

Estudio de caso: efectos del uso de WhatsApp como canal de comunicación interna en una ONG de recuperación de frutas y hortalizas

Trabajo de Grado para la obtención del título de Licenciada en Comunicación.

Estudiante: Maite Bibiana Iraola Detomasi, C.I. 5.056.411-7

Tutora: Prof. Adj. Mag. Psi. Lis Pérez

Octubre 2020

Resumen

El presente es un estudio de caso abordado desde una perspectiva cualitativa. Se propone comprender la incidencia del uso del WhatsApp, como principal canal de comunicación interna de una organización sin fines de lucro que opera con voluntarios/as en la recuperación de alimentos en un centro distribuidor de frutas y hortalizas de Montevideo. El voluntariado se encarga de la tarea de clasificar los alimentos que están en condiciones de ser consumidos. Posteriormente, son distribuidos en cajones a instituciones que reciben poblaciones en situación de vulneración social. El vínculo del voluntariado con la organización se mantiene a través de un grupo de WhatsApp, donde fundamentalmente se planifican las jornadas de clasificación mediante una lista de asistencia. El grupo de voluntarios/as en dicha aplicación tenía registrados 185 integrantes al mes de abril de 2020.

El objetivo de esta investigación es indagar el vínculo del voluntariado con la organización, analizando el uso de WhatsApp como canal de comunicación interna, considerando como antecedente que los fenómenos de rotación e inestabilidad del voluntariado son tema de preocupación operacional para esta organización (Espinosa y Mieres, 2018).

Palabras clave: Comunicación organizacional, Organización sin fines de lucro (OSFL), Organizaciones no lucrativas (ONL), comunicación interna y WhatsApp.

Tabla de Contenido

Resumen.....	2
Introducción.....	7
Fundamentación y antecedentes.....	9
Asociación Civil de reciclaje y redistribución de alimentos.....	11
Marco Teórico.....	15
Comunicación en las organizaciones.....	15
Estrategia de comunicación.....	16
Públicos de la organización	17
Comunicación interna.....	18
Comunicación formal e informal.....	19
Comunicación organizacional en la era digital.....	21
WhatsApp.....	22
Brecha Digital en Uruguay.....	24
Organizaciones no lucrativas.....	25
Comunicación en ONL.....	26
Comunicación interna.....	28
Voluntariado.....	29
Planteamiento del problema.....	33
Objetivos.....	34
Metodología.....	34
Diseño.....	34
Entrevistas Semiestructuradas.....	35
Observación.....	35

Rastreo documental.....	36
Análisis.....	37
Dinámica de la Comunicación Interna.....	38
Comunicación Formal.....	38
Grupo de Whatsapp.....	38
Modificaciones en la Operativa.....	39
Lista de Asistencia.....	42
Pedidos de Colaboración.....	49
Consultas de las Personas Voluntarias.....	50
Avisos de Llegadas tarde e Inasistencias.....	52
Presencial.....	59
Comunicación Informal.....	60
Pandemia.....	64
Rasgos Generales de la Comunicación Interna.....	66
Relación de la organización con Voluntarias y	
Voluntarios.....	66
Convocatoria.....	67
Ingresos.....	68
Formulario de Inscripción.....	69
Grupo de WhatsApp.....	69
Capacitación.....	73
Seguimiento.....	76
Referentes.....	79
Desvinculación.....	81

Caracterización del Canal Whatsapp en la Comunicación Interna.....	82
Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	86
Referencias Bibliográficas.....	87
Apéndice.....	90
Apéndice A. Pauta de Entrevista.....	90
Apéndice B. Modelo de Consentimiento Informado.....	91
Apéndice C. Entrevistas.....	92
Apéndice D. Carta de autorización para la observación.....	139

Introducción

Los avances tecnológicos están transformando profundamente la sociedad y su forma de organizarse, principalmente a través del medio internet (Krohling, 2007). La revolución de la tecnología como la denomina Castells (1996) hace replantear los procesos comunicativos, configurándose un nuevo espacio de intercambio: el virtual. Esto ha quedado aún más expuesto en este momento de virtualización de la vida cotidiana ante la pandemia global.

La virtualidad alcanza diferentes ámbitos en la vida del ser humano y aquello que se mantenía estable comienza un proceso de transformación. En el ámbito laboral estas transformaciones demandan una respuesta acelerada de las organizaciones para continuar su vigencia. Ha habido una adaptación de las conversaciones y reuniones a medios digitales como los mails o mensajes de texto. En algunos casos, ni siquiera se requiere de la presencia física en la empresa pues el teletrabajo se convierte en una modalidad muy útil y definitiva para algunas organizaciones. Los equipos de trabajo también se vieron compelidos a la incorporación de las tecnologías que ofrece internet 2.0. En lo que respecta a las reuniones, la planificación grupal y otras actividades, la aparición de diferentes plataformas de trabajo colaborativo así como también el uso intensivo de redes sociales, llegaron como una opción asincrónica que contribuye con el trabajo en equipo.

Si bien existen varias herramientas digitales creadas para el ámbito laboral no es el caso de WhatsApp que pasa del uso informal y más privado al uso en el ámbito formal de las organizaciones. Esta herramienta es una aplicación de mensajería instantánea, cuyo nombre hace alusión a la frase informal “What’s up” que significa “¿Qué pasa?” en inglés. Al crecer su popularidad, la aplicación es comprada por Facebook, adquiriendo nuevas funcionalidades y ampliando su potencial. Mientras que Facebook es una aplicación prohibida en muchos

ámbitos laborales por su carácter de red social, WhatsApp sí es una herramienta utilizada en grupos de trabajo.

La entrada al mundo digital demanda a las organizaciones especial atención y deben definirse las estrategias para su mejor aprovechamiento. Es por este motivo que se realizará un diagnóstico específico de la comunicación interna de la organización, con el propósito de comprender los efectos del uso exclusivo de WhatsApp. Es importante aclarar que se considera el concepto de comunicación organizacional integrada, pero que para un análisis más específico se hablará de la dimensión interna de la comunicación de la organización.

El objeto de estudio es una organización sin fines de lucro que organiza su actividad operativa con el voluntariado a través de WhatsApp. Para las organizaciones no lucrativas los voluntarios son integrantes fundamentales, ya que su colaboración hace posible su existencia y funcionamiento, por ende la comunicación con ellos debe ser prioritaria.

Las herramientas de comunicación digital se presentan en la actualidad como canales atractivos para las organizaciones en general (Formanchuk, 2010) y particularmente para las organizaciones no lucrativas (ONL), como afirma Vidal “mantienen una presencia creciente en Internet, y son ágiles para incorporar las ventajas de las nuevas tecnologías.” (2004, p.311).

Este estudio de caso supone un diagnóstico de la comunicación interna donde se analizarán los canales y flujos existentes mediante la observación del grupo de WhatsApp y las entrevistas a integrantes de la organización.

Fundamentación y antecedentes

Calderón y Zúñiga (2015) realizaron un estudio exploratorio sobre el uso de redes sociales en ONL con el fin de crear un manual de uso. Las entrevistas a expertos condujeron a la creación de una encuesta, implementada a 33 organizaciones usuarias de redes sociales, con este estudio mixto se lograron confirmar los resultados sobre el uso óptimo de las mismas. Esta investigación es un aporte para otras ONL interesadas en incorporarse al medio digital, sabiendo utilizar las redes sociales y entendiendo por qué es importante la presencia en internet.

González y Vargas (2014) centran su investigación en la comunicación interna y la incorporación de medios digitales afirmando que influye en la efectividad de la gestión administrativa. Se realizan diagnósticos a cuatro organizaciones sin fines de lucro para identificar las herramientas utilizadas y observar si existen estrategias de comunicación interna con el fin de elaborar un modelo de comunicación digital que sirva a otras organizaciones. La aplicación de mensajería instantánea WhatsApp es una de las herramientas mencionadas.

También Castillo y Galo (2017) realizaron un diagnóstico a una ONG en Nicaragua evaluando los canales de comunicación utilizados y su efectividad relativa al cumplimiento de los objetivos de la organización. Entre los canales utilizados estaba el WhatsApp, más concretamente los grupos, destacando la capacidad de mantener a todos informados y en contacto al instante. En los resultados afirman que es fundamental el papel de la comunicación interna que genera sentido de pertenencia a la organización y hace coincidir esfuerzos en favor de los objetivos.

Canelo (2016) se propone identificar cómo sería una gestión estratégica de comunicación digital para la captación y retención de voluntarios en organizaciones sin fines de lucro. En esta investigación se concluye que, si bien hay un uso de herramientas digitales, ninguna cuenta con una estrategia de comunicación digital.

Talledo en 2016 realiza una investigación exclusivamente sobre la influencia del uso del WhatsApp en la comunicación interna de una organización estatal. Se determinaron cuáles eran las ventajas y limitaciones de la aplicación de mensajería y también se observó el nivel de eficacia de la comunicación interna. Los resultados fueron favorables, considerándose WhatsApp como una herramienta efectiva y de confianza para la comunicación interna y no se identificó ninguna limitación a partir de los aspectos analizados.

Sobre el objeto de estudio de la presente investigación existe un diagnóstico y un programa de comunicación realizado en el año 2018. Se trata de un Trabajo de Grado de la carrera Licenciatura en Comunicación, cuyo objetivo era establecer los ejes formales de la comunicación institucional de la asociación civil fundados en una estrategia que apunta a su profesionalización y asentamiento (Espinosa y Mieres, 2018). Según las autoras, desde su fundación, la organización ha tenido un crecimiento muy rápido que “los ha obligado a trabajar de manera reactiva, casi intuitiva, gestionándose como una start-up” (p.12).

Las autoras ven la necesidad de crear un plan estratégico para vincularse con sus *stakeholders* principales que son “voluntarios administrativos, voluntarios de recolección y aliados estratégicos” (Espinosa y Mieres, 2018, p.13). En lo que respecta a comunicación interna, se integró el grupo de WhatsApp para observar los intercambios lanzando también a través de ese medio una encuesta sobre la percepción de imagen. Finalmente en las conclusiones se lo evaluó como un canal eficiente.

Asociación Civil de reciclaje y redistribución de alimentos

El desecho de alimentos es un hecho preocupante en la actualidad, según un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) por año se desperdician 1300 millones de toneladas de alimentos destinados para el consumo, solo en Uruguay la cifra es de 1 tonelada anual. Las causas que llevan al desperdicio son múltiples, a nivel doméstico el exceso de consumo es una costumbre que acorta la vida útil de los alimentos y a nivel de producción y comercialización está el exceso de producción o de cosecha, el descarte de alimentos por no reunir las condiciones de apariencia para la comercialización y por logística, y falta de espacio de almacenamiento ante el ingreso de nueva mercadería. Las consecuencias de estos hábitos de desperdicio afectan al medioambiente y a la sociedad.

Frente a esta problemática nace una asociación civil que tiene como misión reducir las pérdidas y desperdicios de frutas y hortalizas de un centro de productores-distribuidores en Montevideo.

Los fundadores se definen en sus perfiles en redes sociales como una organización sin fines de lucro que recupera alimentos que no han sido comercializados y estén en estado de ser consumidos, para distribuirlos a poblaciones en situación de vulnerabilidad. Su *slogan* “por un menor desperdicio de alimentos y una mayor seguridad alimentaria” integra dos objetivos fundamentales, por un lado el reciclaje de alimentos evitando el aumento de gases que provocan el efecto invernadero y, por otro, contribuyen acercando variedad de frutas y verduras a poblaciones vulnerables, social y económicamente; alimentos a los cuales no pueden acceder por su elevado costo.

Esta organización lleva operando cuatro años como asociación civil y hasta principios del 2020 han habido 130 organizaciones beneficiarias, entre las que se encuentran CAIFS, Clubes de Niños, escuelas y refugios, entre otros.

La organización está integrada por un equipo directivo de tres miembros, cada uno encargado de una de las áreas en que dividen la gestión, que son: logística, finanzas y comunicación, que incluye *fundraising*. Además, hay un equipo operativo de tres miembros, siendo una de ellas voluntaria. En el programa de voluntariado han participado personas particulares, desde jóvenes liceales hasta adultos ya jubilados, además de instituciones educativas públicas y privadas, personal de empresas, grupos solidarios, jóvenes en reinserción social, internos, policías y funcionarios de centros de reclusión. En el diagnóstico hecho por Espinosa y Mieres lo describen como; “un equipo de trabajo sumamente heterogéneo: sus integrantes son de distintos contextos socioeconómicos, barrios y nivel de instrucción.” (2018, p.55). Los voluntarios realizan jornadas de 4 horas, sin obligatoriedad de asistencia mínima, pudiendo asistir esporádicamente o regularmente. Luego de terminadas las jornadas los voluntarios pueden llevarse una parte de los excedentes de frutas y verduras.

Desde sus inicios hasta comienzos de 2020 llevaban 500.000 kg de alimento rescatado, con un promedio de 13.000 personas beneficiadas semanalmente gracias a la donación de aproximadamente 400 productores y comerciantes, que ceden a la organización los alimentos que no van a ser comercializados y al trabajo del voluntariado en la clasificación de los mismos.

La organización recibe contribuciones monetarias que las organizaciones beneficiarias mensualmente por cada cajón de frutas y hortalizas recibido. Para solventar los costos operativos de empaque, distribución y recursos humanos la contribución económica establecida era de \$150 por cajón entregado o \$120 en modalidad *pick up*, hasta el 2019.

Actividad operativa

Para lograr su misión, la operativa de la organización se implementa en tres etapas: recolección, clasificación y distribución.

En la primera etapa, los integrantes del equipo operativo se dirigen al centro de distribución de grandes productores agrícolas y recolectan las frutas y hortalizas que no fueron comercializadas en el día. Se juntan los cajones recolectados en palets y luego se transportan en elevador hasta un espacio cedido por el propio mercado para la asociación a una cuadra.

Una vez en la sede de la organización comienza la segunda etapa que implica la clasificación de los alimentos donados, realizando el rescate de aquellos que están en buen estado. Por un lado se limpian los que estuvieron en contacto con algunos alimentos en peor estado y se colocan en cajones con el logo de la organización, por otro, se desechan los que no pueden ser consumidos. Esta es, claramente, la etapa central y más importante de la operativa, ya que es sobre lo que se define el objetivo de la organización. Es en esta etapa que se incorpora el trabajo voluntario, siendo una necesidad principal contar con personas suficientes para procesar el volumen de frutas y hortalizas que se donan cada día. Según la página oficial de la organización se estima que ha habido 2000 voluntarios aproximadamente desde el inicio de la organización en 2016.

La tercera etapa implica la entrega de los cajones de mixes a las distintas organizaciones beneficiarias, realizada con un camión que la organización adquirió gracias a un fondo concursable o, si la organización beneficiaria puede hacerse cargo, recoge sus cajones directo al galpón de la organización.

Comunicación

Desde sus inicios la organización utiliza la comunicación digital para convocar a voluntarios y dar a conocer a la organización al público en general. A través de sus perfiles en las redes sociales, Facebook e Instagram, publican información sobre la ubicación, los días y horarios de la actividad de recolección, invitando a participar. Una vez hecho el contacto con la organización y manifestado el interés de ser voluntario/a, ya sea a través de las redes o directamente yendo al lugar de la misma, las personas se integran a través del grupo de voluntarios en la aplicación WhatsApp.

Grupo de WhatsApp

Antes de constituirse como una asociación civil, ya en los inicios de este proyecto de rescate de alimentos, se creó el grupo de WhatsApp de voluntarios para coordinar las jornadas operativas de clasificación. Este grupo permaneció y se constituyó en el canal principal de contacto con voluntarios. La consigna es utilizar el grupo para comunicar las jornadas de clasificación y generar una lista de asistencia de voluntarios. Se solicita que anoten su nombre, y el de sus acompañantes si los hubiese, en la lista de los días de jornadas de clasificación que envía uno de los integrantes de la organización. Para ello, se debe seleccionar el último mensaje con la lista, copiarlo, pegarlo en un nuevo mensaje, escribir el nombre y finalmente volver a enviarlo.

Marco Teórico

La comunicación en las organizaciones

Según Capriotti (2009) una organización es un actor social, que tiene la capacidad y necesidad comunicativa de relacionarse con sus públicos, como una entidad coherente, subordinando todas las acciones a “las pautas generales de la Comunicación Integrada de la Empresa” (p.17). Este término se refiere a la interrelación de la imagen, identidad y comunicación corporativa (Capriotti, 2009), resultado de la unión de dos corrientes: las relaciones públicas y la comunicación organizacional (Herranz, 2007).

Fue a finales de los 80 que comenzó a generarse una idea de la comunicación global considerando su valor estratégico y la necesidad de gestionarla coordinando todos los aspectos de comunicación de la organización, donde destacan los valores intangibles (Herranz, 2007).

Han habido distintas denominaciones para referirse a la comunicación en las organizaciones, por un lado, están las nomenclaturas que resaltan la comunicación como proceso global e integral y, por otro, las que hacen énfasis en el tipo de organización de la que trata la comunicación (Herranz, 2007). En este estudio de caso se prefirió utilizar el término comunicación organizacional o institucional, dado que el objeto de estudio es una organización sin fines de lucro.

Atender el aspecto comunicacional de manera integral y estratégica es necesario y beneficioso para la consecución de los objetivos de cualquier organización, ya que:

la comunicación permite propagar una cultura organizativa basada en los valores y la misión de la entidad, provocando consecuencias favorables como son: la mejora de la

productividad, la reducción en el absentismo laboral, la disminución de los accidentes laborales, el abandono de la empresa, etc. (Herranz, 2007, parte 3. párr. 2)

La efectividad de la comunicación organizacional implica la coordinación de sus distintas dimensiones y acciones, por lo que la planificación estratégica es fundamental y “debe estar siempre insertada en la política general de la organización” (Herranz, 2007).

Estrategia de comunicación

Pérez (2001) considera la comunicación como poder y forma de acción que puede ser gestionada, administrada, de forma estratégica, siempre que se trate de acciones que:

El emisor decide y preelabora conscientemente de antemano, de cara al logro de unos objetivos asignados, teniendo en cuenta el contexto de la partida y las tendencias políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas, y sobre todo, las posibles decisiones/reacciones de aquellos públicos-receptores que con sus cursos de acción pueden favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos (p.462).

La estrategia es vista por el autor como un marco general que permite conducir las acciones con vista hacia el futuro y no a la resolución de una situación puntual.

Para ello Pérez (2001) considera dos axiomas:

El primero, “todo comunica” es una afirmación que amplía la concepción del “mensaje”, reconociendo el componente simbólico de otras acciones. La comunicación con el entorno es constante y cada acción explícita o implícita, voluntaria o no es percibida por el otro y ayuda a la construcción mental de la imagen de la organización.

El segundo “es imposible no comunicar” reafirma lo anteriormente dicho, el autor explica que las organizaciones, como sistemas abiertos, están siempre comunicando. Porque

aunque no tengan una planificación estratégica, los demás actores de la sociedad, podrán formar sus percepciones.

Por esta razón, las estrategias de comunicación estarán orientadas en función de los públicos a los que se dirigen (Herranz, 2007).

Públicos de la organización

La organización existe a través de sus intercambios como emisora y receptora, por eso el mejor modo de definir sus públicos es basándose en la relación que tienen con ella. Es una tarea esencial definir cómo son esos públicos, con quiénes se está en contacto, agruparlos si corresponde, para establecer las formas de comunicación con ellos.

Comúnmente se agrupan en externos e internos, pero la realidad de las organizaciones es más compleja que un adentro y afuera, ya que son sistemas abiertos y los vínculos son más intrincados. En cambio, Capriotti (1998) propone considerar las acciones, situaciones, necesidades y acontecimientos de una organización para determinar sus públicos. Así se puede pensar en los “públicos naturales”, como aquellos que nacen con la organización y por otro lado, los públicos más coyunturales vinculados a las situaciones temporales y ambientales.

Uno de los públicos naturales más destacados son los que conforman la organización y la hacen andar, aquellos que cotidianamente se están comunicando para lograr los objetivos y actúan como sujeto unitario en representación de la institución (La Porte, 2005).

El sistema especial de comunicación de ese público se denomina comunicación interna.

Comunicación Interna

Kreps (1995) define la comunicación interna como aquella que sucede entre los integrantes de la organización, de forma similar la define Capriotti (1998) como “el intercambio de información entre todos los niveles de la organización”, siendo un intercambio recíproco, construyendo un diálogo. Morales (2001) entiende que la comunicación interna involucra a todos los integrantes de la empresa y “persigue contar a sus públicos internos lo que la organización hace, lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas, incrementar la motivación y la productividad” (p.219)

La comunicación interna puede ser aislada para su mejor análisis, pero siempre responde a una estrategia de la dirección de las instituciones (La Porte, 2005). La comunicación con el exterior parte siempre desde adentro, para poder proyectar una imagen al público la organización debe preguntarse cómo nos percibimos, quienes somos y qué hacemos, pues es “la comunicación interna [la que] genera confianza entre los públicos internos y favorece su coordinación para alcanzar el fin común” (Vidal, p. 312).

La comunicación interna ha de ser coherente con los valores y misión de la organización, pues como afirma Costa (1998) “debe obedecer a una cultura y a una identidad” (Morales, 2001). La cultura, al igual que sucede en la sociedad, establece cierta unidad en una organización, se trata de formas, usos, maneras de actuar, sentir, que están arraigadas y se van pasando de integrante a integrante. Capriotti define la cultura como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (2009, p. 24).

Para Capriotti, la cultura y la filosofía son los dos componente de la identidad organizacional la cual define como “el conjunto de características centrales, perdurables y

distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (2009, p.21).

Considerando los aspectos de información, coordinación, motivación e identidad, las funciones de la comunicación interna según Capriotti (1998) son:

- garantizar una buena circulación de información
- lograr la coordinación de las tareas y los esfuerzos
- estimular la cohesión entre las personas y
- lograr su identificación con la organización (p. 4-6)

Estas funciones apuntan a generar un diálogo, tener una comunicación abierta entre la dirección y los empleados generando un verdadero vínculo e intercambio, basado en la solidaridad.

Comunicación formal e informal

Según Kreps (1995) los canales formales son aquellos con arreglo a “los niveles, divisiones y departamentos, así como también a las responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo asignadas a los miembros” (p.225). Es decir, se sostiene por las líneas de autoridad- subordinación o de cooperación, marcadas por el organigrama.

Esto permite definir tres flujos de mensajes según Kreps (1995): descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación descendente va desde la alta dirección hasta los niveles inferiores de la jerarquía. Sirve para comunicar los objetivos de la organización, información relativa a la operación y para evaluar el desempeño. Los canales de comunicación descendente son muy importantes para el funcionamiento de la organización ya que implica normas, directivas y órdenes. Según el autor, los problemas más comunes en la comunicación descendente son; la

falta de claridad, asociada a decisiones tomadas con poco tiempo y con poca explicación, la contradicción de las indicaciones, la saturación de mensajes en el canal y la falta de consideración de los directores por los subordinados por la repetición de mensajes.

La comunicación ascendente hace el camino inverso de la comunicación descendente, e implica la retroalimentación de los trabajadores hacia integrantes de más jerarquía en la organización. Estos canales habilitan que se comparta información de forma de romper la barrera de la autoridad y también “alienta la participación y la involucración de los empleados” (Kreps, 1995, p. 28). El problema más común de estos mensajes es el sesgo que tienen ya que, por miedo a ser reprimidos, los trabajadores comunican mucho más las cosas positivas y además está el problema de que suelen ser insuficientes los canales para difundir estos mensajes.

Por otro lado, la comunicación horizontal supone el flujo de mensajes entre integrantes de igual jerarquía. Kreps (1995) afirma que estos canales son muy útiles para la coordinación de tareas, para compartir información sobre la organización, como medio formal para la resolución de problemas y para generar apoyo entre los trabajadores. Pero no suele haber canales de comunicación horizontal formales ya que las organizaciones no los reconocen como útiles

Más allá del medio utilizado para cada canal de comunicación, la efectividad de la comunicación formal está relacionada con el desarrollo de relaciones interpersonales significativas, que permitan desarrollar confianza entre sí, comunicarse efectivamente y generar cooperación (Kreps, 1995).

Aunque se planifiquen los canales formales de todos los flujos, descendente, ascendente y horizontal, el autor afirma que estos sistemas de comunicación no suelen satisfacer las necesidades de información de los miembros de la organización, por lo que se

recurre a otros canales informales, que surgen de la “interacción social natural entre los miembros de la organización” (Kreps, 1995, p.225). Los canales informales surgen frente a la necesidad de información que tienen los empleados, de conocer más de la organización.

Comunicación organizacional en la era digital

Las organizaciones, como actores sociales, deben repensar cómo es su comunicación con sus públicos en la era de Internet 2.0. Castells (2003) describe a la sociedad en red como aquella que se configura y estructura por la virtualidad de internet, siendo la realidad que vivimos la que se constituye en la virtualidad de las redes. Krohling (2007) afirma que a partir de la era de la información, la comunicación en las organizaciones toma un papel más relevante y estratégico, necesitando relacionarse no solo con sus públicos directos, sino con toda la sociedad.

Toda la convergencia mediática presente en el día a día del ciudadano atraviesa el hacer comunicacional de las organizaciones con igual intensidad, pues estas son partes integrantes de la sociedad y están formadas por personas que se intercomunican y se interrelacionan, por medio de la comunicación interpersonal, grupal y de todos sus medios tradicionales e innovadores como los digitales (Krohling, 2007, p. 42).

Los elementos constitutivos de la comunicación organizacional en la era digital son la conectividad o las redes, los públicos más activos y las nuevas herramientas de internet.

La era digital introduce nuevos medios, plataformas, lenguajes y tecnologías que la sociedad va adoptando. Así se fue dando lugar a la construcción de diversas comunidades

virtuales en torno a intereses específicos, los públicos actualmente traspasan las fronteras geográficas y tienen un mayor poder para manifestar sus opiniones. La apertura que implica los avances de la tecnología de la era digital, vuelve imperativo que la comunicación en las organizaciones sea abierta y transparente para sus públicos y la opinión pública (Krohling, 2007).

Según Krohling (2007) esta apertura generada por los cambios de la revolución tecnológica, pone en un lugar central la comunicación institucional para la gestión de las organizaciones, la comunicación pasó de ser concebida instrumentalmente, con el fin único de transmitir información, a ser pensada de forma estratégica, con una planificación específica para los diálogos con las comunidades virtuales, aunque no todas las organizaciones invierten lo necesario en ella y muchas sólo descubren su importancia en momentos de crisis.

WhatsApp

Es una aplicación gratuita de mensajería para dispositivos móviles inteligentes, también llamados smartphones, que se sincroniza automáticamente con la lista de contactos. Actualmente permite enviar mensajes de texto, de audio, videos, imágenes, compartir links, documentos, ubicación, contactos y hasta hacer llamadas y videollamadas necesitando únicamente que el teléfono tenga conexión a internet. Además esta herramienta digital permite el almacenamiento y descarga de las conversaciones, ya sea en el propio celular o en el espacio de la nube.

Se trata de una especie de chat, de carácter acumulativo, en el que las conversaciones no tienen un inicio y un fin marcado, sino que es un continuo, que registra cronológicamente cada mensaje. La simultaneidad de conexión de los participantes no es un requisito, ya que se puede volver y comentar cosas que habían quedado atrás.

La aplicación fue creada en 2009 y su creador Jan Korum la pensó originalmente como agenda inteligente, dónde cada persona actualizaba su actividad en el “estado” para que los demás pudieran comprobar su disponibilidad para contactarla (González, 2016). De ahí su nombre “WhatsApp” que es un juego de palabras en inglés What’s up que en español es como decir “que tal”, “que andas”, “que pasa”. Primero disponible para Iphone, luego BlackBerry y finalmente Android. Los estados podían compartirse con todos los contactos o solo con algunos, por lo que los usuarios comenzaron a comunicarse a través de los estados, similar a como se hace en un chat. A la luz de estos nuevos usos lanzaron la versión 2.0 de WhatsApp con una nueva funcionalidad: la mensajería instantánea (González, 2016). En 2014 fue comprada por Facebook y se consolidó como líder de las aplicaciones de mensajería instantánea.

WhatsApp permite crear grupos para comunicarse en un chat común. Un usuario crea un grupo y agrega otros contactos y puede elegir quienes serán administradores, siendo estos capaces de agregar nuevos contactos y eliminar integrantes. Además los administradores pueden compartir un enlace de invitación para unirse al grupo, este link puede compartirse por WhatsApp y también por otras aplicaciones. En la página de WhatsApp figura el siguiente mensaje:

Importante: Cualquier usuario de WhatsApp puede unirse a un grupo si tiene acceso al enlace de invitación. Por ello, asegúrate de utilizar esta función únicamente con personas en las que confíes. También es posible que una persona reenvíe el enlace a otras personas. En tal caso, esas personas podrán unirse al grupo sin que previamente se solicite permiso al administrador (Recuperado de:

<https://faq.whatsapp.com/android/chats/how-to-create-and-invite-into-a-group?lang=e>)

Es decir que si bien sólo los administradores pueden obtener el link, una vez que se generó y compartió puede ser copiado y reenviado por cualquiera que lo reciba.

Esta app de mensajería gratuita tiene una popularidad extendida en Uruguay, según el informe de 2019 de Grupo Radar el 98% de uruguayos que tienen un smartphone tienen la app descargada. El uso de WhatsApp en nuestro país es evidente al ver la cantidad de negocios comerciales que comenzaron a implementar este medio de comunicación para la atención al cliente.

Brecha digital en Uruguay

Uruguay es un país que ha logrado avances considerables en el acceso a las TIC y a internet. Según la encuesta de uso de tecnologías de la información y la comunicación (EUTIC) de 2019, 9 de cada 10 uruguayos acceden a internet. También se ha intensificado su uso resultando que un 79% de la población lo usa diariamente. De los dispositivos utilizados para la conexión, los celulares son los más usados por los internautas. Sobre el acceso a las redes sociales se determinó que el 92% de los internautas utilizan Whatsapp diariamente. Este alto porcentaje hace considerar que dicha aplicación está universalizada. Sería engañoso, sin embargo, decir que por no haber una brecha mayor en el acceso, no haya desigualdades en los usos y la apropiación tecnológica (Moreira y Escuder, 2016)

La medición del acceso a la tecnología y el uso de internet puede dejar en la sombra otras variables del fenómeno que es como usan e interactúan los individuos con las TIC en su propio contexto (Moreira y Escuder, 2016). Situar la interacción con las TIC en un lugar y por el tipo de herramienta es una gran determinante en la calidad y el tipo de acceso. En la vida cotidiana estamos diariamente conectándonos en distintos ámbitos, generando distintas

experiencias cada vez. Como segundo nivel de la brecha digital está el cómo utilizan los individuos las TIC. Esto comprende la historia de las personas, su cultura, su crecimiento, su formación; todo ello predispone al individuo en su interacción con las TIC. Por estas razones la brecha digital se considera un fenómeno multidimensional.

En las organizaciones es importante incorporar esta perspectiva cuando se eligen herramientas digitales para su comunicación. Por ejemplo, considerar las edades de los integrantes para pensar cómo sería el aprendizaje de esa nueva herramienta.

Organizaciones No Lucrativas

Las organizaciones no lucrativas (ONL) u organizaciones sin fines de lucro (OSFL) han surgido a fines del siglo XX para asistir a la sociedad en algún contexto de crisis, en el que el Estado no era capaz de afrontar la situación (Vidal, 2004). Definida por Vernis (1997, p.108) como “una entidad constituida para prestar servicios que mejoren o sostengan la calidad de vida de la sociedad, formada por personas que aportan su trabajo voluntario para liderarla, no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros, y que tiene un carácter no gubernamental” (La Porte, 2005).

En las últimas décadas se ha evidenciado el auge de estas organizaciones, que se constituyen como un nuevo sector reconocido mundialmente (Vidal, 2004). Existe una gran variedad de ONL: asociaciones, fundaciones, ONGs, comisiones vecinales, etc. siendo diferentes en su forma jurídica o servicio que prestan. Lo que distingue una organización no lucrativa es “su vocación de prestar un servicio a la sociedad, contar con personal voluntario en todos sus niveles, no tener ánimo de lucro y su carácter no gubernamental” (Vidal, 2004. p. 308). Según Vidal (2004), aquello que diferencia en mayor medida a las ONL de las empresas o entes públicos son sus valores. Los valores deben estar presentes en todos los

aspectos de la organización colocando la comunicación en un lugar central de la gestión de la misma.

Según La Porte (2005) la esencia de estas organizaciones se encuentra en tres factores:

1- La motivación principal es la de resolver los problemas y la difusión de valores por eso, aunque en sus operaciones manejen cuestiones materiales y económicas, la misión de estas instituciones es más amplia que esas transacciones. Es decir, la compra de computadoras y escritorios para una escuela no es el objetivo en sí, garantizar la accesibilidad a los niños y niñas sí.

2- La solidaridad que implica la misión atrae a empleados y voluntarios. Es decir, son los valores compartidos, sobre los que se sustenta la misión, lo que une a los integrantes. Por eso es fundamental trabajar sobre la comunicación interna, fomentando la pertenencia y ese sentir común.

3- Cuando las personas voluntarias y empleadas se vinculan con la organización generan también un compromiso con ella y sus valores. Esto implica algunas veces el sacrificio de asuntos personales. Este compromiso debe ser trabajado también mediante la comunicación interna ya que con el tiempo podría desgastarse.

Comunicación en ONL

Una ONL es un actor social que se origina especialmente para modificar una realidad social y para ello deben interactuar con la sociedad, por eso son organizaciones que “existen para comunicar” dice Vidal (2004):

por su gran actividad, su flexibilidad y cercanía al usuario, valoran sobre todo la comunicación interpersonal y los canales informales de comunicación. Sin embargo,

prestan poca atención a la gestión de la comunicación interna, y no suelen elaborar planes concretos (p.311)

En las organizaciones no lucrativas tanto los donantes como los voluntarios son públicos que se encuentran en un lugar especial, que los involucra de forma más directa que otros. Los voluntarios “son uno de los activos más importantes de las instituciones del tercer sector, aunque necesiten con frecuencia el complemento de personal especializado y retribuido económicamente para poder dar continuidad a su labor” (La Porte, 2005).

La Porte(2005) entiende que la comunicación adecuada para cada organización varía según sus características y se refiere al lenguaje de las organizaciones como la forma comunicativa que tienen de demostrar su personalidad, determinado por su ámbito de actuación e identidad. Por ejemplo, una organización que busca universalizar la educación no tendrá el mismo enfoque en su comunicación que un banco de donación de sangre. Para que este lenguaje sea efectivo debe trabajarse en el discurso interno. Este discurso tiene también como marca muy determinante su edad. En sus inicios, la inexperiencia de las organizaciones del tercer sector se plasma en sus formas de comunicar, “es una fase en la que la creatividad de la organización, su juventud y los aspectos personales se encuentran a flor de piel, pues la estructura es apenas incipiente” (La Porte, 2005, p. 143).

Como sucede en organizaciones comerciales, las organizaciones no lucrativas también están interpeladas por los avances tecnológicos, Vidal (2004) afirma que “mantienen una presencia creciente en Internet, y son ágiles para incorporar las ventajas de las nuevas tecnologías” (p. 311). Pero para que la integración de herramientas sea verdaderamente eficaz, para que se logre una comunicación 2.0 se necesita una cultura 2.0. (Formanchuk, 2010)

Comunicación Interna

También Vidal (2004), afirma la relevancia de los voluntarios en este tipo de organización y por eso cree que la gestión de la comunicación interna debe tener una consideración especial. Las funciones específicas de la comunicación interna son:

- a) conocer las necesidades de los directivos en su relación con el resto de la organización;
- b) asesorar las dimensiones comunicativas de las decisiones;
- c) conocer las opiniones y las necesidades de comunicación de empleados, voluntarios, socios y benefactores, descubriendo qué información desean recibir y a través de qué canales;
- d) promover un clima de diálogo y confianza con empleados y voluntarios;
- e) establecer una red de canales de comunicación interna que haga eficaz la comunicación formal;
- f) asegurar la coherencia de los mensajes que se desean transmitir, y darles forma;
- g) enseñar a empleados y voluntarios a descubrir información valiosa para la ONL fuera de ella, creando canales para que llegue a quienes pueden gestionarla;
- h) diseñar un sistema de control de la eficacia de la comunicación interna (p. 313).

La diversidad de los grupos que colaboran en ONL hace necesario trabajar en su coordinación. Estas funciones garantizan una comunicación interna inclusiva, en tanto adapta los mensajes de acuerdo a los distintos integrantes y sus necesidades, buscando mantener el equilibrio entre los dos grupos de trabajadores con una comunicación transparente, que establezca los derechos y deberes de ambos.

Aunque se utilicen distintos canales, medios y contenidos para comunicar la misión según el nivel jerárquico en el que se dé, siempre se deberá mantener la coherencia con la estrategia implementada en función de los valores y la misión (Vidal, 2004).

Según Vidal, existen dos consideraciones básicas para la comunicación interna de este tipo de organizaciones, primero que “se debe distinguir entre canales formales e informales” principalmente porque los informales son los más utilizados por los voluntarios y segundo “los voluntarios y empleados no son medios, sino fines en sí mismos” (2004, p.313).

Esto implica una intención activa de la organización de definir entre los dos tipos de canales y mantener un orden en la comunicación interna, centrándose siempre en la gestión y dirección de los voluntarios.

Voluntariado

En las organizaciones sin fines de lucro el capital más importante son las personas que colaboran en ella, especialmente los voluntarios, que conforman un público particular para estas organizaciones. Los voluntarios “son personas que aportan su experiencia, tiempo y dedicación sin recibir a cambio remuneración alguna”(Vidal, 2004, p.316).

La Mesa Nacional de Diálogo sobre el Voluntariado y el Compromiso Social (MNDVCS) en conjunto con el Ministerio de Desarrollo Social (2018) se encargaron de la redacción de un Manual de Voluntariados que pretende ser una guía práctica para la gestión del mismo. Allí definen el trabajo voluntario en base a tres criterios: que no tenga remuneración económica ni de otro tipo, que la actividad se realice voluntariamente, por interés propio y que sea a beneficio de terceros, que no sean familiares ni amigos.

En la legislación uruguaya se define al voluntario como:

la personas físicas que por su libre elección ofrecen su tiempo, su trabajo y sus competencias, de forma ocasional o periódica, con fines de bien público, individualmente o dentro del marco de organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro, oficialmente reconocidas o no, de entidades públicas nacionales o internacionales, sin percibir remuneración alguna a cambio (Poder Legislativo, 2005).

La MNDVCS explicita que de ninguna forma el voluntario puede considerarse como mano de obra barata ni ser trabajo encubierto, “por las que se exige una contrapartida a cambio de bienes o servicios que ponen en juego la subsistencia de una persona” (p. 19). Los voluntarios realizan la actividad por motivaciones personales y altruistas, siendo ciudadanos activos que contribuyen a la comunidad.

Según la MNDVCS (2018) no suele otorgarse mucha importancia a la gestión del voluntariado, pero esta es necesaria ya que:

redundará en la calidad, eficacia y eficiencia de la organización y en la consolidación de una cultura del voluntariado que vaya más allá de la designación de personas voluntarias para realizar algunas tareas puntuales (p.83).

En este sentido, Vidal considera que la organización debe ofrecer “integración en un equipo, formación y seguimiento y, cuando corresponde, reconocimiento explícito, colectivo e individual” (Vidal, 2004, p. 311). Por eso la intervención en la comunicación interna con el voluntariado se centra en los aspectos de: promoción, motivación, formación y actividad (Vidal, 2004).

Estos aspectos se describen en el Manual de la MNDVCS (2018), como las siguientes etapas del ciclo de gestión del voluntariado:

- Identificación de necesidades y planificación. Basándose en sus objetivos, la organización planifica cómo puede contribuir el trabajo voluntario a su misión.
- Elaboración de perfiles. A partir de la definición de tareas para el voluntariado, se piensa que conocimiento y características deben tener las personas que mejor se adecuen a las mismas.
- Convocatoria. Esta etapa implica reconocer dónde se encuentran las personas que son potenciales voluntarias
- Selección. A partir del contacto de las personas con la organización se evalúa si las expectativas de ambas partes se cumplen.
- Inducción y formación. La integración al equipo y todo lo que conlleva para poder realizar la tarea.
- Seguimiento. Las personas referentes acompañan a las personas voluntarias a lo largo de todo el proceso. Para ello la comunicación es clave.
- Cierre y evaluación. La persona responsable del voluntariado debería coordinar esta fase. Es importante receptionar y analizar la opinión de la persona voluntaria para aprovechar las oportunidades de mejora.
- Reconocimiento. Es una obligación por parte de la organización.
- Postvoluntariado. Es importante dejar las puertas abiertas y estar a disposición de la persona voluntaria. Además los ex voluntarios son voceros del trabajo de la organización. (p. 86)

Aunque pueda tener variaciones según la institución, se considera que estas etapas permiten lograr una visión integral del vínculo entre las dos partes.

En Uruguay, el voluntariado es una práctica cada vez más extendida. En una encuesta Nacional de voluntariado conducida en 2009 se registró que un 20% de la población estaba realizando trabajo voluntario en ese momento. La MNDVCS (2018) considera que esta cifra o bien se ha mantenido o ha aumentado, basándose en la cantidad de actividades convocadas y la presencia del tema en la opinión pública. También, en dicha encuesta, se descubrió que en todo el territorio uruguayo había trabajo voluntario y que además venían de “todos los sectores y de todos los credos” y que hay un porcentaje mayor de mujeres voluntarias que de hombres, siendo del total de voluntarios casi un 40% jóvenes de entre 14 y 29 años.

Planteamiento del problema

El trabajo voluntario se encuentra en el centro de la actividad operativa de la organización, el volumen de frutas y hortalizas que rescatan en cada jornada requiere una gran cantidad de personas para su clasificación en tiempo y forma.

La comunicación de la organización con sus voluntarios para la planificación de la tarea sucede únicamente por WhatsApp. La lista que se forma en la app es vital para planificar el trabajo de las jornadas, por lo que la organización demanda puntualidad y compromiso por parte de los voluntarios al anotarse para asistir.

Para las organizaciones no lucrativas los voluntarios son integrantes fundamentales, ya que son una fuerza de trabajo gratuita y por eso la comunicación con ellos debe ser su prioridad si se quiere mantenerlos cerca. Por eso, como con todos los canales de comunicación, el uso Whatsapp debe pensarse en relación al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la comunicación con su público sistematizado y contemplado en una estrategia de comunicación. La entrada al mundo digital demanda a las organizaciones especial atención y deben planificarse las reglas para su mejor aprovechamiento.

Whatsapp, más concretamente, el grupo existente en dicha herramienta, se presenta como un canal de comunicación interna particular. Partiendo de la numerosidad de sus integrantes, se observan problemas en el flujo de mensajes que influyen fundamentalmente en la dinámica de anotarse en la lista, por lo que parece que el objeto de estudio no dedica la atención suficiente a su comunicación interna . ¿Qué informaciones circulan y cómo? ¿Cómo es la relación de la organización con los voluntarios? Para obtener respuestas a estas preguntas se analizará el uso del medio determinando qué efectos tiene en la gestión operativa y en el voluntariado.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los efectos de la comunicación vía WhatsApp entre una organización sin fines de lucro dedicada al rescate de alimentos y sus voluntarios/as.

Objetivos específicos

- Analizar la dinámica de la comunicación interna con el voluntariado.
- Identificar los canales o medios para la comunicación formal e informal.
- Caracterizar la relación de la organización con los/as voluntarios/as.
- Comprender cómo la comunicación a través del WhatsApp incide en la gestión operativa.

Metodología

Diseño

La investigación aborda un estudio de caso desde una perspectiva cualitativa, con un diseño flexible y emergente.

Se implementarán las siguientes técnicas y procedimientos de recolección de datos: entrevistas semiestructuradas a voluntarios/as, fundador y encargado; observación del grupo de WhatsApp y finalmente rastreo documental (de documentos formales de la organización y de plataformas digitales, web y redes sociales, Facebook e Instagram).

Se cruzarán los resultados de las entrevistas con la observación realizada del grupo de WhatsApp, apoyado en el análisis de contenido de la información recogida.

Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas buscarán conseguir las percepciones que tienen los integrantes de la organización y los voluntarios, de su comunicación. Mediante preguntas abiertas (Apéndice A), se generará una conversación en la que el entrevistado pueda comentar sobre su experiencia libremente.

Los voluntarios fueron elegidos al azar, de la lista de integrantes del grupo de WhatsApp. Se envió un mensaje con la invitación a participar de la investigación directamente al contacto por WhatsApp.

Desde el punto de vista ético, al momento de la entrevista se solicitó la firma de un consentimiento informado (Apéndice B).

Observación

Cuando el observador se inserta en el medio del objeto de estudio, comienza el registro histórico del mismo. Es decir, el observador sólo puede conocer desde su presente el objeto de estudio y podrá ir averiguando cosas sobre el pasado mediante documentos o la escucha de los integrantes del grupo, pero nunca será como estar en un momento pasado.

En este caso, la observación participante significó integrar el grupo de WhatsApp de modo de obtener el registro que permitiría analizar los datos asincrónicamente. Se descargó, previa autorización, todo el chat como archivo de texto y se sistematizó en una planilla de excel, además de sacar capturas de pantalla de la conversación. Se solicitó autorización para el uso de los datos a uno de los directores de la organización, se puede observar la carta presentada en el Apéndice D.

Para tener a los interlocutores mejor identificados, se procedió a agendar todos los números de los participantes en las conversaciones que sucedieron durante el período de

observación. Este período es de un mes y medio, incluye todo febrero y una semana en marzo, hasta el momento en que se suspende toda actividad por la pandemia. Se agendaron 68 contactos de voluntarios y 8 contactos de la organización. A partir de los nombres visibles de los contactos en WhatsApp, se identificaron para el análisis a las voluntarias mujeres como “VF(nº)” y a los voluntarios masculinos como “VM(nº...)”. En algunos contactos que no se pudo identificar la persona (porque escribían de a dos nombres ni figuraba una foto ni el nombre de contacto) se agendó como “VX(nº)”.

Rastreo documental

- Manual de marca de la organización
- Informe de Gestión 2018
- Presentación 2019
- Perfil de Facebook de la organización
- Perfil de Instagram de la organización
- Sitio web de la organización

Análisis

Toda organización planifica sus medios de comunicación para mantener el contacto con sus públicos internos y externos, como parte de su estrategia de comunicación (Herranz, 2007). En el caso de la comunicación interna, nos referimos a los canales formales utilizados que habilitan diferentes intercambios entre niveles.

Para determinar, cómo se diagrama y cuál es la efectividad de la comunicación interna en este estudio de caso, se parte del análisis de lo observado en uno de los canales de comunicación de la organización con sus voluntarios, el grupo de Whatsapp. Como se expresó anteriormente, se registraron los intercambios en este medio, durante un mes y medio de actividad, comenzando en febrero del 2020 hasta el 14 de marzo, contando seis semanas operativas completas, hasta que la semana número siete se ve interrumpida por la emergencia sanitaria.

Para profundizar el descubrimiento de la dinámica de la comunicación interna, se reflexionará sobre la experiencia relatada en las entrevistas de, por un lado, las personas voluntarias (VM3, VM10 y VF2) y, por el otro, del Funcionario Operativo 1 (FO1) y del Directivo 2 (D2), descubriendo la existencia o no de otros canales formales e informales,

También, considerando la importancia que la comunicación interna tiene en la identificación y compromiso de los voluntarios con la organización según Capriotti (1998), se analizaron los aspectos que hacen a la relación entre las personas voluntarias y la organización, a partir del reconocimiento de las etapas de gestión del voluntariado. Se analizó cómo sucede la vinculación con la organización, cómo es el aprendizaje de la tarea y qué conocimientos tiene el voluntariado de la organización.

Estas dos dimensiones, la de la comunicación formal e informal y la relación de los voluntarios con la organización,

No es de interés en esta investigación analizar la comunicación entre directivos y funcionarios de la organización, ni entre voluntarios en sí mismo, aunque puede llegar a haber alguna mención sobre esos intercambios.

Dinámica de la Comunicación Interna

Comunicación Formal

Se observó que los mensajes formales tratan principalmente aspectos de la operativa de la organización. Esto es parte de la función coordinación (Capriotti, 1998); mensajes entre el voluntariado y el equipo operativo y directivo, que afectan la realización de las tareas en conjunto.

Se observa que el grupo de Whatsapp que nuclea la comunicación entre directivos, funcionarios y voluntarios, concentra gran parte de la comunicación de coordinación.

Grupo de Whatsapp. Se observa el envío de dos comunicados, uno del Directivo 2 (Figura 1) y otro del Funcionario Operativo 1 (FO1) (Figura 2) en los que se plantean normas y formas de convivencia virtual.

Figura 1

Comunicado sobre el uso de WhatsApp - Mensaje del Directivo 1.

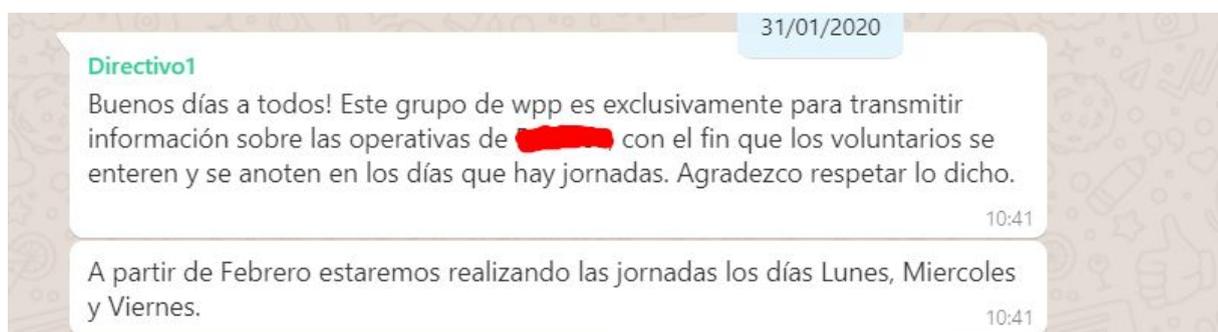
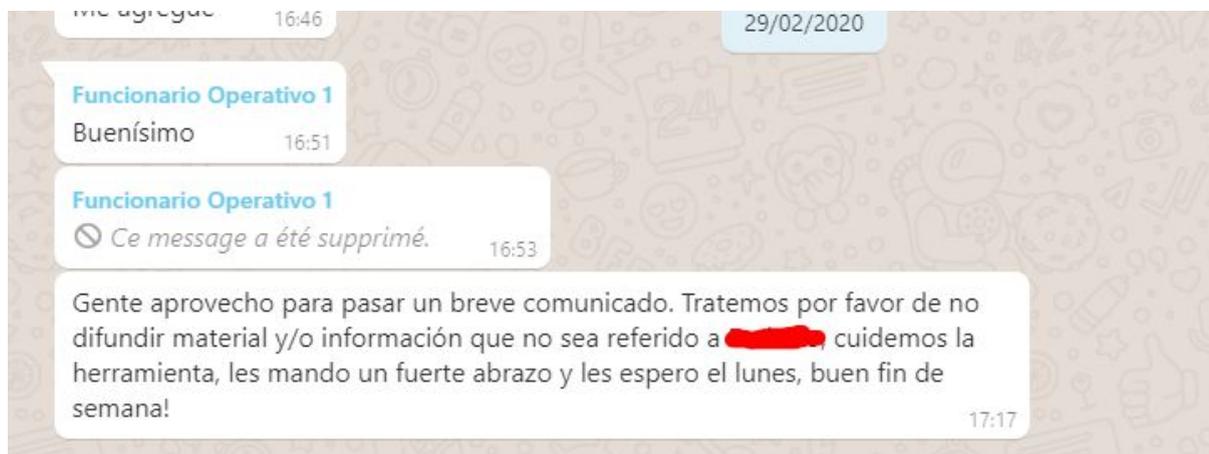


Figura 2

Comunicado sobre el uso de WhatsApp - Mensaje del Funcionario Operativo 1



El mensaje del D2 es, coincidiendo con Kreps (), la definición de WhatsApp como canal formal para su comunicación interna. Por un lado, este medio es la línea vertical que conecta el nivel de la dirección y funcionarios, con los voluntarios y voluntarias, estableciendo las tareas de ambos grupos en el mismo.

Además se plantea la exclusividad del canal para la comunicación de información de la operativa de la organización, pidiendo que no se difunda material e información que no corresponda en el grupo, trazando una línea entre la comunicación formal y la informal.

Modificaciones de la Operativa

Los avisos por variaciones en la operativa son una parte importante de la comunicación formal. Para garantizar la coordinación de las tareas, función clave de la comunicación interna para Capriotti (1998), cualquier cambio en un aspecto logístico debe ser comunicado a todos los voluntarios en tiempo y forma.

El ajuste de la actividad operativa en el mes de febrero es uno de los cambios más significativos. El ritmo del año se marca en este mes, cuando se activan los centros

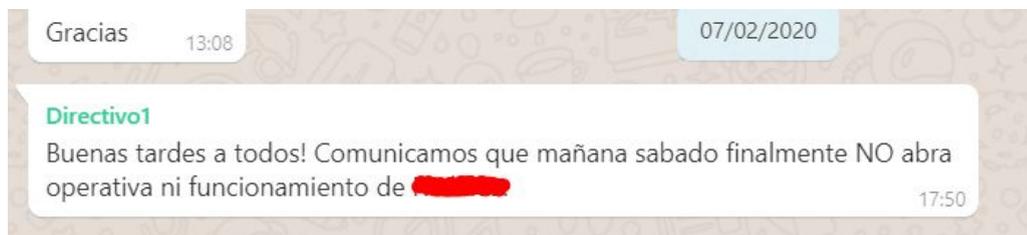
beneficiarios. Esto es una información fundamental sobre la estructura de organización de las jornadas de clasificación. Pero, el D1 solo hizo un comunicado en WhatsApp sobre cuáles son los días de actividad, sin mencionar el por qué de esta decisión, sin mencionar las repercusiones del aumento de actividad de clasificación.

Las jornadas suspendidas también son comunicadas por el grupo de Whatsapp, si bien el Voluntario Masculino 10 dice que, “si hay algunos días de esos que no hay por algún problema, te avisan, te avisan antes. Con mucho tiempo de anticipación.”, esto no se relaciona del todo con la realidad.

El viernes en la tarde, el Directivo 1 anuncia la suspensión de la jornada del día siguiente, sábado 8 (Figura 3).

Figura 3

Suspensión de la jornada del sábado 8 de febrero



La anticipación, en este caso, fue apenas de 16 hs, pero además no se registró en el grupo otro comentario de que hubiese actividad el día sábado. Este vacío significa que circuló información por fuera del grupo. La claridad y la transparencia son fundamentales en las organizaciones que trabajan con voluntariado, como explica Vidal.

También en febrero se suspende una jornada por motivo del feriado de Carnaval (Figura 4). El FO1 dio el aviso 5 días antes y resalta el anuncio en otro mensaje destacando la fecha suspendida y la fecha de regreso en negrita (Figura 5).

Figura 4

Suspensión de la jornada de clasificación del lunes 24 (Carnaval)

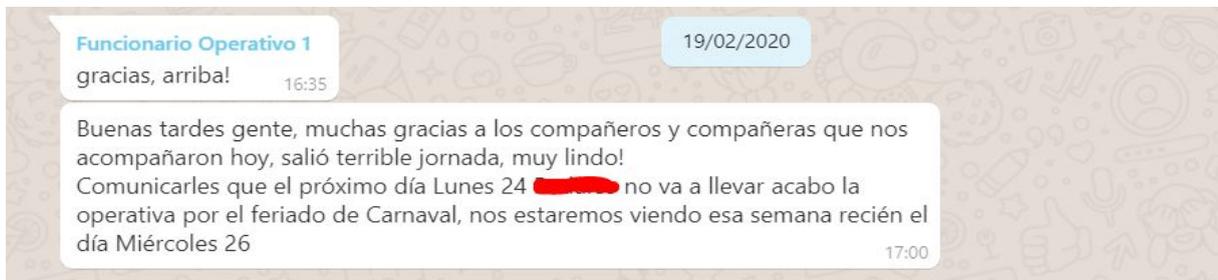
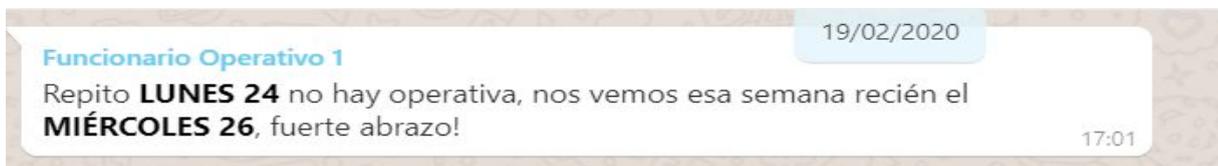


Figura 5

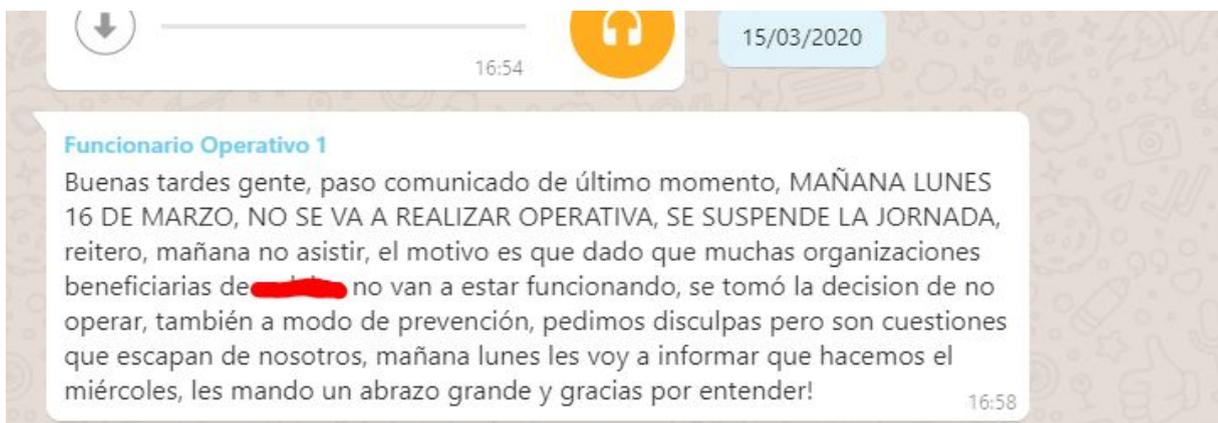
Reafirmación de la suspensión de la jornada del lunes 24



La última jornada suspendida del período de observación es la del lunes 16 de marzo cuando comienza la emergencia sanitaria. El domingo 15 aún se estaba compartiendo la lista de asistencia y los voluntarios se estaban anotando, finalmente el Funcionario Operativo 1 anuncia la suspensión (Figura 6).

Figura 6

Suspensión de la jornada del lunes 16 de marzo



Se debe considerar la diversidad de este público y buscar la forma más efectiva de comunicar.

Al priorizar los medios digitales para hacer estos comunicados no se está considerando la diversidad del voluntariado, ya que se asume que todos tienen igual acceso al medio.

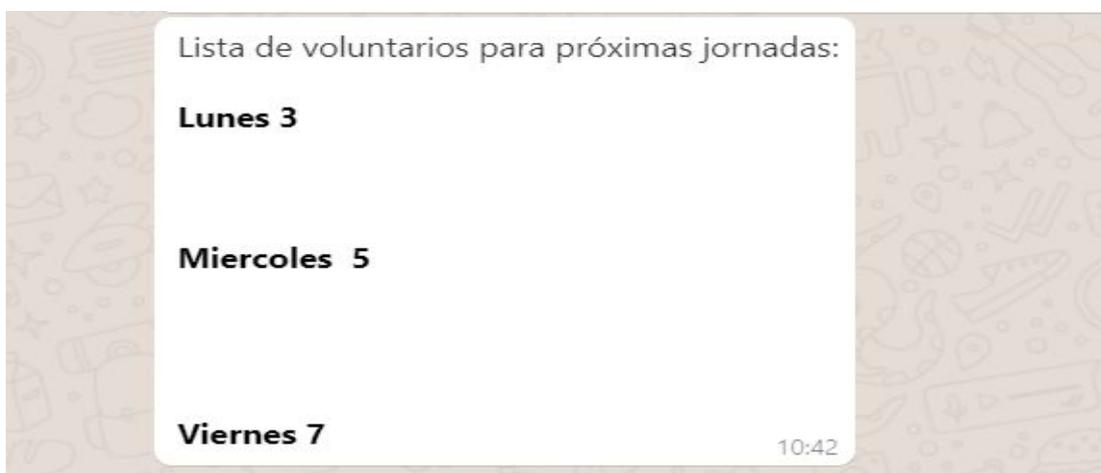
Lista de Asistencia

La organización requiere a los voluntarios anotarse en una lista que circula en el grupo de WhatsApp, para la planificación de las jornadas de clasificación. La organización se apoya en las proyecciones de asistencia que obtiene mediante esta lista, por lo tanto, todos los mensajes sobre la lista son parte de la comunicación formal.

Crear listas se ha convertido en una práctica común cuando se trata de grupos de Whatsapp, siendo el principal propósito la coordinación de alguna actividad. En la organización que es objeto de estudio, la lista se diagrama como puede observarse en la figura 7.

Figura 7

Lista de voluntarios en el grupo de WhatsApp

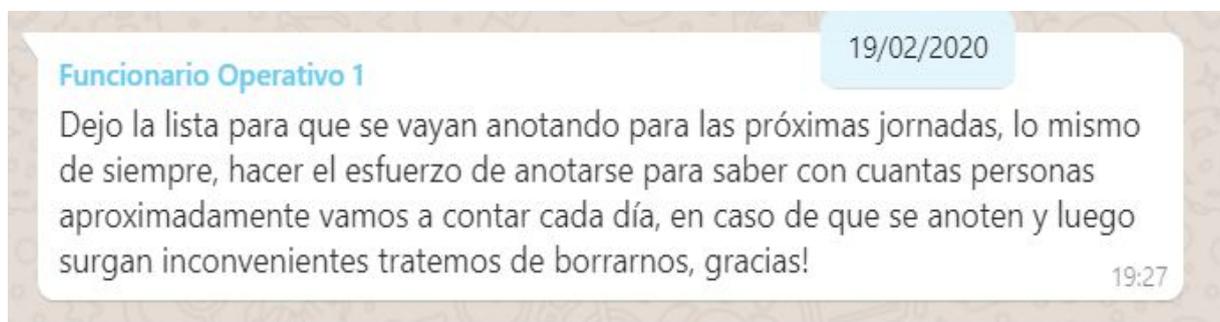


Los voluntarios deben copiar la lista de ese mensaje, escribir su nombre el día que pueden concurrir y pegar la lista en un nuevo mensaje para enviar al grupo. Es decir, se trata de una lista única, de carácter acumulativo, que se va pasando en cadena. Esta tarea supone la independencia en el manejo del usuario de la herramienta copiar y pegar en la aplicación.

Al compartirse por primera vez, los funcionarios ya suelen estar anotados. Como las personas que ingresan no tienen el historial de los mensajes, es importante hacer circular la lista, mediante la acción de copiar y pegar. Como se puede observar la lista no tiene ninguna otra información logística, solo los días de la semana.

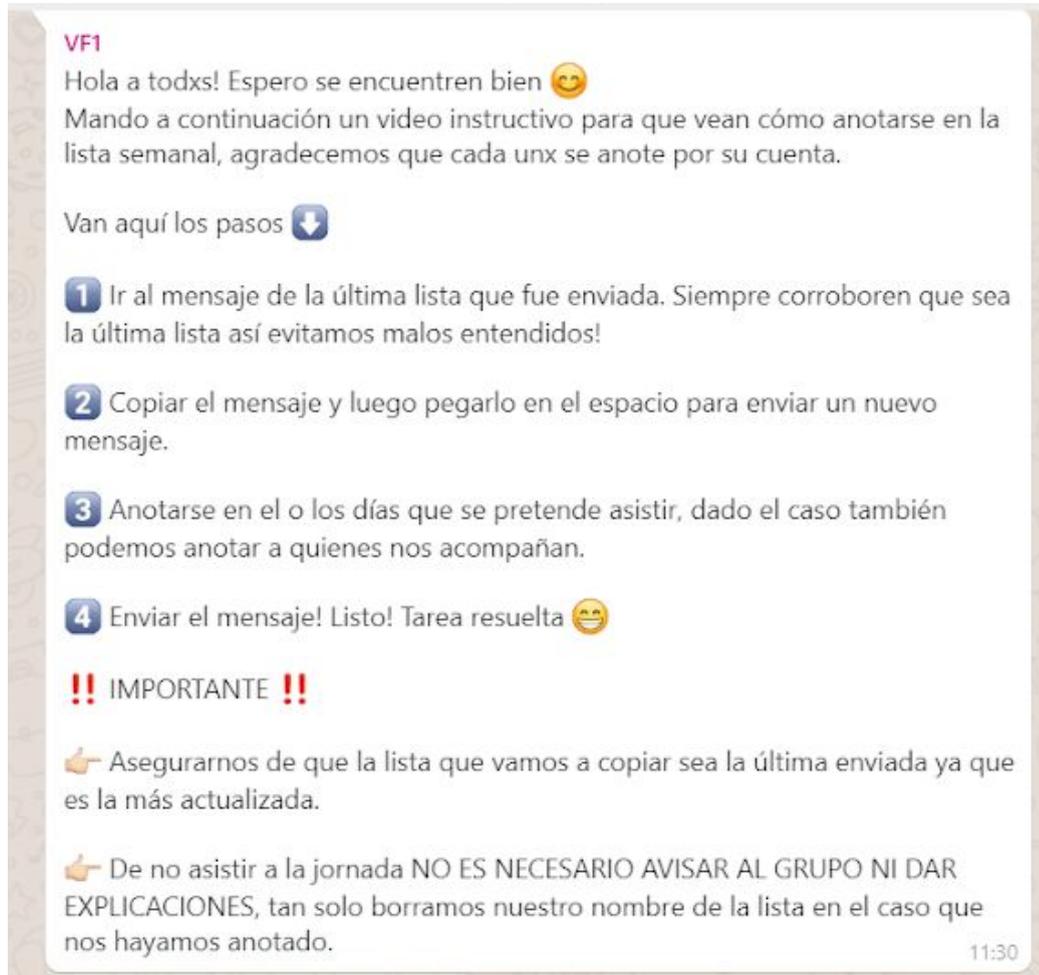
Como aclara el Funcionario Operativo 1 el propósito de la lista es saber con cuántos voluntarios trabajarán en cada jornada (Figura 8). Demostrando la importancia que se le atribuye a la misma para la administración de las jornadas operativas.

Figura 8



Para la correcta integración de una persona voluntaria, se la debe introducir a la tarea que realiza, pero también a todo lo que conlleva su organización. Sin embargo, durante todo el período de observación, solo una vez se explica cómo es el funcionamiento de la lista en el grupo de WhatsApp. A principios de febrero, la voluntaria femenina 1 (VF1) envió un mensaje instructivo seguido de un video de cómo anotarse en la lista semanal (Figura 9).

Figura 9



Este mensaje es de flujo horizontal (Kreps, 1998), una voluntaria le ofrece apoyo a sus compañeros y compañeras mediante el video y resumen escrito. Se trata de un mensaje de coordinación, en el que explica todo lo relativo a la práctica de la lista: enfatiza en la autonomía: “agradecemos que cada unx se anote por su cuenta” y repite dos veces la importancia de copiar la última lista enviada, es decir copiar el mensaje de la persona que la envió por último, ya sea porque se anotó o porque se borró, para evitar “malos entendidos”. También se avisa que no hace falta dar explicaciones ni avisar en el grupo la ausencia a una jornada, solamente se pide que se borren de la lista si se habían anotado.

Este instructivo no siguió circulando, en el resto del período de observación se registraron un total de 24 integrantes del grupo de Whatsapp que no saben anotarse a la lista. Frente a esta situación, se registraron varios mensajes del FO1 haciendo énfasis en esta práctica.

El FO1 pide a los voluntarios que tengan el hábito de anotarse, que hagan el esfuerzo. Además de insistir en anotarse o avisar, el FO1 pide que de tener inconvenientes se saquen de la lista (Figuras 10 y 11).

Figura 10

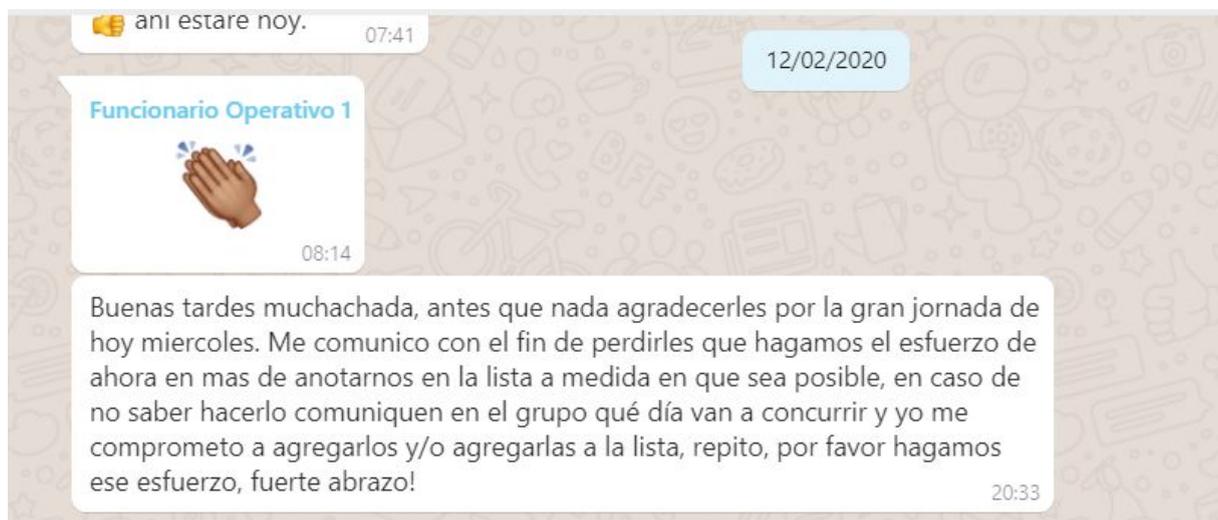
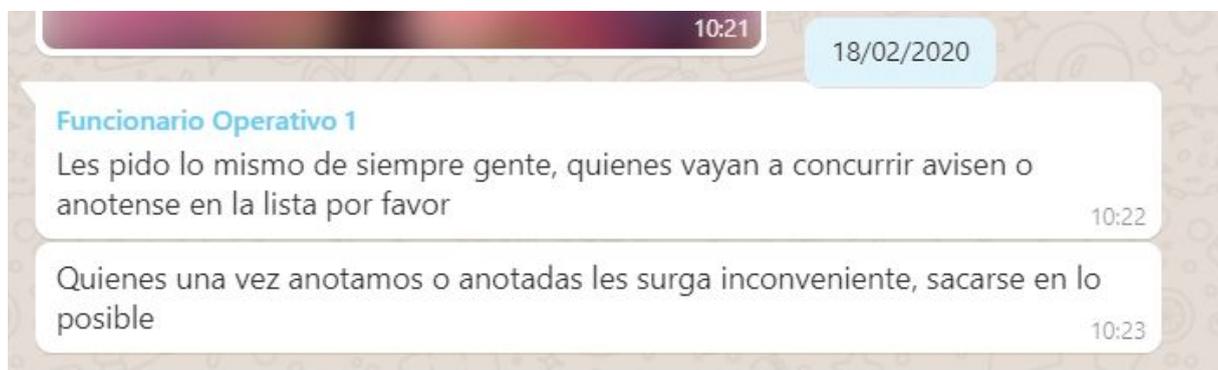


Figura 11



Estos mensajes del FO1, como mensajes descendentes, supone órdenes y normas que las personas voluntarias deberían seguir. Sin embargo, se observa que el FO1 flexibiliza su

postura, y se compromete a agregarlos/as si no saben cómo hacerlo (Figura 10). Además, en la entrevista resta importancia al aspecto de avisar por inasistencia, diciendo que “no es necesario (avisar), o sea si no podés ir no vayas.” comentando sobre una voluntaria.

La incompetencia de los voluntarios para anotarse, genera que el FO1 deba prestar especial atención a todos los mensajes, encargándose él de registrar los nombres en la lista. Se observa que los voluntarios y voluntarias mandan mensajes aislados, sin su nombre, solo con el día de la semana que asisten e incluso usan emoticones, se ven algunos ejemplos en las figuras de la 12 a la 19. Solo un voluntario pidió directamente que le enseñaran cómo anotarse (Figura 20).

Figura 12

Mensaje de VF13 comunicando su asistencia



Figura 13

Mensaje de VF5 comunicando su asistencia

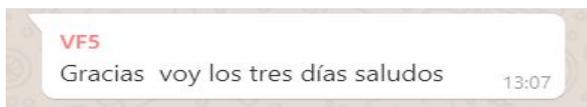


Figura 14

Mensaje de VF2, VF10 Y VF13 comunicando su asistencia



Figura 15

Mensaje de VF17 comunicando su asistencia

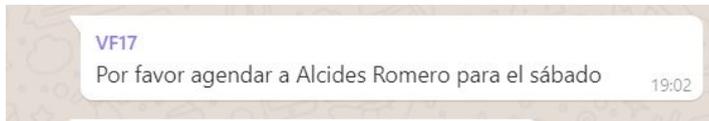


Figura 16

Mensaje de VF18 comunicando su asistencia

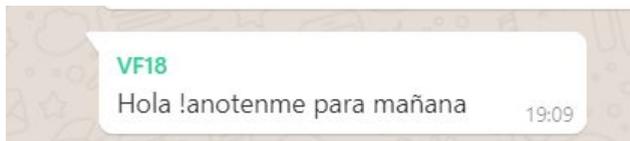


Figura 17

Mensaje de VM11 comunicando su asistencia

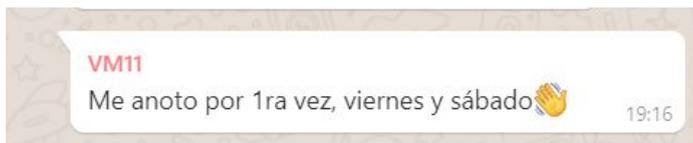


Figura 18

Mensaje de VM2 comunicando su asistencia

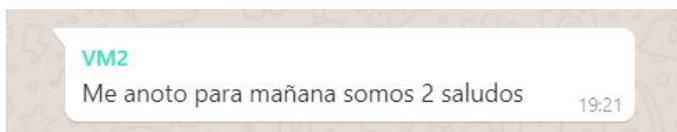


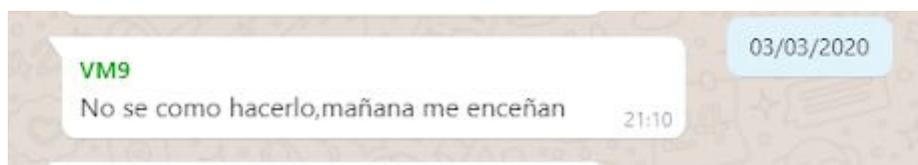
Figura 19

Mensaje de VF13 comunicando su asistencia



Figura 20

Mensaje de VM9 pidiendo que le enseñen cómo anotarse en la lista



Se observa que muchos de los mensajes están conjugados en imperativo, no teniendo un sujeto destinatario específico. Es decir, no está claro el flujo del mensaje, aunque es el FO1 quien anota a la mayor parte de las personas y hay algunas personas voluntarias que le piden directamente a él. Esto supone que el FO1 pueda identificar a todos los que escriben, pero se observa que varias veces pide los nombres de los voluntarios y voluntarias que escriben.

El FO1 también se muestra pendiente si los voluntarios o voluntarias llevan acompañantes, ya que la capacidad del espacio de clasificación es una variable en la administración y organización de las jornadas.

Además, se observa que ante errores al copiar y pegar la lista el FO1 se encarga de corregirlos y comunicarlos (Figura 21)

Figura 21

Mensaje del FO1 llamando la atención por un error en el manejo de la lista



Se observa que a pesar de las directivas del FO1 hay una incompetencia en el manejo de la lista. Esto se debe a que la organización asume que los voluntarios y las voluntarias saben cómo anotarse, pero no es así. En consecuencia, la cantidad de mensajes diferentes que se deben tratar sumado a la difícil identificación de los voluntarios generan problemas en la

coordinación de la tarea, además de no contribuir a la claridad de la comunicación. Lo que debería ser una tarea sencilla, ir sumando nombres a la lista, se termina complejizando por la ausencia de capacitación.

Aunque el FO1 tiene un rol activo en el orden del grupo de WhatsApp no está definido formalmente en el organigrama como supervisor del mismo. Sus tareas implican encargarse de la etapa de recolección y clasificación, pero no de la gestión del voluntariado ni la comunicación con el mismo. De hecho, al hablar del grupo de WhatsApp, el FO1, no menciona la dinámica de lista de asistencia, solo dijo que se utilizaba para comunicar cómo eran las jornadas de la semana y otros avisos en general.

Pedidos de Colaboración

Algunos mensajes tienen un carácter diferente, que no supone una indicación o mandato sino más bien un pedido de colaboración, un llamado de compromiso (Figura 22). Estos llamados a participar sucedieron en varias oportunidades, el FO1 se dirigía al grupo pidiendo un esfuerzo, que se necesitaba gente para la clasificación (Figura 23 y 24).

Figura 22

Mensaje del FO1 pidiendo la colaboración de voluntarios o voluntarias

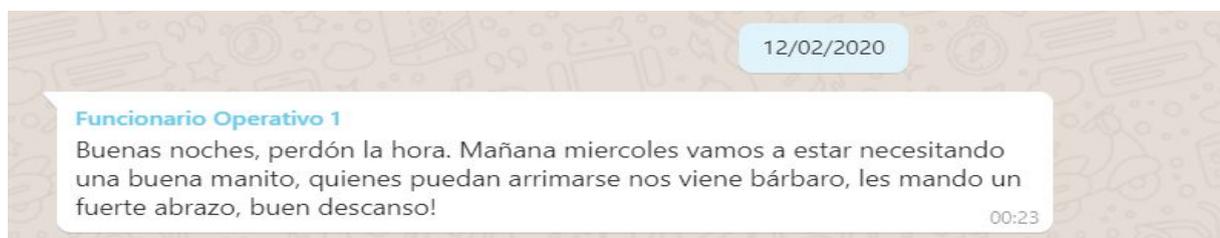


Figura 23 Mensaje del FO1 pidiendo la colaboración de voluntarios o voluntarias

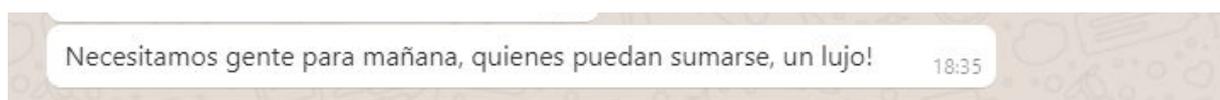
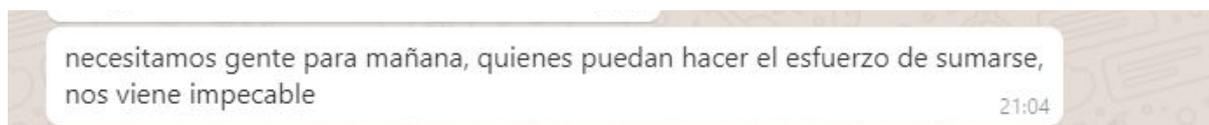


Figura 24

Mensaje del FO1 pidiendo la colaboración de voluntarios o voluntarias



El D2 explicó en la entrevista que había problemas con la asistencia porque “algunos días iba mucha gente y otros días no iba nadie ... había un desequilibrio en la participación de la gente.”

Como la asistencia no es obligatoria, ni existe un acuerdo con la organización de que se debe responder a la demanda de esta, las voluntarias y los voluntarios asisten cuando pueden hacerlo, lo que supone una alta rotatividad. De los casi 170 voluntarios que están en el grupo de WhatsApp fueron 69 los voluntarios y voluntarias que se mostraron activos durante las 6 semanas operativas que se registraron, de los cuales sólo 46 asistieron efectivamente a las jornadas.

La organización no demuestra dirigir la comunicación interna hacia la cohesión y el compromiso, como plantea La Porte (2005), lo que incide negativamente en la motivación y la asistencia. El verdadero compromiso, según La Porte (2005), puede significar el sacrificio de asuntos personales, este no es el caso de la VF2 (vinculada hace un año y medio) que no está pudiendo asistir por conflictos de horario, ni del VM10 que dice tener intenciones de volver pero fue 3 veces en el correr de dos meses, ni tampoco del VM3, que considera que no va muy fijo, solo 1 vez por semana.

Consultas de las Personas Voluntarias

En el grupo de WhatsApp se observa que los mensajes más comunes de las voluntarias y los voluntarios a la organización son preguntas de la logística operativa: dónde queda, a qué horario se debe ir o confirmar los días que hay jornada.

Podría decirse que, al comienzo de febrero, la organización y el voluntariado, se están adaptando y ajustando al ritmo de la actividad, ya que la mayor parte de los centros beneficiarios cierran durante el verano. Pero, se observó que, incluso después de la primera semana de operativas, hay consultas sobre la realización de las jornadas (Figuras 25 a 28), antes de compartirse la lista y durante que la misma está en circulación. Este hecho no es menor, ya que los días de las jornadas operativas son siempre los mismos y se encuentran marcados en la lista que se comparte semanalmente. Es decir que se puede comprobar los días de jornada si se vuelve atrás en la conversación y se leen los mensajes, aunque esto no es posible para los nuevos ingresos.

Figura 25

Mensaje de la VF10 preguntando si hay jornada al día siguiente

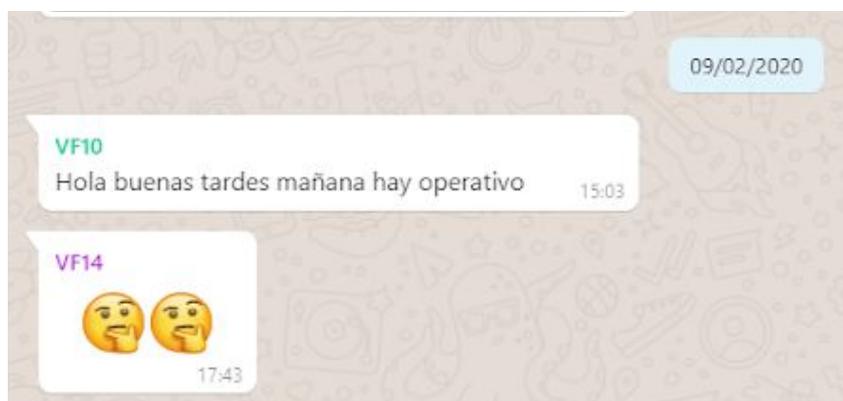


Figura 26

Mensaje del VM20 y del VM9 consultando por la próxima jornada



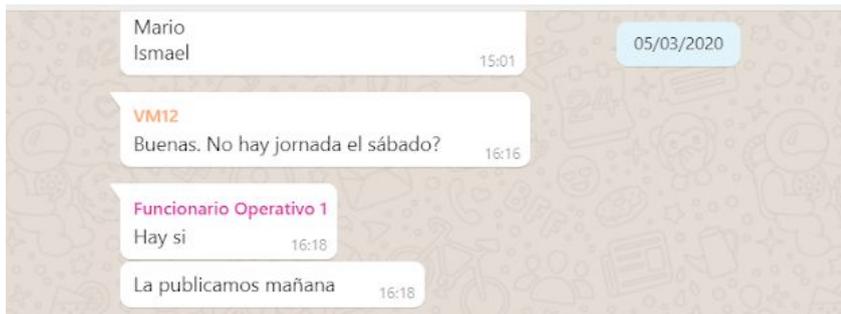
Figura 27

Mensaje de la VF13 consultando por la próxima jornada



Figura 28

Mensaje del VM12 consultando por la próxima jornada



Las dudas de las voluntarias y los voluntarios, son parte de la comunicación formal ascendente, ya que, como define Kreps (1998) son mensajes que vienen desde abajo y que los superiores quienes deben responder. Aunque se observa que, al igual que los pedidos para anotarse en la lista, las preguntas no son dirigidas a nadie puntual, es decir, no son mensajes transmitidos directamente a directivos o funcionarios, son estos quienes tienen la responsabilidad de atender ese flujo de comunicación.

La incertidumbre en la circulación de la información perjudica también a la coordinación y el correcto desarrollo de la tarea.

Avisos de Llegadas Tarde e Inasistencias

Se observa que, los días de jornadas operativas, suceden intercambios fluidos en el grupo de WhatsApp entre el equipo operativo y los voluntarios que asisten, coordinando la llegada al espacio de clasificación.

No solo los voluntarios y voluntarias avisan que están en camino o que están llegando tarde, también el equipo operativo avisa cuando a veces se demora en la recolección en el mercado y ya hay voluntarias esperando en el galpón de clasificación. (Figura 29 y 30).

Figura 29

Avisos de llegada tarde de la VF7 y la VF20

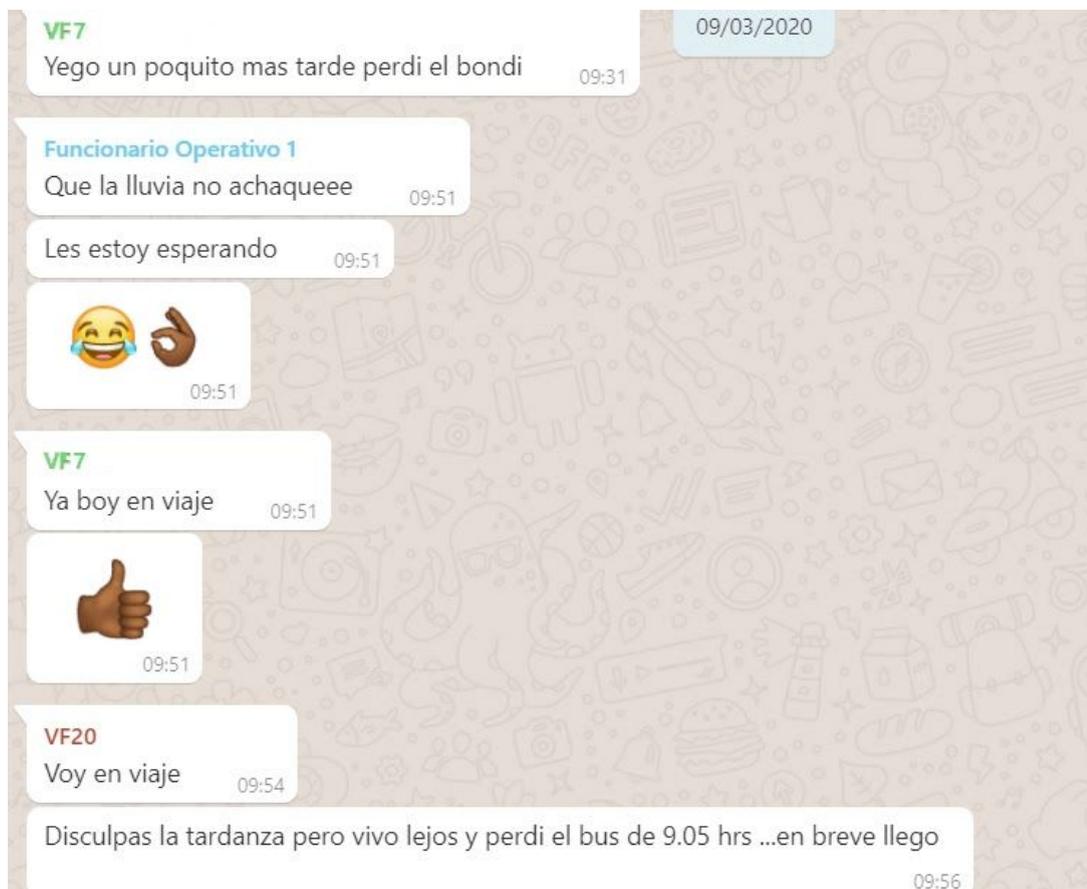
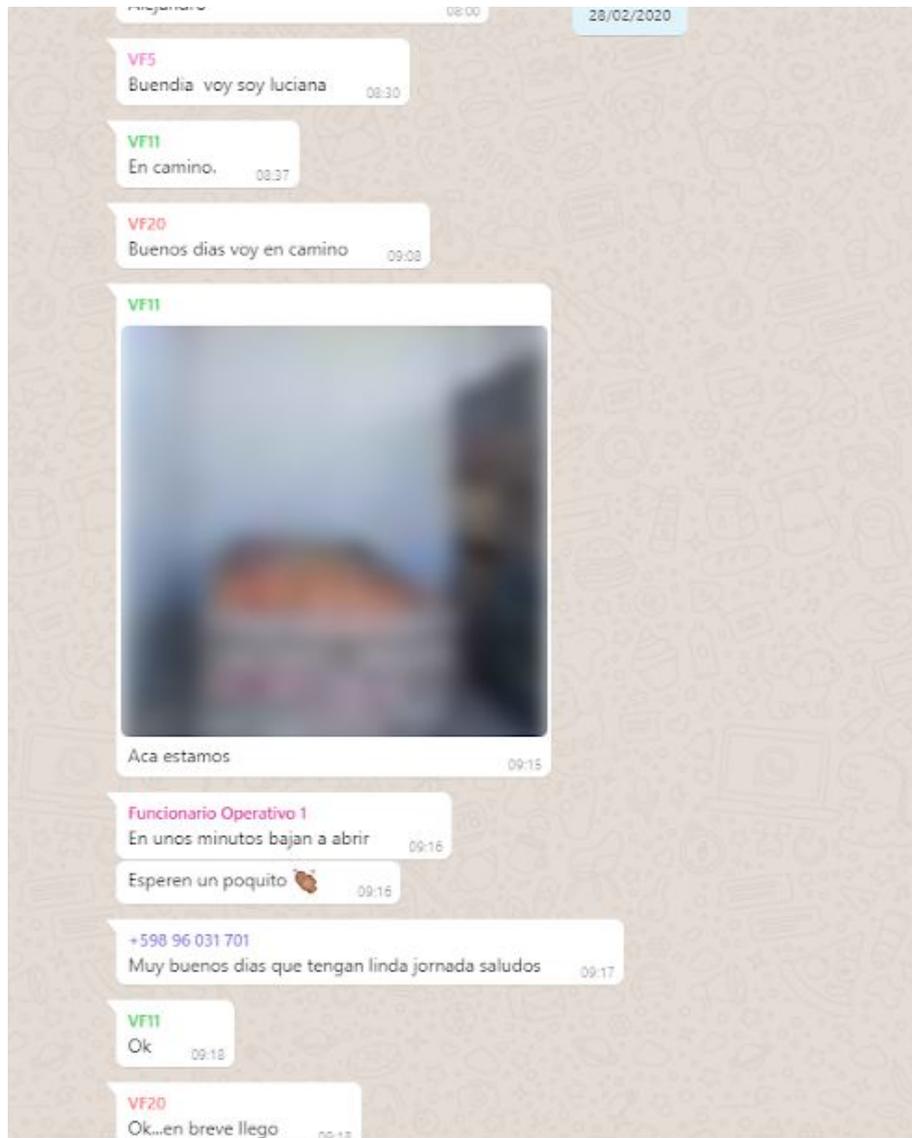


Figura 30

Conversación previa al arranque de la jornada



Nota. Las VF5, VF11 y VF20 avisan que están en camino. Pasa la hora de inicio pautada, 09:00, el FO1 avisa que en unos minutos alguien va a abrirles el galpón de clasificación.

Los avisos de inasistencias se registraron en general el mismo día de la jornada (Figura 31, 32) Son varios los voluntarios que explican las razones de su inasistencia entre las que están; citas médicas (Figura 33 y 34), razones familiares (Figura 35), de trabajo (Figura 36), o de salud (Figura 37).

Figura 31

Aviso de inasistencia de la VF15 y de la VF29 sobre la hora de inicio de la jornada

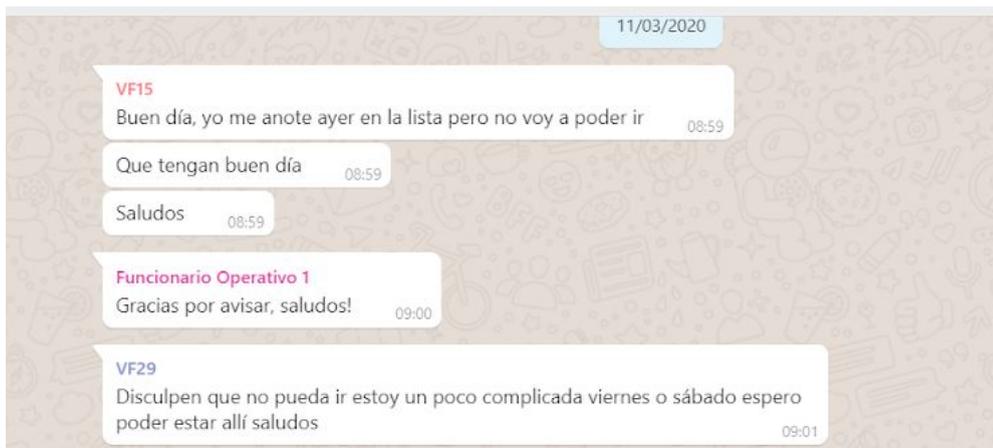


Figura 32

Aviso de inasistencia de la VF33 1 hora antes de la jornada y del VM7 después de la hora de inicio

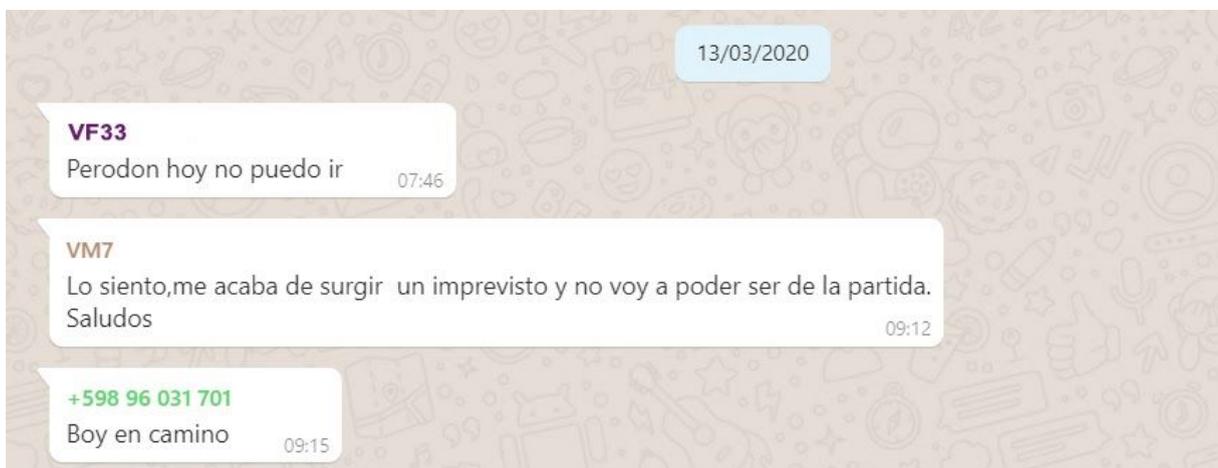


Figura 33

Inasistencia por cita médica. Transcripción de un audio del VM4 en el grupo de WhatsApp

04/02/2020 à 20:46 - VM4: <AUDIO> Buenas Noches gente, ¿Cómo andan? Espero que anden muy bien. Yo sé que me había anotado para mañana pero mañana tengo dentista. Y no lo puedo dejar. Es a las 11 o 10:30 no me acuerdo bien en este momento.

Figura 34

Inasistencia por razones familiares. Transcripción de un audio de la VF20 en el grupo de WhatsApp

20/02/2020 à 19:51 - VF20: <AUDIO> (se escucha un niño).Hola perdoná que no te pude seguir hablando, escribiendo porque venía con mi nene en el ómnibus. Escuchá te decía que yo puedo lunes miércoles y viernes porque es cuando está el gordito en el jardín. Pero mañana tiene pediatra, además puedo siempre. O sea la semana que viene no va haber problema. Mañana no puedo pero después la semana que viene el miércoles si ya puedo ta?

20/02/2020 à 19:51 - VF20: <AUDIO> A no ser que vaya después del pediatra. Ahí decía de 9 a 1, el tiene pediatra a las 8 pero ta no se eso como se maneja

Figura 35

Inasistencia por razones familiares

02/03/2020 à 08:44 - VF20: Hola buenos días ...hoy no tengo quien levante a mi bb de jardín..

No puedo ir

Nos vemos el miércoles

Figura 36

Inasistencias por motivo laboral

10/03/2020 à 13:52 - VF16: Esta semana no he podido asistir, disculpen pero debo asistir x mi trabajo en Asociación de EERR x lanzamiento de Centro de Referencia

10/03/2020 à 20:33 - VM25: Mañana tengo que terminar un trabajo de albañilería, será para la próxima.

10/03/2020 à 20:34 - VM25: Qué tengan buena noche

Figura 37

Inasistencia por razones de salud

14/03/2020 à 09:15 - VF10: Buen día hoy no voy a poder ir toy muy atacada de asma disculpen

14/03/2020 à 09:18 - VF10: No sé enojen por fa no me gusta faltar pero la humedad me juega una mala pasada

Se observa que las personas voluntarias que piden disculpas, demuestran un cierto sentimiento de culpa y, dado que son personas de asistencia frecuente, se puede afirmar que es una muestra del compromiso con la organización.

Se determinó que todos los avisos de voluntarios y voluntarias por llegadas tarde o inasistencias que fueron comunicados por el canal Whatsapp, fueron correctamente recibidos y de forma instantánea.

Pero más allá de la efectividad en la transmisión, se plantea la cuestión de su formalidad. Este canal no está planificado para recepcionar estos mensajes ascendentes, es decir directos a los superiores, ya que en el grupo de Whatsapp hay varios integrantes que no son destinatarios de estos mensajes. Además estos avisos se mezclan y no son tratados de forma diferencial.

Presencial

Durante la actividad la comunicación interna es fundamental para la coordinación del equipo, que también debe estar bien informado de las tareas que realizará en el día.

Sin ser por un nuevo cartel, que cuenta el FO1 que se colocó a finales de 2019 en el que está “la normativa de la organización y algunas ideas que nosotros tratamos de difundir y de tirar ahí adentro”, se observa que no hay un canal formal asignado, esto es confirmado por el FO1 que dice que la comunicación con los voluntarios sucede mucho “cara a cara” en la jornada.

Los voluntarios entrevistados cuentan que, el primer día que asistieron, se les enseñó la tarea de forma práctica durante la jornada de clasificación, el primer día “tocó manzanas” y aprendió a clasificar manzanas, dijo el VM10. Se observa que el aprendizaje no es exhaustivo, sino más bien situado y funcional, ya que cuando hay dudas sobre la tarea, los VM10 y VM3 dicen hacer la interrogante en voz alta a la gente de ahí, esperando al que responda primero. Según el VM10 “todos masomenos que saben.” Pero si no, también están los encargados, aquellos “con remeras de la organización”, que pueden responder a las preguntas.

Frente a la presencia de problemas, la VF2 dijo que se discuten al final de la jornada entre todos, como una reunión espontánea. Vinculado a esto el FO1 dijo que alguna vez tuvo que “llamar la atención” y “tirar sobre la mesa cuáles eran las normas de ahí adentro.” refiriéndose a algunas situaciones puntuales de conductas inapropiadas para el desarrollo de la tarea de clasificación, como asistir en estado de ebriedad o consumir marihuana durante la actividad.

La comunicación oral personal es necesaria, pero, en este caso, al no estar sustentada por un canal formal se pierde continuidad y coherencia, ya que solo hay intercambios espontáneos y aislados. Las normas de convivencia en el espacio de trabajo y las normas de clasificación son dos aspectos que se inscriben en el concepto de cultura de la organización, que implica las normas y valores que se reflejan en los comportamientos (Capiotti, 2009).

Comunicación informal

Como se mencionó, los mensajes informales son aquellos que ocurren por canales no planeados por la organización. Son mensajes que la organización no puede controlar y “complementan la comunicación formal” (Kreps, 1998).

La dinámica de la tarea de clasificación se presta para las conversaciones, de flujo horizontal y eventualmente con los Funcionarios Operativos, el FO1 comentó que “siempre alguien tenía algo para contar.”.

En el espacio de trabajo, los voluntarios y voluntarias se vinculan y dialogan libremente. Los voluntarios entrevistados confirman que se habla mucho mientras están trabajando, es un clima distendido, en el que siempre ponen música cuenta el VM10. En este contexto, el VM3 dijo que, mientras se trabajaba clasificando, se conversaba sobre jornadas

anteriores, por ejemplo alguna vez que hubo poca asistencia y se tuvo que tirar comida. Si bien la organización hacía explícita la necesidad de mayor asistencia para el trabajo, nunca se comunicó lo que sucedía si no había personal suficiente. Esta información se presenta como “complementaria” y deja ver un problema que no es comunicado por la organización.

También en el grupo de Whatsapp se compartió y comentó información complementaria pero, en este caso, si es favorable a la organización. Se observa que a las 20:30 hs, la VF22 envía un mensaje de felicitaciones al grupo, por una nota que se hizo a la organización en un canal de televisión (Figura 38). Luego varios voluntarios comienzan a mandar felicitaciones también. Esta información puede ser tomada como un mensaje de motivación del grupo, ya que se felicita a quienes estuvieron allí al momento de la nota, como representantes, es decir que existe identificación con la organización.

Se observa que una voluntaria se lamentó por no haber visto la nota y al día siguiente la VF1 compartió el link y hubo más mensajes de felicitaciones (Figura 39). Esta comunicación entre compañeros, es decir de flujo horizontal como lo define Kreps, resulta muy importante, dada la ausencia de mensajes informativos descendentes.

Figura 38

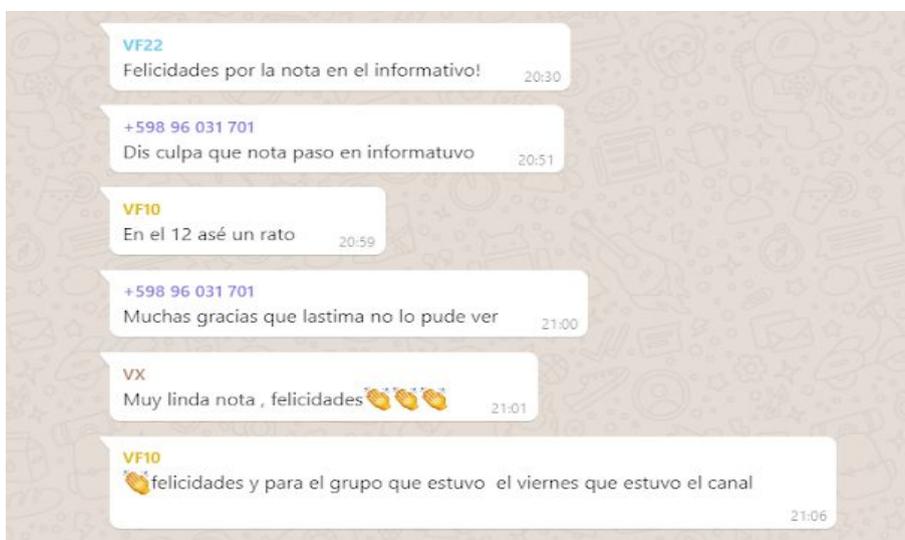
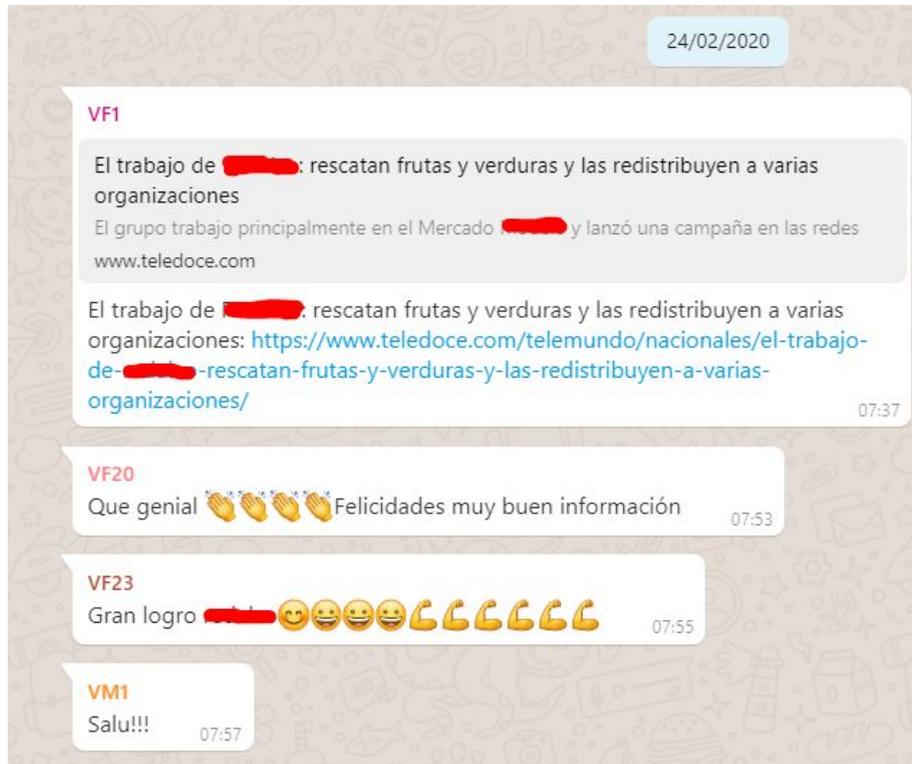


Figura 39



Aunque el comunicado que hizo el D2 a principios de febrero (Figura 1), pedía que se respetara la herramienta, como canal para la información de jornadas operativas, se observa que en el grupo de WhatsApp son habituales los intercambios informales.

Los voluntarios se interesaban por compartir contenido de otras temáticas y lo hacían enviando diversos archivos como video, imágenes, audios, links. Durante el período de observación han sido únicamente los voluntarios quienes intercambiaron este tipo de mensajes multimedia.

Se observaron varios mensajes triviales como, la imagen de un perro, un video de un hombre exponiendo un tema, una promoción de una actividad de meditación, un link de ingreso a un grupo de Whatsapp de eventos orgánicos y una publicación de Facebook de un granjero que necesita trabajo. Sin embargo, estos mensajes no fueron generadores de

conversación, sino que más bien fueron ignorados. Solo cuando se enviaron mensajes por el día de la Mujer se discutió un poco el tema.(Figuras 40 y 41)

Figura 40



Figura 41



Pandemia

También frente a la llegada de la pandemia a Uruguay se sucedieron varios mensajes relativos al tema. Este fenómeno supuso cadenas de información y mensajes que circularon en varios grupos de WhatsApp en el país, siendo que la aplicación permite reenviar el contenido de una conversación a otra fácilmente. Se registraron siete mensajes en formato de texto, foto y audio.

Frente al envío de información que resultó ser falsa, se observa que son los mismos voluntarios quienes señalan de equivocada esta conducta, como el VM26 que responde con un tono moralista, “no compartan antes de informarse” (Figura 42) y la VF36 que opina que solo debería compartirse información que tiene que ver “estrictamente” con la organización o que si se quiere compartir otra información que se haga con “criterio y responsabilidad” (Figura 43)

Figura 42

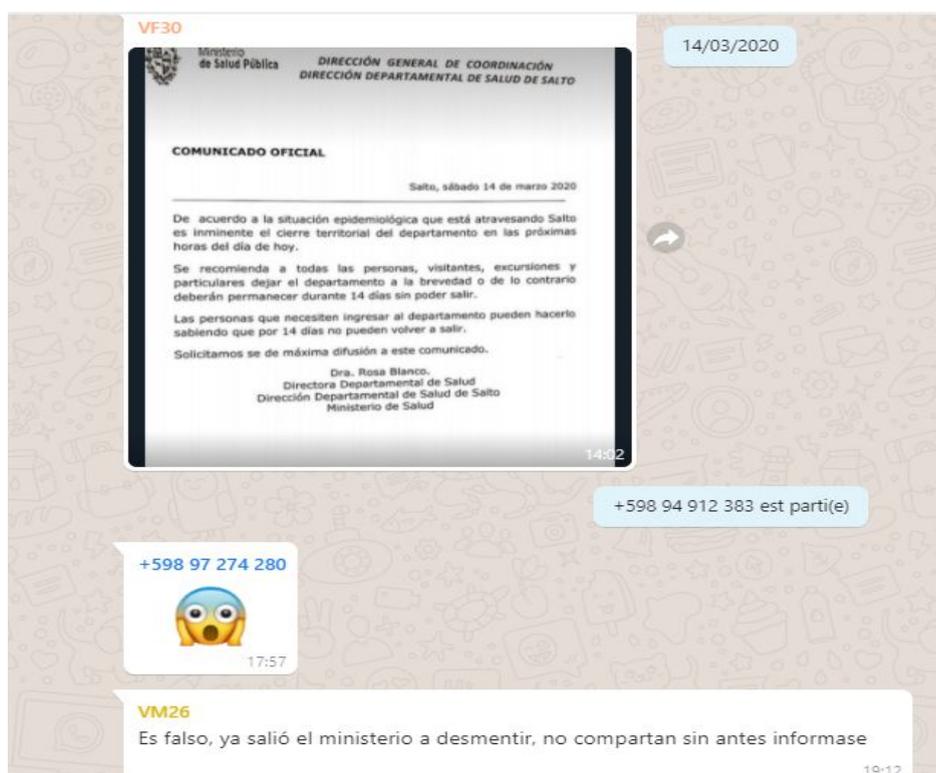


Figura 43



Más allá de las indicaciones puntuales del D2 y más adelante del FO1, esta comunicación informal prevalece. Este tipo de mensajes también son “complementarios” pero desde otro lado. Al igual que las conversaciones casuales que ocurren en el galpón de clasificación, estos mensajes son un intento de congeniar, de generar un vínculo con el grupo, de pertenecer.

Estos mensajes horizontales demuestran la carencia de mensajes formales descendentes, que traten de la identidad de la organización para generar una conciencia grupal del trabajo voluntario. Los voluntarios y las voluntarias, deben considerar con seriedad su pertenencia al grupo para que respeten efectivamente la herramienta, es decir que tengan disciplina en su uso.

Rasgos Generales de la Comunicación Interna

Centralización. A diferencia de lo que sugiere Vidal (2004), no existe una red de canales para una comunicación formal eficaz.

Mientras que los intercambios en el espacio físico de trabajo son totalmente informales, situados y desvinculados de la demás comunicación con los voluntarios, se observa la predominancia del canal WhatsApp para la comunicación formal, en el que también ocurren intercambios informales.

El grupo de WhatsApp no solo se muestra como el medio principal que tiene la organización para comunicarse con los voluntarios sino que también es lo que mantiene su vínculo.

Funcionalidad. El carácter de la comunicación interna es funcional o instrumental, ya que solo trata sobre la actividad operativa.

No existe una predisposición a los intercambios de opiniones o necesidades de los voluntarios, es decir, no se muestra una apertura al diálogo.

La comunicación interna de la organización tiene el foco en lo funcional antes que en lo identitario. El discurso general tiene siempre una carga práctica, “necesitamos gente para clasificar” en lugar de centrarse en la misión y los valores. No hay un trabajo activo para la identificación de los voluntarios y voluntarias, no se generan mensajes formales destinados a la construcción de unidad del grupo. Lo que repercute en el compromiso de los voluntarios.

Relación de la Organización con los Voluntarios

Para analizar cómo es el vínculo de los voluntarios con la organización se consideraron algunas etapas del ciclo de gestión del voluntariado que sugiere la Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social (MNDVCS) (2018).

Convocatoria

En sus inicios los voluntarios eran amigos de los fundadores que se acercaban para colaborar en el proyecto como dijo el Directivo 2 “Nosotros cuando arrancamos esto lo empezamos a difundir entre amigos y muchos amigos se empezaron a copar.” Según el Funcionario Operativo 1 se trataba de un grupo homogéneo que “si lo ubicamos territorialmente [es] como del sureste. Como más del ambiente de la costa, un poco más de la cuestión de la universidad”. En ese entonces, las personas que prestaban su ayuda en la clasificación no calificarían como voluntarios, pues el vínculo con la organización no era desinteresado como plantea la definición de voluntariado de la MNDVCS.

En esta primera etapa de formación del proyecto en que la cercanía de los colaboradores era la regla fue que se creó el grupo de WhatsApp. Sin constituirse como institución formal, realizaban los rescates cuando podían, llevando los alimentos a sus casas para la clasificación. Cuenta el Directivo 2 que “ese grupo de WhatsApp se mantuvo e iba creciendo porque personas iban agregando otros interesados.”

Para ese entonces, la convocatoria ya comenzó a extenderse sin una definición previa del perfil de la persona voluntaria. Es decir, evaluando las necesidades de la organización y qué personas serían más adecuadas para las tareas (MNDVCS, 2018). En consecuencia, tampoco hubo un proceso de selección.

El crecimiento de la organización se dio orgánicamente, es decir sin una planificación concreta de la convocatoria, sin considerar un público objetivo ni los de medios idóneos para los mismos, como sugiere la MNDVCS.

El Directivo 2 atribuye la llegada de más voluntarios a la difusión mediática. Habla de un “boom mediático” lo que generó una explosión significativa en el crecimiento de la

organización. La televisión atrajo muchas personas que sin duda pertenecen a un público diferente al que está presente en las redes, donde también se hacían llamados a colaborar. “El instagram lo tuvimos desde el principio y también fue una fuente, al igual que el facebook, de personas interesadas en colaborar.”

Como se constató en el Programa de Comunicación de esta organización (Espinosa y Mieres, 2018), Facebook fue la primera red social en la que tuvo una página y permitió el contacto con la comunidad en general. Se compartieron principalmente artículos de los medios y posteos sobre los logros de la organización. También se hacían llamados a participar de las jornadas de clasificación y se compartía el formulario de inscripción.

Por otro lado, se observa que, los voluntarios y voluntarias tienen un rol fundamental en la difusión al compartir en sus perfiles personales imágenes etiquetando a la organización.

El perfil profesional en Instagram tiene en su descripción los horarios y ubicación del centro de operativas, dejando totalmente abierta la convocatoria, pudiéndose acercar cualquiera que esté interesado. Explica el Directivo 2, qué muchas personas preguntaban por la organización sin siquiera hacer una publicación, de los voluntarios entrevistados, el más joven dijo hacer su primer contacto a través de esta red social y también el descubrimiento de la organización que condujo a la realización del presente TFG se hizo por Instagram.

Ingresos

Formulario de Inscripción. El Directivo 2 refiere a un formulario de inscripción de voluntarios como parte del proceso de integración al equipo, “a todas las personas que querían participar nosotros les enviamos un formulario de google forms, para que llenen.”

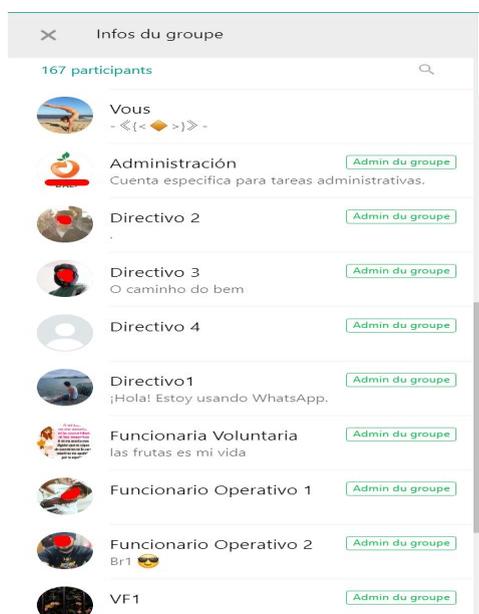
Según el Directivo 2 al ingresar los voluntarios se les solicita que llenen ese formulario, “así conocemos todos sus datos principales, desde cómo llegó, que edad tiene,

cuales son sus intereses para colaborar”. Sin embargo, los voluntarios entrevistados no mencionaron haber rellenado ningún formulario previo a su ingreso. Dicen no haber tenido ningún requisito y que se vinculan directa e inmediatamente una vez asisten a una jornada y luego son agregados al grupo de WhatsApp. Particularmente, la VF2 dijo que por ahora no está en ningún registro. Espinosa y Mieres, ya en 2018 relevaron información sobre el formulario y encontraron que “no se inscriben en el formulario y asisten igual”.

Grupo de WhatsApp. Como explicó el Directivo 2 este grupo está desde el comienzo de la organización y fueron sumándose integrantes en el correr de los 3 años. Cuenta con nueve administradores, cuatro de ellos son directivos, luego están los tres funcionarios operativos, un contacto de administración y por último la VF1 que tiene una participación destacada sobre el resto de los integrantes voluntarios. Todos los directivos y funcionarios están con sus celulares personales. Solo el contacto Administración tiene un número destinado exclusivamente para el uso de la organización (Figura 44).

Los demás integrantes del grupo son voluntarios y voluntarias, en un número que fluctuó entre 160 y 176 durante el periodo registrado para la observación. Contando a los administradores se llegó a los 185 integrantes a principios de este año. Como se mencionó anteriormente se registraron 38 nuevos ingresos.

Figura 44

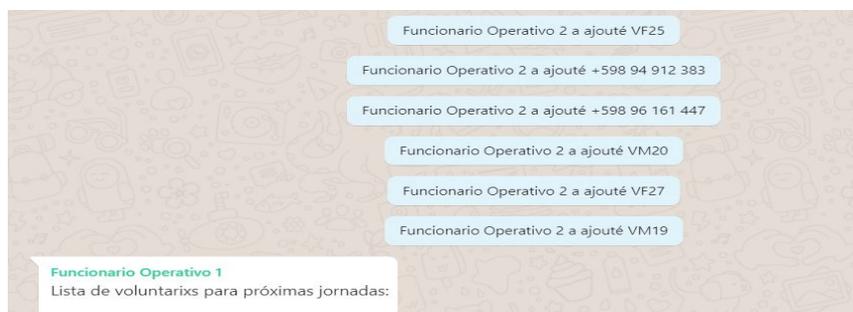


Se puede integrar el grupo de Whatsapp por dos vías; la primera, ser agregado por algún integrante que tenga el rol de administrador o la segunda, mediante un link único generado por la aplicación, que es solicitado por un administrador y puede restablecerlo en cualquier momento anulando la validez del anterior.

Durante las 7 semanas de observación, 15 personas integraron el grupo mediante el link y 23 fueron agregadas por administradores.

Muchos nuevos ingresos pasan desapercibidos. No hay una presentación ni un saludo de bienvenida, en general cuando nuevas personas se incorporan al grupo se sigue la conversación precedente (Figura 45)

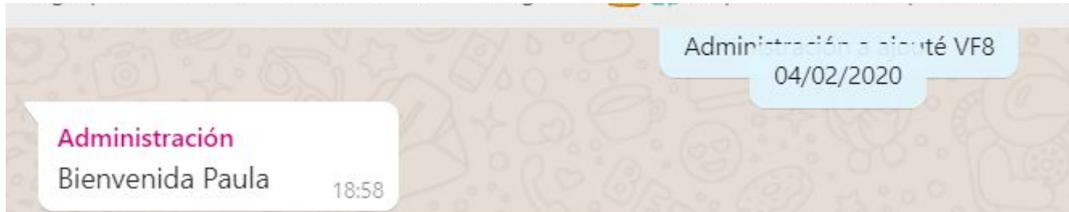
Figura 45



Solo se observó un caso (Figura 46) en el que se da la bienvenida a una nueva integrante.

Figura 46

Mensaje de bienvenida de Administración



En el caso de la voluntaria femenina 20 (VF20) que se incorporó al grupo a través del link de invitación (Figura 47), si bien ella saluda y el Directivo 2 le devuelve el saludo, no se la introdujo a la práctica del grupo de WhatsApp. Esto lleva a la confusión de la VF20 que al no ver su nombre en la lista piensa que no puede asistir.

Figura 47



En relación a la invitación por enlace, se observó que el Funcionario Operativo 1 solicita el link de acceso al grupo (Figura 48) y es la VF1 quien se lo comparte (Figura 49).

Figura 48

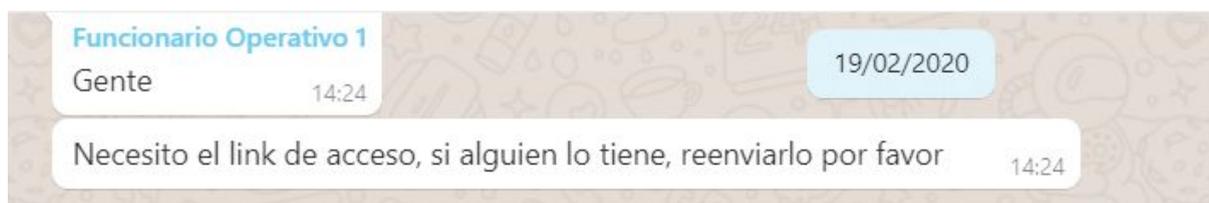
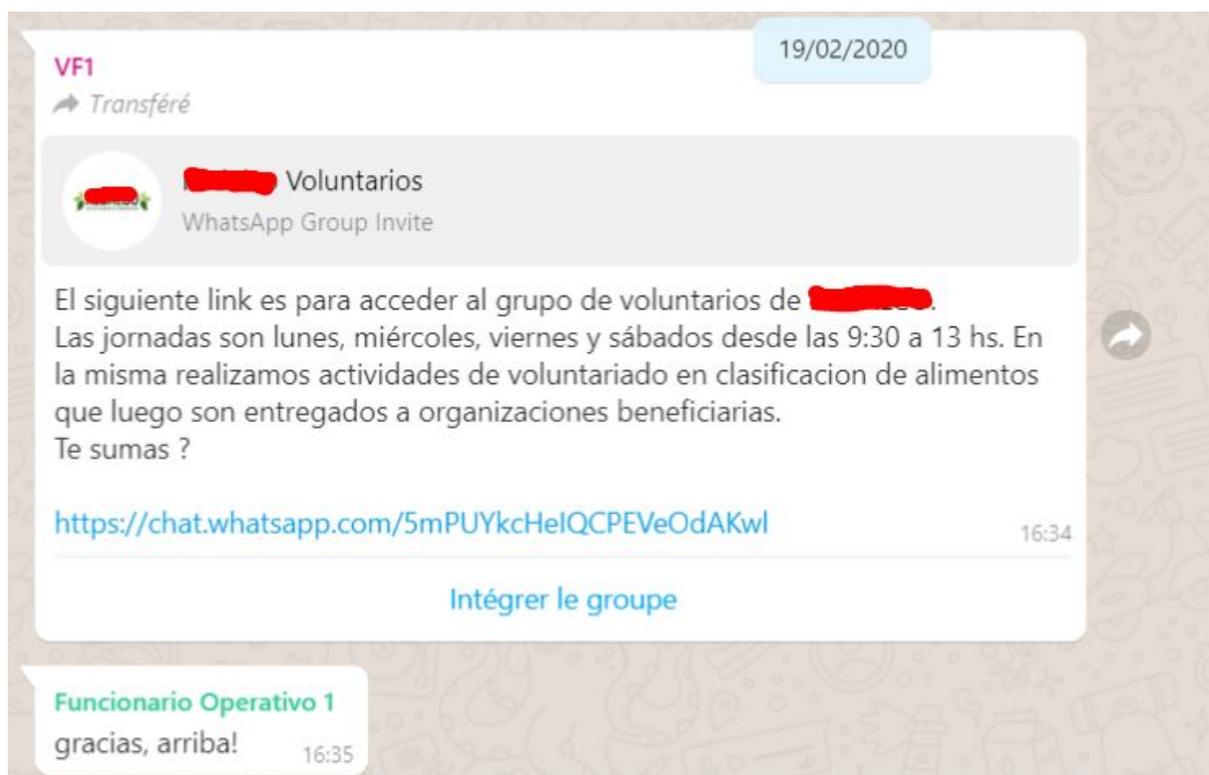


Figura 49



No solo el Funcionario Operativo 1 no tenía a su alcance el link, sino que no sabe que su rol de administrador del grupo le permite obtenerlo cuando quiera desde los parámetros del grupo.

Eso significa una falta de control y de conocimiento en el manejo del link de invitación y se vuelve muy probable que ya circule fuera de la órbita de conocimiento de la organización, se puede observar en la esquina superior derecha que se trata de un mensaje transferido.

En ningún momento hay un registro o control de los voluntarios que ingresan, ni se establece un contrato formal entre la persona voluntaria y la organización, como sugiere la MNDVCS (2018).

Capacitación

La capacitación o formación, no es solo funcional sino que también debe ser “motivacional, jurídica, técnica, y de relación y trabajo en equipo” Vidal (2004)

Como se observa, hay una falta de canales formales en la actividad presencial para el aprendizaje de las tareas, normas y formas de actuar en la organización.

Aunque la MNDVCS (2018) plantea como una de las posibilidades que la introducción a la organización sea en pleno funcionamiento, la no planificación de la comunicación interna sugiere una formación más espontánea e informal de lo habitual. En definitiva, no hay una introducción formal como voluntario de la organización, ni virtual ni físicamente. Sucede que la información se adquiere más bien por el entorno de forma natural mediante van surgiendo interrogantes.

Se observa que la inducción de los voluntarios se remite a la tarea que les compete, como ya se mencionó, el primer día que se asiste a la jornada, la Funcionaria Voluntaria, el Funcionario Operativo 1 o excepcionalmente alguno de los Directivos 1, 2 o 3, muestran de forma práctica y oral cómo son las categorías de clasificación para el reciclaje de los alimentos. También en este proceso de inducción, se destaca la figura de los compañeros voluntarios, en este sentido, el VM3 comentó que fue otro voluntario quien le enseñó la tarea de clasificación el día que llegó.

No se explica cuáles son las otras áreas de la organización, cuáles son los roles de los integrantes, quiénes son concretamente los beneficiarios. Esto influye directamente en el

vínculo con la organización, ya que como se refleja en las entrevistas, no hay tanta claridad en el conocimiento de la misma.

Respecto a los roles de los integrantes de la organización, el VM10 se refirió al Directivo 2 como un “administrador” que fue quien le explicó las categorías de clasificación en su primer día. El VM3 dijo que conocía a algunos de los organizadores y menciona al Directivo 1 y luego lo nombra al Funcionario Operativo 1 “que no estoy claro si es voluntario u organizador. Y no sé no me sé mucho los nombres, conozco las caras de ellos.” También menciona a la Funcionaria Voluntaria que “es como de la organización también”. La VF2 se refirió a la Funcionaria Voluntaria como “una señora que está allí. Que ella, está desde el comienzo. Que es divina, amorosa.” Y dijo tenerla como primera referente, luego nombró a el Directivo 1 y por último “alguno de los referentes”.

Respecto a la misión y objetivo de la organización, aunque de alguna forma todos dijeron que es una ONG que recupera y clasifica frutas y verduras, las variaciones en el vocabulario y en algunos conceptos demuestran que no hay un discurso institucional predominante. La VF2 describió a las organizaciones beneficiarias como “centros carenciados”. La organización no maneja este término que en realidad resulta despectivo y no se ajusta a la realidad. El VM3 dijo que se clasificaba entre los alimentos “que están para calidad de venta del mercado y los que no y que redistribuyen lo que sería desperdicio”. Esta descripción tiene un error conceptual fundamental que es que el mercado es un cliente. También sobre la tarea de clasificación la VF2 dijo que separan las cosas que están bien de las que están masomenos y que “no se puede vender, que no puede llegar al público a la venta. Y bueno lo otro que sí que es comestible, pero que está un poquito como machucado o algo así, es lo que nos llevamos los voluntarios.”

El VM10 es el único que parece estar en conocimiento de la financiación de la organización y menciona que no se trata de una donación, sino que “piden algo a cambio, como que un dinero a cambio porque hay gente que vive de esto, no es que tienen trabajos y esto le dedican aparte”. El voluntario cree que es válido que se pida colaborar a las organizaciones, así se mantienen los trabajos de los integrantes de la organización.

El VM3 dijo haber adquirido su conocimiento sobre la organización en el mismo lugar de la clasificación, hablando con quienes estaban ahí las veces que fue y dijo no haber buscado información por fuera. Por otro lado el VM10 maneja más y mejor información de la organización por el hecho de haber asistido a una charla informativa con su institución educativa.

El FO1 dijo que se trabajó en un Manual, que explica desde lo más conceptual del desperdicio de alimentos y la inseguridad alimentaria, hasta cómo es la actividad operativa, cada etapa y otras especificaciones, “creo que hasta te muestra cómo se ata un palet”, comentó. Se iban a imprimir algunos ejemplares pero el FO1 no sabe si se concretó. Según él, el Manual está dirigido a la sociedad en general, incluyendo los voluntarios pero no exclusivamente para ellos, por lo que no se trataría de un manual de formación. El FO1 no sabe qué sucedió con esta publicación, nunca vio el resultado.

En cuanto al uso del Whatsapp se observó que no se los introduce al mismo ni se enseña la dinámica de la lista. Solo aparece el instructivo de la VF1 de cómo anotarse a la lista, siendo una comunicación horizontal complementaria frente a la carencia de instrucción de la organización.

Si bien no parece haber instancias de capacitación o formación explícitas, al vivenciar las jornadas de clasificación, siempre se está compartiendo formas de actuar y se van generando hábitos, es decir, la cultura de la organización (Capriotti, 2009).

Las percepciones de los voluntarios y la voluntaria entrevistados en general fueron favorables a la organización. Dijeron tener una buena experiencia y congeniar bien con los demás voluntarios, las frases que utilizaron para describir la experiencia fueron: “un buen ambiente”, “te hacen sentir bienvenido”, “haces amigos”, “una experiencia bonita”, “sentir que sos cómplice de una buena causa”. También se encontraron valores subyacentes que se comparten en la praxis, a los que la VF2 se refirió como requisitos en la organización: “ser organizado, mantener el orden, tener respeto hacia los compañeros, ser solidarios.”.

Seguimiento

Considerando el proceso de las personas voluntarias en la organización, la MNDVCS (2018), afirma que es muy importante el acompañamiento y la retroalimentación permanente para mantener la motivación, además, este acompañamiento debe ser adaptado a las distintas personas. La MNDVCS explica que, la entrega gratuita de trabajo que hacen los voluntarios debe basarse en sus competencias y motivaciones, por lo que “implica una clara definición de tareas, una planificación de las mismas y un sistema de seguimiento y comunicación efectiva” (p.84).

Dado que la diversidad es una de las características más resaltantes de este voluntariado, en palabras del FO1 es en el trabajo con los voluntarios que se “teje una lógica un poco más rica, dónde hay más gente, personas de distintos géneros, de distintos barrios”, debe prestarse especial atención en el acompañamiento y su comunicación (Vidal, 2009).

Se observa que, luego del primer año, el público del programa de voluntariado fue expandiéndose, siendo muy diferente al que inicialmente asistía a trabajar, ya que se sitúa en otro contexto y tiene otras necesidades.

Una motivación importante para varios voluntarios y voluntarias es la posibilidad de llevar frutas y verduras para su casa, luego de la jornada de clasificación. La VF2 dijo en su entrevista cuando se le preguntó por su motivación a participar que “está bueno también porque de alguna forma te lo retribuyen. Porque también nosotros nos llevamos frutas y verduras para nuestro hogar y eso está genial.” El FO1 comentó que muchas veces asistían a colaborar como voluntarios los propios beneficiarios por ejemplo personas que asisten a refugios.

El equipo Directivo es consciente de esto, el Directivo 2 afirmó que “hay muchos voluntarios que asistían porque eran población vulnerable también”. Cuando está en juego la necesidad de los propios voluntarios, en este caso su alimentación, y hay un intercambio de bienes por su trabajo, la MNDVCS (2018) entiende que se trata más de “trabajo encubierto”.

Esto pone en duda la consideración del trabajo voluntario en esta organización, ya que ningún tipo de retribución es aceptable.

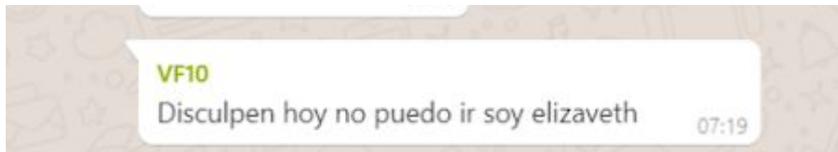
Por otro lado, no existe una consideración de las necesidades de comunicación de las personas voluntarias, ya que solo se utiliza WhatsApp como herramienta para planificar la operativa, sin pensar en la brecha digital.

Frente a los distintos contextos de los voluntarios y las voluntarias que se acercan a la organización, no se puede asumir un acceso homogéneo a la aplicación. De hecho se observó que desde un mismo número de celular escribieron dos personas distintas (Figura 50 y 51) para participar de las jornadas, en días intercalados, lo que generó confusión para el FO1 cuando anotó sus nombres en la lista de asistencia.

Figura 50



Figura 51



Otros voluntarios/beneficiarios que venían de refugios tenían dificultades para comunicarse con la organización y viceversa, dice el FO1 que “a veces los contactas al teléfono y no los encontrás o no sabes donde están. Y claro tienen una vida un poco complicada que nosotros no estamos preparados para eso” .

Otra dimensión a considerar, pensando en la comunicación efectiva con el uso de WhatsApp, es la edad. El FO1 dijo que tanto liceales como personas mayores convivían en el voluntariado, lo que supone un claro desnivel en el manejo de la aplicación, entre los más jóvenes, que son nativos digitales y los adultos desde los 40 años en adelante.

La motivación de las personas voluntarias no se trabaja, pues la rotatividad del voluntariado, constatada en los antecedentes, sigue siendo un hecho para la organización. La VF2, vinculada hace 1 año y medio, se refirió a la rotación de los voluntarios como algo cotidiano y aceptable “como que va rotando la gente, algunos van un tiempo, otros dejan porque bueno empiezan a trabajar y capaz que el horario no les coincide. Pero siempre está rotando gente y está bueno eso.”

Esto es opuesto a lo que considera Vidal (2004) de que “los voluntarios son fines en sí mismos”. Las sensaciones de los voluntarios también parecen ir en contra de este ideal de las ONL, el VM3 cree que su rol como voluntario es “bastante prescindible” y la VF2 cree que es “una más”, aunque entiende que la sumatoria del trabajo de todos permite lograr grandes objetivos.

Referentes. Durante toda la gestión del voluntariado se sugiere que haya una o más personas referentes y particularmente para el seguimiento la MNDVCS (2018) determina que lo mejor es que haya un acompañamiento individualizado.

Por un lado, se observó que la participación de los directivos en el grupo de WhatsApp es muy escasa. De 6 semanas de operativas, la participación máxima fue la del Directivo 2 con presencia en la semana 1, 3 y 6 y los Directivos 1 y 3 solo tuvieron una intervención. El Directivo 4 (D4) no participó en ningún momento, ni virtual ni presencialmente, según el Funcionario Operativo 1 el D4 ya no está más como parte de la organización, pero que sí es un soporte. El relevamiento de las listas constató que en la presencialidad también fueron pocas veces las que se presentaron los directivos, siendo el máximo 3 jornadas.

Por otro lado, se observó que la presencia del FO1 era más marcada. Estuvo pendiente todas las semanas operativas de la lista de asistencia y asistió a todas las jornadas. Él cuenta que actualmente es encargado de Operativas, pero su rol en la organización no tuvo una definición muy clara porque antes no era encargado aunque dijo dudando: “dirigía un poco, capaz medio simbólico.”

Dada su relación de amistad con el D2, inicialmente fue invitado de forma informal a participar como voluntario, pero nunca tuvo tiempo de hacerlo. Más adelante fue contactado directamente con la propuesta de trabajar en la organización, como “parte del equipo” dijo y no hubo entrevista, porque en ese momento la organización era “más informal”

Sus funciones principales refieren a la recolección en el centro distribuidor de frutas y hortalizas, llevar los alimentos al galpón y comenzar allí la clasificación con los voluntarios.

No está contemplado dentro de su puesto de trabajo el rol de supervisor y encargado del voluntariado, sin embargo realiza varias tareas adjudicables a ese rol.

El FO1 cuenta que, cuando ya no asistían ni el D1 ni el D2, tuvo que encargarse de dar la bienvenida, presentar la organización, y explicar cómo eran las jornadas de clasificación, cuando venían a participar centros educativos u otras organizaciones como voluntarios. No habiendo requisitos por parte de la organización, el FO1 tomó la decisión de empezar a formarse para estar preparado para esas nuevas instancias que se presentaron.

También dijo haber trabajado para expresarse mejor, para poder tratar con los voluntarios. En general se refiere a la comunicación de los voluntarios como “correcta”, pero que no era muy fluida ni constante, porque no le daba el tiempo para realizar sus otras tareas.

Como ya se observó, se trata de una comunicación cara a cara en las jornadas y que cuando había que transmitir “alguna otra cosa” se hacía vía WhatsApp, dijo el FO1.

Comenta por ejemplo de cuando necesita hacer llegar mensajes a “mucha gente” sobre cómo serán las jornadas de la semana, como cuando arrancó la pandemia que “se tuvo que armar un mensajito ahí para comunicar cómo era que estaban sucediendo las cosas y cuales eran las medidas que íbamos a tomar.”

Aunque el FO1 se relaciona más directamente con los voluntarios y demuestra más dedicación, no está preparado para el rol de referente. En realidad, la organización no considera relevante el seguimiento, el modo en que se trabaja con el voluntariado se remite meramente a la operación de clasificar las frutas y verduras y se observa que, en la práctica, las voluntarias y los voluntarios se manejan con mucha independencia.

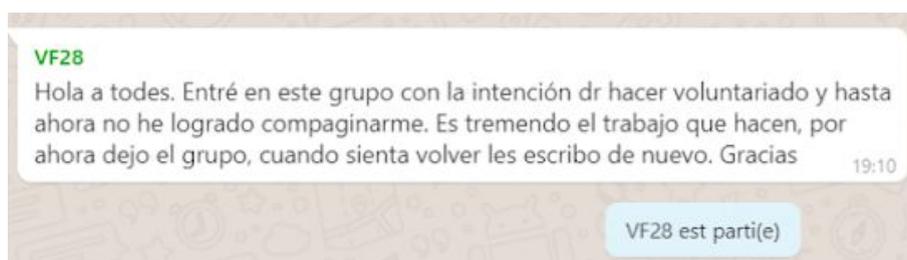
Desvinculación de voluntarios

Se pudieron registrar egresos del grupo de Whatsapp a lo largo de todo el período de observación, contando finalmente 41 personas que abandonaron el grupo.

Al contrario de lo sugerido por la MNDVCS (2018), la desvinculación en esta organización no es un proceso dirigido desde la organización, guiado por el referente del voluntariado, sino que es un hecho puntual.

Como el vínculo de la organización con sus voluntarios y voluntarias se mantiene principalmente por ese medio digital, como lo sostuvo el VM3, el VM10 y la VF2, abandonar el grupo es igual a desvincularse, como sugiere el mensaje de la VF28 (Figura 52).

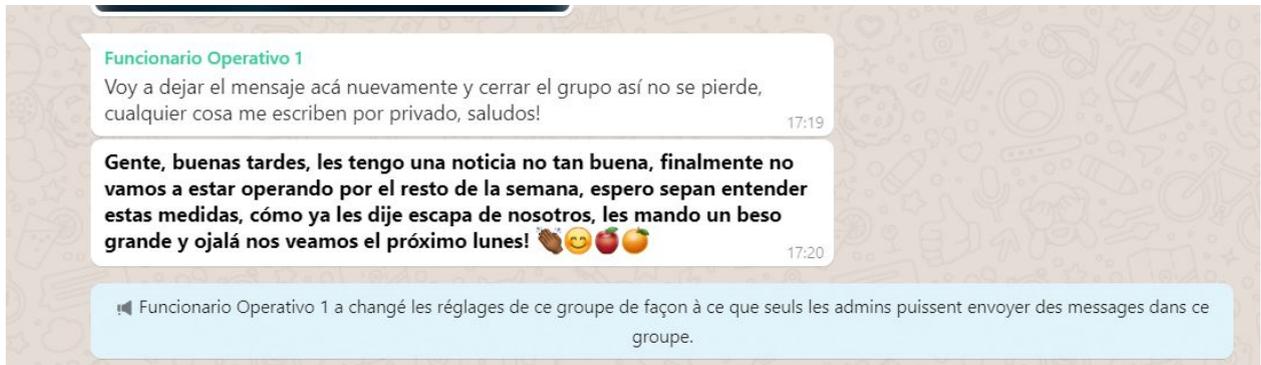
Figura 52



El caso de la VF28 fue el único que se despide antes de retirarse del grupo, en los demás casos registrados, las personas voluntarias se retiran del grupo de WhatsApp sin despedirse ni dar explicaciones, tampoco hubo una respuesta en el grupo sobre la salida de esos voluntarios y voluntarias.

Por otro lado, cuando por motivo de la pandemia la organización deja de operar, la desvinculación fue desde la organización. Primero, el FO1 envía un mensaje anunciado la suspensión de las jornadas de la semana (Figura 53) y cierra el grupo de Whatsapp para que solo los administradores pudieran enviar mensajes.

Figura 53



Luego se tomó la decisión de “cerrar las puertas” a las personas voluntarias para evitar los contagios en la operativa dijo el D2, pero no hubo una nueva comunicación en el grupo de voluntarios, no se registró ningún mensaje comunicando esta decisión. Esto significó una desvinculación general, sin ningún agradecimiento ni devolución ni tampoco se habilitó un espacio de evaluación y devolución de la experiencia de las personas voluntarias.

Salvo por la opinión personal del FO1, que considera que se perdió la esencia de la organización que era el trabajo con voluntarios, una experiencia donde hay un “intercambio muy rico”, no se evidencia una valoración semejante de la organización.

Caracterización del Canal WhatsApp en la Comunicación Interna

WhatsApp es, desde la base, un medio digital para la comunicación instantánea. Cómo toda herramienta, depende el uso que se le dé, cómo será concebido, qué características se le atribuyen.

Híbrido

La naturaleza de este canal de comunicación es distinta a los canales tradicionales utilizados por otras organizaciones, no por ser un canal digital, sino por tratarse de un medio que es de uso personal e informal. Por esa razón este canal es un híbrido entre la comunicación formal e informal.

En este estudio de caso se observa que hay una contradicción en su concepción. Utilizando el grupo de Whatsapp como canal de comunicación interna, para pasar comunicados y organizar la operativa, esta organización impone una comunicación formal. Sin embargo, la concepción de este medio por la mayor parte de los integrantes, que son los voluntarios y voluntarias, es la de un medio informal.

Esto afecta fundamentalmente a la fluidez en la transmisión de información.

Masividad

La masividad del grupo es un rasgo que influye en gran medida en su gestión. Se puede afirmar que no se tiene un control sobre los ingresos porque aunque hay un 50% más de voluntarios agregados por administradores que los que se unieron por el link, existe esa entrada libre y no es gestionada. Entonces no se registra quienes se unen al grupo y tampoco se les explica el funcionamiento del mismo.

Es evidente que no es viable que todos los integrantes del grupo de WhatsApp participen de las jornadas, pero no se hace nada al respecto.

Temporal

Aunque la característica principal de la aplicación es la asincronicidad en las conversaciones, solo pueden volver hacia atrás y ver mensajes anteriores a la fecha si en ese momento la persona formaba parte del grupo. No se trata de una información a la que puedan acceder todos los futuros voluntarios, como un mensaje que permanezca en una cartelera frente a un vestuario común o que forme parte de un manual de normas de la organización que se entregue a cada integrante nuevo. En cierta forma el mensaje tiene cierta caducidad. Más allá de pensar en la efectividad del mensaje, lo que está en duda es el alcance.

Multidireccionalidad

Por otro lado, también presenta una característica especial que es la multidireccionalidad, el flujo de mensajes en el grupo de voluntarios es en todas las direcciones descendente, ascendente y horizontal.

Conclusiones

En su memoria del año 2018, la organización destaca el trabajo del voluntariado como muy importante, ya que con la colaboración y trabajo hacen posible la labor que desarrolla la organización.

Sin embargo, la gestión del voluntariado no ocupa un lugar en la planificación de la organización y la relación organización-voluntariado es principalmente utilitaria. La gestión de la organización está orientada hacia el resultado final, antes que en los procesos. Al contrario de lo que sugiere la teoría sobre los programas de voluntariado en ONL, no existe una definición del proceso de selección, capacitación, seguimiento y desvinculación.

La ausencia de gestión del voluntariado y el tipo de comunicación interna que se tiene, sin planificación estratégica ni evaluación, están directamente vinculadas y son, en gran parte, consecuencia del carácter joven de la organización.

Pero, sobre todo, no existe una estrategia de comunicación interna porque no se piensa en el vínculo con los voluntarios más allá de su relación puntual. Entonces no se planifiquen los canales y tampoco se piensa en evaluar su eficiencia.

La elección del canal Whatsapp no se dio mediante una planificación estratégica de la comunicación con el público específico de voluntarios y voluntarias, sino por ser un medio que los fundadores usaban asiduamente. No se evaluó esta herramienta previamente, no se consideró si su estructura y sus funcionalidades eran convenientes para la organización, no se consideraron sus ventajas ni desventajas.

Entre las conclusiones se destaca que el uso exclusivo del WhatsApp para la comunicación interna tiene limitaciones para la gestión del voluntariado y utilizado fuera de una estrategia comunicacional, no contribuye al desarrollo de la organización.

Recomendaciones

Frente a esta situación, sería recomendable diseñar e implementar una estrategia de comunicación interna.

En esa estrategia si además, se considera continuar con el uso del WhatsApp para la comunicación interna y la gestión del voluntariado, considerando que ya existe un vínculo con varias personas, se sugiere:

- Indicar horarios, el link de google maps y el formulario de inscripción en la descripción. De esta forma al unirse nuevos voluntarios y voluntarias tendrían esa información accesible permanentemente.
- Tener un mensaje de bienvenida como plantilla que explique el funcionamiento del grupo de WhatsApp para enviar frente a los nuevos ingresos.
- Registrar cada nuevo integrante por su nombre y otra referencia a su persona.
- No compartir la invitación mediante enlace. La aplicación WhatsApp tiene puesto el límite de integrantes de grupos en 256, la única forma de mantener el número controlado es si se agrega manualmente a las personas.
- Utilizar el video instructivo de la VF1 como insumo para la formación de nuevos/as integrantes.

Referencias bibliográficas

- Calderón, P y Zúñiga, G. (2015). *Diagnóstico del uso de redes sociales a través de un análisis mixto, basado en las recomendaciones de expertos y las experiencias de organizaciones sin fines de lucro*. [Trabajo de Grado, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso] http://www.pucv.cl/uuaa/site/artic/20190619/asocfile/20190619112416/memoria_calder_n_z_iga.pdf
- Canelo Ramos, P. (2016). *Estrategia de comunicación digital para la captación y retención de voluntariado en asociaciones sin fines de lucro en pro del bienestar de animales domésticos en Lima Metropolitana y Callao*. [Tesis, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621655>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de libros de la Empresa. Santiago: Chile. Recuperado de: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna*. Capacitación y Desarrollo. N°13 (pp. portada y 5-7) Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Castells, M. (2003). *La sociedad red*. Alianza Editorial. Recuperado de: https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/Mat.%20politicas/LaSociedadRed_Manuel_CastellsI.pdf
- Castillo, I. y Calo, F. (2017). *Diagnóstico de la comunicación interna de la Ong Glasswing Nicaragua durante el periodo Junio - Agosto 2017* [Tesis, Universidad Centroamericana, Managua; Nicaragua.] <http://repositorio.cnu.edu.ni/Record/RepoUCA4846>
- Espinosa & Mieres (2018). *Programa de Comunicación Corporativa para la Red de*

- Alimentos Compartidos (Redalco)* [Trabajo de grado, Universidad ORT de Montevideo]
<https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/3879/Material%20completo.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Edición del autor.
Buenos Aires: Argentina Recuperado de:
<https://sitodocomunica.files.wordpress.com/2013/04/e-book-comunicacion-interna-2-0-un-desafio-cultural-version-0-1-formanchuk.pdf>
- FAQ de WhatsApp. *Cómo crear un grupo e invitar participantes*.
<https://faq.whatsapp.com/android/chats/how-to-create-and-invite-into-a-group?lang=es>
- González, M. (23 de octubre de 2016). Cuando WhatsApp no era una app de mensajería, sino una app de estados para tu agenda "inteligente". Xataka.
<http://www.xataka.com/aplicaciones/cuando-whatsapp-no-era-una-app-de-mensajeria-sino-una-app-de-estados-para-tu-agenda-inteligente> Consultado el 7 de mayo de 2020.
- Gonzales, M y Vargas, J. (2014). *El uso de la Comunicación Digital en el ámbito interno de organizaciones no gubernamentales (Ong) del área metropolitana de Costa Rica: Desarrollo de un modelo de comunicación digital interna*. [Trabajo de Grado, Universidad Estatal a distancia] <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1449>
- Herranz de la Casa, J. (2007). La Comunicación dentro de las Organizaciones No Lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos. *Razón y palabra, Volumen 58*.
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.html>
- Kreps, G. (1998).
- Kröhling Kunsch, M. (2007). Comunicación organizacional en la era digital: contextos, recursos y posibilidades. *Signo y Pensamiento, Volumen 26*, 38 - 51.
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3714>

La Porte, J. M. (2005). Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector.

Palabra Clave, Volumen 12, 133-165. <https://www.redalyc.org/pdf/649/64901206.pdf>

Ministerio de Desarrollo Social y Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y

Compromiso Social. (2018). *Voluntariado (s). Participación comprometida con el Desarrollo*.

<http://www.mesadevoluntariado.org.uy/wp-content/uploads/2018/12/Voluntariados-Digital.pdf>

Morales Serrano, F. (2001). *Comunicación interna*. En *Dirección de Comunicación*

Empresarial e Institucional. Cap 7: (pp. 219-247) Recuperado de

<https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/comunicacion-interna.pdf>

Pérez, R.A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Ariel Comunicación. Barcelona: España

Talledo, R. (2016). *La comunicación interna en una entidad pública empleando el Whatsapp*.

Ventajas de su uso en la SUTRAN, 2016. [Tesis de maestría, Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo]

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8186?locale-attribute=es>

Vidal, V. (2004). La comunicación en organizaciones no lucrativas en *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. (p 307-322). Recuperado de

https://www.academia.edu/6732559/LA_COMUNICACION_EN_LAS_ORGANIZACIONES_NO_LUCRATIVAS

Apéndice A. Pauta de Entrevista

¿Cómo conociste la organización?

¿Qué sabes de la organización?

¿Cómo comenzó el proyecto?

¿Y sobre sus fundadores?

¿Qué te motiva a participar?

¿Cuánto hace que estás vinculado/a?

¿Qué requisitos le exigieron? ¿Algún tipo de conocimiento particular?

¿Te ingresaron en algún tipo de registro o planilla?

.....

¿Cuál es tu tarea?

¿Conoces a otras personas de la organización?

A tu ingreso, ¿Quién te indicó tus tareas? y ¿alguien te supervisa?

¿Te comunicas con el equipo directivo?

Cuando se presenta alguna dificultad ¿a quién te diriges y cómo es el procedimiento para resolver?

¿Con quienes tienes contacto para realizar tu tarea? Cuéntame una jornada. Cómo te enteras del día, quiénes van, cómo llegas, etc.

¿Cómo es el cierre de una jornada de trabajo?

Las veces que no puedes asistir a una jornada, ¿te enterás de cómo se pasó la misma? ¿Cómo?

¿Cómo visualizas tu rol en la organización?

¿Qué le gustaría en el futuro para esta organización ?

Apéndice B. Modelo de Consentimiento Informado

Quien suscribe este documento, deja constancia que he sido informado(a), con claridad y veracidad, respecto a la invitación a participar de la investigación *Estudio de caso: efectos del uso de Whatsapp como canal de comunicación interna en ONG de recuperación de frutas y hortalizas* en el marco del trabajo final para acceder al Grado de Licenciada en Comunicación de la estudiante Maite Iraola de la Facultad de Información y Comunicación (Universidad de la República); tutelado por la Prof.Adj. Mag.Psi. Lis Pérez.

Mi participación es libre y voluntaria, pudiendo retirarse cuando lo estime conveniente.

Los datos recabados, serán utilizados únicamente para los fines de la investigación y serán presentados sin identificar a la persona que suscribe ni la organización.

Para el registro se utilizará audio y/o video a los efectos de facilitar la transcripción.Fecha:

Firma:

Nombre completo del participante:

CI:

Correo:

Firma y aclaración de la responsable de investigación

mai.iraola@gmail.com

Apéndice C. Entrevistas

Entrevista 1

Fecha: 3/02

Hora: 18:30

Lugar: Mall Arocena

Entrevistado: Hombre. 18 años. Estudiante.

Contacto de WhatsApp: VM10

Entrevistadora (E): ¿Cómo conociste la organización?

VM10: Yo fui con el colegio a una charla en el Teatro Movie, donde hablaban de organizaciones de triple impacto. Ahí conocí X y me re encantó su propuesta, todo lo que hacían que era **tremendo impacto** social aparte. y ta fue así.

E: Primero conociste a los fundadores, ¿no fuiste a la organización mismo?

VM10: Sí, Primero los conocí en una charla

E: ¿Qué conociste de ellos? ¿qué podrías decir qué sabés de la organización?

VM10: Empezó...En realidad es una organización no gubernamental que lo que hacen ellos es juntar frutas y verduras que no están aptas para la venta pero si para el consumo. Están al lado del Mercado Modelo, que es un mercado de frutas y verduras que se venden. En el mercado todo lo que se tira ellos lo recogen y lo clasifican para consumo/venta. En verdad para consumo y no consumo y lo clasifican. y después lo que hacen es llevarlo a organizaciones como el CAIF, Don Bosco lugares así que se les pueda dar. **Pero** ellos lo que hacen no es que lo donan sino que piden algo a cambio, como que un dinero a cambio porque hay gente que

vive de esto, no es que tienen trabajos y esto le dedican aparte. Hay unas personas que le dedican full time **pero no es que lo están vendiendo, lo que ellas puedan aportar se lo dan.**

E: ¿Cuál es tu motivación para participar?

VM10: Su propuesta. Me encantó que ellos.. primero cuando vi fotos. y una vez que vi la experiencia decís que salado y todo lo que ves en tu casa y pensás que no podés comer, esto ya está, pero en realidad está perfectamente bien. Me encantó porque no existe o yo no conozco una organización que haga esto en Uruguay o en otro país. Me encantó.

E: ¿Como un fin por la obra social?

VM10: Claro, sí. a mi Me motiva que el CAIF y esos lugares puedan tener acceso a frutas y verduras, que le hace super bien y no estás malgastando estas comidas, tipo es tirar comida a la basura y me parece horrible y me motiva no solo lo social que es ayudar a que otros puedan comer estas frutas y verduras sino también para no gastar.

E: ¿Hace cuánto estás vinculado?

VM10: Yo empecé el año pasado, en 2019 por noviembre. En noviembre empecé yo, en realidad no fui tantas veces. Pero comenzó para un proyecto del colegio que estoy haciendo y en realidad iba a ir una vez a ver la experiencia pero me encanto tanto que fui otras dos veces y planeo seguir conectado por fuera del colegio obviamente, seguir conectado siempre para ir cuantas veces pueda

E:¿Dirías que te exigieron algo para poder participar?

VM10: No, en realidad ellos son, siempre que vos preguntás.. en verdad yo me vincule con ellos por instagram les pregunté cómo es todo y ellos me explicaron todo perfecto y sos muy bienvenido al grupo y no te requieren nada, podés entrar.

E: ¿Cuál es tu tarea ahí?

VM10: Yo voy a clasificar estas frutas y verduras, entonces cuando vas el primer día ellos te explican cómo clasifican, que hay 2 o 3 clasificaciones entonces vos agarras frutas o verduras que haya ese día, a mi por ejemplo el primer día me tocó manzanas. Entonces depende, las tenes que tocar, sentir todo y depende como se veían como eran, las clasificabas.

E: ¿Te explicaron por instagram lo que tenías que hacer?

VM10: En instagram me explicaron masomenos como era la movida y después cuando fui el primer día me explicaron cómo clasificar y como era mi tarea.

E: ¿Quiénes fueron qué te explicaron?

VM10: Por instagram... para ya te digo el nombre.

E: Digo, ¿era alguien más voluntario o..?

VM10: Nonono, era el que trabajaba ahí, un administrador, que se llama Yamandú no se si es así el nombre y me explicó re bien todo, es un cra

E: ¿Y también te supervisó un poco?

VM10: En realidad, primero sí. Pero en realidad él lo que hacía era sus tareas, como que iba por todo el lugar y cuando nos veía como que, por ejemplo yo agarraba una manzana y la

ponía como C y en realidad era una B o A, Él decía: no mira porque esto es así así y así. Porque claro yo no estaba acostumbrado a ver frutas y verduras en otras condiciones y al principio yo decía pa no, esto es horrible pero en realidad te das cuenta como que no

E: En otros aspectos de la higiene, ¿había quien les dijera qué hacer o cómo hacerlo?

VM10: Ellos me dijeron que llevara guantes para no ensuciarme, por las dudas. Pero en realidad no está tan mal. Sí, hay veces que sí las frutas están medio en condiciones así, pero no no pasa nada.

E: ¿Conocés a otras personas ahí en la org, algún compañero tuyo?

VM10: No, compañeros míos ninguno, nada. Y no no conocía a nadie el primer día Pero en realidad te vas haciendo amigos. Son bien, cómo que familiares y luego empezar a hablar.

E: ¿Con el equipo directivo, por ejemplo con Yamandú o con alguien más te comunicas?

VM10: No, en verdad por el grupo. más que nada. para decir qué días vamos. cosas así.

E: ¿Cuando se presenta alguna dificultad a quién te dirigís?

VM10: Yo la única dificultad que tenía era, no sabía una fruta o verdura o no sabía qué canasto , porque se pone en canasto, no sabía qué canasto usar. Me dirigía en realidad a la gente de ahí, porque en verdad todos masomenos que saben. Pero si no **hay hay** personas con remeras de la organización que son lo que saben, y más que nada a ellos son los que les pregunto.

E: Con quienes tienes contacto para hacer tu tarea ya me dijiste entonces, siendo mucho con tus compañeros

VM10: Sí con mis compañeros , nos hablamos mucho entre nosotros.

E: ¿cómo sería una jornada?

VM10: Nosotros estamos todos en un grupo que te puedes unir por un link. Cada semana o cada día, van poniendo todos los días futuros, de la semana próxima que van haciendo lista. Entonces ponen lista de voluntarios para la próxima jornada, entonces te ponen los días y vos te anotas en los días que querés. Obviamente esto es voluntario y no tenés por qué anotarte. Vos te anotás y sabés quienes van qué día y sabés qué días hay. Todos los días son los lunes, martes miércoles y viernes. Y sábado. Y bueno si hay algunos días de esos que no hay por algún problema, te avisan, te a v i s a n a n t e s . C o n m u c h o t i e m p o d e a n t i c i p a c i ó n.

E: Cuando no hay jornada, ¿te enterás como se pasó la misma?

VM10: No en verdad no. Porque por ejemplo los lunes y martes son los días que más se trabaja. Porque es cuando se hacen las entregas y es cuando llega al mercado y todo así. Porque mi primera vez fue un sábado y fui como que 2 horas nomás. y no fue muy productiva. Perdón me fui de la punta.. Pero en verdad no, yo cuando no voy no me entero. Porque en verdad son jornadas normales. No es que pase algo importante.

E:¿Cómo visualizás tu rol en la organización?

VM10: Mi rol? Es divertido, es divertido. Porque siempre ponen música y vos clasificás la comida y es importante también porque depende de vos la fruta que les llega a los demás y

llegas a clasificar algo muy de manera errónea y puede provocar algo entendés. Y es muy importante por más que sea menor, es bastante importante.

E: ¿qué te gustaría para el futuro de la organización?

VM10: Para el futuro quiero que sea mucho más grande, o sea, quiero que le vaya de lo mejor obviamente y que se vuelva capaz que internacional. Porque hay pila de gente que, estaría excelente esta organización. Y que más gente se entere de esto y que más gente se una y así. Y que si hay donaciones que alguien quiera hacer mejor. Siempre se precisa.

Entrevista 2

Fecha: 10/02

Hora: 17 hs

Lugar: Biblioteca Fic

Mujer adulta. Madre. Trabaja.

Contacto de Whatsapp: VF2

E: ¿Cómo conociste la organización?

VF2: la organización la conocí por medio de mi hija que estudia en la Figari con Agustina y bueno con unas compañeras. ellas empezaron a ir y... *sigue ininteligible*

E: ¿Qué sabés de la organización?

VF2: es una ong que trabaja para centros más carenciados. Bueno lo que hacen es seleccionar entre la fruta y la verdura y la llevan para hogares club de niños centros barriales escuelas, refugios.. bueno en fin

E: ¿Qué te motiva a participar?

VF2: Me gusta colaborar. Está buenísimo porque se genera un buen ambiente, conocés gente, está muy bueno. Intercambiás. Y además que, bueno, que está bueno también porque de alguna forma te lo retribuyen- Porque también nosotros nos llevamos frutas y verduras para nuestro hogar y eso está genial.

E: ¿Cuánto hace que estás vinculada?

VF2: hace 1 año y medio más o menos

E: Hace un montón, ¿y conociste mucha gente también?

VF2: sisi

E: Exigieron algunos requisitos al ingresar algún conocimiento en particular

VF2: No, no, requisitos... el único requisito que hay bueno ser organizado, mantener el orden tener respeto hacia los compañeros, ser solidarios. Un poco eso no, creo que es lo básico, fundamental los valores también, el respeto.

E: ¿Cuál es tu tarea?

VF2: Mi tarea ahora, en principio, es ir y hacer el reciclado de las frutas y verduras. O sea separar las cosas que están bien de las cosas que están masomenos. O sea que no se puede

vender, que no puede llegar al público a la venta. Y bueno lo otro que sí que es comestible, pero que esta un poquito como machucado o algo así, es lo que nos llevamos los voluntarios. Más o menos es eso.

E: Conocés a tu hija y sus compañeras entonces ¿y otras personas que conozcas en la organización?

VF2: Hay gente de otros países también. Hay gente cubana. Bueno venezolanas. Bueno va como rotando la gente no, algunos van un tiempo, otros dejan porque bueno empiezan a trabajar y capaz que el horario no les coincide. Pero siempre está rotando gente y está bueno eso.

E: Y con algunos tenés más contacto que otros

VF2: Sí, también. Algunos mucho como que no he hablado y con otros sí.

E: ¿A tu ingreso quién te indicó las tareas?

VF2: Fátima que es una señora que está allí. Que ella, está desde el comienzo. Que es divina, amorosa. Y ahora bueno, cada vez que voy, voy directo a ella o a Marcelo o algunos de los referentes.

E: ¿Son ellos quienes supervisan entonces?

VF2: sisi

E: ¿Te ingresaron en algún registro al empezar?

VF2: Eh no no, por ahora no

E: ¿Te comunicas con el equipo directivo?

VF2: Sí, *sí sí*. Tenemos un grupo en whatsApp y bueno también tengo contacto de Marcelo, de Yamandú, de Masi. Porque también yo estuve en un momento trabajando como para mi barrio

Entonces bueno yo me contactaba directamente con ellos, les compraba a ellos y bueno iban y me llevaban los pedidos también.

E: ¿Para el barrio en general?

VF2: eh si para el barrio en general,

Estábamos organizando eso, pero funcionó unos meses y después bueno, no se pudo sostener, porque no había nadie que me diera una mano.

E: Ojalá retomen

VF2: Sisí, seguramente se vuelva a hacer porque es una idea que está buenísima.

E: Cuando se presenta alguna dificultad, ¿a quién te diriges y cómo es el procedimiento?

VF2: También, me dirijo a Fátima o alguno de los chicos que esté ahí como referente. Y bueno el procedimiento es que se habla al final de la jornada. Nos juntamos todos. Y si se presenta algún problema se plantea ahí en general para todo. y bueno tratamos de que no vuelva a suceder

E: Es un poco la conciencia de todo el grupo

VF2: Claro, creo que va más por ahí que a nivel individual

E: Ya me dijiste con quienes tenías contacto en el grupo, y con la gente del Mercado Modelo?

VF2: Nono, con ellos no tengo contacto

E: ¿Podrías contarme cómo es una jornada?

VF2: Bueno ahora como que este año está como un poco más organizado. Y mismo en el grupo de whatsapp se van organizando los días y las personas que irían. se hace un listado de las personas, de voluntarios que van y ahí trabajar

E: Algún día que no asistes, ¿te enteras de cómo se pasó la jornada?

VF2: Nono, por ahora no. NO se ha comentado nada. Yo ahora por mi horario de trabajo se me complica ir. Pero bueno ni bien pueda voy.

E: ¿y por tu hija y sus amigas?

Nono, mi hija está en chile

E:¿Cómo visualizas tu rol en la organización?

VF2: Eh soy **una más**. Me considero una más y bueno voy a dar una mano que eso es lo más importante no creo que entre todos se puede hacer muchas cosas y eso está de más.

E: ¿Qué te gustaría para el futuro de la organización?

VF2: Me gustaría que siga creciendo y que se pueda expandir a otras zonas. En atlántida me preguntaron a ver, (se ríe) que estaría bueno que se pueda llegar a gestionar algo para allá y yo que sé está demás.(Se ríe)

E:¿Desde la organización o desde Atlántida?

VF2: Desde Redalco que puedan como, que pueda haber un lugar, otro Redalco. O sea que se puedan ir generando otros lazos, como ir expandiendo no solo acá sino que se pueda ir expandiendo a otras zonas. Eso estaría genial (se ríe)

E: ¿Algo más que te gustaría comentar?

VF2: La experiencia es re linda. Yo al principio como que no me animaba. Como que decía: aaah no, como que me daba un poco de vergüenza o algo así. Pero no, realmente cuando fui me sentí parte enseguida y eso está buenísimo. Te vas vinculando y eso está buenísimo.

E: ¿Primero fuiste con tu hija la primera vez?

VF2: nono nunca fui. Fui con mi hija pero con la de 18. Pero con Agus no.

E: “Anda mamá” te dijo (bromeando)

VF2: (Se ríe) Ella iba por su lado con sus amigas y yo iba por mi lado.

Entrevista 3

Joven 18 años

Trabaja como músico ambulante / Estudia música

Venezolano

Contacto de WhatsApp: VM3

E: ¿Cómo conociste la organización?

VM3: La organización, bien la conocí por un compañero con el que estaba viviendo en una pensión, que llevaba tiempo trabajando ahí y me comentó. No me interesé mucho y después

como a los 6, 7 meses si lo hablé mejor con una amiga, me dijo nombre contacto y ahí bueno empecé a ir. Y ahora voy una vez a la semana masomenos, no voy tan fijo.

E: ¿Nombre y contacto de la organización?

VM3: Sí, porque primero como que me dieron la referencia nada más pero no indagué ni me dieron el nombre ni sabía donde era el mercado modelo. y después sí me interesé y pregunté todo bien

E: ¿Qué podés contarme de la organización? ¿Qué sabés de ella?

VM3: ¿Qué se de la organización?... Bueno... Nada Prácticamente que, lo que hacemos ahí es clasificamos los alimentos antes de que lleguen al mercado, los que están para calidad de venta del mercado y los que no y eso, que redistribuyen lo que sería desperdicio en caso de que nadie hiciera esa función que cumple X.

E: Todo esto, digamos que adquiriste el conocimiento ahí

VM3: Si si no me he metido en la pagina ni nada. hablando ahí las veces que he ido.

E: ¿Qué es lo que te motiva a participar?

VM3: Eh no sé, es bien bonita la experiencia. Estar ahí y compartir con la gente sentir que estás como siendo cómplice de una buena causa y nada. Por el voluntariado, la comida, por no tampoco aportar a la venta y reventa del producto pues, que sería la comida

E: ¿Cuánto hace que estás vinculado?

VM3: 1 o 2 meses, Menos 1 mes y algo que estoy yendo.

E: ¿Cómo es que mantenés el vínculo?

VM3: ah por el grupo de whatsapp

E: ¿Te exigieron algún requisito?

VM3: No, solo lo que me enseñaron apenas llegué, el estándar con el que clasificamos y ya

E: ¿Otras personas de la organización que conozcas?

VM3: La Mari que le dije Mariana, se llama Marisol, ella es voluntaria también. A algunos de los organizadores que es el Marce, Ezequiel que no estoy claro *si es voluntario u organizador*.

Y no sé no me sé mucho los nombres, conozco las caras de ellos,

E: A tu ingreso ¿quién te indicó las tareas?

VM3: Otro voluntario, ah bueno otro voluntario y la señora Fátima *que como es de la organización también*.

E: ¿Hay alguien que te supervise?

VM3: La señora Fátima, es como la que está siempre de encargada ahí, viendo todo.

E: ¿Te comunicas con el equipo directivo?

VM3: Eh sí, bueno claro. Ellos siempre están ahí en todas las jornadas. Fátima es parte, Marce también siempre está. Por lo menos las veces que yo he ido siempre los he visto.

E: Y cuando se presenta alguna dificultad ¿es con ellos con quienes hablas? ¿Cómo se resuelve?

VM3: Eh... si bueno hago la pregunta en voz alta. quién responde primero claro. Porque no sé, la pregunta por lo menos ha sido: cómo clasificamos el brócoli si no lo clasificaba antes. Lo que más clasificamos es manzana, es lo que te enseñan primero. Lo demás si no lo sabes lo preguntás y te lo dicen.

E: ¿Cómo te enteras de la jornadas? ¿Cómo llegas?

VM3: Por cómo nos organizamos en el grupo, hacemos lista de las jornadas que van a haber en la semana y quien quiera ir se anota. tenés que estar anotado ahí. Como llego, yo siempre voy caminando por hacer caminata y algo de ejercicio .

E: ¿Si no pudiste asistir te enteras de cómo se pasó la jornada, de quienes fueron?

VM3: Sí claro, siempre me entero cuando termine yendo. hablando ahí mientras clasificamos. ah y como estuvo la jornada del otro día, dicen que no vino nadie o ni tantos, dicen que vino mucha comida y que no vino nadie. Se tuvo que botar.

E: ¿Cómo visualizas tu rol en la organización?

VM3: A ver... No sé. Bastante prescindible. Si porque no sé, soy un voluntario.

E: ¿Qué te gustaría para el futuro de la organización?

VM3: Que amplíe su alcance, porque está buenísimo, no sé que prospere. Que logre hacerse más grande, capaz otro galpón. Me parece que tiene un rol increíble y super necesario en el mercado actual.

E: ¿Lo ves posible que se expandan?

VM3: si si super viable, viable conveniente y super sano.

E: En relación a los voluntarios alguna cosa que te gustaría más que sucediera

VM3: No sé qué responder a eso, Yo la paso tan bien compartiendo y hablando cualquier cosa con los voluntarios que de quejas no tendría nada y de ideas tampoco.

E: ¿Más por el lado de las ideas?

VM3: eh no, no tendría nada

Entrevista 4

Fecha:

Lugar: Sinergia Design

Director de la organización. 25 años. Estudiante de Desarrollo Social. Contacto de WhatsApp

Directivo 2 (D2)

D2: X comenzó en 2016 en setiembre, que creamos una asociación civil sin fines de lucro.

Para evitar el desperdicio de alimentos y construir seguridad alimentaria en población de contextos vulnerables. Esto surge a raíz de haber visualizado el problema en el mercado modelo, donde se constató que habían volquetas llenas de alimentos en calidad , con calidad, de ser consumidos. pero que sin embargo ya estaban mezclados con residuos y por lo tanto se complejizaba un poco más salvar ese alimento.

Entonces empezamos a ir al mercado modelo a hablar con comerciantes y productores, con los que se denominan operadores comerciales, para intentar que, intervenir antes que lleven esos alimentos a la volqueta, es decir rescatarlos antes de que sean desperdiciados, hacer una selección con esos alimentos, clasificarlos, y luego distribuirlos a instituciones beneficiarias de nuestro proyecto. La constatación del problema principal que era que se estaba desperdiciando alimentos lo vio Marcelo, es un problema que ya existía obviamente que ya era de conocimiento de todo el mundo de que en el Mercado, de todo el mundo acá en Uruguay de que en el Mercado Modelo se desperdiciaban a diario muchos kilos de comida. También hay veces que en las noticias aparece, que hay productores que tienen que tirar sus producciones porque no logran digamos colocarlas. Entonces bueno, luego de que Marcelo io las volquetas llenas de alimentos, éramos estudiantes de la facultad de sociales de licenciatura en desarrollo, nos lo comentó a un amigo y a mi, a Marcel Birfeld y a mi. y bueno empezamos a ir a hacer rescates al Mercado Modelo ya teníamos dos instituciones que les consultamos si les podíamos llevar esos alimentos, nos dijeron que sí, Entonces bueno íbamos al MM hicimos 10 experiencias que rescatábamos alimentos los clasificamos en una de nuestras casas y luego lo distribuimos a esos lugares. Esa fue la etapa previa antes de la creación de la asociación civil. Cuando creamos la asociación civil ya habíamos pasado por un proceso de contacto con las autoridades del mercado modelo un acercamiento con muchos productores que nos comentaron que ese problema era recurrente en su empresa, de que tenían que tirar alimentos. Bueno en setiembre del 2016 comenzamos como asociación civil, ganamos un fondo que nos permitió comprar un gazebo, unos caballetes y unos cajones, y ahí comenzamos X digamos. El primer día de operativas rescatamos 1200 kg de alimentos y ya a partir de ese momento fue una constante, constante en crecimiento. Al día de hoy, en ese momento teníamos unas 5 organizaciones cuando arrancamos, al día de hoy ya hay, previo al

coronavirus, teníamos unas 120 instituciones beneficiarias semanales. Que masomenos atienden unas 12 mil personas. Y ahora en este contexto de coronavirus muchas de esas instituciones cerraron, pero sin embargo estamos apoyando a ollas populares. Actualmente estamos ayudando a 120, 140 ollas populares cada 15 días sumadas a unas 85 instituciones fijas, de las organizaciones beneficiarias. Que bueno hay dos realidades, las instituciones beneficiarias aportan una contribución ya que tienen partidas para alimentación. Entonces aportan una contribución que es de 150 pesos si lo vienen a buscar, por cajón 180 si se lo llevamos . eso lo que permite es sustentar parcialmente los costos de lo que es el rescate. y las instituciones que ahora son las ollas populares y demás no están pagando nada porque no tienen recursos para poder brindar lo que están haciendo. Es únicamente de altruismo y ayuda . entonces bueno creamos un mecanismo para poder recibir donaciones monetarias y poder transformarlas en alimentos para esas ollas. La lógica de X pre coronavirus a coronavirus cambió. Por qué , porque cambió nuestra lógica, en las tres etapas del proceso, la recolección, la clasificación y la distribución. La recolección la estamos centrando principalmente ahora en productores. Es decir, a través de las donaciones que recibimos, podemos pagarle algo al productor, lo que hacemos es que el productor salve algún alimento que él iba a dejar en la chacra. Entonces con esa lógica de que el productor recibe algo, lo motiva a que no deje alimentos en la chacra como desperdicio. En la etapa de clasificación, perdón voy a seguir con esto de la recolección. En la etapa de recolección también lo que pasó es que bueno se nos facilitó mucho la operativa, porque ya los alimentos nos vienen embolsados o encajonados directamente de la chacra. Con lo cual directamente se necesita mucha menos mano de obra para procesar esos alimentos. Ya como se les aporta algo al productor no manda algo que está como, que tiene una parte mal, sino que manda todo sano. Y luego, bueno, la etapa de clasificación por esto que antes mencionaba, se ahorra muchísimo , muchísimo

tiempo y mano de obra , por lo cual casi que no estamos recibiendo voluntarios. Cuando arrancó el coronavirus lo que hicimos fue cerrar las puertas del voluntariado, por el hecho de que no queríamos que haya riesgo de contagios en la operativa, tampoco es que tengamos un galpón que es muy grande. Entonces bueno cerramos el voluntariado. eso generó que bueno obviamente hay muchos voluntarios que asistían porque eran población vulnerable también. y bueno empezamos a habilitar de que algunos voluntarios pasen a buscar algunos alimentos cada 1 o 2 semanas. Pero bueno la realidad es que el equipo operativo puede, a las características de nuestro actual, sostener todo lo que es la operativa y realizar todas las tareas que son necesarias para que en la distribución que es la tercera etapa se lleven alimentos a todas las instituciones beneficiarias.

E: El equipo de ahora como está integrado

D2: El equipo de ahora está integrado por 3 personas en la operativa. Bruno, Fátima que es voluntaria.. pero que es del equipo operativo también, Ezequiel y ellos tres son los que hacen recolección y clasificación. En la distribución va Bruno que es el chofer y va Santiago que es un nuevo integrante del equipo de distribución. A su vez está, ahí mismo en el MM, Marcelo que se está encargando de coordinar las operaciones y la logística y demás, con Helen que es una nueva asistente en administración que nos está ayudando ahí. Además de estos seis integrantes estamos Massimiliano y yo. Que estamos más desde el área de gestión, yo enfocado más desde el área de comunicación, relaciones interinstitucionales y fundraising, recaudación de fondos. Massimiliano más en el tema de administración y finanzas.

E: Quiero volver un poco a como era pre coronavirus, Entonces preguntarte de los voluntarios que antes estaban, como llegaban .

D2: Los voluntarios que llegaban a X llegaban por diversas razones. La primera fue boca a boca. Nosotros cuando arrancamos esto lo empezamos a difundir entre amigos y muchos

amigos se empezaron a copar, y .. armamos un grupo de WhatsApp. Ahí en el grupo de whatsApp avisábamos que días íbamos a hacer las jornadas. Ese grupo de whatsApp se mantuvo e iba creciendo porque personas iban agregando otros interesados. A su vez cuando comenzó X tuvo un boom mediático muy importante por lo cual llegaron muchas personas a través de la tele interesadas en colaborar. A esas., a todas las personas que querían participar nosotros les enviamos un formulario de google forms, para que llenen. Así conocemos todos sus datos principales, desde cómo llegó, que edad tiene, cuales son sus intereses para colaborar y no me acuerdo cuantas preguntas más. Pero nada, ese es un poco el procedimiento. Como te digo, la máxima llegada que tuvimos fue a través de medios de prensa. Luego obviamente en redes sociales invitamos y mucha gente también llega queriendo colaborar. Más allá de que nosotros hagamos una publicación o no para que formen parte hay mucha gente que escribe: ¿cómo puedo colaborar?, ¿cómo puedo ser voluntario?. El instagram lo tuvimos desde el principio y también fue una fuente, al igual que el facebook, de personas interesadas en colaborar. Creo que en esas, redes sociales, medios de prensa y boca a boca fueron las 3 principales llegadas de voluntarios.

E: Luego del formulario entonces ya pasaban a participar de las jornadas?

D2: Luego del formulario nosotros lo que hacemos era contactarlos y agregarlos al grupo de WhatsApp. En el grupo de whatsApp había como una especie de libertad de que cada uno se anotaba el día que podía asistir. Era un poco así, eso lo que generaba también era algunos problemas de que algunos días iba mucha gente y otros días no iba nadie. Entonces había un desequilibrio en la participación de la gente. Los lunes nadie quiere ir los viernes va todo el mundo. Eso es un poco lo que sucedía en tendencia, la participación aumentaba los fines de semana..

E: ¿algo más que me puedas contar de cómo era la comunicación con ellos?

D2: Otro aspecto que me acabo de acordar es que también en las ferias en que participábamos, en lugares de difusión invitamos a muchas personas y ahí hacíamos un relevamiento de interesados en participar que se les enviaba el formulario después. Eso es un detallecito como para tener en cuenta. Y nada el voluntariado formaba parte como decía, cómo es de conocimiento mutuo, en la etapa de clasificación que eso iba desde las 9:20 hasta las 12:30 1 del mediodía. Actualmente estamos como en una lógica de controlar.. de hacer como una.. como un control más prolijo de lo que es el seguimiento del voluntario en el proceso de X y de poder como equilibrar las energías en el tema de las operativas. Es decir, hoy en día estamos recibiendo a dos voluntarios fijos, que quieren participar todos los días. Son dos personas extranjeras, uno es un cubano y la otra es una italiana. Que le están metiendo todas las jornadas, que dijeron que quieren ir si o si. Y bueno con los protocolos necesarios estamos trabajando con ellos. La idea es que se mantenga en ese nivel de voluntariado, que antes oscilaba entre 7 voluntarios a 15-20 ahora queremos manejar un número mucho más reducido y controlable de 3 voluntarios 4 como mucho, por jornada. Entonces lo que vamos a hacer es ver el perfil de los voluntarios, ver si se adecua a las nuevas lógicas de X que son mucho más operativas, con mucho mayores volúmenes. Porque dicho sea de paso triplicamos nuestro impacto en cantidades de kilo previo al coronavirus a la actualidad. Pasamos de distribuir 5 toneladas por semana a 15. Entonces la lógica de operación es como mucho más dinámica. Mucho más de carga descarga, movimiento. Que mucha gente entorpece, para el espacio reducido que tenemos, y a su vez tiene que ser un perfil de alguien que sea proactivo. Entonces bueno lo que vamos a hacer es que participen 3 voluntarios por jornada, que sean 3 personas que masomenos sepamos que le pueden meter a lo que es el ritmo de laburo y aprovechar esto. Y dejar algunas jornadas libres para hacer otro tipo de voluntariado más educativo. Por ejemplo los fines de semana los sábados, abrir

jornadas de voluntariado más para instituciones educativas, como liceos colegios, como también para empresas que colaboren, el voluntariado corporativo. Eso es un poco la lógica que queremos llevar adelante en lo que queda del año y los próximos años ya se viene un gran desafío que es el movimiento del mercado modelo que ahí va de vuelta a modificarse la lógica. Pero un poco por ahí. La idea para consolidar estos 3 voluntarios fijos por día es generar más entrevistas 1 a 1 con los voluntarios, vincularlos mucho más a la temática que estamos abordando. Y armar como un pan de x tiempo en el cual él se comprometa a participar de esas jornadas. Para el caso por ejemplo de los migrantes, que es uno de los núcleos que estamos intentado vincular en esto. Con idas y vueltas. La idea es que X sea un espacio de inserción social para los migrantes. Es decir, que ya puedan tener una experiencia local de trabajo voluntario, que eso les sirva también para generar un currículum para que pueda insertarse en otro laburo. Por lo general los migrantes vienen con un currículum con referencias de Cuba, de República Dominicana o de Venezuela que no les sirven para insertarse en laburos o en trabajos dignos acá. Entonces bueno eso es un poco la lógica que queremos llevar adelante con el tema de los migrantes. Después también hay otras personas que, OMBijam, que es una.. Yoga y valores que es liderado por Pamela ella tiene también un espacio de inserción socio-laboral para expresos. Entonces bueno, ellos ya han participado y tenemos un convenio de colaboración que participan voluntarios de su organización. En la cual ellos tienen actividades toda la semana, muchas actividades digamos desde yoga, limpieza o reacondicionamiento de espacios públicos y demás. Redalco era uno de los mecanismos hasta el coronavirus. Ahora vamos a volver a retomar con un 1 día y 3 personas, para que ocupen ellos 1 día de X digamos.

Ahora es lunes, martes, miércoles, viernes y sábados. O sea todos los días menos jueves y domingos. Bueno un poco la lógica es ir encontrando eso, núcleos de personas que se

comprometan y que quieran ir semana a semana esos días determinados y que están dispuestos a meterle fuerza al asunto.

E: Te pido si a modo de resumen podrías hacer un cuadro comparativo del voluntariado abordado de esta nueva forma y la anterior. Cosas positivas, cosas negativas

D2: Bueno como aspectos positivos del anterior voluntariado era que se generaba un espacio de integración mucho mayor, donde había desde estudiantes, jubilados y jubiladas, personas en situación de vulnerabilidad, como podían ser este tipo de personas de yo ¡ga y valores, expresos, migrantes sin trabajo, también participaba Promesem jo, son menores infractores que hacen penas alternativas que participaban de las jornadas. A su vez se vinculaba el voluntariado corporativo, el educativo todo en el mismo ámbito. Bueno Eso generaba un espacio de integración muy rico. Como negativo, era también un espacio muy saturado. que por momentos se entorpecía mucho. Que demandaba mucho de nuestra energía en capacitar todo el tiempo al voluntario y siempre aparecía uno nuevo y no sabíamos quién era. Entonces no había mucho control, Eso generaba una especie de descontrol. Tenía esa dos dualidades, un espacio muy rico muy valioso, y por el otro lado era un espacio muy desorganizado. En la actualidad tenés esa misma dualidad solo que al revés. Tenés un espacio que quizás no esta tan rico en la gente, sin embargo la idea es vincular a personas en situación de vulnerabilidad, con Noe y demás, con nuestro equipo operativo, pero bueno el espacio de integración de voluntariado de redalco se vuelve hasta un poco más selectivo, por las lógicas que hoy en día exigen los volúmenes de redalco. Pero por el otro se vuelve una lógica operativa mucho más fluida, en la cual podés controlar mucho más el voluntario que llega, capacitarlo darle las herramientas y que se siente empoderado también con el propósito de nuestra organización. Entonces tiene esa dualidad.

E: ¿Cómo visualizas tu rol en la organización?

D2: Actualmente estamos viviendo todo el tiempo procesos muy dinámicos de cómo se está posicionando nuestra organización en el entramado social, político y demás, entonces eso lleva muchas más exigencias que al principio cuando arrancamos quizás no las visualizábamos, pero hoy las estamos viviendo. Al principio éramos todos polifuncionales, todos hacíamos de todo, desde parte contable, comunicación, operaciones y logística contacto con productores. Todos hacíamos de todo, sobre todo el equipo de dirección. Hoy en día ya nos dividimos más en principio en 3 roles más específicos operaciones y logística, administración y finanzas, comunicación, marketing y vinculación interinstitucional. Hay un gran globo que engloba las 3 que es la recaudación de fondos, un área que estamos desarrollando a partir de enero hasta hoy. Hay como un camino de profesionalización muy rápido, que nos lleva a demandas cada vez mayores y a orden cada vez mayor. A veces nos pega coletazos porque no estamos de alguna manera preparados, pero en otros momentos el desafío es lo que nos mueve. Entonces nada, visualizo que yo voy a permanecer en redalco por un tiempo más hasta que logremos consolidar este modelo, que se compensa entre los aportes que hacen las instituciones beneficiarias, con aportes que hacen empresas, personas y público masivo. Creemos que tenemos que posicionar en ese sentido a XXX como una más de las ONGs para colaborar.

Es una temática nueva pongamos le, pero bueno recientemente entró canastas uy, que está también en el área de alimentos. está plato lleno también y banco de alimentos, pero que no tienen muy bien desarrollado esto de recaudación de fondos.

E: ¿Recuperan de productores?

D2: No no, ninguno hace lo que hacemos nosotros. Pero plato lleno y banco de alimentos recuperan alimentos que iban a ser desperdiciados. Plato lleno de restaurantes y banco de alimentos de industria digamos, galletitas y todas las cosas esas.

Pero bueno el desafío está en posicionar a redalco como una más de las organizaciones para apoyar. Que la gente pueda colaborar en la alimentación de mucha gente. Una vez que logremos ese posicionamiento y se estructure cual es la forma de comunicar para lograrlo, creo que ahí ya en gran medida la tarea estará realizada y quizás no esté más en la organización. Porque seguramente queremos conseguir a la gente más experta para todas las áreas. Formará siempre parte de una especie de colaborador, fundador y colaborador probablemente honorario. Esa es mi objetivo, poder lograr un sustento paralelo para poder ayudar a XXX pero desde otro lugar. Porque la realidad es que, salvo massimiliano que estudió economía, que está en el área de administración y finanzas, tanto Marcelo como yo que estudiamos desarrollo no tenemos especialidad en lo que estamos haciendo. Entonces hay personas que lo van a hacer mejor que nosotros, que son más profesionales en esa temática. Recién hablábamos con Valentina, ella es licenciada en marketing El marketing es clave para desarrollar estrategias de comunicación, yo no soy muy estratega en eso. Sin embargo yo estoy liderando toda la comunicación y estoy liderando muchas voluntades para que eso se desarrolle. Sin dudas esta área de comunicación la tenía que liderar un experto en esa temática. Como también la parte de operaciones y logística que tiene un componente muy administrativo que seguro se pueda delegar a alguien más administrativo y un componente de relación humana o más de espacios logísticos y de operaciones que hay carreras que se trata de eso. Ingeniería en alimentos, ingeniería logística. No somos los expertos para las áreas que estamos agarrando, pero la realidad es que tenemos un apego muy grande con algo que creamos. Entonces siempre va a haber una vinculación quizás no laboral, más de apoyo y de generación de leads o contactos. Eso es un poco la lógica.

Entrevista 5

E: ¿Cómo conociste la organización?

FO1: Yo la conocí en 2016, cuando yo empiezo a cursar en sociales. Osea mi primer año, mi generación. Conozco a Yama. Y masomenos venía juntando lo que era la organización. Había una perorata en el ambiente de que se venía charlando que había unos pibes que venían trabajando en un proyecto de recuperación de alimentos. Se da por H o por B que yo me hago amigo de Yama, aparte de todo eso. Yo no sabía que eran ellos. Y un día me llama y me dice “Bo, cuando vas a ir a X de voluntario, que sé yo, que no se cuanto” Yo sabía lo que era la organización pero se me había ido el nombre. Entonces le digo “ qué es X” “La Ong que tenemos con los gurises que recuperamos alimentos” Claro ahí entendí.

Bueno quede de ir, pero claro en ese momento. Yo hice atletismo por 11 años entonces se me complicaba por tema de tiempo. Viajaba, competía, entrenaba. Y quedaba de ir pero claro no iba nunca. Entonces nunca fui de voluntario. Al tiempo yo decido dejar el deporte, porque ya la facultad me estaba insumiendo mucho tiempo y quería trabajar. De nuevo, por H o por B un día Yama me llama y me dice “bo mira, hay un lugar en X nos gustaría que trabajes con nosotros, estás dispuesto?” Sí dale, me gustó. No hubo entrevista, no hubo nada. Porque X no era tan formal como es ahora, era un poco más informal. Bueno, arranqué a trabajar con ellos. Esa fue la forma en que yo lo conocí, lo conocí más en términos prácticos. O sea en el momento cuando fui, pero no como voluntario sino ya como parte del equipo y por medio de un amigo que hoy en día es director de la organización.

E: ¿Qué conocés de la organización?

FO1: Vamos a empezar así X es una organización no gubernamental, o sea es una ONG que lo que hace es brindar un servicio de recuperación de alimentos. Lucha contra eso, contra el desperdicio alimentario y por ende recupera alimentos. Ese matiz ahí, ese contraste también que se traza es como el eje principal de lo que nosotros hacemos, como la máquina. La idea

nuestra es, aquellos alimentos que ya perdieron un valor comercial, que aquellos productores y productoras están dispuestos y dispuesta a de alguna forma descartar, nosotros actuamos como una herramienta para eso. Recibimos, clasificamos y todo ese montón de alimentos y lo distribuimos a organizaciones sociales que trabajan con personas en situación de vulnerabilidad a nivel socio económico. Medio que por ahí en términos bien abstractos y generales es lo que nosotros hacemos. Obviamente después como cuestiones más específicas, hay ahí alguna variable un poco más educativa, de comunicación. Bueno de como extenderse, más allá yo que sé. En un principio lo que a mi me parece que X tenía un público bastante homogéneo. O sea que era bastante, a ver si lo ubicamos territorialmente como del sureste. Como más del ambiente de la costa, un poco más de la cuestión de la universidad, como encaminado por ahí.

E: ¿Te referís a los voluntarios que participaban?

FO1: Sí a eso y también a la gente que lo conocía, que no participaba directamente, por ejemplo en la práctica. Hoy en día como que eso ha ido rompiendo un poco más las fronteras. Gracias a un buen laburo de comunicación que se ha hecho que antes no se hacía. Entonces ha llegado a más personas, yo personalmente creo que se podría llegar un poco más. Está un poco corto, pero nada eso.

Entonces cómo lo llevamos a la práctica, X tiene 5 jornadas semanales, que se dividen en tres actividades, cada jornada. Digamos la primera actividad que se llama recolección, que es lo que hacemos, por ejemplo, Fatima, Bruno y yo, en este caso, es entrar al Mercado Modelo, visitar operador por operador, operadora por operadora o productor por productor y productora por productora y consultar si hay algún descarte o algún excedente de mercadería que vayan a descartar y que estén dispuesto o dispuesta, no. Porque eso también.

E: Entonces ellos ya tienen conocimiento de quienes son ustedes

FO1: Hoy en día sí. Bueno, una vez que visitamos, en el caso de que haya una disposición a derivar esos alimentos a X, nosotros lo que hacemos es recibirlos mismo dentro del MM, o sea dentro de las tres naves que hay allí. Armar todo eso en palets, que se yo, pasando de cajón en cajón. Una vez que está pronto, solicitamos el servicio de elevadores y toda esa carga de alimentos que se armó, va rumbo al galpón de X que está a 1 cuadra y media masomenos, ubicado en Madreselva y Aderezzo. Masomenos a las 9 y media, 10 de la mañana es cuando comienza la segunda actividad, que se llama clasificación. Ahí es donde se recibe a los voluntarios y voluntarias y se da paso a clasificar todos aquellos alimentos que fueron rescatados hacía un rato en el MM. O algunos alimentos que hayan quedado de la jornada anterior, que por el tiempo, quedaron atrasados y hay que clasificarlos o reclasificarlos porque pasaron muchos días y se van estropeando.

Bueno una vez dentro de la clasificación, que a mi me parece que es como el lugar o la actividad que genera un poco más de intercambio. Que se teje una lógica un poco más rica. Dónde hay más gente, personas de distintos géneros, de distintos barrios, yo que sé. Un montón de cuestiones no, en términos subjetivos, totalmente distinto. Es donde eso, le damos paso a la clasificación. Bueno, eso está bueno por el hecho de la recuperación de alimentos, lo que se aprende en términos nutricionales. Porque también dos por tres ligamos alguna persona profesional en el campo nutricional medio que enseña o tira un poco de información. Y está bueno también el intercambio que se genera con personas que son totalmente distintas. O sea, da lugar o da espacio, a algo que se construye en términos más diversos, a algo más grande. Entonces, me parece que ese es **el momento, es como la experiencia X** esa que se difundía por las redes.

E: Muchas ya se conocen o se conocen en el momento.

FO1: Sí hay gente que ya se conocen porque asiste hace tiempo, y se van haciendo amigos y amigas obviamente y hay gente que está por primera vez. Creo que desde que yo estoy, que son 2 años, nunca vi una persona que, esté por primera vez, o nunca me lo expresó, que se sintiera incómoda, de una forma fea. Obviamente puede haber pasado por alguna situación, siempre sucede. Pero no así tan directamente, o que yo me haya dado cuenta, que haya evidenciado.

Nada, lo mismo, ahí lo que hacemos es tratar de meter una variable educativa a full. Tenemos un cartel ahí con la normativa de X y con algunas ideas que nosotros tratamos de difundir y de tirar ahí adentro.

E: ¿Ese cartel hace cuánto que está?

FO1: Es medio .. tendrá, este año, principio.... No, a fin de año del año pasado. Lo hizo una compañera que empezó nueva.

Y bueno la tercera actividad una vez que está todo pronto, que ya se clasificó todo, que se armaron los mixes. Los mixes son aquellos cajones de verduras que tienen distintas variedades, por eso están mixiados, yo que sé, tomate, lechuga, papa, boniato, zapallo.

E: ¿Eso quién se encarga de hacerlo?

FO1: Eso se encarga de hacerlo Fátima, que es una compañera que trabaja con nosotros, que se encarga de esa parte. De elaborar todo, ella según lo que nosotros tenemos como insumo ese día y la demanda que tenemos por parte de las organizaciones sociales, arma. Pondera, que alimento vamos a dar más, cual menos, según el estado en el que esté, si lo sacamos rápido, si no lo sacamos, si lo podemos aguantar una semana, si no podemos. La idea es llegar masomenos a 20 kg por cajón. Entonces cuando se arma todo eso y se termina de armar también la demanda de la fruta, pasamos ahí a la tercera actividad que es la distribución. Yo no me encargo más nada, si bien estoy asistiendo, soy un soporte constante, entra en juego ya

Bruno. O sea ese es el momento en que yo me desentiendo un poco y Bruno empieza. Yo le paso las cantidades, le controlo las cantidades de lo que se va a hacer y Bruno coordina a la gente y se empieza a subir todo eso al camión. Una vez que se sube y se completa el camión para distribución ahí si me llama. Yo voy, controlo cosa por cosa y si está todo correcto le doy el OK se van. En caso de que falte algo de que haya alguna modificación, bueno controlamos de nuevo, que este todo OK, se vuelve a confirmar y se va. Ahí sale la distribución y yo no los veo más.

Ahí sale Bruno con un compañero que lo ayuda a repartir. Teníamos uno que se llama Santi, que estuvo un par de meses con nosotros y que hace poquito se fue. Tremendo compañero, lo tuvimos un tiempo. Pero por cuestiones de la vida, encontró un trabajo que le servía más y bueno se fue. Pero fue un tipo que me enseñó un montón y que bueno hasta ahora seguimos en comunicación con él. Ahora entró otro chiquilín, que se llama Nacho, de 19 años que también trabaja muy bien y estamos contentos con él. Es como la persona que lo acompaña a Bruno en el resto, a completar toda la distribución que es cuando el pasa de organización por organización a entregar aquellas cantidades que fueron demandadas. Masomenos así es como es un día en X.

E: ¿Cómo comenzó el proyecto, la organización?

FO1: ¿Cómo comenzó X? Es que yo no sé demasiado de eso. Yo se que, Marce, que hoy en día es el director de X fue al MM porque creo que tenía un emprendimiento de cocina o alguna cuestión de esas. Iba a comprar limones o, creo que era limones pero algo así. Y vio que había un montón de alimentos que descartaban, que se estaban tirando y que a él le parecía que estaban en buen estado. Entonces preguntó, che esos alimentos se van a tirar? -Sí. Y había supuestamente un repollo y lo peló, le sacó un par de hojas y claro el repollo estaba en perfecto estado. Entonces fue como que se le encendió la chispa y nada ahí entró un poco

no. Esos dos conceptos que también son muy abstractos, el desperdicio de alimento y la inseguridad alimentaria. Hay un montón de alimentos que se están tirando y hay un montón de gente que no tiene para comer. Por ahí me parece como que ese fue el disparador de X. Obviamente después se lo trabajó un poco más, se le dio forma y de a poquito fue surgiendo. Cuestionas más formales desconozco, la verdad no tengo mucha idea. Solamente sé cuál fue el disparador de X, que bueno es eso.

Eran Marce, Yamandú y Marcel. Que hoy en día Marcel ya no está más ahí con nosotros como parte propiamente dicha de la organización, pero que sí obviamente es un soporte. Una persona muy capaz que siempre nos está dando una mano. Ahora por ejemplo con lo de las ollas populares, él era una de los baluartes fuertes, de cómo mover, de cómo coordinar, de recibir la demanda de las ollas. De distribuir la cantidad de ollas por territorio, por día. Así es como se fue designando y se fue tejiendo una red grande, que por suerte salió todo bien.

E: ¿Qué te motivó a participar?

FO1: A mi en realidad lo que me pasó fue que me agarró medio de repente. Porque no me lo esperaba. Si bien a mi me gustaba lo que hacían los pibes, no era algo que.. yo estaba para otra. Yo estaba para la cuestión de la violencia, del crimen, sociología a full desde otro lado. Porque claro yo soy estudiante de sociología y estaba haciendo un taller que era de violencia, criminalidad suicidio, muerte, etc. Entonces estaba como en otra. Cuestión que me agarra esto, yo **lo tomo como un trabajo** pero claro una vez que entro lo tomo como un universo mucho más grande. No es un trabajo que yo voy efectuó una actividad práctica y se terminó. Era un poco más complejo. Bueno ahí tuve que ponerme a disposición de aprender algunas cosas, de formarme de otro lado y empecé a despertar un interés por el tema. Estudiante de sociología obviamente me interesan todas esas cuestiones y por ende entra dentro de ese universo la desigualdad social, la desigualdad en todos los términos en todas las dimensiones,

y fue donde me empezó a atraer. Lo mismo como parte del equipo, tengo que respetar algunas cosas, que no estoy de acuerdo. Obviamente como Ezequiel hay cuestiones que las trabajaría desde otro lado. Pondría el foco en otro lado y la perspectiva totalmente por otro camino.

Porque me parece, personalmente, no quiere decir que esté bien, capaz estoy equivocado, que no es la forma correcta. Pero nada, yo en estos 2 años he aprendido un montón de cosas, he aprendido que no todos tenemos la misma perspectiva. Y que no por eso uno tiene que estar bien o mal, entonces lo que tratamos de hacer nosotros hoy en día es poner los puntos de contacto que tenemos y tratar de tirar para adelante. Tenemos un montón de encontronazos y cortocircuitos sin duda, pero tratamos siempre de pensarlo en términos de organización y no de una forma media subjetiva. Porque si no se complica, o sea no llegamos a nada, pasamos peleando. Pero nada, me genera un interés fuerte, me gusta lo que hago, me siento bien con lo que hago. A veces me trato de interpelar un poco porque si no se me vuelve muy práctico y me termino olvidado qué es lo que estoy haciendo. Me remito puramente a dirigir una operativa de X pero no estoy pensando, en realidad, cuál es el impacto, cuál es el objetivo.

Solamente estoy pensando en terminar mi trabajo e irme para mi casa. Ahí es cuando me doy cuenta que me salgo un poco de la órbita, si yo no me estoy poniendo en cuestión e interpelandome, de bueno , qué es lo que estoy haciendo, de qué forma lo estoy haciendo, qué es lo que quiero hacer, de qué forma lo voy a hacer y por qué lo estoy haciendo también. A su vez ahí es donde me surgen otras cosas que me hacen entrar en contradicción o en discusión con mis compañeros. Pero si obviamente estoy muy interesado en la cuestión, me encanta, me parece que si la trabajáramos de otro lado estaría un poco más interesado.

E: Siempre puede evolucionar también

FO1: Sí claro, es lo que estamos tratando de hacer. Ahora justo nos agarró un momento que es medio complicado. Entonces nosotros traíamos un hilaje y una forma de trabajar que la

tuvimos que configurar, tenemos un método totalmente distinto, que no tiene nada que ver, que se perdió un montón de cosas de lo que era X en sí. Pero bueno estamos tratando como de llevarla para adelante, para no bajonearse, para no desmotivarse también. Porque si venís trabajando de una forma, que supuestamente tiene un impacto en las personas no, y de la nada se te configura toda la cuestión. Y estás dando un impacto, pero no sabés si el impacto en realidad es tan fuerte, no sabés hasta quién estás llegando, hasta dónde estás llegando, en qué cantidad. Es como que también te deja en un lugar de incertidumbre constante que no está bueno.

E: ¿Podrías hacer una comparación del antes y el después en términos de pros y contras?

FO1: Mirá en términos operativos, en principio, lo bueno del cambio es que trabajamos mucho más ordenados. Tenemos un método y proceso de trabajo que son más ordenados y podemos llegar a predecir determinadas cosas. O sea si hay , vamos a suponer un número, 50 ollas populares que nos van a demandar alimento y tenemos que dar dos bolsas de calabacín a cada olla, bueno sabemos que tenemos que dar el doble. Antes eso no pasaba, antes era masomenos ahí como surgía. Llamaba una organización social y “Ah Hola quiero tal cosa” y en el medio de la marcha, “che llamaron no se quien hay que agregar un cajón más”. Entonces no teníamos esa capacidad de saber, bueno con cuánto iba a ir el camión, si nos iba a dar el tiempo. Entonces entraba la variable tiempo ahí también que era un poco molesta, a veces no te daba el tiempo, lo hacías... medio mal, masomenos. Entonces claro ahora se fue tornando una operativa un poco más ordenada y con un intercambio en los productos, en las cosas, con un stock. Generamos un stock, entonces podemos planificar de alguna forma, como vamos a trabajar el martes, cómo vamos a trabajar el miércoles. Antes no. Una en contra, que ya no somos tantas personas como antes. Con esto de la pandemia obviamente se tuvo que recortar, todo lo de la actividad que a mi me parecía que era la más rica la más importante, que a mi me

parecía que era la clasificación. Entonces estamos, Bruno, Fátima, yo y dos... dos voluntarios, dos voluntarias, **nada más**. Que.. ¡Está bueno!

E: ¿Son fijos?

FO1: No, no son fijos, los vamos rotando. Pero no es lo mismo, o sea no se arma esa energía que había dentro del galpón

E: Si yo me acuerdo una vez que fui, había música....

FO1: Claro y un montón de gente y se charlaba, siempre alguien tenía algo para contar. Nada yo que sé era un poco más, eso, un poco más heterogéneo y se volvía mejor. Ahora no, es como que estás trabajando con tus compañeros y compañeras de trabajo todos los días. Eso es lo feo de ahora, o sea que la experiencia X que teníamos nosotros ya no existe. Ojalá vuelva, pero en este periodo, por lo menos ahora.

E: ¿Dirías que era como la esencia?

FO1: Para mi sí, para mí era la esencia de nosotros. Hoy en día no, o sea la perdimos. No se si por culpa nuestra, creo que no, por cuestiones más objetivas. Pero bueno sucedió. Y eso desmotiva un poco no, o sea **aburre**. Entonces como aburre pasa un poco lo que te venía diciendo que no sé que es lo que estoy haciendo, si lo que estoy haciendo está bueno. Capaz que me gustaba antes, ahora no sé si me gusta tanto. Entonces como que entramos en esa y se complica. Y a la vez se vuelve un poco más intenso el laburo porque también se trabaja mucho en la expansión, pero la expansión implica otras cosas. Pero la expansión también da un impacto y se puede llegar a más gente, bueno ta. Pero a su vez no sé si esta bueno porque estamos hilando por un camino que no sé si es el correcto. Ahí entran un montón de contradicciones que no sé si están buenas. y está medio feo

E: Es una etapa de muchos cambios , capaz que es eso

FO1: Sí, está desordenado. Claro estamos mutando y bastante desordenada la cosa, yo creo también que el fenómeno se tornó un poco grande y es difícil cómo llevarlo adelante.

E: ¿Cómo fueron los procesos de formación?

Por parte de la organización en sí, no nos exigieron nada. Yo tuve que empezar a formarme porque en un momento cuando Yama y Marce ya no participan más en la operativa, que ya pasó hace tiempo. Había que recibir a las organizaciones, a las escuelas, a los liceos y bueno gente que nos venía a visitar y había que dar una charla. Y bueno era yo el que tenía que hacerlo y no podía hacerlo así nomás. Tenía que formarme un poco, estudiar un poco, para explicarlo así en términos bien abstractos y generales. Transmitirles que era lo que íbamos a hacer en los minutos siguientes, para poder bajarlo a tierra. Eso me tuve que armar medio un speech, pero a su vez que no fuera un speech medio de robot, tenían que entender, yo tenía que poder transmitirles algo. Bueno ahí fue en el momento que yo tuve que estudiar un poco la jugada, la temática, buscar un par de papers sobre el desperdicio de alimentos, sobre la inseguridad alimentaria. De autores y autoras que han trabajado por ahí, que no tengo ni idea. Estudiantes. Y fue por ahí que nos formamos. Pero si me preguntas como organización, si tenemos una exigencia o tenemos un espacio donde podamos formarnos no lo tenemos. Que para mí eso es una carencia, es una de las cosas que no estoy de acuerdo. Pero ta no sucede.

E: Si tienen igual un manual?

FO1: Si hicimos un manual, trabajamos en un manual. Que lo que contaba era un poco del desperdicio de alimentos y la inseguridad alimentaria y esa transición a cómo era que trabajaba X. Cómo era el día a día en X. Como se llevaban adelante las prácticas, como era cada actividad. Hasta cosas bastante específicas. Creo que hasta te muestra cómo se ata un palet, me parece. Yo que sé, está bastante completo.

E: ¿Para quién era dirigido?

FO1: (Se ríe entre dientes) Y al parecer era dirigido para difundir en general o sea a la sociedad. Voluntarios, voluntarias, a la sociedad en su totalidad y a las organizaciones sociales. No sé hasta donde llegó, arrancó con fuerza y después se fue quedando. Hoy en día yo no tengo información de qué fue lo que pasó con eso. Capaz Yama te contó algo, pero desconozco. Vi cuando estuvo terminado, supuestamente se iban a largar un par de ediciones y no sé si prosperó. O por lo menos yo no me enteré, no las vi.

E: Cuando llegaban voluntarios se les mencionaba de repente del manual?

FO1: Lo que pasa que eso fue medio reciente, creo que se trabajó el año pasado, 2019. Claro masomenos a mediados de año un poco pasado, creo que se estaba terminando. Quedaron un par de meses y nos agarró la pandemia. Entonces, no prosperó mucho. Por eso es te digo, como que muchas cosas que se arrancaron que estábamos con tremenda fuerza, quedaron al margen o murieron ahora a principios del 2020. Como te digo hubo un montón de ideas que se trabajaron fuerte y que estaban buenas. Pero se fueron quedando ahí. Se puso el foco y la atención en otras cosas.

E: ¿Seguís en contacto con los voluntarios?

FO1: Algunos sí, algunos no, algunas sí y algunas no. Complejo. Había muchas personas que iban a darnos una mano siempre, que pertenecían a algunos refugios. Que está bueno eso, porque eran parte. Eran beneficiarios y beneficiarias de la organización pero también trabajaban en las jornadas, venía. Esa gente estaba buena, no sé, tenían una forma de ser que estaba interesante. Y nunca te dejaban tirado, siempre estaban ahí. Trabajaban a morir nos daban una mano para lo que nosotros precisemos siempre, siempre. Pero claro se torna complicado construir un vínculo. Que eso es feo, no es porque nosotros no queramos sino porque a veces los contactas al teléfono y no los encontrás o no sabes donde están. Y claro tienen una vida un poco complicada que nosotros no estamos preparados para eso. No

tenemos ni idea que es lo que les pasa o en realidad si tenemos idea pero es como violentar viste. Tener una opinión ante esas experiencias esas vivencias de vida es como ser ya violento porque no tenés ni idea de lo que está pasando. Pero por eso te digo, mucha gente si se ha acercado, mucha gente que ha dejado como una huella, que ha dejado un montón de cosas dentro de X pero que se hace difícil tejer un vínculo social que sea constante. Que sea a mediano o largo plazo. El vínculo es ahí y si nos encontramos en la calle hablamos un ratito pero no mucho más de eso. Después otra gente que ha estado bastante si gente de intercambio, que ha venido de otros países. Esa gente se mantuvo, por lo menos 6 meses, por lo menos, de ahí para adelante. También se armaban cosas interesantes, porque había un intercambio cultural importante, que se daba dentro de la organización además no. Con esa gente también se armaron buenos vínculos y se mantienen bastante hasta hoy en día. No son constantes obviamente, no son de todos los días pero una vez cada tanto charlamos. Después más a la corta, gente de liceo. Que me parece como que la gente de 6to de liceo, por lo que yo he visto como que se interesaba mucho más que el resto. No sé por qué, si es por el momento o qué. Capaz que si porque están por entrar a la universidad y X es un universo a explorar. Que también tiene gente que viene de ahí y se torna, yo que sé con personas más grandes y se enfrentan a cuestiones que son un poco más complejas y les llama la atención. Pero gente de liceo que estaba en 6to de liceo un año y que ahora están en la universidad o capaz que no, se mantiene sí en contacto fuerte. Por ejemplo Luciana, era una voluntaria, una chiquilina que era liceal y siempre está presente la botija. Por lo que sea. Por ejemplo se le complicó este año empezar a ir y arregló para ir los sábados y si no va los sábados por ejemplo, me escribe “che mira tal sábado no puedo ir” y como que **no es necesario**, o sea si no podés ir no vayas. Pero ella como que está ahí, está metida y se siente recontra comprometida y bueno con la pibita siempre hay un vínculo. Se han juntado, han hecho cosas por fuera de X. Creo que por fuera,

otra gente que no nos integre a nosotros, que nosotros no estemos propiamente dicho, al lado de ellos y ellas, me parece que sí. Yo he visto historias de instagram por ejemplo, fotos, de gente que se junta que se han conocido ahí y ta nosotros no tenemos nada que ver obviamente. No tienen por qué invitarnos. Se hicieron amigos y amigas adentro de la organización y mantienen los vínculos y eso está bueno. Por eso ahí hay otra variable que entra medio de costado que me parece que esta bueno que les pase, que haga eso. Pero sí el voluntariado siempre en la buena, no encuentro nada negativo. Capaz algunas cosas más difíciles que no son negativas, es cómo coordinar un montón de personas que son totalmente distintas.

E: Cómo era la comunicación con los voluntarios?

FO1: Me parece que la comunicación que nosotros teníamos era correcta. Tampoco era muy... ahora voy a hablar de mi, porque hay diferencias acá. Desde mi parte yo no tengo una comunicación muy fluida o muy constante con los voluntarios y las voluntarias porque tengo que ocuparme de otras cosas si no me da el tiempo te juro. No es que no me gusta, o sea se me complica. Me cuelgo, me pongo a hablar con la gente y no hago nada. Entonces como tengo ese problema, trato de charlar lo justo y necesario y de encargarme que la organización y la operativa funcione, que camine. Yama por ejemplo es una persona que tiene la capacidad de ponerse a charlar con la gente. Y se explaya y les cuenta y les relaciona y les vincula cosas, esto y aquello. Es una virtud que tiene, yo creo que tiene una buena comunicación con la gente. Si yo tengo que elegir alguien del equipo para que presente algo, para que exponga o explique algo lo elijo a él. A mi me gusta pero yo lo hago desde otro lado, de comunicartelo y chau, Yama lo comunica y lo intercambia. Yama hace eso que por ejemplo yo para hacerlo necesito estar prestando atención. Él no, él lo hace muy natural, a él le sale así.

E: Había interés en los voluntarios en saber más cosas? te buscaban para hablar?

FO1: Sí, las veces que a mi por ejemplo me tocó recibir gente y explicarles un poco, darles la bienvenida en X. Sí había tremendo interés, nos preguntaban de todo. Obviamente con los gurises más chicos, era más complicado, tenías que buscar una didáctica ahí para meterlos en contexto. Yo que sé agarrar un par de frutas, y rebuscartela y como jugar. “Bueno saben lo que es esto ir explicando un poco los criterios de clasificación, los defectos. Bueno por qué los productores y las productoras habían decidido que esto ya había perdido el valor comercial y un montón de cosas. Con la gente más grande es más fácil, o a mi se me hace más fácil. Massi que es otro de los gurises del equipo yo lo he visto explicarle a los niños y tiene una didáctica bárbara. Él te agarra una naranja, inventa una historia rara y los gurises están como locos. Yo Ezequiel es más complicado para mi llegar ahí, se me es mucho más fácil charlar con gente más grande que con niños. Pero si la comunicación dentro de la organización ha sido buena. Obviamente en todos los términos. Hubo veces que hubo comunicación como para llamar la atención o para tirar sobre la mesa cuáles eran las normas de ahí adentro. Porque no siempre salió todo bien. No hubo nunca peleas o yo nunca vi peleas, pero si hubieron comportamiento que en los parámetros que nosotros manejamos no entraba. Como alguna falta de respeto, alguna contestación medio fuerte o alguna persona que vino medio ebria en algún momento. También en un momento del año habíamos tomado la decisión de que no se fumaba más porro, no como Ezequiel, no como Yama, no como Marcelo, no como.. sino como X. Porque había muchos gurises chicos y habían pasado algunas situaciones. Hay distintas perspectivas y nosotros no podíamos abarcar todo. Había gente que le parecía que no estaba bueno, había padres que les parecía que no estaba bueno que los hijos vayan ahí. Entonces no va más. A veces se hizo un par de veces y fue cuando se llamó la atención “che gurises ya lo hablamos”. Sí, sí hubo comunicación **buena**, en todo sentido. De mi parte un poco más en términos operativos, de parte de Yama un poco más de cercanía con la gente. El

loco es más empático, capaz que es esa la palabra, se pone un poco en los zapatos de la otra persona y genera ahí un ambiente una energía que está buena y creo que consigue comunicar o transmitir las cosas desde otro lado, que a mí me cuesta un poco más. No es que lo hago mal, o de mala forma, pero lo hago desde un lugar más.... con una lejanía. Comunicando muy como X y saliendome un poco de mí. Asumiendo un rol que capaz no responde mucho a mi persona, pero ta lo hago, esta bueno que somos todos distintos ahí adentro y de repente cuando uno no puede hacer ese ejercicio está el otro o la otra. Como lo ejecuta uno ante determinado caso tampoco sirve mucho, entonces tiene que venir el otro. O lo charlamos antes, “bueno che pasó tal cosa, andá vos, decíselo vos, vos lo vas a transmitir mejor” . Bueno así se va dando. Pero si no, la comunicación me parece que bastante bien.

E: ¿Siempre cara a cara? o tenían herramientas?

FO1: Era bastante cara a cara en la jornada obviamente. Pero cuando había que transmitir alguna otra cosa se hacía por ejemplo vía WhatsApp. Cuando había que transmitir al grupo de WhatsApp, mucha gente, cuestiones yo que sé, la próxima semana.. cómo se iba a trabajar en las próximas jornadas. Ahora cuando arrancó la pandemia también se tuvo que armar un mensajito ahí para comunicar cómo era que estaban sucediendo las cosas y cuales eran las medidas que íbamos a tomar. Pero sí más de eso no hay. Después obviamente plataformas digitales para difundir y comunicar al resto de las personas. Después el resto de la comunicación entre nosotros y nosotras, dentro de la organización, de quienes somos parte, de quienes formamos parte del equipo de X más o menos. No es muy fluída. Por ejemplo para estos casos que te acabo de decir de deciselo vos, como hacemos ahí si. Pero era cuando estábamos todos y todas, como equipo, en X. Ahora no, ahora somos solo 3 personas que formamos parte de la operativa que somos Fátima, Bruno y yo, y bueno y Nacho que es el botija que hace la distribución y el resto ya no está más. Está Helen también que es una

muchacha nueva que se encarga de hacer la coordinación por la compu. Pero el resto del equipo ya no está, entonces claro hay como una distancia entre la dirección de X y el resto de las personas. Que también para mí es otra carencia, estamos fallando fuerte ahí. Se ha charlado y no ha habido respuesta y eso da paso a un montón de errores, un montón de interpretaciones que capaz no son y de cortocircuitos también que tenemos dentro de la organización. Ahí si te soy sincero la comunicación es mala. La comunicación interna. No hay, o sea no hay, no le podés encontrar nada. No hablamos. La única comunicación es “che, tenemos que hacer tal cosa para tal día” o llega tal cosa de tal campo o hay que ir a buscar tal cosa de tal campo.

E: Has manifestado las discrepancias, has dicho.

FO1: Sí muchas. No evoluciona, no se hace nada. Lo hemos manifestado, no solo yo, si no el resto de las personas que trabajamos en operativa y la respuesta no es buena. Eso tampoco me parece que motiva o que hace a que nosotros crezcamos en bloque. Esa es una por ejemplo de mis discrepancias y la otra es el método de trabajo que nosotros tenemos y cómo se dan los procesos de trabajo dentro de la organización. Pero como no tenemos la posibilidad de generar un intercambio, de poner las cosas sobre la mesa y opinar y buscar la mejor forma, no se va a solucionar lo otro tampoco. Por eso me parece que es importante atacar primero ahí.

Vamos a juntarnos, vamos a hacer una reunión y vamos a charlar las cosas. **Hacemos las reuniones**, ahora tenemos una reunión una vez cada dos semanas, pero no tiene ningún resultado positivo. Desde nuestra perspectiva, desde el equipo de operativa. Es como una reunión que ya va un poco cocinada. Entonces es como una pérdida de tiempo, nosotras ya no estamos a disposición de querer seguir haciendo la reunión, pero la hacemos porque no queda otra. Pero no tenemos una buena comunicación, me parece que ahí perdemos un montón. Que las únicas personas que saben no son las que están en la dirección. Que se puede aprovechar

un montón de otras cosas del resto del equipo. Me parece que hay personas del resto del equipo que saben mucho más o están formadas para aportar un montón de cosas y no se les da la posibilidad. Entonces como el poder está centralizado en un lugar solo, fallamos y vamos a seguir fallando y vamos a seguir fallando y como ya venimos fallando ya hace bastante tiempo. No es una cosa de hace 6 meses. Esas personas que me parece que tienen algo para aportar llega un momento que se aburren. Ya no aguantan más. Si ves que en un lugar donde te sentís importante, te cuestionas tal vez no sos tan importante, te empezás a aburrir o empezás a buscar alguna otra alternativa.

E: ¿Cómo visualizas tu rol?

FO1: Yo creo que aprendí cosas en la organización. No voy a decir que no. Aprendí bastantes cosas y me enseñaron un montón y me llamaron la atención en muchas cosas. Yo era una persona por ejemplo, no se si decirlo así, no violenta, en términos de cómo expresarme pero sí con algunos errores. Tenía reacciones que no estaban buenas, no era violento la palabra. Poco empático, de no importarme mucho como te hacía sentir de la forma que yo te lo iba a transmitir. Era la forma más fácil que yo encontraba para transmitirlo y te lo hacía sentir y hasta luego , me iba. O sea te discutía y no me importaba mucho más que eso. Aprendí un montón de cosas. Dentro por ejemplo de, no solo ahí, sino en distintos ambientes o dónde fuese las personas sienten. Entonces no estaba bueno que yo me pare desde un lugar donde en última instancia quería conseguir lo que a mi me era beneficioso. No me importaba el resto, si lo conseguía bien y si no lo conseguía mala suerte, yo ya te lo había manifestado. Entonces eso a mi me lo enseñaron bastante en X, mucho. Yo tenía que aprender eso porque si no no podía convivir en ningún espacio.

E: Y tu rol como encargado...

FO1: En ese momento yo no era encargado igual. Aprendí eso, cuando yo lo mejoré, obviamente ya me habían manifestado que tenía un montón de cosas buenas pero que mi carencia estaba ahí. Por lo tanto si yo no mejoraba eso, obviamente no me iban a poder dar más responsabilidad dentro de la organización. Bueno lo fui trabajando lo fui trabajando hasta que pude. No fue fácil, no te voy a mentir, se me complicaba. A veces creía que ya lo estaba logrando y no lo estaba logrando tanto. Cuando logré masomenos manejarlo fue cuando se hace una, como que se configura o se reestructuran de nuevo los roles y a mi me dan el cargo de encargado, jefe de operativas de X. Ahí obviamente yo sentí mucha responsabilidad de un día para el otro y obviamente me tenía que parar desde otro lado. Lo logré bastante o mucho, hasta determinado tiempo. Todo eso que me enseñaron de cómo expresarme de cómo comunicarme yo lo podía hacer con las personas que no eran parte de la comisión directiva de X. Porque como se fueron dando todos estos sucesos a la par, en paralelo, que te digo, que no hay comunicación, que me parece que las no están bien, que hay procesos de trabajo que no están buenos, que hay métodos que llevamos a cabo que no están buenos. Como encargado si el resto del equipo me está manifestando que está molesto obviamente yo tengo que ir a charlar. Pero si no tenés la disposición del otro lado de recibir las quejas o las demandas del equipo. Una te bancás, dos te bancas, 3, 4, 10, ya 20 no te bancás. Cualquier persona ahí se molesta. Entonces qué pasa ahí, yo empecé a expresarme de una forma un poco fuerte de nuevo. Pero porque se me vuelve a escapar no es, yo ya me incorporé a lo otro. Sino porque llega un momento que -me parece, capaz que yo estoy equivocado- que necesito manifestarte **mi enojo, que estoy molesto con lo que está pasando.** No te lo puedo, si ya te busqué las 100 mil formas de expresártelo, de cómo comunicártelo. Llega un momento que ya no aguanto más. ¿Cómo hago? Tengo que tener una reacción. Ahí es tomado como algo que está mal en X. Entonces de nuevo como que todo lo que yo iba -onomatopeya de derrumbe- vite.

“A no que sos medio violento para charlar , que tenés que empezar a tranquilizarte un poco. Me parece que hay otras formas de poder comunicarnos”. Pero ya te lo comuniqué 10 mil veces, de mil formas distintas y no, no hubo ningún resultado positivo para nosotros.

Entonces es como que hoy en día, el rol que yo tengo tiene un montón de responsabilidad, **a mi me gusta**, lo asumo. Hoy en día lo llevó a cabo bastante bien pero me gustaría que fuera distinto. Si yo soy encargado de X es por algo. Había determinados atributos o virtudes que hacían que yo pueda llevar adelante una operativa sin depender directamente de alguien que esté por encima mío, que me esté dando órdenes. Pero a su vez claro, si me están dando esa responsabilidad y ese cargo me tendrían que dar también la posibilidad de hacer otras cosas. Si yo por ejemplo tengo que llevar adelante una operativa, que todos los parámetros que ponen, escapan de mí, si un día hay un problema, ¿yo como lo soluciono?. Tengo que llamar por teléfono. Entonces ¿hasta dónde? y cómo se lo transmito a mis compañeros si yo no sé. Porque no me dejan, o sea no me dejan hacerlo como yo pensaba que era mejor. O en el momento que se decidió la idea o la posibilidad que nosotros planteamos se desestimó. Entonces no sé si está tan bueno. Yo me siento bien en bastantes cosas y en otras me siento bastante limitado. Que no puedo trabajar como yo quiero. Entonces eso me molesta, no me gusta, me hace sentir mal, me desmotiva, me enoja. Hay días que no estoy con la misma energía de siempre como antes. Me parece que cuando yo no era encargado de X trabajaba con más ganas y la pasaba mejor que ahora.

E: ¿Hace cuánto que estás como encargado?

FO1: Desde el año pasado, o sea este año en enero yo arranqué como encargado.

E: Cuando yo fui, te sentí un encargado igual

FO1: Pero no, no era. No, o sea, ya tenía medio que... no, no tenía. No no, no era. O sea dirigía un poco, capaz medio simbólico. Pero no lo era. Este año sí. Arranqué con tremendas

ganar, con tremenda fuerza, pero se me fue agotando un poco el combustible. Vamos a ver, yo le tengo fe que de acá en adelante exista la posibilidad de poder cambiar eso. Y si no bueno, seguirá estando como está, porque no hay mucha disposición tampoco a querer integrar, o cambiar o escuchar otras ideas. La perspectiva está un poco sesgada y está puesto el foco en una cosa sola. Se apuesta desde ahí, se trabaja desde ahí.

E: ¿Qué te gustaría a vos para el futuro de la organización?

FO1: En principio me gustaría que el foco de ***** esté puesto en las personas y no en los números, **no aguanto más eso**. No comparto esa perspectiva, del volumen, de los números. De cuantificar todo, de publicar en una red social cuántos kilos de alimentos entregamos esta semana, este mes. No sirve para nada, o sea si sirve porque se puede llevar un conteo en algunas cosas y un registro de que es lo que venimos haciendo, pero me parece que las personas no son números. Que el foco hay que ponerlo en otro lado. Que en realidad si nosotros queremos trabajar en serio y queremos llegar de verdad a las personas de la población donde queremos abarcar, nosotros tenemos que ir a conocer el lugar. No podés... es como que yo quiera opinar sobre una mujer si yo soy hombre, es lo mismo. Tratar de conocer. Nosotros estamos trabajando con una población y con un mundo que desconocemos y no está bueno. Por ende tenemos un montón de agujeros y de baches que no llevan a ningún lado y por eso pasamos peleando. Tenemos encontronazos. La organización dos por tres se estanca. Entonces en principio me gustaría eso, tener la disposición a deconstruirse un poco. No estar tan firme y creerse que uno se las sabe todas. Y que porque no nos falta nada a nosotros sabemos todo y que porque fuimos a la facultad sabemos todo. No es así. Eso me gustaría en principio. Después, que más, si podemos mejorar eso, si nos podemos expandir, involucrar a más personas. No solamente como integrantes del equipo de ****. Si no en todo sentido, porque si nosotros somos servicio social...

E: Que esté abierto de verdad

FO1: Ahí va, de verdad, en serio no más o menos o hasta donde no me molesta. Cuando me empiezo a sentir un poco inquieto o inquieta corto. No, no vale eso. A mí esas cosas no me agradan. Eso, poder dar un espacio o un lugar, donde la sociedad también participe. En ***** no pasa hoy en día, pasaba un poco en la clasificación ponele, obviamente mucho más pequeño. Pero un espacio donde se pueda inyectar un estímulo bien social, bien grande. Un poco más complejo, que nos ayude a cuestionarnos y que nos ponga en un lugar de inquietud, que nos moleste. A mí me gusta eso, sentirme medio molesto porque si me siento medio mal, medio raro, claro ahí ya me pongo..entendés? Me parece que a las personas eso también. También me gustaría obviamente que haya más personas en el equipo de ***** porque eso ayuda. Un poco más de mujeres, somos muchos hombres. No me cierra eso. Si hay más mujeres me parece que se puede trabajar desde otro lado. Si no estamos compitiendo mucho viste como es, no me gusta. Expandirnos, trabajar con más cosas no solamente con frutas y verduras. Obviamente nosotros, es la esencia nuestra las frutas y verduras y un buen contenido nutricional para las personas y esas cosas. Yo no estoy hablando de trabajar con McDonald's, eso no. Pero sí abarcar otras cuestiones de las personas, otras necesidades también. Necesitamos ser más heterogéneos, somos muy homogéneos adentro de la organización. Nunca hay tiempo para nada, siempre está esa excusa, mucho trabajo. No, no es así. Otra cosa, que más me gustaría. Que si somos muchos, muchas personas también, como no ser tan violentos. Somos muy violentos con la sociedad me parece nosotros. Es una perspectiva que yo tengo que es un poco difícil de entender y me han dicho que no. Si vos sos beneficiario de ***** , vamos a lo práctico, gracias a lo que yo estoy haciendo entre comillas vos hoy de noche vas a poder comer. ¿Desde dónde yo tengo la potestad de ir a la organización, sacarte una foto y subirla a mi instagram? Para mí eso es violencia. Por qué,

porque sos pobre te saco una foto. Yo no quiero que eso pase, si eso pasa en ***** yo no quiero estar más. Porque me molesta, va re en contra pero mal, en contra de la ética y la moral que yo tengo. Entonces yo no puedo bancarme eso. Porque si no yo como voy a trabajar. **O sea no me lo banco, la verdad no aguanto más eso.** Es una de las cuestiones que las estoy hablando y creo que si no cambia yo me voy. Desde donde yo tengo la potestad de ir a tu barrio y filmar un montón de cuestiones que están pasando, sin haber hablado con nadie. Cuando en esos lugares, en esos territorios hay gente, hay centros y personas que trabajan hace 30-35 años. Y yo voy y me meto y fotografió y filmó y subo. ¿Cuál es el objetivo ahí? Es otro el objetivo, no es X y que las personas que no tengan determinada posibilidad de acceder a determinado alimento accedan, no es eso. Hay otra cosa así. Entonces si eso no cambio yo no quiero estar más ahí. Lo mismo, si yo largo una campaña de colaboración, para que la sociedad pueda colaborar y participar en la organización, para que más personas puedan acceder a esos alimentos. Por qué yo pongo, o nosotros o nosotras o ***** pone un piso de 500 pesos. Si yo pongo un piso de 500 pesos estoy trazando una línea, las personas que pueden y las que no pueden. Si somos un servicio social, cualquier persona puede colaborar. Y si podés colaborar con 10 pesos, con 1 peso, vos ponele que ponga el número que quiera que haga click y chau. Si no puede dar un click porque no tiene computadora no tiene acceso a internet, vamos a buscar otra forma. Esa es otra, encima si es solo por internet. Entonces ya estoy cansado de eso, de que solo se apunte a una población. Porque si no lo que estamos haciendo es caridad. Yo no estoy ni ahí con la caridad y asistencialismo. Se está sacando a la gente que más tiene para dárselo a los otros. Yo no estoy pa esa. si eso no cambia yo me voy. Entonces me gustaría que haya una disposición a entender eso. Y si nos cuesta entenderlo, porque hay personas que les es más fácil o se deconstruyeron y construyeron de otra forma y pasaron vivencias y experiencias totalmente distintas y a veces se les hace un

poco menos complicado incorporarlo. Ponete a disposición de cuestionartelo, que capaz que lo que te están transmitiendo no está tan mal. Bueno me cuesta entenderlo, es medio difícil es medio fuerte para mí, pero voy a ponerlo en duda, en una de esas tiene razón. Y eso es donde nosotros fallamos, nunca tenemos razón, siempre está mal.

“No, estás loco, no que no es así.” Entonces ahí también me parece que hay una falta de respeto. Entonces la falta de respeto no está en cuando yo me enojo y hablo mal, la falta de respeto me la tenemos vos hace 2 años porque no me escuchas lo que yo te digo. Pero no como cultural socialmente está aceptado que hablar mal y decir malas palabras, es la falta de respeto, claro lo que está invisibilizado no es falta de respeto, está todo bien. Vos me venís faltando el respeto hace 2 años y no me das bola. Yo me enojo y para vos me estás faltando el respeto. Me gustaría que cambien todas esas cosas. Me parece que si todo eso cambia, si nosotros trabajamos en serio, si brindamos un servicio en serio. Estudiamos la población con la que trabajamos en serio y le damos participación a la población en serio, no solamente en su totalidad sino la gente a la que estamos ayudando.

E: ¿Cómo te gustaría en una frase que fuera la organización?

FO1: Una organización más diversa y más inclusiva

Apéndice D. Carta de autorización para la observación

Montevideo, 18 de diciembre 2019

Estimado Sr.:

En el marco del trabajo final para acceder al Grado de Licenciada en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la UdelaR, la estudiante Maite Iraola, C.I 5.056.411-7 solicita autorización para realizar del trabajo de campo para la investigación “*Estudio de caso: efectos en la identidad y cultura organizacional del uso del Whatsapp como canal de comunicación interna en ONG de recuperación de frutas y hortalizas*”; tutorada por la Prof.Adj.Mag.Psi. Lis Pérez.

Es de interés que en esta investigación puedan participar diferentes actores de la organización como también los voluntarios/as, mediante entrevistas, observaciones y revisión de información de las redes sociales y principalmente del grupo de Whatsapp.

Es importante señalar que esta actividad no conlleva ningún gasto para su institución y que se tomarán los resguardos necesarios para no interferir con el normal funcionamiento de las actividades propias del centro. De igual manera, se entregará a los/as participantes un consentimiento informado donde se les invita y explica en qué consistirá la investigación.

Se pretende realizar el trabajo de campo en los meses de marzo y abril del 2020.

En el trabajo de grado no se identificará a la organización ni a sus integrantes. Los datos serán utilizados al solo efecto de esta investigación.

Maite Iraola

Estudiante responsable

Correo: mai.iraola@gmail.com

Prof.Adj. Lis Pérez

Correo: lis.perez@fic.edu.uy

AUTORIZACIÓN:

Por la presente autorizo a la estudiante Maite Iraola bajo la tutoría de la Prof. Adj. Lis Pérez para la realización del trabajo de campo en los términos solicitados.

Fecha:

Firma y aclaración



Imagen informativa compartida por la Voluntaria “Mari”