niñas que se acogen y se cuidan en Aldeas Infantiles SOS requieren de una intensiva y sostenida mentoría y coaching con el fin de construir las habilidades, estabilidad y esperanza en su futuro, y para que desarrollen prácticas de aprendizaje a lo largo de la vida. La propuesta educativa centrada en el niño se orienta a sus necesidades y situaciones individuales y apoya sus capacidades.

Desde Aldeas Infantiles SOS se fomenta la capacidad y la educación social y profesional para incorporar la base de los derechos en el trabajo con los niños y con las familias. Se trabaja estrechamente con otros partners y con la comunidad de escuelas y de familias. La investigación científica y nuestra experiencia muestran el valor que tiene una pronta prevención e intervención terapéutica en el niño.

Nuestro objetivo como organización consiste en ayudar a los niños y a las niñas a expresar sus emociones y enseñarles a articular correctamente sus opiniones, a tomar decisiones y a solucionar problemas por sí mismos.

Aldeas Infantiles SOS apoya a los jóvenes en su camino hacia la autonomía y prioriza una educación holística que haga posible la inclusión profesional y social de niños y jóvenes sin cuidado parental o en riesgo de perderlo. Empoderamos a los jóvenes para que participen en las decisiones que afectan a sus vidas y animamos a los padres y cuidadores a desarrollar su rol, su capacidad y su responsabilidad.

3 | LIDERAR A LA LUZ DE LOS VALORES CORPORATIVOS



La función de un líder no es dirigir a sus seguidores, sino conseguir que aparezcan y se desarrollen nuevos líderes. En efecto, la función del líder es crear nuevos líderes, personas capaces de actuar por sí mismas y de convertirse en referentes para otras.

La fuerza más poderosa es la propia automotivación. El líder capaz es el que dirige y estimula a sus colaboradores, les da libertad y medios para que consigan sus metas. Su principal función es que crezcan, que sean más autónomos y más capaces de actuar por sí mismos.

El trato que el líder ofrece a sus colaboradores influye en sus comportamientos y decisiones. En el modelo de Aldeas Infantiles SOS, los colaboradores deben ser tratados, siempre y bajo cualquier circunstancia, como personas adultas que tienen criterio propio. Si son tratados como sujetos pasivos, como personas dependientes, como depósitos de información, difícilmente se conseguirá que sean proactivos y creativos.

Es importante que el líder reconozca a las personas como grandes profesionales, demostrándoles, con hechos, que se cree en su potencial y transmitiéndoles, siempre que se pueda, calidez y afecto con naturalidad. El paternalismo es un grave obstáculo, pues el colaborador no debe ser tratado como un menor de edad, no tiene que ser tutelado, ni controlado como si se tratara de un ser incapaz. El líder debe alentarle, abrir posibilidades en él, reconocer sus capacidades y hacerle crecer junto con todas las personas que tiene a su alrededor.

Las estructuras de la organización deben poner facilidades para que cada uno realice la acción apropiada en cada momento. Los verbos que se deben conjugar a cada paso son: piensa, decide y actúa con coherencia. Debe pensar, en primer lugar, la mejor estrategia para alcanzar la visión de la organización. Tiene que decidir qué sendero tomar, qué opción parece la más acertada para paliar los múltiples problemas que se generan en la atención a las personas y, finalmente, tiene que actuar con coherencia a los valores corporativos.

El liderazgo debe proporcionar el rumbo a seguir tanto desde un punto de vista individual como colectivo. Los líderes deben impulsar el espíritu emprendedor en la propia organización. Emprendedor no es solo aquel que inicia un proyecto de cero, es también aquel que, trabajando en una organización por cuenta ajena, muestra dotes como innovador y transformador, independientemente del área funcional donde se ubique y el nivel profesional que ostente.

Los líderes de Aldeas Infantiles SOS están llamados a transmitir su energía vital y también a energizar a quienes están a su alrededor. Eso se consigue gracias a la ilusión que se genera a través de proyectos atractivos. Nuestro modelo de liderazgo se inspira en los cuatro valores corporativos: audacia, confianza, compromiso y responsabilidad.

AUDACIA

Liderar desde la audacia significa tener el valor de enfrentarse a lo incierto, de asumir riesgos, explorar territorios desconocidos, adaptarse a situaciones imprevisibles y de transformar los problemas en oportunidades.

Liderar desde el valor de la audacia presupone la tolerancia a la frustración. El líder no está a salvo de la frustración. En ocasiones, sus planificaciones no se concretan, sus propuestas no se encauzan y sus expectativas no se ven realizadas. La frustración, por lo tanto, forma parte del campo de posibilidades de la vida del líder. Lo que esperamos de un líder de Aldeas Infantiles SOS es que sea capaz de digerir inteligentemente sus frustraciones y de extraer lecciones para el futuro.

El líder debe ser audaz, debe tener el valor de innovar, de mejorar y de transformar los servicios con el fin de prestar una mejor atención. El ejercicio del liderazgo no consiste en la mera repetición, ni en la mecánica reiteración de lo que ya funciona. Exige el coraje de abordar situaciones complejas. Un liderazgo cimentado en el valor de la audacia es capaz de transformar los problemas en oportunidades de crecimiento tanto para uno mismo como para los demás.

El líder de Aldeas Infantiles SOS debe ser valiente. No tiene que temer los problemas. Las oportunidades son ilimitadas y cuando la competencia es grande, las ideas deben ser mayores. Actuar es la parte más difícil: tomar las decisiones que sean correctas, tanto para hoy como para el futuro, no es fácil. Las mejores decisiones abarcan el nuevo contexto, resolviendo las aparentes tensiones e impulsando un emocionante viaje.

La idolatría del éxito está tan presente en el imaginario colectivo que cuando uno fracasa tiende a ocultarlo o a imputarlo a causas ajenas a su obrar. El fracaso está mal visto, como lo está cualquier manifestación de la vulnerabilidad humana: el dolor, la enfermedad, el envejecimiento, la dependencia o la muerte. Esta circunstancia, en lugar de potenciar el espíritu emprendedor y la voluntad de autoafirmarse en la historia, lamina cualquier tentativa personal.

Si partimos de la tesis de que todo ser humano está llamado a dar lo que es en el mundo, el temor al fracaso se convierte en un verdadero muro de contención, porque la donación de sí mismo exige riesgo y requiere una cierta capacidad para superar los miedos.

Frente a la cultura que idolatra el éxito, es necesario subrayar que el fracaso es una posibilidad que deriva del carácter vulnerable, inherente al ser humano. *Errare humanum est*, decían los clásicos latinos. Un ser frágil y limitado, un ser indigente como el ser humano no posee la capacidad de anticipar todos sus movimientos, ni de calcular todas las variables que están en juego en el desarrollo de su libertad responsable.

Caer, tropezar, equivocarse y volver a caer, a tropezar y a equivocarse forma parte de las posibilidades humanas. Lo extraño sería que un ser constitutivamente lábil, para decirlo con palabras de Paul Ricœur, nunca jamás sucumbiera al error. Por ello, el fracaso, en lugar de causar miedo, lo que debe suscitar es un aprendizaje.

**Un liderazgo
cimentado
en el valor
de la audacia
es capaz de
transformar los
problemas en
oportunidades**

Es necesario relativizarlo y convivir con él; saber que está ahí, al acecho, esperando el menor error. Se debe contar con él y tolerarlo como quien tolera un dolor corporal. El mejor antídoto al miedo al fracaso consiste en reconocerlo y aprender de él, en indagar en las causas del error y en asumir la parte de responsabilidad que uno tenga. De todo ello, deriva un aprendizaje y se condensa una experiencia que puede servir para mejorar la realización de futuros retos.

Cuando uno proyecta y trata de hacer realidad sus sueños, el error siempre está al acecho y, aunque se obstine en reducirlo, en minimizar hasta el límite esta posibilidad, no puede evaporarlo, porque es una manifestación posible dada su vulnerabilidad. La herida, pues, no es el fracaso; es el temor a fracasar, la incapacidad de asumir la vulnerabilidad y, por consiguiente, el fracaso.

Un falso antídoto al temor al fracaso consiste en no proyectar, en esperar que los otros actúen, en limitarse a imitar a quienes han triunfado. Esto da seguridad, pero no salva del fracaso de vivir una vida que uno no siente como propia. Para llenar de significado la vida resulta esencial la audacia de proyectar. Proyectar consiste en imaginar posibles futuros, identificar escenarios que, con trabajo y voluntad, pueden ser una realidad.

El proyecto es la concreción de la libertad y, a la vez, la expresión del propio talento. Sin proyecto, no hay horizonte, no hay esperanza, no hay vida en plenitud de sentido. El proyecto es una operación mental donde concurren la inteligencia, la imaginación, pero también la memoria, pues el recuerdo de los errores, en lugar de paralizar el desarrollo del mismo, es una fuente de aprendizaje para el futuro. Vivir es proyectar y quien no proyecta, aunque sea a corto plazo, no vive.

CONFIANZA

El modelo de liderazgo de Aldeas Infantiles SOS se sostiene sobre el valor de la confianza. El líder debe ser creíble para todos. Su fuerza está en la coherencia. No debe causar temor. Los miembros de su equipo deben tener la confianza de comunicarle las dificultades y problemas, y del mismo modo, el líder tiene que confiar en la capacidad y competencia de las personas de su equipo.

La confianza es uno de los valores fundamentales, una de las condiciones básicas para que una organización alcance los fines que se propone.

Confiar es, en sentido etimológico, tener fe en alguien o en alguna institución o proyecto. Consiste en apostar, en creer lo que el otro expresa y promete. Es depositar las esperanzas personales en el otro. Esta apuesta no es un acto puramente irracional, ni un salto al vacío. Es un acto de la voluntad, fundamentado en buenas razones.

La confianza es fe, pero, en contra de lo que muy habitualmente se afirma, no es un grito en el desierto, ni un acto irracional, tampoco un puro sentimiento del alma. Es un acto de la voluntad, libre y razonable, que tiene una dimensión de incertidumbre y de apuesta, pero que se fundamenta en unas razones que le dan consistencia. Uno no se fía de cualquier persona, ni de cualquier empresa. Incluso los niños saben distinguir quién es merecedor de confianza y quién no lo es.

La confianza es un ingrediente maravilloso, un lubricante que reduce la fricción, un agente de unión que engarza las diferentes partes de un mismo cuerpo; en definitiva, un catalizador que facilita la acción. Cuando entre dos personas se establece una relación de confianza, no es necesario pensar atentamente en cada palabra que se formula, en cada gesto que se ejecuta, en cada movimiento, en cada entrada o salida. La confianza hace que exista una relación fluida, distendida, que no está sometida a controles externos, a los cumplidos, ni a las pautas de la cortesía social.

Esto, naturalmente, cuando alcanza los máximos niveles de expresión, puede degenerar en formas de mala educación e incluso de dejadez en el trato. Tener confianza en una persona no significa faltarle al respeto y, menos aún, prescindir de los hábitos elementales de buena educación. Esta fluidez comunicativa permite ir a fondo, dejarse de prolegómenos, desengrasar el cúmulo de buenas maneras que solo practicamos para quedar bien, pero tiene el riesgo de ir excesivamente lejos y de herir al otro.

La confianza no se puede sustituir por ningún otro valor. Si no existiera un cierto grado de confianza, el mundo estaría condenado a un estado de miedo o de permanente paranoia. La confianza es una inevitable dimensión de la interacción social. No podríamos, ni siquiera, salir a la calle si no confiáramos en que los otros respetarán nuestros derechos, que tendrán buenas maneras a la hora de resolver los conflictos. Tendríamos que estar siempre vigilados y bajo control.

Sin confianza se deterioran las relaciones humanas; es imposible crear y alimentar relaciones estables. Cuando este valor está ausente, cualquier palabra, cualquier movimiento o razonamiento es objeto de suspicacias, todo se interpreta de una manera retorcida.

El sociólogo Niklas Luhman la define como “un mecanismo de reducción de la complejidad”. Ahí donde hay confianza, hay más posibilidades para la experiencia y para la acción. La confianza permite ganar tiempo en un sistema y este tiempo es una variable crítica para la construcción de estructuras más complejas.

La confianza reduce la complejidad y también el gasto que supone enfrentarse a la desconfianza. Vivimos en lo que Edgar Morin denominó sociedades complejas. Todos los procesos son más complejos que hace un siglo. En la complejidad se dan un conjunto de elementos que dependen unos de otros. Si falla uno, los otros también. Por ello, es necesaria la confianza, porque sin ella es imposible vivir en el paradigma de la complejidad.

Si te fías de las personas que amas, no son necesarios los instrumentos de vigilancia. Si te fías del rol que cada cual desarrolla en el seno de una organización, se reduce la complejidad. Un buen líder tiene la capacidad para intuir de quién se puede fiar y, al hacerlo, reduce la complejidad de su tarea y también se ahorra mucho sufrimiento, porque tiene la certidumbre de que cada cual desarrollará correctamente la tarea que tiene asignada en la organización.

La confianza hace ganar tiempo. Todo es más fluido y ágil cuando se tiene confianza. No es necesario pasar controles para poder realizarse. Quizás por ello es una de las cualidades más elogiadas en el mundo de las organizaciones. El tiempo es un bien muy valioso en ellas. Hacer mucho en poco tiempo y hacerlo bien es la máxima que se respira por doquier. Si la confianza hace ganar tiempo, será necesariamente un valor en alza.

Pero no solo es una cuestión de tiempo. La confianza genera credibilidad y en tiempos de crisis resulta esencial mantenerla y acrecentarla, pues de la credibilidad social depende la recaudación de recursos, el sustento económico básico para garantizar el desarrollo y el crecimiento de la organización.

La coherencia organizativa puede entenderse como un juego de pesos cuya validez se sustenta en la aceptación y en el cumplimiento de los valores que empujan una organización.

Las estrategias directivas, los proyectos y los programas a desarrollar en una organización tienen que reflejar transparentemente el sistema de valores que la define para poder considerarse una organización coherente. Ello afecta, naturalmente, a los principales ejecutores de tales programas, pero también, en distinto grado de responsabilidad, a quienes los hacen posibles.

La base de la confianza es la coherencia. La coherencia solamente será posible cuando el líder sea capaz de ponderar la distancia entre la visión particular de la organización y los procesos operativos que se dan efectivamente en ella. Toda organización, como suma de posibilidades, responde a la intención de aquellos que la gobiernan en la medida en que sus activos así se lo permiten y en ello

radica su último valor, la posibilidad de ser reconocida en su manera de ser, su *ethos corporativo*.

El atenerse a ciertos valores, comunicarlos y defender con ello una manera de trabajar no es algo que deba esconderse. No existen las acciones indiferentes. Toda estrategia puede ser considerada desde un punto de vista ético. Esto significa que responde a ciertos valores y la ocultación de estos solo debe hacernos desconfiar. El diseño organizativo, cada vez más, depende de la capacidad para dejar claro aquello que se defiende en el ejercicio de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

La confianza genera credibilidad y en tiempos de crisis resulta esencial mantenerla y acrecentarla

El modo en que se resuelve la tensión entre el ideario y la realidad del mercado expresa el grado de coherencia de una organización. Los valores institucionales no se manifiestan en el plano teórico, sino a través de situaciones de vida.

La confrontación con la realidad representa una oportunidad para evaluar la hondura de los valores de una organización. También ocurre lo mismo en el plano personal. El modo de reaccionar a una eventual situación de crisis pone de relieve los verdaderos recursos y valores de una persona. En este sentido, la crisis económica y financiera que estamos sufriendo puede ser una prueba de fuego para las organizaciones, especialmente para las más frágiles. Solo las que tengan suficiente capacidad de negociación con la realidad y fidelidad a los propios valores sobrevivirán al impacto de tal crisis.

El valor de la coherencia exige transparencia entre la imagen exterior de la organización, esto es, la que se proyecta hacia fuera, y la realidad interna. Se considera una incoherencia mostrar un sistema de valores que no son operativos en el seno de la organización.

El valor de la coherencia exige, por tanto, transparencia entre la imagen corporativa y la realidad interna de la organización. Se debe recordar, además, que cuando el valor proyectado en la imagen pública se vulnera reiteradamente, la organización pierde credibilidad y el potencial consumidor ya no presta atención a sus mensajes publicitarios futuros. Resulta mucho más eficaz preservar la neutralidad, que apostar nominalmente por un cuerpo de valores y, posteriormente, no hacerlos efectivos.

RESPONSABILIDAD

El ejercicio del liderazgo en Aldeas Infantiles SOS se debe articular a partir del valor de la responsabilidad. Un líder es responsable cuando responde a las necesidades del otro de un modo eficiente y eficaz. Esta respuesta hace creíble a la organización. Para ello, tiene que estar atento, actuar con conciencia, ser muy receptivo, pues solo de ese modo podrá anticipar necesidades y responder a las mismas.

La responsabilidad altruista consiste en responder a necesidades que uno no ha creado, pero que considera básico atender. Ello exige, previamente, identificar el conjunto de necesidades del niño y jerarquizar las mismas por orden de urgencia.

La auténtica responsabilidad exige, además, investigar las causas de la responsabilidad fallida, pues, solo de ese modo, se pueden prevenir males mayores.

Se parte de la tesis de que resulta esencial el diálogo con todos los miembros del equipo para poder detectar el orden de necesidades y el modo más adecuado de responder a ellas. No se acepta la intervención unilateral salvo en situaciones excepcionales en las que el escenario haya cambiado radicalmente.

Un líder es responsable cuando responde a las necesidades del otro de un modo eficiente y eficaz

La organización tiene como misión principal el bienestar de los niños y adolescentes que acoge y, para ello, tiene que velar con responsabilidad por los entornos que frecuentan y por su relación con la familia de acogida y la familia biológica.

La responsabilidad del profesional exige el cuidado de las estructuras e instalaciones de la organización y también un gasto eficiente de los recursos energéticos.

La organización asume una gran responsabilidad al acoger, cuidar y educar niños derivados por la Administración Pública, pero también debe exigir los mínimos recursos a la misma para atender satisfactoriamente sus necesidades.

Se asume que uno de los valores fundamentales que se deben transmitir a los niños durante el período de estancia en la organización es la responsabilidad, ya que es un activo intangible de enorme valor para su futuro afectivo y laboral.

COMPROMISO

Lo que se espera de un líder de Aldeas Infantiles SOS es un claro compromiso a favor de los niños en situación de riesgo social o de vulnerabilidad. Se espera de él que aporte sus conocimientos, sus destrezas y su experiencia vital a la organización para mejorar la calidad de vida de los niños, adolescentes y jóvenes que atendemos. El compromiso es siempre un acto de entrega personal a una causa ajena a mi ser y a la que estoy dispuesto a dar los mejores años de mi vida.

Toda forma de compromiso exige una identificación con los valores de la organización, con la misión y con la visión de la misma. Cuanto más comprometido esté un líder con su tarea, más ejemplar será para los colaboradores y para quienes trabajan con él.

El compromiso implica donación de tiempo y de talento, pero, sobre todo, generosidad con las personas que atendemos y capacidad para cumplir con los propósitos y objetivos que uno se fija en el tiempo. El compromiso conduce a asumir responsabilidades, pero también a delegar funciones que uno sabe que no puede desarrollar correctamente y que, en caso de hacerlo, podría ser perjudicial para la organización.

Compromiso significa que, a pesar de los errores, los fracasos, las dudas, los problemas, los miedos y todo lo demás, se continúa adelante

Una persona comprometida arriesga, se entrega, no se guarda nada para sí misma y se siente parte implicada de la organización tanto en los momentos estelares, como en los episodios de crisis o de tensiones. El compromiso se demuestra, particularmente, cuando pertenecer a la organización causa más problemas que beneficios.

En un sentido coloquial, la palabra compromiso significa dos cosas: hacer lo que haga falta y el tiempo que haga falta. Se puede decir que el compromiso es darlo todo por una causa. Cuando este se vive a fondo, como una vocación, como un proyecto de vida o como una opción fundamental, se convierte en un compromiso incondicional.

Los niños que atendemos esperan un compromiso incondicional de la organización. En muchos casos, han perdido sus referentes parentales o bien han sido abandonados. En otros casos, son niños supervivientes que han tenido que abrirse camino solitariamente.

Nuestro objetivo es atenderles y ayudarles a formarse plenamente para la vida adulta. Ese objetivo compromete profundamente a Aldeas Infantiles SOS,

especialmente en el tránsito a la vida adulta. Estar ahí, a su lado, acompañándolos a dar el paso a la emancipación es un compromiso que asume Aldeas Infantiles SOS y que compromete a todos los profesionales que colaboran en la organización.

Compromiso significa que, a pesar de los errores, los fracasos, las dudas, los problemas, los miedos y todo lo demás, se continúa adelante.

El compromiso se opone radicalmente al conformismo. La ideología conformista expresa, por un lado, falta de solidaridad y, por otro, una actitud de huida de la oposición. También revela una escasa fe en la condición humana y en su capacidad para alterar el curso de los acontecimientos históricos. Conformarse es adaptarse a *lo que hay*, entendiendo que lo que hay no puede ser de otro modo. Es una especie de fatalismo que consiste en la negación de la voluntad humana, en su disolución en el devenir de la historia.

De esta ideología deriva una actitud tóxica y perjudicial, unas prácticas malsanas, pues consiste, esencialmente, en una actitud de obediencia y de resignación, en una pasividad que hace que la persona niegue su ser, su talento, su creatividad potencial, para perderse a sí misma, en vez de ser el autor de su vida, el dueño de sus actos y de su existencia.

Aun cuando la actitud del conformismo no se convierta en un manifiesto rechazo violento, siempre indica una debilidad de la autodeterminación de la persona, de su capacidad de singularizarse en la historia.

El problema del conformismo no radica solamente en la sumisión a las pautas de la moda, del mercado o de la política de turno. Está en un plano más profundo y consiste en renunciar a buscar la propia realización, a autodeterminarse y a poseerse a sí mismo. En definitiva, a participar activamente en la construcción de un modo mejor desde la propia singularidad.

El conformismo, en su modalidad más servil, se convierte en un rechazo a la participación. El conformista deja de participar política y socialmente en la construcción de un mundo mejor y se limita a quejarse. Critica a cuantos intentan edificar un escenario más justo y les califica de utópicos.

A la verdadera participación la sustituye una apariencia de participación, una obediencia superficial a los demás, en la que no se da convicción, ni compromiso auténtico. El conformista teme, como la peste, cualquier forma y modalidad de compromiso ya sea política, social o religiosa.

El conformismo se puede considerar una expresión del individualismo; pues se convierte en una evasión de la comunidad y en una inmersión en la masa anónima. Este estado de cosas solo puede tener efectos negativos en la sociedad.

El conformista se oculta tras una máscara de apariencias externas. El conformismo genera un mundo uniforme, gris, totalitario, donde nadie expresa lo que realmente desea o piensa y, sin embargo, por debajo de toda comunidad auténticamente humana, existe una diferenciación latente que la comunidad intenta encauzar creativamente.

Frente al conformismo, es fundamental reivindicar el compromiso, la implicación y la corresponsabilidad con la misión, la visión y los valores de la organización. Es imposible transformar la sociedad solitariamente. Uno siente impotencia, experimenta una desproporción entre la tarea que se vislumbra y sus fuerzas. Es preciso el trabajo cooperativo, el compromiso personal, la donación de tiempo y talento.

El modelo de liderazgo que defendemos desde Aldeas Infantiles SOS requiere de este compromiso con los niños más vulnerables. La causa es noble y merece la pena.

4 | NUESTRO MODELO
DE LIDERAZGO



La época que estamos viviendo exige una nueva forma de liderazgo de las organizaciones y de las comunidades. Nuestra sociedad en crisis estructural reclama liderazgos auténticos que orienten sus cualidades hacia la comunidad; liderazgos que sepan darse, priorizando el bien común al interés particular; liderazgos, en definitiva, que se crean aquello de que “el poder es el servir”.

El poder real del liderazgo proviene de lo que podemos hacer con los demás. Liderar no es una tarea solitaria. Es un cometido que se realiza con otras personas, en colectividad, en cooperación. Un buen líder es capaz de hacer cosas con los otros y de persuadirlos del valor que tiene esto que están haciendo. Partimos del supuesto del poder real de cada persona. Estamos convencidos de que cada ser humano puede producir un cambio ayudando a otros. Cada persona puede inspirar a otra persona a moverse intencionalmente hacia un objetivo. El buen líder trata de convertir su vida en algo significativo y ayuda a los demás a hallar una razón, un objetivo por el cual luchar.

En este apartado, recogemos los rasgos que debe tener el liderazgo en Aldeas Infantiles SOS. El modelo que aquí proponemos nace inductivamente, es decir, a partir de la participación activa de profesionales y colaboradores de la organización procedentes de distintos territorios.

El objetivo final consiste en dibujar el perfil del modelo ideal de liderazgo. Esta imagen que exponemos pretende ser inspiradora, alentadora. Contiene el horizonte de sentido, lo que se considera óptimo.

Cada miembro de la organización tiene la ocasión de examinar su modo de liderar en el marco de Aldeas Infantiles SOS y valorar qué elementos puede mejorar y desarrollar para acercarse progresivamente a la imagen ideal. Este perfil es un modelo que recoge las propuestas y las sugerencias de un gran número de profesionales.

Nace, pues, del consenso y expresa un ideal que deseamos conquistar.

**El buen líder
trata de
convertir su
vida en algo
significativo
y ayuda a los
demás a hallar
una razón, un
objetivo por el
cual luchar**

CONCIENCIA DE LOS LÍMITES: LA HUMILDAD

Es un hecho inapelable que nadie puede conseguir un gran objetivo solitariamente. Necesitamos la colaboración y la cooperación de los demás para alcanzar la visión que se propone en la organización. Para ello, resulta imprescindible la humildad.

La humildad florece como un estilo de liderazgo muy propio. Una de las características del líder humilde es que se conoce a sí mismo y que tiene una visión real de cuáles son sus fortalezas y debilidades. No se trata de alguien con falta de confianza y de autoestima, sino de alguien que celebra y está orgulloso de sus fortalezas, aunque reconoce sus errores y limitaciones. Eso es muy relevante, porque cuando el líder reconoce sus debilidades, solicita ayuda y es capaz de aprovechar el talento que hay en su equipo.

El líder narcisista, en cambio, se atribuye todos los éxitos cuando las cosas van bien, mientras que el líder humilde sabe dar reconocimiento a la contribución de los demás.

La primera cualidad que cabe destacar de un buen líder es tener conciencia de sus propios límites, es decir, la virtud de la humildad. El buen líder sabe que solo, con sus fuerzas e ingenio, no es capaz de hacer realidad sus objetivos, no puede concretar la visión que quiere realizar, por ello tiene que reconocer sus debilidades y unirse a otras personas competentes.

La humildad que profesa el líder es un valor emergente también en el mundo corporativo que se contrapone a la vanidad y a la soberbia. Si prestamos atención a la teoría del liderazgo, nos damos cuenta de que se asienta sobre una conjunción de factores bien definidos: la sencillez, la simplicidad, la sinceridad, la seriedad, la credibilidad, la prudencia y el testimonio personal.

Estos valores son muy apreciados. Generan un impacto positivo y los agentes de la organización desean percibirlos en sus líderes para poder seguirlos, para generar aquella corriente de confianza y de simpatía recíproca que es la que permite impulsar cambios en las comunidades, en las organizaciones y, finalmente, en la sociedad.

CONCIENCIA DE LO ESENCIAL: EL DISCERNIMIENTO

La segunda cualidad que debe tener un buen ejercicio de liderazgo en Aldeas Infantiles SOS es la capacidad de discernimiento, de separar lo esencial de lo accidental; lo valioso de lo que no lo es. El discernimiento exige trabajo racional, deliberativo y esta tarea solamente es posible si se interrumpe el hiperactivismo y se reflexiona antes de actuar demasiado deprisa.

Discernir es básico para tomar decisiones acertadas, para gestionar correctamente el tiempo y los recursos de que disponemos. Cualquier líder tiene que darse tiempo para lo que es esencial, para poder ser contemplativo, aunque sea en medio de la acción.

Es propio de un líder tener que tomar decisiones. En el capítulo octavo

desarrollamos un modelo de toma de decisiones en equipo. Para tomar una correcta decisión es fundamental saber discernir, separar, ponderar y anticipar consecuencias positivas o negativas de la decisión antes de que esta haya sido tomada.

CONCIENCIA CORDIAL: LA AUDACIA DE MIRAR A LOS OJOS

El correcto ejercicio del liderazgo requiere personas con capacidad para enfrentarse a las situaciones delicadas en primera persona del singular, sin refugiarse en los papeles. Mirar atentamente a los colaboradores y comunicar las verdades difíciles exige audacia, pero es el único modo de ganarse el respeto y la credibilidad.

El líder no puede sucumbir, en ningún caso, al endurecimiento de corazón, a la insensibilidad o la indiferencia a la situación del otro; pero tampoco puede huir cuando hay cuestiones difíciles dentro de la comunidad.

El líder no puede sucumbir, en ningún caso, al endurecimiento de corazón, a la insensibilidad o la indiferencia a la situación del otro

CONCIENCIA DE LO QUE ES NUEVO: ACOGER LA NOVEDAD

En los últimos años, se ha escrito abundantemente sobre los valores de la flexibilidad y de la creatividad en el ejercicio del liderazgo.

Se espera de un líder que sea organizado y que planifique con tiempo, pero también que tenga la capacidad de adaptarse a los entornos nuevos y ser flexible a los cambios que se producen. Un buen líder no teme la novedad, ni los cambios, no se asusta frente a lo nuevo, sino que ve en ello una oportunidad e incluso una ocasión para renovar la propia comunidad.

La rigidez es enemiga de la evolución de las organizaciones. La revolución digital que se avecina, la robotización, los cambios disruptivos que van a tener lugar en la sociedad en los próximos años, son transformaciones que exigen líderes flexibles, hábiles y capaces de sintonizar con los latidos del tiempo. Todo ello se opone a la rigidez.

ATENCIÓN PLENA A LA MOTIVACIÓN ORIGINARIA

Un buen líder nunca pierde de vista la visión, la motivación esencial de su misión, lo que le mueve y le conmueve. Se encuentra, en el ejercicio de gobernar una organización, con todo tipo de obstáculos y dificultades que nunca hubiera imaginado, pero si es fiel a sus orígenes y tiene presente la vocación inicial, encontrará la fuerza para afrontar las dificultades. El drama adviene cuando el líder olvida su vocación inicial, la motivación que le condujo a tomar las riendas de un equipo humano.

En momentos de contrariedad y de adversidad, es fundamental prestar atención al fin de la acción, a la nobleza del objetivo. Cuando uno está plenamente convencido de lo que hace, de la bondad y belleza del objetivo, es capaz de superar cualquier dificultad.

PLANIFICAR, ORGANIZAR Y PREVER

Hay que planificar, organizar y prever, pero también tener la suficiente habilidad y destreza para introducir novedades, acoger lo que es diferente y generar procesos nuevos para intentar obtener mejores resultados. Esto requiere audacia y tolerancia al error, porque lo más cómodo consiste en repetir mecánicamente procesos y protocolos de forma rutinaria.

Es propio de un buen liderazgo no perder nunca la visión de conjunto, la comprensión de la organización como un todo interdependiente integrado de elementos que se necesitan mutuamente para alcanzar la visión. Se espera de un buen líder que busque el bien común, la cohesión interna de todos los actores y la comunión orgánica de todos los elementos que están en juego.

Este sentimiento de unión, de pertenencia a un todo mayor es básico para que la comunidad fluya correctamente. Cada uno tiene que jugar su papel, el rol que tiene asignado, pero no perder de vista que forma parte de un gran todo, de un conjunto armónico.

ESPIRITU DE COMUNIÓN

La palabra clave para alcanzar este sentido de comunión de todos con todos, más allá de los legítimos intereses individuales, es la palabra solidaridad.

Se trata de una palabra rica en significados, aunque, con frecuencia, solo captamos la idea más superficial. Va unida a conceptos como cooperación, ayuda mutua y vinculación sólida con los demás. No es la ayuda puntual, ni la caridad mal entendida. Es una experiencia de unidad, es el sentimiento de estar unido a los demás por un vínculo invisible.

Para liderar, hay que ser solidario. El líder tiene que estar atento a las necesidades de la sociedad y responder efectivamente, pero también tiene que extender los brazos y cooperar con otros para hacer realidad su proyecto. Solo si hay un sentido de unión con la sociedad y una voluntad de servirla desde el propio talento personal, será posible emprender con éxito un proyecto.

La solidaridad no es el amor en sentido estricto. Tampoco lo es la amistad. En la primera forma de relación, la pasión es esencial. En la segunda, se necesita la práctica de la confianza y de la benevolencia mutua. Tampoco es la simpatía, porque la simpatía es una especie de afinidad anímica, un sentirse agradablemente cercano al otro, sin haberlo buscado, sin esperarlo; es como estar unido al otro por su forma de ser, por su carácter.

La solidaridad exige pasión, voluntad, razón e imaginación, pero esta pasión que exige no es la del amante que se centra en una sola persona por quien estaría dispuesto a darlo todo, a dejarse matar sin fuera necesario. La pasión que nutre y alimenta el impulso solidario no tiene un referente concreto, no se proyecta hacia un tú de carne y hueso, previamente definido.

Se vuelca hacia los demás y no tiene preferencias, ni hace discriminaciones de ningún orden. También recibe el nombre de altruismo, porque su centro de gravedad es el otro, pero no otro concreto, sino cualquier otro que necesita ayuda. La solidaridad, pues, se concreta en un proyecto, en una iniciativa, que directa e indirectamente hará bien a un colectivo de personas.

La solidaridad o ayuda mutua no es una anomalía que rompe las rígidas exigencias de la lucha por la vida, sino un hecho científicamente comprobado como factor de evolución, paralelo y contrario a la lucha por la supervivencia. Vale la pena considerarlo y no olvidarlo, ya que esta es una lección muy poderosa para la vida humana. Un líder solo será competitivo si es capaz de cooperar y estar muy unido a la sociedad en la que vive.

Solos no lo vamos a conseguir. Necesitamos cooperar, establecer puentes y nexos. Esto vale tanto para la pequeña estructura familiar como para las grandes organizaciones que buscan un lugar en el mercado. Si los miembros que participan en ellas no colaboran entre sí, no podrán vencer a la competencia. Tendrán que hacer piña y buscar soluciones compartidas. La búsqueda insolidaria y aislada del éxito personal hará brillar momentáneamente a alguien, pero al final, si la tendencia se multiplica, la organización se hundirá.

La persona solidaria no hace distinciones, mientras que la simpatía claramente separa en virtud de los caracteres. No todos nos caen igualmente simpáticos, pero debemos ser solidarios con todo el mundo. La solidaridad no es un sentimiento que se nutra de la afinidad de caracteres, de la complicidad de las almas. Es una emoción que trasciende, que va más allá de la amistad, la simpatía, la antipatía o la empatía.

La solidaridad es un sentimiento más amplio, más indefinido, una especie de instinto. Cuando lleno un cubo de agua para apagar el incendio en la casa del vecino, me mueve la solidaridad humana, la voluntad de ayudar que está en la base de mi ser. No es el amor ni tampoco la simpatía lo que induce al rebaño de caballos a formar un círculo para defenderse de la agresión de los lobos; de ninguna forma es el amor lo que hace que los lobos se reúnan en manadas para cazar.

En todos estos casos, lo que une es un sentimiento incomparablemente más amplio que el amor o la simpatía personal. Se ha creado sobre la consciencia, aunque sea instintiva, de la solidaridad y de la recíproca dependencia que hay entre todos nosotros. Se ha creado sobre el reconocimiento inconsciente de la fuerza que tiene, en la práctica, la estrecha dependencia entre la felicidad de cada individuo y la felicidad de todos, sobre los sentimientos de justicia y de equidad.

La felicidad individual no va sola, ni puede garantizarse al margen de la felicidad de los demás. Solo si coopero en la búsqueda de la felicidad de todos, podré garantizar una cierta felicidad personal. El individualismo, llevado a las últimas consecuencias, es destructivo para el género humano.

Se espera de un buen líder la capacidad de establecer nexos entre los miembros de la comunidad, de potenciar el espíritu de cooperación y de ayuda mutuas. Cuando cada miembro de la comunidad busca unidimensionalmente su provecho, su bienestar, su interés personal, la comunidad se debilita, porque se pierde el espíritu de unidad y la fluidez comunicativa básica para progresar juntos.

Un líder solo será competitivo si es capaz de cooperar y estar muy unido a la sociedad en la que vive

COHERENCIA ENTRE EL SER Y EL HACER

La coherencia es un elemento básico para el ejercicio del liderazgo. Solamente quien es coherente es digno de credibilidad y puede exigir a los demás unas actitudes honestas y conforme a los valores de la comunidad.

En la actualidad, vivimos una sed social de liderazgos auténticos. La emergencia de nuevos liderazgos políticos en la escena europea da que pensar. Figuras que eran desconocidas en la vida pública se han convertido en modelos de referencia para muchos ciudadanos, jóvenes en especial. No nos referimos solamente a liderazgos de izquierdas, también de la derecha.

Esta emergencia sorprende y preocupa a los políticos tradicionales, porque observan cómo la ciudadanía desea otro discurso, otra forma de hacer.

AUTENTICIDAD

Al preguntar a las personas qué es lo que más valoran del liderazgo social y político, la respuesta es prácticamente unánime: la coherencia, la congruencia entre el personaje y el discurso, entre la puesta en escena y la palabra dicha.

La autenticidad en el liderazgo tiene tres niveles, que rompen con tres paradojas o mitos. El primero es el más emocional, el corazón, el sé tú mismo con pasión, pero también con humildad. El segundo es sé tú mismo, pero aprende y mejora cada día, es decir, crece.

Los líderes auténticos hacen del aprendizaje un hábito y son fieles a la mejor versión de sí mismos. Son capaces de encontrar esa armonía entre sus propios intereses y los de los demás. Crean las condiciones necesarias para promover el crecimiento de las personas que les rodean.

**Las personas
desean líderes
auténticos que
conozcan sus
fortalezas, pero
también sus
debilidades**

Este valor, el de la autenticidad, es especialmente valorado por las generaciones más jóvenes. No toleran el trapicheo, la falsedad, el engaño. En estas nuevas figuras emergentes ven aire fresco, una cierta complicidad generacional y, sobre todo, un recambio a la vieja y deteriorada clase política que asocian directamente con la corrupción, la opacidad y la mala gestión.

Hay que estar atentos a estos nuevos liderazgos y evitar juicios precipitados. Entre el mesianismo iluso y la deconstrucción cínica, es básico darles tiempo, porque solamente el tiempo ubica a las figuras en el lugar que les corresponde. Existe una generación esperanzada en estas figuras. Les ven pureza ética, el principio de una nueva era, el vector de futuro de Europa. Otros solo ven un voto de castigo, un aviso serio a quienes siempre han ostentado el poder. También hay quienes ven en este tipo de liderazgos una operación de márketing muy bien dibujada y representada, en la que todos los elementos, incluso los que parecen improvisados y frescos, han sido calculados hasta el último milímetro por asesores de imagen e ingenieros sociales.

Las valoraciones se precipitan, pero el tiempo tiene la respuesta. No sabemos si estamos en el inicio de una nueva era política o bien estamos en el final de un mundo y estas figuras son solo el síntoma de un declive que nos conduce hacia el abismo. Lo que interesa, sobre todo, es la relevancia que tiene el valor de la

autenticidad. Solo es creíble el líder auténtico, pero la cuestión es cómo saber qué es auténtico.

Existen verdaderos comediantes de la palabra, orfebres de la prosa que dominan hasta la excelencia el arte de hablar y que dan la impresión a la ciudadanía de ser auténticos, de buscar un mundo alternativo, justo, equitativo y fraternal. Su retórica, que incluye obviamente elementos paraverbales, como la indumentaria, el peinado, el bolso o los vaqueros, atrae e incluso fascina, pero uno se pregunta si el emisor se cree, realmente, lo que dice, si se siente identificado o bien es solamente un discurso estratégico que tiene, como finalidad, persuadir a los cansados, a los aburridos y a los decepcionados.

La autenticidad solo se puede verificar con los hechos. Las palabras pueden deslumbrar, también las entrevistas televisivas y la sutileza de un tuit, pero solamente a través de los hechos se puede verificar si el emisor es auténtico, si existe una voluntad de transformación. Por el momento, hay que dar un tiempo de exploración y un voto de confianza. Es demasiado pronto para hacer juicios precipitados.

Uno de los males que atenaza gravemente a las organizaciones y a las comunidades humanas es la enfermedad de las chácharas, de las murmuraciones que tiene su génesis en el uso inadecuado de la palabra, en un uso temerario e irreflexivo que genera, como consecuencia, todo tipo de males. Las personas desean líderes auténticos que conozcan sus fortalezas, pero también sus debilidades, que sean fieles a sus valores y que se comporten de acuerdo con un código ético.

SER AUTOCRÍTICO

El líder no pierde nunca de vista su condición mortal y efímera. La divinización o sacralización de los líderes es un grave error.

La sacralización de los líderes tiene como consecuencia el debilitamiento del juicio crítico, la aceptación incondicional de sus propuestas y mensajes, de tal manera que falta la pluralidad de juicios y de visiones y, por tanto, un recto discernimiento de lo que hay que hacer en cada momento.

El líder tiene que estar acompañado por personas sensatas y críticas, capaces de argumentar y de pensar por sí mismas, y de proponer visiones distintas si es oportuno, sin temor a ser censurados o relegados. Cuando el líder es objeto de sacralización, los consejeros se convierten en una caja de resonancia de sus decisiones, en el eco de su voz, y ello perjudica gravemente al progreso de una comunidad.

El buen líder está atento, es sensible a todos y toma decisiones pensando en el bien común de la comunidad. La enfermedad de la indiferencia se produce cuando cada uno solo piensa en sí mismo y pierde la sinceridad y el calor de las relaciones humanas, cuando el más experto no pone su conocimiento al servicio de los colegas menos expertos, cuando se sabe algo y se guarda para sí mismo en lugar de compartirlo positivamente con los otros o cuando, por celos o por astucia, se siente alegría viendo al otro caer en lugar de levantarlo y animarlo.

El buen ejercicio del liderazgo exige un movimiento extático, de salida de sí mismo, de mirar al exterior. Y esto nos permite entender la situación del otro, su visión de la realidad, su estado de ánimo.

Para conocer lo que uno desconoce, es necesario situarnos en un entorno incómodo, reconocer que podemos estar equivocados y estar dispuestos a escuchar. Solo de esta manera podremos obtener las respuestas adecuadas. Las preguntas que hacen que reflexionemos no forman parte de la rutina de los entornos mecanicistas; estas únicamente surgen cuando las personas trabajan en las fronteras de la incertidumbre intentando construir cosas que hasta hace poco eran inimaginables, y que intentan responder a cuestiones que hoy desconocemos, pero que serán necesarias para crear un mañana. Las preguntas que repiten cada día terminarán por crear las condiciones necesarias para que otras personas puedan hacer lo mismo.

Necesitamos crear espacios dentro de la organización para que las personas puedan inquirir, pero no de forma agresiva o dura, sino a través de críticas constructivas que surjan de una forma sana. Tenemos que hacerlo por nosotros, pero también por las nuevas generaciones que nos rodean: los niños y los jóvenes de nuestra organización.

El buen líder está atento, es sensible a todos y toma decisiones pensando en el bien común de la comunidad

En muchas ocasiones, los jóvenes son testigos de cómo sus preguntas son apartadas y la única forma que tenemos de evitar que sus planteamientos se destruyan es crear entornos donde se incentiva la capacidad de cuestionar de forma libre.

ENTUSIASMO POR LA VISIÓN

Se supone en el líder una buena dosis de entusiasmo por la visión que persigue. El entusiasmo es la fuerza interior que lo mueve y lo conmueve a trabajar, a tomar decisiones, a dar su talento, en bien de la comunidad.

También se supone que tiene confianza en sus colaboradores y en sí mismo, que tiene esperanza de hacer mejorar la comunidad y de caminar progresivamente hacia el horizonte deseado. Un líder apático, soso o descreído es una contradicción en los términos, porque justamente lo que de él se espera es que active a los seguidores, despierte pasiones, entusiasme a los demás con la visión.

Un buen líder da confianza, tiene credibilidad, genera seguridad a su alrededor. Esta confianza no es una atribución gratuita, sino que es el resultado de la competencia. Para generar confianza a la comunidad, hay que ser competente, tener conocimiento y experiencia, saber las dificultades.

LA VOLUNTAD DE SER COMPETENTE

Un líder es competente cuando sabe hacer bien las actividades que dependen de su profesión. No se puede ser competente en todo, porque la competencia exige dedicación y estudio, pero sí se puede llegar a ser competente en una determinada área profesional si se pone esfuerzo en ello.

Decimos que un profesor es competente cuando explica bien su materia, cuando sabe despertar la curiosidad de sus alumnos, cuando está al corriente de las últimas aportaciones y es capaz de innovar y de investigar en su campo.

La persona competente lucha contra sus propios límites. No se conforma con lo que sabe, con lo que conoce, con lo que domina. Anhela saber más, conocer más a fondo su territorio. Por ello viaja y explora; pregunta y se asesora, estudia la cuestión.

La competencia no es un bien que se adquiere al momento. Es un proceso, una actitud, una exigencia interior. Una persona competente nunca se encuentra suficientemente competente a sí misma. Este anhelo de dominar mejor su arte, ya sea el de cocinar, el de curar o el de cuidar, lo lleva a huir de toda mediocridad y medianía y a buscar, siempre, la compañía de los mejores, para que le enseñen lo que él desconoce.

La persona competente lucha contra sus propios límites. No se conforma con lo que sabe, con lo que conoce, con lo que domina

La competencia se puede entender a nivel técnico, pero también a nivel ético. Una persona es competente técnicamente cuando sabe tratar correctamente a los demás, cuando tiene habilidades sociales manifiestas, que la cualifican para

trabajar en equipo y hacer cosas juntamente con los demás. La competencia ética es lo que permite unir talento, trabajar en red, sumar esfuerzos.

La competencia no es la competitividad. Es la lucha contra los propios límites, el deseo de superarse, el anhelo de ser, cada día, un poco mejor en la profesión. La persona competente es, de rebote, competitiva, porque se abre un espacio en el mercado, es solicitada y no le faltan clientes. Todo el mundo busca, si puede, el mejor profesional, la mejor empresa, la mejor marca. La competitividad es la lucha contra los demás, solo trata de alcanzar sus propios retos y ser más excelente a partir del trabajo y la dedicación. La competitividad es, con frecuencia, una lucha desigual y sin los mínimos requisitos éticos.

Alguien que quiere llegar a ser competente en una determinada área, debe especializarse a fondo, dejar de lado otros campos y centrar su interés en aquel punto. Solamente si obstinadamente da vueltas sobre el mismo punto, de forma tenaz y perseverante, llegará a ser competente en aquel campo. Esto quiere decir que hay que elegir y admitir que, como mucho, llegamos a ser competentes en muy poco, pero en cambio somos incompetentes en prácticamente todo el resto. Es importante saber en qué somos competentes y en qué somos incompetentes, porque para hacer realidad el proyecto, habrá que buscar personas que sean competentes en lo que desconocemos para hacer un equipo compacto, sin fisuras.

La lucha por la competencia tiene dos enemigos: la dispersión y la pereza. La dispersión consiste en este movimiento inestable de la mente que mariposea de un campo a otro sin profundizar en ningún ámbito. Es imposible ser competente si no se limita esta tendencia a la dispersión. La pereza es también un obstáculo. Consiste en contentarse con lo que se sabe, con lo que se tiene, por causa de una pereza mental que atrofia a la persona y a sus capacidades. Un buen líder tiene que luchar contra estas dos tendencias. Por ello necesita buscar momentos de descanso para volver a cargar el deseo de saber y mejorar con más energía su competencia.

Para liderar tenemos que ofrecer un programa capaz de transformar a esos colaboradores técnicamente bien capacitados y que demuestran percepción, intuición y el deseo de ir más allá de su trabajo técnico. Es decir, se trata de darles herramientas que faciliten esa unión entre la capacidad técnica con una percepción global, con reflexiones filosóficas, con humildad, con adaptabilidad, con capacidad de retarse continuamente.

APRENDER DE LOS ERRORES

Un ser frágil y limitado, como lo es el ser humano, no posee la capacidad de anticipar todos sus movimientos, ni de calcular todas las variables que están en

juego en el desarrollo de su libertad responsable.

El mejor antídoto al fracaso consiste en reconocerlo y aprender de él, en indagar las causas del error y en asumir la parte de responsabilidad que se tenga en ello. Cuando un líder proyecta y trata de hacer realidad la visión, el error siempre está al acecho y, aunque se obstine mucho en reducirlo a cero, en minimizarlo hasta el límite, no puede evaporarlo, porque es una manifestación de su vulnerabilidad. En definitiva, el fracaso no debe ser un obstáculo. Tiene que ser una lección para futuros proyectos, una experiencia de la que deriva un aprendizaje que, debidamente sedimentado con el tiempo, permita afrontar nuevos retos personales y comunitarios.

Un buen líder sabe renunciar a comodidades cuando es necesario. Vive con flexibilidad, discreción y sencillez la responsabilidad que le ha sido dada; ejerce el poder con responsabilidad y pensando en el bien común y sabe renunciar, cuando toca, a su confort y bienestar.

El mejor antídoto al fracaso consiste en reconocerlo y aprender de él

APERTURA DE ESPÍRITU

Un buen líder no queda nunca encerrado dentro de un círculo hermético. No sufre la enfermedad de los círculos cerrados. Escucha a diferentes personas, de distintos ámbitos de la comunidad y evita la caída tanto en la endogamia como en la repetición de lo mismo.

Adopta movimientos de riesgo, sale del centro de la comunidad para ir a las periferias y escuchar el punto de vista de los que sufren o están muy lejos de los centros de poder.

Esta salida del círculo de poder le da una buena dosis de realismo y de comprensión de la realidad, amplía su perspectiva de la organización y de su entorno, lo hace permeable a las realidades sociales, políticas y culturales, y le permite tomar decisiones con mejor conocimiento de causa.

La mayoría de las innovaciones provienen de colaboraciones de personas que tienen distintas perspectivas y diversas habilidades

La mayoría de las innovaciones no son el resultado de un genio individual en

un momento, sino que provienen de colaboraciones de personas que tienen distintas perspectivas y diversas habilidades. La innovación las involucra, comprometiéndolas en un proceso de aprendizaje y descubrimiento común, destinado a focalizarse en oportunidades o problemas para los cuales se necesita una solución innovadora.

Por eso, es muy relevante que, en nuestro modelo de liderazgo, los líderes se centren en cómo construir un entorno donde las personas sean capaces y se ocupen del trabajo duro, colaborando y apreciando conjuntamente. Es una tarea ardua desde el punto de vista intelectual y emocional.

Es fundamental para la apertura de espíritu, mirar hacia afuera. Cuando hablamos de mirar hacia afuera, hemos de pensar cómo es de buena nuestra organización aprendiendo del mundo exterior y cómo de buenos somos nosotros experimentando, testando y aprendiendo por repetición. A pesar de ser la última cualidad, refinar las ideas es una de las características más relevantes, si se quiere tener éxito en la innovación.

LIDERAZGO Y AUTOLIDERAZGO

El autoliderazgo es la condición inicial para poder liderar a los demás. Si uno pretende cambiar el mundo, lo primero que debe hacer es cambiarse a sí mismo, dar ejemplo de que ello es posible. Un ser humano no puede ser agente de cambio si él no es capaz de transformarse a sí mismo, de cambiar de mirada. Eso exige un arduo trabajo con uno mismo.

Esta tesis significa que la condición indispensable para liderar a otros es el liderazgo de uno mismo. Entendemos por ello la capacidad de plantearse una visión personal y encauzarla a través del talento y del esfuerzo. Solo esta dinámica salva al líder de la caída en el mundo de frivolidad donde todo se alcanza rápidamente.

CUIDADO Y AUTOCUIDADO

Para un correcto ejercicio del liderazgo, Aldeas Infantiles SOS invita al autocuidado. Un líder debería cuidar de sí mismo para poder mantener el nivel de atención, de compromiso y de dedicación que corresponde a su rol dentro de la organización. Y para cuidar de sí mismo, debe cuidar, simultáneamente, de sus colaboradores. Se trata de un liderazgo que cuida de las personas que actúan en la organización, porque son la verdadera fuerza, la causa eficiente de los cambios y de las transformaciones.

El correcto cuidado de uno mismo incluye, en primer lugar, las buenas prácticas en el cuidado corporal, como una buena alimentación, el ejercicio físico, la necesidad de descanso y desconexión, la preservación de la imagen física, el cuidado de la salud corporal o la correlación entre el entrenamiento físico y mental. Además de ello, es importante que el líder encuentre tiempo para el cuidado mental y emocional: la apertura mental (open your mind), el cultivo de las humanidades (literatura, arte, filosofía), la atención plena, el ser máximamente receptivo a la circunstancia, la liberación no destructiva de emociones tóxicas, cultivar lo que suscita entusiasmo, disciplina en la gestión del tiempo. Lo esencial y lo accidental.

El cuidado integral de uno mismo también precisa de buenas prácticas en el cuidado social: salir de la propia burbuja profesional, asesorarse por personas de confianza, interactuar con otros colectivos más allá de los habituales, disponer de canales de confianza y confidencialidad, forjar vínculos de calidad. Y, finalmente, también son muy relevantes las buenas prácticas en el cuidado espiritual, que incluyen la toma de distancia del propio rol, la valoración autocrítica, la reflexión sobre el sentido de la propia función (proyecto vital), el sentido de pertenencia a un Todo, el ejercicio de desapego a la función, la práctica de la meditación, de la oración, la música y la lectura como focos de inspiración práctica, la práctica del silencio, la auditoría existencial, la gestión del error o la reconciliación con uno mismo.

LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Para posibilitar la transformación dentro de la organización, el líder debe ceder el control absoluto, permitiendo que las situaciones y los proyectos florezcan. Tiene que establecer redes de personas y recursos a los que dirigirse cuando hay problemas, creando una aproximación emergente a la transformación. Para hacerla viable el líder debe actuar menos de arriba hacia abajo, tiene que ser menos programático y adoptar una acción emergente más fluida, prestando atención, paso a paso, a los problemas y a las dificultades que se presentan.

En la actualidad, se abren nuevas posibilidades para las ONG. El emprendimiento social está creciendo y la actividad laboral ligada a la resolución de problemas sociales es una forma de innovación que motiva. Los consumidores se involucran más intensamente con marcas que demuestren conciencia social. Eso abre posibilidades de interacción para las ONG y, por lo tanto, también para Aldeas Infantiles SOS.

INSPIRAR PROCESOS, INTUIR OPORTUNIDADES

Es un error pensar que las iniciativas deben partir siempre y en cualquier circunstancia de la alta dirección. La experiencia demuestra que el cambio en las organizaciones se inicia normalmente en los nichos de valor donde están las personas con alta capacidad de contribución.

Los líderes de la organización deben tener la capacidad de descubrir a estas personas, apoyarlas y actuar como facilitadores para que tengan éxito. Se trata de un concepto de liderazgo adaptativo donde los líderes actúan como promotores y facilitadores en vez de centrarse en ordenar y mandar.

Si somos capaces de descubrir cómo inspirar a las personas para que tiendan a ser emprendedores, tendrán la motivación necesaria para alcanzar la capacitación técnica requerida durante el camino hacia el éxito. No se trata del individuo en sí, sino de aquellas personas que son conscientes de los requisitos necesarios para alcanzar los objetivos; que son capaces de darse cuenta de la necesidad de talento que se requiere más allá de ellos mismos: que saben que solos nunca alcanzarán sus objetivos.

El verdadero líder de hoy es más humilde y entiende que su principal cometido consiste en reunir talento porque sabe que ello más que sumar multiplica

Es fundamental fomentar en los jóvenes el desarrollo de hábitos mentales que les permitan transformarse en buenos líderes, capaces de reconocer el talento, de adaptarse y respetar la colaboración y las necesidades de los otros.

El modelo de liderazgo actual no comulga con la idea del líder visionario ungido que comanda. El verdadero líder de hoy es más humilde y entiende que su principal cometido consiste en reunir talento y capacidad intelectual, porque sabe que ello más que sumar multiplica.

Un buen líder cultiva a sus seguidores. En las sociedades modernas que buscan el cambio, se necesitan creyentes, es decir, personas que han participado en la creación de esa visión y que están dispuestas a trabajar en entornos donde muchos talentos unidos caminan en una misma dirección.

SEPARARSE, DESPRENDERSE, DESLIGARSE

Liderar es servir, entregar la propia energía vital y el talento a una visión que se

convierte en el sentido de la propia existencia. Un buen líder sabe renunciar cuando es necesario. Si observa que ya no puede aportar más, que ya se ha vaciado totalmente y no es útil a la visión, toma distancia y cede el paso. Vive con flexibilidad, con discreción y con sencillez la responsabilidad que le ha sido dada; ejerce el poder con responsabilidad y pensando en el bien común y sabe renunciar cuando toca.

La renuncia al ego no equivale a renunciar a lo que uno es y piensa, a lo que uno sabe y puede dar, sino a encerrarse en el propio mundo y a excluir a los demás. El mal no es el yo; el mal es el ego, o más exactamente, vivir conforme al ego, poner el yo en el centro del mundo y convertirlo en un ídolo, perdiendo la referencia del cosmos y olvidando el carácter efímero e insosteniblemente ligero de la propia existencia.

CULTURA DEL AGRADECIMIENTO Y DE LA DISCRECIÓN

Es propio de un buen líder ejercer el agradecimiento a los colaboradores por el trabajo hecho, por la entrega a la misión; el reconocimiento a las personas que han dedicado tiempo, talento y esfuerzo para engrandecer a la comunidad. También se espera de él la discreción en contra de la ostentación.

PACIFICAR ENTORNOS

El conflicto es inevitable en la vida de las organizaciones. El desarrollo de la visión junto con otras personas genera discrepancias, comparaciones, visiones contrapuestas, tanto en lo que se refiere a los modos de abordar la visión como a las prioridades. Cuando se hace hincapié en la participación y en la corresponsabilidad, emerge el pluralismo de interpretaciones y de puntos de vista, lo cual es positivo para una organización, pero exige, por parte del líder, la capacidad de identificar los puntos de conexión, los ámbitos de coincidencia para hacer posible la mediación y también la pacificación. Ello exige al líder capacidad de síntesis y de superar los extremos para encontrar los lugares comunes.

El líder está llamado a pacificar entornos, a introducir serenidad y tranquilidad en los momentos de turbulencias

La paz no es solo la ausencia de conflicto; es la armonía y es el resultado de la justicia. El líder está llamado a pacificar entornos, a introducir serenidad y tranquilidad en los momentos de turbulencias y desazón, pero, ante todo, debe prevenir las tensiones y evitar la prolongación de los conflictos.

ACCESIBILIDAD

En el modelo de liderazgo de Aldeas Infantiles SOS, la accesibilidad constituye un valor prioritario. El líder debe ser accesible, comunicativo y empático, tiene que estar disponible, lo cual significa que debe ser fácil establecer comunicación con él y plantearle, con sinceridad, las dificultades y tensiones.

No se espera del líder que resuelva por arte de magia todos los problemas que emergen en la vida de una organización, pero sí que sea capaz de escucharlos, de suscitar procesos para hallar su resolución a través de la participación, de la corresponsabilidad y de la implicación de todos. La inaccesibilidad es un modo de escapar por la tangente, una forma de huir de las dificultades y de hacerse ausente en los momentos de dificultad. El liderazgo excelente se demuestra precisamente cuando todo cruje y es necesario estar presente, generar confianza y apoyar a los equipos profesionales.

5 | LA GESTIÓN DE LOS PROBLEMAS



Los problemas son inherentes a toda organización humana. En el decurso de la actividad laboral, todo profesional se confronta a situaciones no deseadas, ni siquiera imaginadas, que requieren del concurso de la inteligencia cooperativa, de la memoria y de la imaginación para poder sobrellevarlas.

El líder es capaz, en primer lugar, de identificar los problemas, de desmenuzarlos y de jerarquizarlos por orden de relevancia. Para eso es clave elaborar un mapa de los problemas y un cronograma de los mismos, pues existen problemas que pueden esperar, pero otros requieren de una intervención urgente para evitar males mayores. Discernir su urgencia, su prioridad temporal, es fundamental en el arte del buen liderazgo.

Si por problema se entiende una situación compleja que requiere de soluciones inteligentes, la vida de toda organización está colonizada por problemas que tienen dimensiones y honduras muy distintas. No hay organización humana sin problemas. Los problemas pueden afrontarse como resistencias, pero también pueden contemplarse como una ocasión para desarrollar todas las capacidades intelectivas, tanto en el plano individual como comunitario.

Los problemas son pretextos idóneos para activar la autonomía de las personas, para alentarlas a buscar soluciones y a compartir sus propuestas. Exigen de nuestra parte atención, apertura, concentración, imaginación y todo ello es un pretexto para crecer, no solo profesionalmente, también emocional y mentalmente.

El líder no es, en ningún caso, una varita mágica cuya razón de existir radica en la resolución de problemas propios y ajenos. Debe ser honesto para abordar sus propios problemas, pero también tiene que ser capaz de confiar en sus colaboradores para que aborden los problemas que emergen en sus actividades.

Delegar responsabilidades no significa inhibirse, desaparecer del escenario o sucumbir a la indiferencia. Significa dar valor al criterio del colaborador, contar con él, confiar en su experiencia y su buen hacer. Cuando uno se enfrenta a un problema, se siente llamado a crecer, a sacar lo mejor de sí, a indagar soluciones viables, reales y aplicables.

Cuando existen problemas, el líder no se escabulle. Se enfrenta a ellos tratando de buscar la mejor solución en cada caso. No teme la existencia de problemas, tampoco compartirllos con sus colaboradores. Entiende que lo peor es justamente lo opuesto: ocultarlos o simular que no existen. La novedad no es el problema, sino la ausencia de problemas. Está habituado a enfrentarse a contextos nuevos y mutantes que exigen de él ductilidad, adaptación y fortaleza moral.

La función de líder no consiste, pues, en resolver los problemas que padecen sus colaboradores. Está ahí para estimular la inteligencia y la imaginación de

estos con el fin de que hallen las mejores soluciones a los problemas que viven. Para la resolución de problemas son indispensables las capacidades creativas. Para ello, es imprescindible crear un contexto que genere un compromiso de ideas a través del discurso y del debate. Es necesario que las personas que integran la organización aprendan a inquirir, escuchar y defender ideas. Un buen líder entiende que raramente se obtiene la solución del problema sin diversidad y sin conflicto y, por ello, intenta asegurarse de que la voz de las minorías se escuche.

Para hallar la solución a los problemas, se requiere, también, agilidad creativa. Las organizaciones innovadoras son capaces de reflexionar y ajustar rápidamente lo que han aprendido sobre esas ideas. Cambiar las posturas mentales de las personas sobre lo que se está haciendo es una de las claves de esta fase.

La última habilidad es la resolución creativa que se refiere a la actuación en la toma de decisiones. Las organizaciones inteligentes practican un proceso de toma de decisiones integrativa. Las personas no se van a comprometer con seguir adelante ni tampoco dejarán que un grupo domine. No permitirán que los líderes se impongan, ni tampoco los expertos. En vez de esto, plantean unos derechos de toma de decisiones muy claros, con una forma más paciente e inclusiva, donde sea factible la combinación de ideas contrapuestas, lo cual permite llegar a soluciones innovadoras.

Cuando existen problemas, el líder no se escabulle. Se enfrenta a ellos tratando de buscar la mejor solución en cada caso

El fin último del líder es liberar esas porciones de genio, talento y pasión que hay en la propia organización, para luego hacer que caminen en la misma dirección para servir al bien colectivo.

6 | LA TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO



LIDERAR SIGNIFICA TOMAR DECISIONES

En Aldeas Infantiles SOS, el criterio fundamental en la toma de decisiones es el interés superior del niño. Aun así, no siempre existe claridad entre los miembros del equipo respecto a cuál es su mejor interés, cuál será su mejor ubicación.

Como organización, nos comprometemos a identificar la mejor opción de cuidado para cada niño o niña, porque deseamos que crezcan en un entorno protector según su interés superior.

Los niños y las niñas que han perdido el cuidado de sus padres o están en riesgo de perderlo pueden encontrar en Aldeas Infantiles SOS el ámbito adecuado para su atención y su desarrollo integral. En ocasiones, la mejor decisión es la Aldea, en otras puede ser una familia de guarda, un acogimiento familiar, un pequeño hogar funcional o bien un proceso de fortalecimiento familiar. No siempre es fácil hallar la mejor solución para cada niño y para cada niña, por eso es fundamental aprender a tomar decisiones en equipo y deliberar correctamente. El líder debe potenciar procesos de deliberación compartida.

Cada decisión que afecta a la vida de un niño debe ser tomada con suma prudencia, cautela y seriedad. Exige una minuciosa evaluación de la historia, de la situación del niño o de la niña. Para tomar la correcta decisión, resulta básico invitar a otros actores involucrados pertinentes como trabajadores sociales, maestros, psicólogos, para que participen y puedan aportar su perspectiva, siempre buscando el interés superior del niño.

La decisión tiene que ir acompañada de un plan de evaluación para poder cotejar los resultados que conseguimos para cada niño individual y su familia. Independientemente del grado de responsabilidad y del rol que juegue un profesional en el seno de una organización, le corresponde tomar decisiones. En ocasiones, debe tomarlas de un modo solitario, pues solo compete a él tal responsabilidad y no puede delegarla, pero en muchas circunstancias debe tomarlas con otros, en equipo, a través de la práctica del diálogo y de la escucha, lo cual requiere de una metodología y de unas condiciones de posibilidad que intentaremos explorar en este documento.

Las decisiones que un equipo profesional toma a lo largo de su actividad definen su modo de ser, su singularidad. El modo en que una organización resuelve sus debates o dilemas internos la definen públicamente. Las decisiones que se toman, tanto en el plano ejecutivo como en el asistencial, tienen consecuencias, no solo para el equipo, sino para un conjunto de personas más extenso, lo cual exige prudencia, cálculo de consecuencias y un atento discernimiento.

Cuanta más responsabilidad tenga un equipo profesional, más trascendencia tienen los efectos de su decisión. De ahí la relevancia que tiene explorar a fondo el proceso de toma de decisiones (decision making process, en la bibliografía

especializada) y la metodología más idónea para alcanzar los mejores resultados. El único fin que nos mueve es el bienestar integral del participante, la calidad de la atención, la excelencia en el trato. Sin embargo, a la hora de dilucidar la mejor acción para la persona que cuidamos, no existe una única opción, ni resulta siempre evidente lo que se debe hacer, lo cual exige un intercambio razonable de argumentos y de puntos de vista.

El proceso de toma de decisiones en equipos interdisciplinarios no es una ciencia estricta, tampoco es un proceso automático. En ocasiones se producen interrupciones y cortes en la secuencia de las fases que solo se pueden superar desde la flexibilidad, pero proponemos un modelo metodológico que debe aplicarse en virtud de los espacios y tiempos de cada organización.

Cada decisión que afecta a la vida de un niño debe ser tomada con suma prudencia, cautela y seriedad

Existen distintos modelos y protocolos de toma de decisiones en equipos interdisciplinarios que están reseñados en la bibliografía sobre esta temática¹. Al fin y al cabo, son caminos, modos de proceder que tienen un objetivo común: el bien de la persona que cuidamos.

Exponemos el modelo que seguimos en los procesos de deliberación con el objetivo de que pueda inspirar a los equipos en su toma de decisiones. Esta propuesta metodológica está diseñada para equipos interdisciplinarios que deben tomar decisiones en el ámbito social.

Estas decisiones conllevan, en muchos casos, una gran trascendencia para la persona cuidada, pero también, para el entorno afectivo que la rodea. De ahí la importancia de identificar las condiciones de posibilidad de una correcta toma de decisiones, las actitudes fundamentales para que esta tenga lugar y la secuencia lógica que, según nuestra propuesta, debe seguirse en un equipo integrado por profesionales de distintas disciplinas.

La toma de decisiones no es fácil, menos aun cuando esta se articula en equipo y cuando lo que se está debatiendo afecta directamente la vida de las personas implicadas. Además de responsabilidad, exige tacto y un gran sentido de prudencia y de cautela.

La deliberación es un proceso de ponderación de aquellos factores que intervienen en una acción o situación con el fin de poder decidir cuál es la mejor alternativa o, cuando esto ya no es posible, la menos lesiva. Es el procedimiento que permite formular juicios razonables, pero prudentes, sobre la bondad de las acciones. Consiste en inclinarse por una de las opciones que están en juego tras ponderar las circunstancias concurrentes, comprobando en qué

1. Cf. D. GRACIA, Procedimientos de decisión en ética clínica, Eudema, Madrid, 1991; La deliberación moral; el método de la ética clínica, en Medicina Clínica 117 (2001) 18-23; A. R. JONSEN, M. SIEGLER, W. J. WINSLADE, Ética clínica, Ariel, Barcelona, 2005; F. ABEL, Los Comités de Ética y su función pedagógica, en Quaderns CAPS 19 (1993) 19-26; Comités de Bioética: necesidad, estructura y funcionamiento, en Labor Hospitalaria 229 (1998) 136-146.

medida la elección es coherente con los principios y tras prever sus posibles consecuencias.

La deliberación no se ejecuta sobre lo que es evidente, sobre lo que siempre sucede del mismo modo; sino que tiene lugar sobre lo que es incierto, poco probable, o sobre lo imprevisto, es decir, sobre asuntos cuyo desenlace no es claro o es indeterminado.

En la vida de la organización existen muchas situaciones que entran, de lleno, en el plano de lo incierto, porque el factor humano tiene algo de imprevisto. Lo evidente es lo claro y distinto por sí mismo, lo que todos ven del mismo modo, lo que no suscita debate alguno.

En la atención a los niños, en el cuidado de los seres humanos más vulnerables, se plantean situaciones que no siempre forman parte de lo evidente, con lo cual es necesario tomar decisiones sobre marcos de probabilidad, de incertidumbre y ello exige tolerancia al riesgo y, también, a la frustración.

En la toma de decisiones en equipo intervienen muchos factores. De ahí la necesidad de que entren distintas disciplinas en juego. En la deliberación sobre lo que debe hacerse, acerca de cuál es la acción más justa, no se pueden, por ejemplo, ignorar los principios de la ética aplicada a las organizaciones, pero tampoco se pueden ignorar los recursos ni los costes económicos. Toda decisión a favor de la calidad de vida de las personas tiene unas consecuencias en el plano social, emocional y económico que hay que poder evaluar y anticipar.

La toma de decisiones no puede tener como único criterio el factor económico, el gasto, la rentabilidad, el mercado o la reputación. No cabe duda que toda decisión, por simple que sea, tiene su repercusión económica y esta debe ser valorada, también, en el proceso de toma de decisiones, pero el argumento económico no puede convertirse en el único argumento a la hora de inclinar la balanza. El respeto a los valores corporativos de la organización y a los principios éticos del cuidado son los elementos fundamentales en el proceso de toma de decisiones.

Con frecuencia, el equipo profesional se enfrenta a dilemas éticos de difícil solución. Experimenta conflictos de conciencia; siente, incluso, que se le exigen unas prácticas desde el punto de vista legal que, por coherencia con sus propios valores, no puede realizar. Se siente perplejo porque no sabe cómo debe actuar, ni cuál es la decisión que mejor beneficiará a su destinatario.

La autonomía del profesional tiene que poder armonizarse con la del destinatario y con su derecho a decidir libre y responsablemente sobre las cuestiones que afectan a su vida. El destinatario no es un objeto, ni un ser pasivo; es un sujeto de derechos que, independientemente, de su condición y de su estado de salud, debe ser tratado siempre y en cualquier circunstancia como una persona.

Los niños que cuidamos son siempre y en cualquier situación sujetos de derechos, incluso cuando no tienen la conciencia de serlo. La defensa de sus derechos, de su dignidad, de su bienestar y confort es la razón de ser de nuestra labor y nuestra misión principal.

¿Por qué deliberar con otros? ¿Qué aporta la deliberación compartida? ¿Quiénes deben formar parte del equipo que delibera?

La deliberación compartida aporta tres elementos decisivos para una organización: mayor perspectiva, mayor corresponsabilidad y mayor cohesión interna de los equipos y, por consiguiente, de la misma organización.

EL VALOR DE LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS

Un equipo de carácter interdisciplinar está integrado, como su nombre indica, por un conjunto de profesionales que pertenecen a distintas disciplinas, lo que significa que aportan enfoques y visiones del caso desde ángulos y miradas diferentes.

Existe, propiamente, interdisciplinariedad cuando estas distintas perspectivas se ponen en contacto unas con otras y se prestan al diálogo y a la interacción. Cuando solo se superponen puntos de vista, pero no existe permeabilidad, ni comunicación bilateral, ni un lenguaje compartido, no se puede hablar, en sentido estricto, de interdisciplinariedad, sino de multidisciplinariedad.

**Del diálogo
interdisciplinar
emerge una
solución que
trasciende
la suma de
propuestas
individuales**

Partimos de la idea de que la suma de perspectivas tiene valor. La perspectiva es un enfoque, una mirada, un lenguaje y un modo de abordar el problema. Cada profesional, partiendo de su perspectiva disciplinar, aborda el caso de estudio desde un determinado ángulo de visión. No existe una perspectiva global, lo que podría denominarse, la perspectiva. Lo que existe es la mirada del educador social, del pedagogo, del terapeuta ocupacional, del psicólogo, del trabajador social, entre otras, y cada una de estas miradas posee su valor y tiene una dignidad.

Cada uno de los profesionales contempla el problema desde su particular visión disciplinar. Lo esencial es no injerirse en la perspectiva profesional del otro. Uno de los errores más comunes consiste en creer que la propia mirada es la única mirada posible sobre el caso, que el propio abordaje es el único abordaje posible de la cuestión que se debate. Esta visión unilateral de los problemas empobrece significativamente a las organizaciones.

Desde este paradigma se reconocen distintas perspectivas y se otorga autoridad a cada profesional cuando expone su punto de vista disciplinar. Cuando el jurista interviene como jurista, su punto de vista tiene un especial valor y es reconocido por todos los miembros del equipo, pues aborda la cuestión desde un ámbito que supuestamente conoce, en el cual se le supone competente.

La clave consiste en respetar, en igualdad de dignidad, las distintas perspectivas sin desconsiderar ninguna de ellas. Lo que se espera del profesional es que se limite a abordar la cuestión desde el ámbito en el cual es competente y no se injiera, a modo amateur, en la perspectiva del otro.

La suma de perspectivas tampoco se puede identificar con el sincretismo, que es una especie de suma caótica de las distintas perspectivas que hay en juego. Del diálogo interdisciplinar emerge una solución que trasciende la suma de propuestas individuales, la acumulación de las partes. El todo es más que la suma de las partes, del mismo modo que la resultante del diálogo es más que la suma de los puntos de vista.

Cuando un conjunto de profesionales observa atentamente el mismo dilema, es más fácil reducir el margen de error

En definitiva, ¿por qué es relevante el valor de las perspectivas para la toma de decisiones? Porque la suma dialógica de perspectivas reduce, significativamente, la posibilidad del error, aunque no la extingue definitivamente. Cuando un conjunto de profesionales observa atentamente el mismo dilema, es más fácil reducir el margen de error. Aun así, puede existir el error, porque en los problemas sociales existen variables e intangibles que no siempre son fáciles de detectar.

CORRESPONSABILIDAD

La toma de decisiones en equipos interdisciplinares favorece la corresponsabilidad profesional. Cuando todos los miembros de un equipo se implican en el proceso, entonces se sienten agentes activos e interlocutores válidos, lo cual potencia su autoestima y su dignidad profesional.

Cuando, por otro lado, la decisión se toma unilateralmente, difícilmente se consigue corresponsabilidad en la acción. Los profesionales tienen derecho a aportar su talento y su mirada en la resolución de los problemas. Ello no solo les dignifica, sino que mejora ostensiblemente a la organización, porque rentabiliza el capital intangible que hay en ella.

Cuando la tarea profesional se limita, únicamente, a cumplir protocolos y a reproducir miméticamente ciertas pautas, la organización pierde talento, creatividad y corresponsabilidad. La corresponsabilidad significa asumir en tanto equipo, el éxito de la decisión tomada, pero también, cuando ha lugar, el fracaso. Esta asunción en primera persona del plural significa responder a la situación, asumiendo las consecuencias. En ocasiones, se reivindica la corresponsabilidad cuando la toma de decisiones ha sido exitosa, pero se oculta cuando se ha cometido un error.

Los profesionales tienen derecho a aportar su talento y su mirada en la resolución de los problemas

Cuando los miembros han sido consultados y han podido participar activamente, es más fácil que asuman las consecuencias de la decisión.

COHESIÓN

Uno de los grandes problemas que sufren las grandes organizaciones es la atomización o la fragmentación de sus equipos y programas. La cohesión es importante para que la organización sea, realmente, coherente con el sistema de valores corporativos que la definen. El modo en que se interviene, se toman decisiones y se resuelven situaciones complejas, define públicamente a esa organización. De ahí la importancia del trabajo en equipo, de disponer de equipos cohesionados y bien liderados, pero ello solo es posible si se da autonomía y responsabilidad a cada uno de sus miembros y se tiene en cuenta su punto de vista y su mirada disciplinar.

La toma de decisiones en equipos interdisciplinares favorece la cohesión interna entre los profesionales, el sentido de pertenencia a la organización, lo cual es decisivo en organizaciones con una gran masa de profesionales porque ello hace posible una cultura de organización conjunta. El niño atendido es el principal beneficiario de esta cohesión interna, pues la cohesión es un factor de mejora de la calidad. También se evitan, de este modo, los agravios comparativos y las desigualdades en el modo de abordar y tratar los problemas.

7 ACTITUDES FUNDAMENTALES EN LA TOMA DE DECISIONES



Las actitudes y las capacidades que se precisan para llevar a cabo la deliberación conjunta son:

UNA ACTITUD DE RESPETO POR EL OTRO

Los valores son convicciones personales y el lenguaje empleado en el debate debe ser respetuoso con los valores de los otros participantes, aunque no los compartamos. El respeto a la persona es un requisito esencial para la deliberación y ello no debe confundirse, jamás, con la identificación con sus ideas, opiniones o puntos de vista.

La disparidad de puntos de vista y de criterios es una riqueza en un equipo asistencial, como también las propuestas que se formulan, pero solo puede haber diálogo si se respeta a todos los miembros que forman parte del equipo. Respetar a la persona como interlocutor válido significa respetar su dignidad, su integridad y su libertad de pensamiento y de expresión, lo cual es imprescindible en un proceso de deliberación compartida.

SABER ESCUCHAR

Saber escuchar significa atender a los argumentos contrarios y esforzarse por entenderlos mediante preguntas adecuadas. La escucha exige liberación de prejuicios, tópicos y resentimientos, presupone una actitud receptiva, de atención plena, una actitud que trasciende el mero oír y que tiene un valor intencional.

Cada miembro del equipo tiene derecho a ser escuchado, con lo cual es esencial no interrumpir su intervención y menos aún presuponer lo que va a formular.

La escucha presupone una actitud receptiva, de atención plena, una actitud que trasciende el mero oír y que tiene un valor intencional

CAPACIDAD PARA IDENTIFICAR Y COMPRENDER LOS VALORES AJENOS

Se requiere la capacidad para identificar los valores de los otros, así como el componente emotivo que pueda impregnar sus argumentos y juicios. Los profesionales, en tanto que personas, son portadoras de valores, tienen sus preferencias y convicciones morales.

En la toma de decisiones no solo interactúan profesionales con distintas perspectivas disciplinares, sino también personas con preferencias y jerarquías de valores diferentes, lo cual exige respeto y comprensión. Identificar y comprender los valores del otro no significa, en ningún caso, compartílos, pero sí exige respetar lo que para el otro es valioso.

CAPACIDAD PARA EXPONER LOS VALORES PERSONALES

La capacidad para exponer los propios valores es clave, aunque estos no se correspondan con certezas verificables ni demostrables, pero son convicciones que se pueden y se deben fundamentar racionalmente. Ello presupone capacidad dialéctica, de hallar los argumentos para sustentar las propias propuestas.

Esta labor de razonamiento es clave para poder persuadir a los otros miembros del equipo de la propia propuesta. De ahí la importancia que posee el lenguaje expositivo y el arte de la persuasión.

CAPACIDAD PARA ARGUMENTAR

Se requiere la competencia para argumentar de manera racional y razonable. Se parte del supuesto de que, a la hora de argumentar, los miembros del equipo tienen como principal objetivo el bien de la persona que se cuida y que, para ello, se buscan razones verdaderas, en argumentos fundados en el conocimiento, las evidencias y las competencias científico-técnicas, así como en la propia experiencia o en situaciones análogas. Se descarta, pues, cualquier modo de argumentación que utilice la falacia, el sofisma o la demagogia como mecanismo de persuasión.

DISTANCIAMIENTO

Para poder deliberar con otros, es fundamental saber tomar distancia de los principios y valores personales durante la deliberación. Quien no esté dispuesto a modificar su opinión debería abstenerse de participar en la deliberación. Esta capacidad de tomar distancia no debe leerse como una caída en el relativismo. Significa tener la flexibilidad racional y emocional para captar qué es lo más necesario en la situación propuesta, a pesar de que tal solución puede entrar en conflicto con los principios y valores personales.

CAPACIDAD DE AUTOCRÍTICA

Se requiere capacidad de autocrítica para poder identificar los prejuicios propios. Se supone en el arte de la deliberación compartida la capacidad de someter a crítica el propio punto de vista, sin que ello se entienda necesariamente como una derrota o forma de humillación.

Tener capacidad para reconocer que el otro puede tener razón y yo estar equivocado, no conlleva una pérdida de credibilidad profesional y, menos aún, de reputación. Esta autocrítica, fruto de la humildad, es imprescindible para hallar soluciones compartidas.

Tener capacidad para reconocer que el otro puede tener razón y yo estar equivocado, no conlleva una pérdida de credibilidad profesional y, menos aún, de reputación

CONTENCIÓN EMOTIVA

En la toma de decisiones en equipo es básico el control de las emociones, lo cual es especialmente difícil cuando el caso que se está debatiendo tiene graves consecuencias. Si el profesional está muy afectado emocionalmente, porque existe un vínculo afectivo con alguno de los actores del caso, es difícil deliberar de un modo neutro, con lo cual es mejor que se abstenga de participar en los procesos de toma de decisión, por su excesiva implicación emocional.

En los procesos de toma de decisiones lo que verdaderamente cuenta y tiene valor son los argumentos y las razones que se expresan. Las efusiones emocionales y valoraciones de tipo subjetivo no aportan elementos de calidad a la hora de dilucidar cuál es la mejor opción para garantizar el bien de la persona cuidada.

PREDISPOSICIÓN PARA VER LO POSITIVO DE LA OTRA PERSPECTIVA

En el proceso de toma de decisiones compartido es básico que los interlocutores sean capaces de identificar y asumir los aspectos positivos y complementarios en las razones y *argumentos de los otros*. Es positivo en el proceso de toma de decisiones en equipos, que los miembros sean capaces de reconocer las aportaciones de calidad que hagan sus colegas y que puedan sumar y matizar sus visiones con espíritu constructivo. Las intervenciones pueden servir para tomar distancia de la visión ajena, pero también para reforzar ese punto de vista.

ACTITUD CRÍTICA

Para poder deliberar con otros, es necesaria una actitud crítica frente a cualquier manifestación de fundamentalismo y de dogmatismo, porque estas actitudes quiebran el proceso de argumentación y se fundan en el principio de autoridad o bien en la coacción, la fuerza o el chantaje emocional.

SIMETRÍA DE LOS ACTORES

Una condición capital en el arte de deliberar con los demás es el reconocimiento del otro como interlocutor válido. Desde el clasismo o cualquier forma de elitismo es inviable el proceso de toma de decisiones en equipos, porque la condición sine qua non para que tenga lugar es el reconocimiento de la igualdad en dignidad de todos los interlocutores que hay en juego.

CLARIDAD LINGÜÍSTICA

A lo largo de estos años, hemos aprendido que, para comprenderse mutuamente, los miembros de un equipo deben articular un lenguaje inteligible para todos. Las jergas especializadas producen muy a menudo opacidad comunicativa. Con excesiva frecuencia, la utilización de términos técnicos, propios de una particular disciplina, hace imposible el mutuo entendimiento. De ahí la necesidad de aprender a formular las ideas con un lenguaje claro, accesible a todos y diáfano, con voluntad comunicadora.

LIBERTAD DE PENSAMIENTO Y DE EXPRESIÓN

En la toma de decisiones en equipo hay otra condición básica que no se puede olvidar: la libertad de pensamiento y de expresión de quienes participan en la deliberación. Cada miembro tiene derecho a manifestar abiertamente sus puntos de vista y para ello tienen que hallar los mejores argumentos para poder persuadir a los otros participantes de la legitimidad de su postura moral.

EL DEBER DE CONFIDENCIALIDAD

Es prescriptivo, a la hora de tomar decisiones asistenciales, guardar silencio de los procesos de deliberación y preservar los datos personales de los actores implicados en la discusión. La confidencialidad es la base de la confianza.

CONFIANZA EN LA COMPETENCIA DEL OTRO PROFESIONAL

En la toma de decisiones asistenciales en equipos interdisciplinarios es fundamental la confianza en la competencia y capacidad profesional de los miembros que configuran el equipo. Se parte del supuesto de que cada uno de los integrantes es competente en su disciplina y, mientras no existan motivos objetivos para cuestionar tal competencia, se debe otorgar autoridad a sus juicios cuando aborda el caso desde su perspectiva de análisis.

AUSENCIA DE COACCIÓN Y CAPACIDAD DE EJECUCIÓN

La libertad de elección de un equipo interdisciplinario requiere la ausencia de coacción por parte de los otros. Se refiere a la posibilidad de elegir, a la existencia de un dominio o espacio dentro del cual el equipo puede ejercer su autonomía como grupo. Aun en el caso de que no hubiere coacción, se requiere otra condición: la capacidad de elegir, es decir, de ejecución. No es suficiente tener amplitud de opciones si después no se sabe elegir o no se pueden convertir los medios en capacidad para promover los propios objetivos.

Si una persona es libre para concebir su propio plan de acción, pero no tiene la capacidad de ejecutarlo, entonces no se puede decir que consiente en las consecuencias de sus actos.

8

UN MODELO DE
TOMA DE DECISIONES



EXPOSICIÓN DEL CASO

Existe un caso cuando se da una situación que permite múltiples soluciones, cuando no hay una claridad o evidencia respecto a cómo se debe proceder. En el ámbito de la educación y la atención social se dan muchas situaciones de esta naturaleza, circunstancias en las que los profesionales no saben exactamente cómo actuar, qué hacer, cómo intervenir, porque se produce un conflicto axiológico o de valores.

Cuando en una situación se vislumbra una solución evidente, esto es, clara y distinta por sí misma, no existe, propiamente, un caso. Cuando en una situación solo existe una solución y, además, es de carácter absolutamente necesario, no existe caso. Un caso se da cuando se dan, cuanto menos, dos o más posibilidades y eso es habitual en la vida asistencial, clínica, y también en las organizaciones educativas, sociales y en el ámbito económico.

Para poder dilucidar cuál es la mejor opción, se requiere, en un primer momento, la presentación completa del caso, lo cual significa prestar atención a los actores implicados y al entorno. Todo caso se da en un determinado entorno: un domicilio, un centro de día, un centro residencial, un hospital; tiene lugar en un determinado municipio, que forma parte de un determinado país. Conocer el entorno es decisivo, pues según el entorno se va a tomar una decisión u otra. Cada entorno ofrece unas posibilidades, pero también posee unas limitaciones y barreras. Es distinto compartir una habitación, que estar en el propio domicilio; es distinto hallarse en un pueblo que en una ciudad. Una solución óptima para un entorno puede ser pésima para otro.

En segundo lugar, es fundamental conocer a fondo a los actores implicados, sus preferencias, su sistema de valores, sus intereses, sus expectativas. En el ámbito social, el actor principal es la persona que cuidamos, el destinatario principal de toda la actividad educativa, pero en el escenario existen otros actores que interactúan con él, que tienen sus preferencias y sus intereses, ocultos o manifiestos.

Nos referimos a las personas que integran su entorno afectivo, generalmente sus familiares y amigos y, también, al conjunto de profesionales que le atienden. Si el actor principal reside en un centro, se encuentra con otros actores que también comparten el mismo entorno y que se deben considerar y valorar a la hora de tomar decisiones, porque directa o indirectamente pueden verse afectados por ellas.

En esta primera fase, se requiere una detallada descripción del entorno y de los actores implicados. Tiene que incluir una redacción del conflicto ético, de la historia, de los actores, así como una exhaustiva presentación de la historia clínica del participante que incluye cuatro dimensiones (biológica, social, psicológica y espiritual), de tal modo que el equipo asistencial pueda formarse

una opinión integral de la persona y de sus preferencias, convicciones y sistema de valores; también de sus necesidades de todo orden.

ELABORACIÓN DEL ÁRBOL DE DECISIONES

En esta fase se identifican colectivamente las distintas alternativas que plantea el caso. Es el momento de elaborar gráficamente el árbol de decisiones. En esta representación, cada rama representa una posible opción. Si existen solo dos ramas, hablamos de dilema; si existen tres, de trilema y, así, sucesivamente. Entre las opciones que se barajen habrá algunas de carácter irreversible, pues no permitirán un regreso a la situación original; pero habrá otras de tipo reversible que permitan regresar, de nuevo, al tronco del árbol.

En esta fase, se requiere un trabajo de imaginación para poder entrever posibles soluciones al dilema o trilema moral planteado. Se trata de imaginar escenarios de futuros procesos que todavía no se han dado, pero que pueden aportar luz a la hora de hallar la mejor solución. Es esencial que los miembros del equipo no se censuren a sí mismos en esta tarea imaginativa, pues ya habrá ocasión, a posteriori, para evaluar y analizar las propuestas que hayan surgido.

DISCERNIMIENTO A LA LUZ DE LOS VALORES CORPORATIVOS

En esta tercera fase se lleva a cabo un análisis de las alternativas a la luz de los valores corporativos y a la luz de los principios de la ética aplicada al terreno asistencial y organizacional. Este discernimiento comunitario tiene como finalidad dilucidar las posibles consecuencias de las alternativas expuestas. Se abordan las consecuencias previsibles de orden social, familiar, emocional, económico. Momento prudencial.

MEMORIA DE CASOS PRECEDENTES

En el proceso de la toma de decisiones, la memoria de lo vivido, el recuerdo de casos y de situaciones que se han tenido que afrontar profesionalmente en momentos precedentes, tiene un valor.

El recuerdo de lo vivido, de lo acaecido, ya sea acertado o no, influye en las decisiones del presente. Eso significa que la memoria tiene un peso específico en el proceso de toma de decisiones y, por lo tanto, antes de tomar una decisión, es fundamental explorar qué situaciones análogas se dieron en el pasado y qué soluciones se propusieron.

El fin de esta mirada retrospectiva no radica en reproducir miméticamente lo que se decidió en aquel momento, pues cada situación es nueva y también son distintos los actores y, generalmente, el entorno, pero puede inspirar una solución más adecuada para el presente o bien evitar la reiteración de un error.

ELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA

En esta fase del proceso se alcanza la elección. En este eslabón, juega un papel determinante la intuición, pues, en ocasiones, no existen suficientes argumentos o razones para poder inclinar la toma de decisiones en un sentido u otro, con lo cual se debe tomar la decisión mediante una intuición, una visión clara que no es la resultante de un proceso deductivo.

La elección tiene que venir precedida por la elaboración de un razonamiento fundado en argumentos y de una secuencia lógica de actuación. La elección consensuada o pactada por los miembros del equipo debe justificarse.

Antes de tomar una decisión, es fundamental explorar qué situaciones análogas se dieron en el pasado y qué soluciones se propusieron

EJECUCIÓN DE LA DECISIÓN

La ejecución de la decisión es su puesta en marcha. Para ello es fundamental la cohesión de todo el equipo profesional, también de los miembros del equipo que defendían, de entrada, otras opciones a la hora de intervenir.

La ejecución debe ser en equipo y todos deben responsabilizarse de los efectos de la misma, tanto si son positivos, como si son negativos. A la hora de ejecutar la decisión, se informará a los responsables de la organización, al entorno afectivo y a los otros profesionales colaboradores.

VALORACIÓN DE LA DECISIÓN ADOPTADA

En todo proceso de toma de decisiones es determinante la valoración crítica de los efectos que ha tenido esa decisión. No basta con decidir, es esencial validar los efectos de tal decisión. Para ello, es esencial darse un tiempo, el que sea

necesario, para poder evaluar los efectos y no precipitarse a la hora de emitir un juicio de valor. También se requiere sinceridad y audacia para no ocultar los problemas derivados de la decisión si fuera el caso.

En el caso de que las consecuencias de la decisión ejecutada fueran positivas, se llega al final del proceso. En el caso de que tal decisión tenga consecuencias no deseables, es fundamental reelaborar el árbol de decisiones, descartando la opción que se había tomado originariamente.

REELABORACIÓN DEL ÁRBOL DE DECISIONES

En el caso de que la opción tomada no haya tenido el efecto positivo que se buscaba para la persona cuidada, es necesario contemplar, de nuevo, las ramas del árbol y descartar la opción truncada, de tal modo que se inicia de nuevo el proceso, pero no partiendo de cero, sino a partir de la experiencia dada.

En este nuevo inicio, se pueden contemplar nuevas ramas o variables que no se vislumbraron antes de abordar el caso, ya sea por limitación propia del equipo o por novedades que se hayan producido en el entorno o en alguno de los actores implicados.

9 | EMPODERAR.
HACER CRECER



Educar a los niños y niñas significa ofrecerles las herramientas necesarias para que puedan convertirse en adultos autónomos y miembros activos de la sociedad, para que puedan aportar a ella su talento y contribuir al bien común.

Los niños y niñas necesitan un referente que les apoye, tanto cuando cometen errores, como cuando consiguen sus objetivos; necesitan una figura que les acompañe en el proceso de desarrollo. Está demostrado a lo largo de estas décadas de experiencia, que los niños y las niñas se desarrollan mejor en todos los sentidos en una familia amorosa, con el apoyo de adultos que les cuidan de manera incondicional y les preparan para adquirir su plena autonomía funcional. Sea madre biológica o acogedora, lo que importa en el desarrollo emocional del niño o de la niña es que la relación con su referente esté fundada en el amor, en el respeto y en la seguridad.

Entendemos que cada niño y cada niña necesitan un lugar seguro, una familia donde se sientan acogidos, amados y aceptados por lo que son. Esta es la base sobre la que construyen su vida, su personalidad y sus relaciones. Es la red de seguridad en la cual siempre pueden confiar, el sustento que les aguanta cuando experimentan crisis y contrariedad.

Desde Aldeas Infantiles SOS, creemos que cada niño tiene su propio conjunto de talentos y de fortalezas, también sus limitaciones y carencias. Nuestra finalidad consiste en reconocer este potencial, escuchar cuáles son sus sueños para el futuro y ofrecerles apoyo para convertir ese sueño en realidad. Nuestra misión está puesta en ellos y ellas. Deseamos promover su potencial y nos ofrecemos para guiarlo y desarrollarlo.

Además del Hogar SOS, creamos una comunidad, una Aldea Infantil SOS cuyo fin es que todos los niños y niñas, cada cual a su ritmo y según sus necesidades, crezcan y prosperen. La comunidad es una importante fuente de apoyo, brinda oportunidades para interactuar con otras personas, construir vínculos, afinidades y amistades, transferirse experiencias, conocimientos y destrezas relevantes para la vida. Una aldea es una parte integral de la comunidad, interacciona con el conjunto de la sociedad y ofrece un marco de protección y seguridad para las niñas y niños vulnerables.

Consideramos que las grandes instalaciones residenciales sin un elemento familiar no son la opción adecuada para el cuidado de un niño o de una niña. El menor debe crecer en un entorno personalizado y cálido, donde se le pueda ofrecer un cuidado individual. Nos parece que un entorno impersonal no es el adecuado. Nuestro fin es, justamente, la desinstitucionalización de los niños.

El buen liderazgo de la Aldea Infantil SOS requiere de una correcta atención a todos los actores implicados. Los cuidadores y cuidadoras son personas como las demás, con sus propias aspiraciones y necesidades de realización personal.

Un buen líder debe ayudar a los profesionales a valorar sus vidas profesionales y privadas, a examinar el tiempo dedicado a sus parejas y a sus respectivos hijos biológicos. Liderar adecuadamente significa, también, asegurar unas condiciones laborales y una remuneración justa y, finalmente, reconocer sus esfuerzos, retos y deseos de progresar en su tarea de cuidado.

Para que el niño tenga un desarrollo armónico, la adquisición de la confianza radical posee una importancia decisiva. Según Erik Erikson, el estadio de la evolución del niño pequeño coincide realmente con el estadio de la confianza radical. El niño aprende a confiar en la vida mamando literalmente del pecho de su madre.

Acoger constituye la verdadera base de confianza para todo el reconocimiento del mundo por parte del niño. De acuerdo a los estudios evolutivos, cuando el niño está en condiciones de explorar el mundo a gatas y de tener contacto con otras personas, busca sin descanso el contacto ocular con la madre y comienza a llorar en cuanto lo pierde. En su segundo año, aun siendo capaz ya de moverse más allá del campo de visión de la madre o de su cuidador de referencia, regresa una y otra vez junto a ella y, en caso de no hacerlo, manifiesta ansiedad por la separación.

Abriéndose a quien le acoge, el niño se abre a las personas y al mundo. Cuanto más inseguro es para un niño el vínculo con su cuidador, más bloqueado se encuentra en la construcción de relaciones con otras personas, pues está ocupado por completo en construir un vínculo fiable con aquel. Y, al revés, a partir de la confianza en su cuidador, se va constituyendo la confianza radical del niño, inicialmente ingenua y fuera de toda duda, que le procura una posición en la vida, pero que, de continuo, se halla amenazada y puesta a prueba.

La fe es el motor de la práctica educativa. Se contrapone a la evidencia, a lo que es claro y distinto para todos, de un modo unánime. Cuando el maestro se prepara a fondo para enseñar y sale al aula con el fin de comunicar lo que sabe, no tiene ninguna garantía de éxito, pero la fe en sus capacidades y en las de los alumnos es lo que le mantiene en vida, lo que pone en acción su motor.

La fe es un acto de confianza, no es el resultado de un razonamiento lógico, ni la consecuencia de una deducción matemática. Es un movimiento del corazón

**Cada niño
tiene su propio
conjunto de
talentos y de
fortalezas.
Nuestra
finalidad
consiste en
reconocer
este potencial
y ofrecerles
apoyo para
convertir ese
sueño en
realidad**

que consiste en creer que el alumno puede llegar a ser lo que está llamado a devenir, en definitiva, que puede mejorar y ser distinto de como ahora es. No nos referimos a la fe en sentido religioso, a la asunción de un determinado tipo de dogmas; tampoco a la adhesión a una verdad revelada. La fe del educador es una fe que se mueve en otro plano, pero también es fe, porque requiere confianza, especialmente cuando nadie confía en el niño y en su futuro.

El vínculo entre educador y niño se fundamenta en la confianza. El educador cree en el niño, en su potencial, en sus capacidades, en su fuerza para aprender lo que todavía ignora. El niño cree en el educador, en su buen hacer, en el dominio que tiene de la materia que imparte.

La verdadera confianza en uno mismo es el requisito de una personalidad fuerte y compasiva. Y cuanto más tiempo pasa, más difícil resulta eludir una consciente decisión fundamental sobre qué actitud adopta uno ante la vida, ante los demás, ante el mundo y ante la realidad. Sin una madura confianza radical, sin una confianza existencial, apenas resulta posible superar las múltiples crisis de la vida.

El foco de nuestra atención como organización son los niños y niñas que atendemos, pero también están sus familias. Cuando la familia de origen es capaz de ofrecer un hogar cálido para sus hijos e hijas, a pesar de las contrariedades y dificultades, esa familia es el mejor marco para que los niños y las niñas crezcan.

El objetivo de Aldeas Infantiles SOS es prevenir a estas familias de la desintegración, fortalecer sus habilidades para el cuidado de sus hijos e hijas, trabajar directamente con ellas con el fin de empoderarlas para que ejerzan el cuidado parental de calidad. Esto incluye acogimiento por familiares para apoyar que los niños y las niñas permanezcan con su familia extensa.

Sabemos por experiencia que existen dos etapas del cuidado que merecen una atención especial: el desarrollo de la primera infancia y la preparación de los jóvenes para la vida emancipada. Lo que sucede en estas dos etapas tiene un impacto significativo en el futuro de los niños, niñas y adultos jóvenes.

En Aldeas Infantiles SOS estamos firmemente implicados a favor de la equidad y contra cualquier tipo de discriminación. Cuando observamos que, en algunos países del mundo y ámbitos de la sociedad, las niñas tienen desventajas, solo por su género, abordamos esta forma de discriminación con los actores implicados. Tampoco aceptamos otras formas de discriminación por criterios étnicos, creencias, estado de salud o necesidades especiales.

A la vez, reconocemos que no siempre somos la organización óptima para trabajar con ciertos grupos de niños y de niñas, tales como niños soldados, niños que han vivido en la calle por mucho tiempo o bien que sufren discapacidades graves que requieren cuidado de por vida. Una respuesta muy específica puede

ser una respuesta apropiada para estos niños. Estamos comprometidos en hallar las soluciones de cuidado para ellos.

Lo propio de un buen líder consiste en empoderar, esto es, dar poder, capacitar, hacer crecer a las personas que lidera. La filósofa americana Martha Nussbaum define capacidad de este modo: “Las capacidades básicas son las facultades humanas innatas de la persona que hacen posible su posterior desarrollo y formación”².

Toda capacidad es un potencial, pero solo se activa con el funcionamiento. Escribe la citada filósofa: “El funcionamiento es la realización activa de una o más capacidades”³. Cada niño tiene sus capacidades, pero solo a través del funcionamiento se realizan. El líder debe propiciar los pretextos adecuados para que estas capacidades afloren, para que se pongan en funcionamiento. El buen líder reconoce capacidades en sus colaboradores y les ofrece la ocasión para desarrollarlas.

“Los seres humanos -escribe Martha Nussbaum- vienen al mundo con el equipamiento suficiente para múltiples ‘haceres y seres’ (...) y tenemos que preguntarnos cuáles de ellos merece la pena desarrollar en forma de capacidades maduras”⁴.

El fin de una organización es potenciar capacidades humanas. Cada persona es un fin en sí misma. El objetivo es producir capacidades para todas y cada una de las personas, sin usar ninguna de ellas como medio para las capacidades de otras ni para las del conjunto.

Lo propio de un buen líder consiste en hacer crecer a las personas que lidera

Martha Nussbaum cita diez capacidades centrales de la persona: Vida; Salud física; Integridad física; Sentidos, imaginación y pensamiento; Emociones; Razón práctica; Afiliación; Otras especies; Juego; y Control sobre el propio entorno.

El buen líder está atento a las capacidades de cada ser humano de su entorno y crea la ocasión para que tales capacidades puedan entrar en funcionamiento. Da tiempo a la persona para que aprenda a desarrollarlas, tolera los errores y las deficiencias y confía en que, a través del ensayo y del error, será capaz de desarrollarlas de un modo óptimo. En esta tarea resulta esencial la paciencia y la tolerancia.

Las personas tienen capacidades que no ponen en práctica. El verdadero valor reside en entender lo que motiva nuestras reacciones y en cuáles son las recompensas necesarias. Debemos preguntarnos: ¿Por qué hacemos las cosas? ¿Cómo nos hacen sentir las cosas que hacemos?

2. M. NUSSBAUM, Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano, Paidós, Barcelona, 2012, p. 43.

3. Ibidem, p. 44.

4. Ibidem, p. 48.

Si deseamos que las ideas avancen dentro de la organización es necesario entender qué las motiva, lo que libera y estimula la conducta que deseamos ver en nuestros líderes y en todos aquellos que contribuyen dentro de la organización.

Empoderar es fundamental para apalancarnos en esas capacidades que necesitamos estimular. El liderazgo multiplicador es aquel que estimula y empodera a los equipos conduciéndolos hacia la excelencia. Para conseguir crear ese tipo de liderazgo se necesitan ideas, pero también es imprescindible contar con otro factor crítico: el lenguaje. Toda la organización necesita establecer un lenguaje propio que permita discutir sobre lo indiscutible dentro de ella.

**El liderazgo
multiplicador
es aquel que
estimula y
empodera a
los equipos
conduciéndolos
hacia la
excelencia**

BIBLIOGRAFÍA



Aldeas Infantiles SOS Internacional.

Garantía de cuidados SOS, Innsbruck, 2017.

J. Maxwell.

The power of your leadership, Nashville, New York, 2017.

SOS Children's Villages International (2008).

Formal education policy. Learning for life.

SOS Children's Villages International (2009a).

SOS Children's Village programme policy.

SOS Children's Villages International (2009b).

Guidelines for the Alternative Care of Children. A United Nations framework.

SOS Children's Villages International (2010a).

Ageing out of care. From care to adulthood in European and Asian societies.

SOS Children's Villages International (2010b).

Strong families, strong children.

SOS Children's Villages International (2013a).

Creating a world where each child can thrive. SOS Children's Villages' vision for the post-2015 development agenda. Position paper.

SOS Children's Villages International (2013b).

Education for the most marginalised and vulnerable. Post-2015 think piece on education.

SOS Children's Villages International (2014a).

SOS Children's Villages' gender equality policy. Same but different. Transforming gender balances in care.

SOS Children's Villages International (2014b).

Strong communities for strong families. How strong social support networks support children and families in sub-Saharan Africa.

SOS Children's Villages International (2016a).

No child should grow up alone. Impact report.

SOS Children's Villages International (2016b).

LUCY. SOS Controlling System. Database.

SOS-Kinderdörfer Weltweit Hermann-Gmeiner-Fonds Deutschland e.V. (2013).

Towards a world fit for children. Putting.

F. Torralba.

Esos valores que nos unen, Aldeas Infantiles SOS, Madrid, 2018.

F. Torralba.

Liderazgo ético. La emergencia de un nuevo paradigma, PPC, Madrid, 2017.



Aldeas Infantiles SOS es una organización de ayuda a la infancia, internacional, privada, sin ánimo de lucro, interconfesional e independiente de toda orientación política, fundada en 1949 en Imst (Austria) y con presencia en 136 países.

Su misión es atender a niños y jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad, impulsando su desarrollo y autonomía, mediante el acogimiento en entornos familiares protectores y el fortalecimiento de sus redes familiares, sociales y comunitarias. Su marco de actuación es la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

Presente en España desde 1967, donde S.M. el Rey don Felipe de Borbón ostenta su Presidencia de Honor, la organización no ha dejado de adaptarse para dar respuesta a las necesidades cambiantes del contexto social.

Junto a los programas de acogimiento que se desarrollan, se continúa con el compromiso creciente en el ámbito preventivo y con el acompañamiento a los jóvenes hasta su plena integración en la sociedad.

El trabajo de Aldeas Infantiles SOS ha sido reconocido con el Premio Princesa de Asturias de la Concordia 2016.



**ALDEAS
INFANTILES SOS**
Un hogar para cada niño