

BORSOTTI, WALTER FAB  
Haciendo memoria des

73187



2012

73187

T.849



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**TRABAJO FINAL POSGRADO**

**HACIENDO MEMORIA DESDE EL GRUPO  
SCOUT NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN**

**Carrera: Especialización en la Dirección Estratégica  
de los Recursos Humanos**

**Alumno: BORSOTTI Walter Fabián DNI: 21.864.258**

**Director: Mg. Mónica RE**

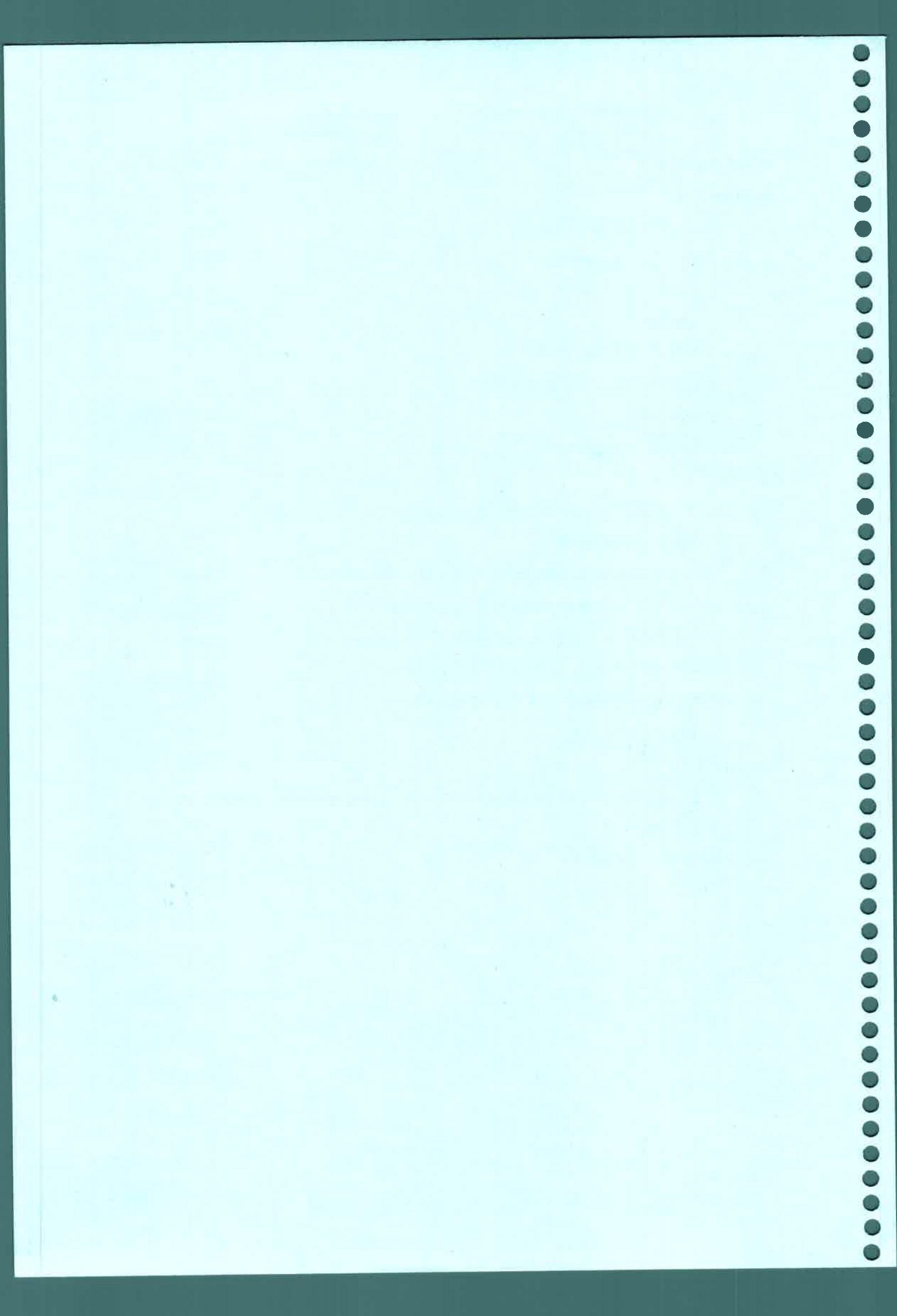
**Setiembre 2012**

73187

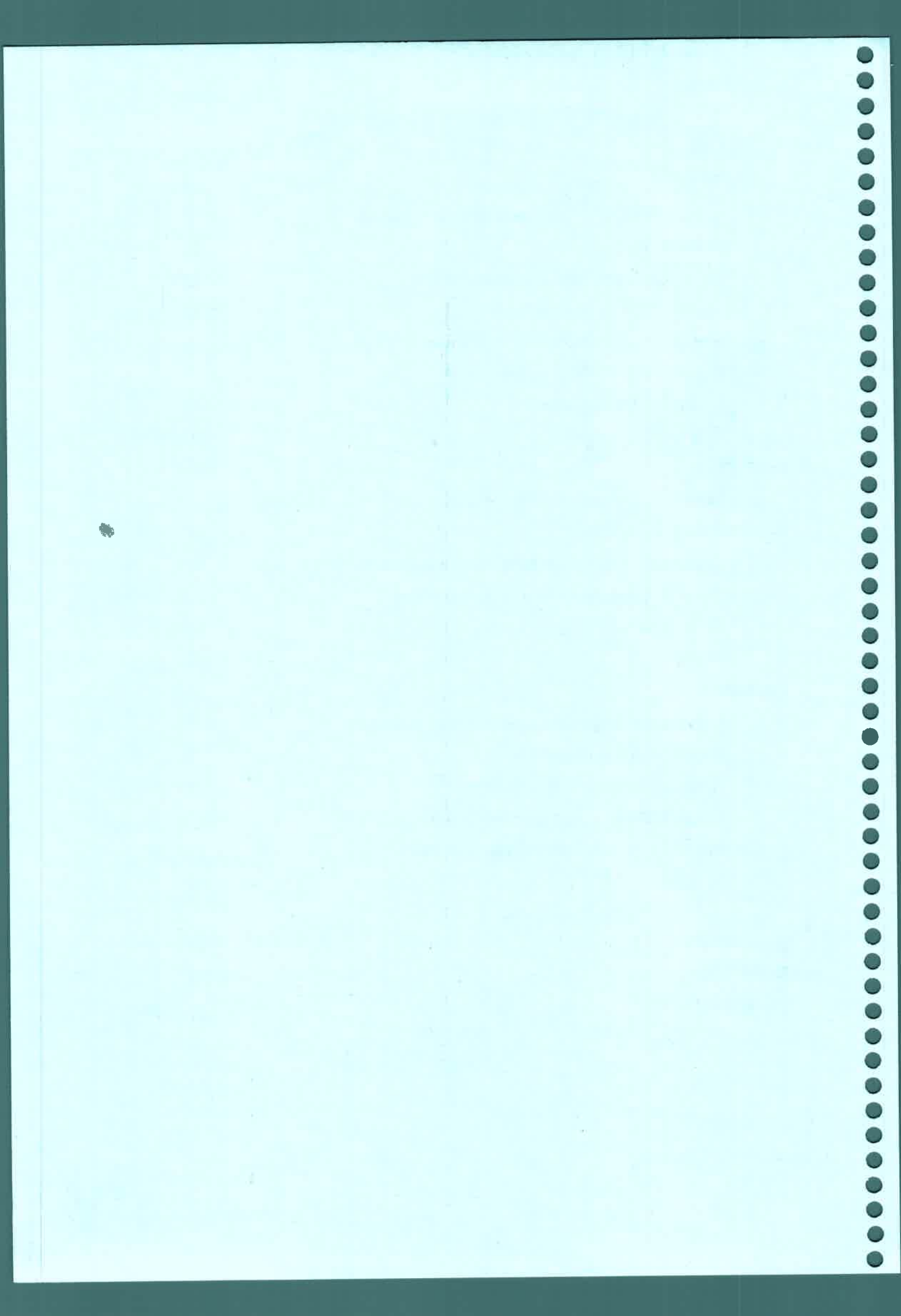
73187

REF:
Case:
T. 849

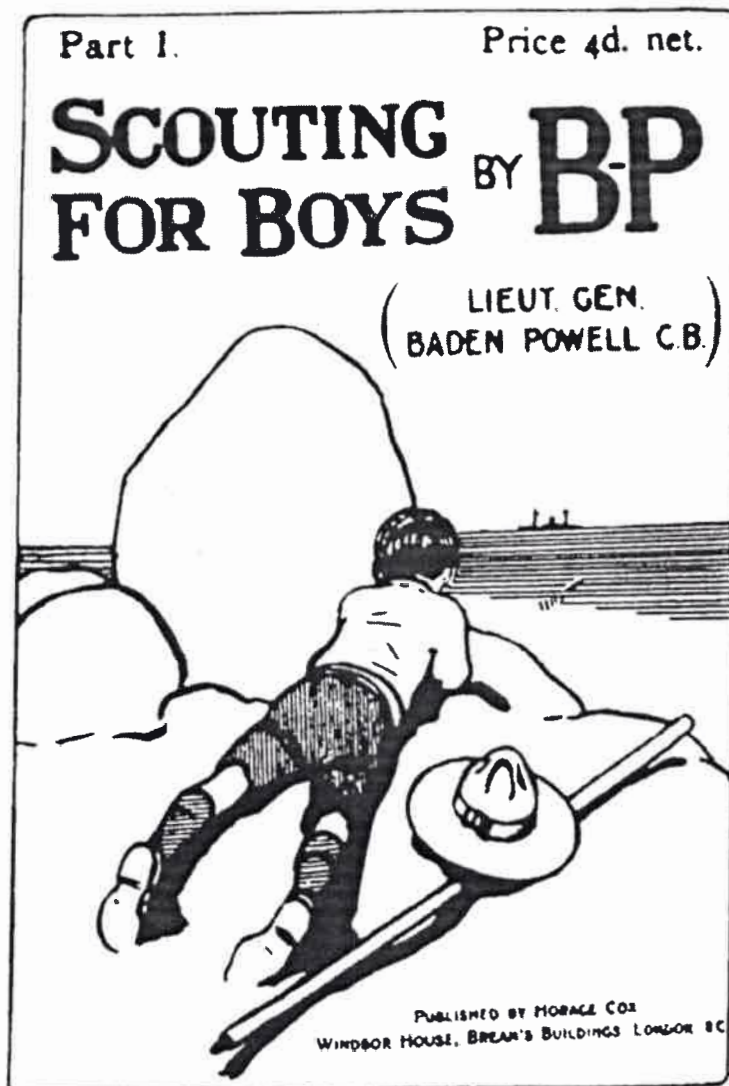
<b>Índice</b>	<b>Página</b>
<b>Introducción:</b>	<b>3</b>
Antecedentes	4
Objetivos Propuestos.	5
¿Qué es un grupo Scout?	7
Problema	7
Fundamentación	7
Ejes de la Investigación	8
Limitaciones	9
Abordaje Metodológico	10
<b>Capítulo I</b>	<b>12</b>
La Responsabilidad Social y Ética de las Organizaciones y los fines del Escultismo	13
La principal idea de Responsabilidad Social Corporativa	14
La verdadera Responsabilidad Social Corporativa	17
La posición de la Responsabilidad Corporativa	17
El nacimiento y los fines del Escultismo	18
Los scouts en Argentina y nuestro grupo en Rio Cuarto	20
Epílogo	22
<b>Capítulo II</b>	<b>23</b>
El Desarrollo de los Recursos Humanos y el Aprendizaje en las organizaciones	24
El Método Scout	29
Epílogo	32



<b>Capítulo III</b>	33
Comportamiento Organizacional	34
Condiciones externas impuestas a los grupos	34
Aprendizaje	36
Situación Organizacional de los Scouts	38
La Visión de Scouts de Argentina	39
El modelo de Comportamiento Organizacional	40
Capacitación y Aprendizaje	40
Cultura Organizacional	41
Epílogo	43
<b>Capítulo IV</b>	44
Liderazgo e Inteligencia Emocional	45
Equipo de Trabajo	50
Diferencias entre Equipos: grados o etapas de maduración	50
Tipos de Equipos en base a sus objetivos	53
El Sistema de Patrullas	55
Epílogo	62
<b>Capítulo V</b>	63
Prevención, Seguridad y cuidado de la salud	64
Seguridad en el Escultismo	70
Situación de Scouts de Argentina	71
Mapa de Riesgo del Lugar de Campamento	75
Preparación ante Emergencias Naturales	79
Epílogo	81
<b>Conclusiones</b>	82
<b>Bibliografía</b>	84
<b>Anexo I</b>	86

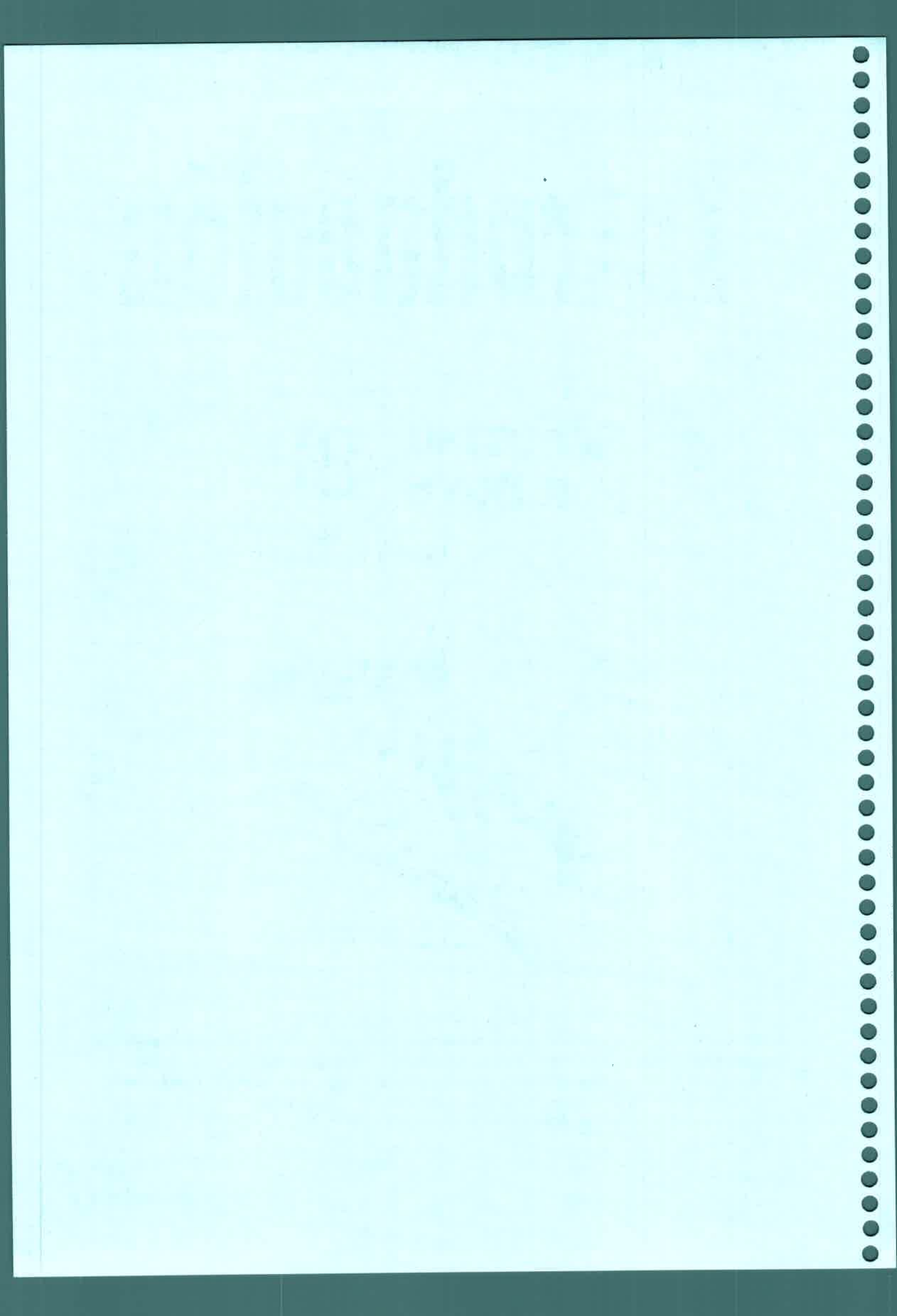


# Introducción



Portada original del primer fascículo

En 1908 apareció en puestos de periódicos un magazín llamado Scouting for Boys, cuyo autor fue B-P (Teniente General Baden-Powell C.B), Impreso por Horace Cox de Londres, con 397 páginas con numeración continua a través de las 6 partes más una página de correcciones. Cada una de las 6 partes tiene una cubierta de papel satinado. La Parte 1 se emitió 15 de enero 1908 con las siguientes seis partes siguiente cada quince días. Estas seis publicaciones fueron un éxito y como libro completo apareció el 1 de mayo de 1908. Desde entonces se ha traducido a más de 35 idiomas.





## Antecedentes

*Todos cuentan la historia por las guerras en las viejas ciudades, y por más que pregunto nadie sabe describir la morada donde amasaba pan el panadero y su mujer hilaba.*

*La historia que nos cuentan es historia de una que otra batalla pero jamás nos cuentan que entre tanto el labrador sembraba y que segando el trigo de la vida, los jóvenes se amaban ...*

*Ritroy Tejada Gómez*

*de la canción "Bonda de las viejas ciudades"*

*interpretada por Alberto Cortes)*

Intento develar como el escultismo logró desarrollar su acontecer con los protagonistas, mediante qué símbolos y signos que formaron parte de la construcción de su identidad individual y colectiva, como de la formación de procesos culturales que ejercen sus efectos en los comportamientos de esta comunidad. Es para ello que necesito encontrar un marco teórico conceptual para abordar este acontecer social.

Este trabajo se encuadra dentro del ámbito de la Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, que busca profundizar en estrategias organizacionales, para analizar y proyectar acciones sobre el contexto, con una actitud proactiva desde diversas áreas del conocimiento.

## OBJETIVOS

**General:** Recopilar y cotejar información de manera cronológica, facilitados y reconstruidos de autores y por los integrantes de este grupo, ya sea que estén en este momento o que hayan pasado por él, para investigar si la organización del grupo scout aplica los conceptos del escultismo como doctrina o como práctica de otros saberes.

**Específicos:**

- Cotejar los Propósitos del Escultismo con las prácticas de “Responsabilidad Social y Ética de las organizaciones”<sup>1</sup>.
- Investigar las características del Método Educativo Scout y el “Desarrollo de Recursos Humanos y el Aprendizaje en las Organizaciones” en la formación de miembros del grupo scout.
- Indagar la visión, misión, valores y la cultura de los scouts frente a la teoría del “Comportamiento Organizacional”.
- Examinar el Sistema de patrulla frente a la “Teoría del Liderazgo y Equipos de Trabajo”.
- Informarse sobre las pautas del Compendio de Seguridad en las actividades scouts y las “Normas de Prevención en Higiene, Seguridad y Salud de los trabajadores”.

Este proyecto de investigación pretende colaborar con el movimiento Scout, y más precisamente con el Grupo Scout Nuestra Señora del Carmen, buscando recopilar la historia de vida de esta comunidad y así promover esta organización que cumple una función integradora y solidaria, en la Formación de Recursos Humanos, generando un sentido de responsabilidad comunitaria.

La tarea planteada consiste por lo tanto en analizar los conceptos de los autores en recurso humanos, con lo recuperado y ordenado de lo acontecido desde el 20 de octubre de 1977, en hechos, vivencias, integrantes, signos, fotos, símbolos, etc. los cuales serán facilitados y reconstruidos por algunos de los integrantes de este grupo o que hayan

---

<sup>1</sup> En el diseño de los objetivos se ha tomado como punto de partida, los distintos cursos obligatorios de la Especialización en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos segunda cohorte, estando sus títulos entre tildes, a fin de cumplimentar el carácter integrador de este trabajo final.

pasado por él; lo que nos permitirá evaluar si el escultismo es una herramienta del desarrollo estratégico de los recursos humanos.

Este tipo de trabajo, inéditas en el movimiento scout, interesa como instrumento de investigación para que dirigentes de nivel local, nacional y latinoamericano, puedan exponer la esencia del método que perduro aquí por muchos años.

Citamos a un autor scout que nos manifiesta que:

*Muchos años más tarde desconocí todo lo que aquello era y traté cuanto pude, por hacerlo llegar a lo que consideraba la práctica del Método de una manera pura, tecnicada, exacta. Más entonada con los Scouts de otros sitios, especialmente de Europa. Encontraba que aquello que había vivido era algo imperfecto, insuficiente. Pero ¡qué equivocado estaba! Aquello lo dio todo, con toda su fuerza y en toda su capacidad. Era la aplicación posible del Método, su forma auténtica, tal como dirigentes y dirigidos en el lugar lo habían entendido y aplicado; ajustado intuitivamente a la necesidad.*

*Recibí responsabilidades, demostré de qué cosas era capaz, obtuve reconocimiento, afecto y simpatía. ¡Desde entonces cambió todo! (Adolfo Aristeguieta Gramcko. 1989. El Gran juego. Editorial San José Trejos. p.30).*

El producto resultante de esta labor será entregada al Grupo Scout "Nuestra Señora del Carmen", para pasar a integrar de ahí en más su historia como institución, que transita sus 35 años de existencia.

Esta investigaciones indagará sobre la identidad de este grupo de personas, primero sobre su pertenencia a una pluralidad de colectivos (categorías, grupos, redes y grandes colectividades), luego describiré los atributos idiosincráticos o relacionales; para alcanzar una narrativa biográfica que recoja su historia de vida y la trayectoria social de las persona que la integraron.

## ¿QUÉ SON LOS SCOUTS?

De acuerdo con su fundador, el escultismo es un juego de muchachos, dirigido por ellos mismos, y para el cual los hermanos mayores pueden proporcionar a los menores un ambiente sano, y animarlos a entregarse a aquellas actividades saludables que son conducentes a despertar las virtudes de la CIUDADANÍA.

El propósito de la instrucción o adiestramiento de scouts es mejorar la calidad del ciudadano futuro, particularmente en lo que se refiere al carácter y a la salud; sustituir el Yo por Rendir Servicios; hacer de los mozalbetes individuos eficientes, moral y materialmente, con el objeto de que esa eficiencia pueda ser aprovechada en servicios al prójimo. (Lord Robert Stephenson Baden Powell de Gilwell 1991 Guia para el Jefe de Tropa. Editorial Scout Interamericana p.14-15)



### PROBLEMA

No existe ninguna investigación histórica o relato escrito sobre el Grupo Scout Nuestra Señora del Carmen fundado en 1977 en la ciudad de Río Cuarto Córdoba que nos permita identificar los tipos de prácticas en la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos dentro del método scout aplicado a través del tiempo y su posición e influencias.

### FUNDAMENTACIÓN

- Cada grupo tiene una identidad, que le es propia, que lo diferencia de los demás organizaciones de la comunidad; esa identidad se conoce a partir de relatos y registros escritos. Sin historia no hay identidad.
- Los Scouts forman parte de un movimiento mundial de jóvenes, niños y adultos.
- Caminan unidos por el mismo principio e ideales.
- Unidos por un compromiso a esos ideales y principios que han asumido libre y voluntariamente.

- Es un movimiento abierto a todas las personas, hombres y mujeres con el propósito de contribuir al desarrollo integral de cada persona en particular y al de la comunidad en general, como responsabilidad social y ética.
- La acción transformadora es una invitación a todos sin distinción de orígenes, razas, credo o situación social.
- El medio es la educación no formal, educación alternativa que potencia las capacidades de las personas, que no se agota en un tiempo o en un lugar específico y que se brinda en forma permanente, tanto por medio de actividades fijas de capacitación, como de desarrollo de las personas por medio de propuestas de áreas de crecimiento en corporalidad, creatividad, carácter, afectividad, sociabilidad y espiritualidad.
- Los Scouts se ofrecen como un espacio de formación como líderes que reflexionen en su capacidad de cuestionamiento, de crítica, de autonomía de pensamiento en valores como defender la vida, la paz, la justicia, y la libertad.
- El Escultismo propone estar preparados, como equipos de personas que trabajan por nuestras familias, nuestra comunidad; interesados en nuestra cultura, con identidad y amor por nuestras raíces, permitiendo la comprensión del amor a los demás y posibilitar el respeto de la misión de todos los hombres en nuestro mundo.
- Es importante comenzar desde atrás, desde lo que fue, cómo comenzó, recuperando los elementos místicos que se fueron perdiendo, y así comenzar a escribir nuestra historia e identidad.

## EJES DE LA INVESTIGACIÓN

Por lo tanto pretendo recuperar, aquellos ejes que le dan fundamento y sustento al movimiento y lo diferencian de cualquier otro tipo de grupo, y son el resultado de lo planteado por su fundador, quien transmite una forma de vida bajo estos conceptos, a saber:

- ¿Cuál es la relación de la responsabilidad social y ética de las organizaciones con las motivaciones de la creación y expansión del escultismo?
- ¿Qué es el aprendizaje y desarrollo de recursos humanos y su analogía con el método que utiliza el Movimiento Scout como educación no formal de personas?



- ¿Cuál es el Comportamiento Organizacional de la estructura organizativa de los scouts?
- ¿En qué consistió el liderazgo y trabajo en equipo del sistema de organización del Movimiento?
- ¿Qué prevenciones, seguridades y cuidados de la salud se aplican en las actividades del grupo?

## LIMITACIONES

### ESTUDIO DE CASO-CONFORMACION DEL MISMO:

La investigación se realizara en el Grupo Scout 206, de la ciudad de Río Cuarto, con un número de 60 afiliados y 13 dirigentes.

El Grupo cuenta con un Jefe de Grupo,

Una Sección lobatos integrada por 33 niños de 8 a 10 años más 5 dirigentes,

Una Sección Scouts integrada por 17 chicos de 11 a 13 años y 5 dirigentes,

Una Sección Raider integrada por 10 jóvenes de 14 a 16 años y 2 dirigentes,

Una Sección Rover integrada por 5 jóvenes de 17 a 20 años y 1 dirigente.

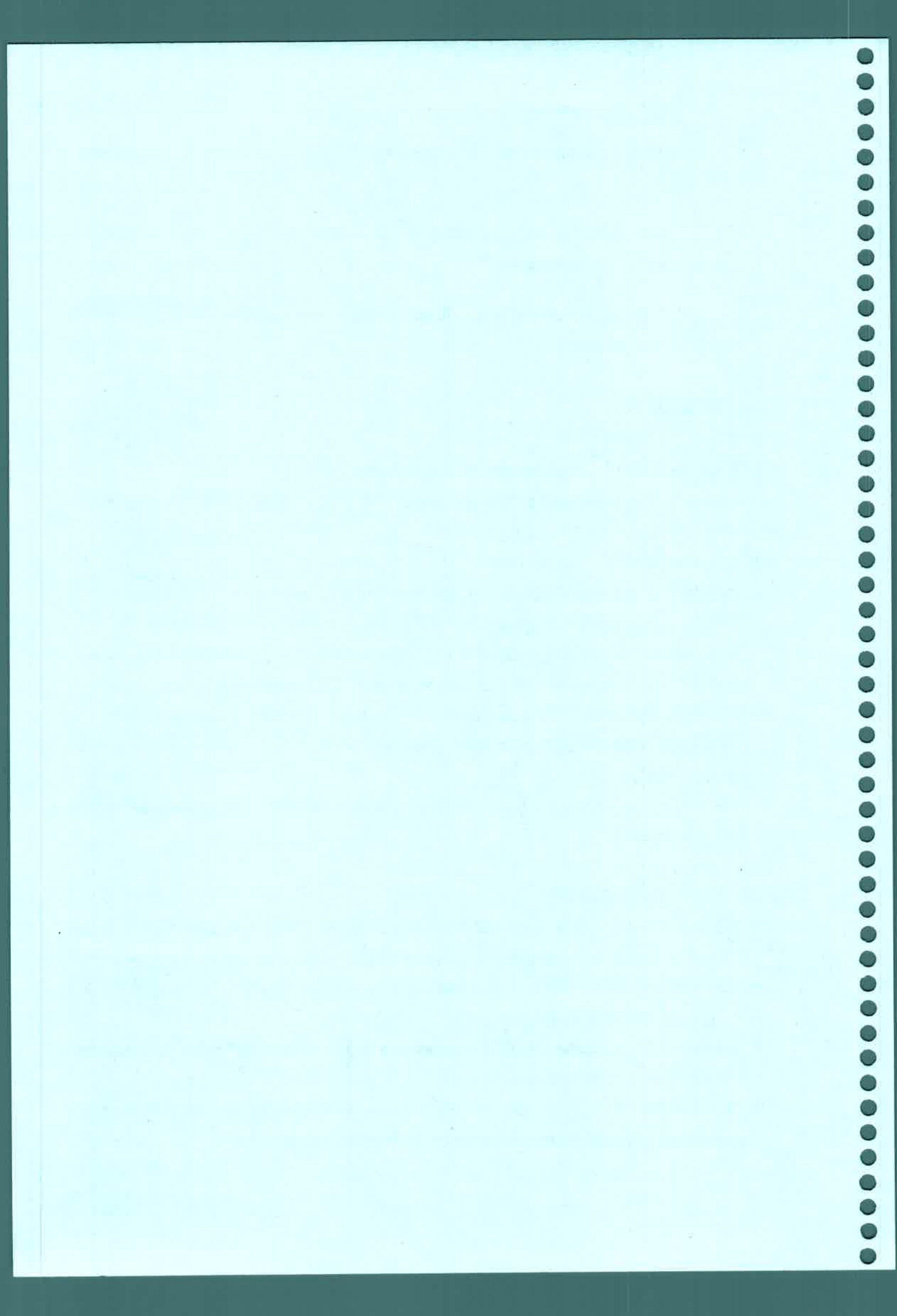
Todas las ramas son mixtas, es decir integradas por personas de ambos sexos.

Todos los dirigentes son parte voluntaria de la Institución, no reciben ninguna renta por su trabajo.

Los niños y jóvenes que integran el Grupo pagan una cuota que es el único ingreso del cual se sustenta.

### MUESTRA SELECCIONADA:

- \* Se realizará una entrevista a los diferentes Jefes de Grupo que a lo largo de estos treinta y cinco años se desempeñaron como tales.
- \* Se realizarán dos entrevistas por cada una de las Secciones del Grupo, una a una mujer y la otra a un varón.
- \* Se realizarán dos entrevistas a personas que hayan pasado por todas las Secciones del Grupo, y hoy son dirigentes.
- \* Se realizarán dos entrevistas con los actuales animadores y con los responsables padres de cada rama para comprender la situación actual.



## DELIMITACIÓN TEMPORAL:

Se reconstruirá la historia del Grupo desde su comienzo, el 22 de octubre del año 1977 hasta mediados del año 2012.

Fecha	Actividad	Instrumento
	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Elaborar un cuadro sinóptico del método que utilizó este grupo a lo largo de estos 35 años.</li><li>◆ Diagramar la estructura organizativa del grupo en estos 35 años.</li><li>◆ Elaborar el instrumento para realizar las encuestas.</li><li>◆ Recolectar la información.</li><li>◆ Elaborar un relato de las distintas ceremonias que realiza cada rama.</li><li>◆ Explicar cuáles y cómo son los distintos símbolos y qué significan estos.</li><li>◆ Describir las distintas actividades que se desarrollan en este grupo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Encuestas</li><li>◆ Encuestas, archivos</li><li>◆ Encuestas.</li><li>◆ Encuestas</li><li>◆ Encuestas</li></ul>

## ABORDAJE METODOLÓGICO:

La estrategia a utilizar será hacer una descripción de los elementos principales que permitirán realizar la investigación, con los cuales se conseguirá reunir distintos antecedentes, los que surgen de la utilización de diversas técnicas, a saber:

- Como elemento sustantivo se realizarán entrevistas a diferentes personas que han pasado por este Grupo, partiendo del Jefe de Grupo, hasta llegar a los responsables del Organismo a nivel nacional se realizará consulta a los archivos nacionales, para comprender sobre el Movimiento y su identidad, con el objeto de que los mismos a través del relato de sus vivencias, experiencias, y por medio de las más variadas anécdotas, puedan recuperar su historia.
- Mediante la presencia en encuentros que realizó el Grupo y por observación participante; se realizará una síntesis del espíritu de dichas actividades,

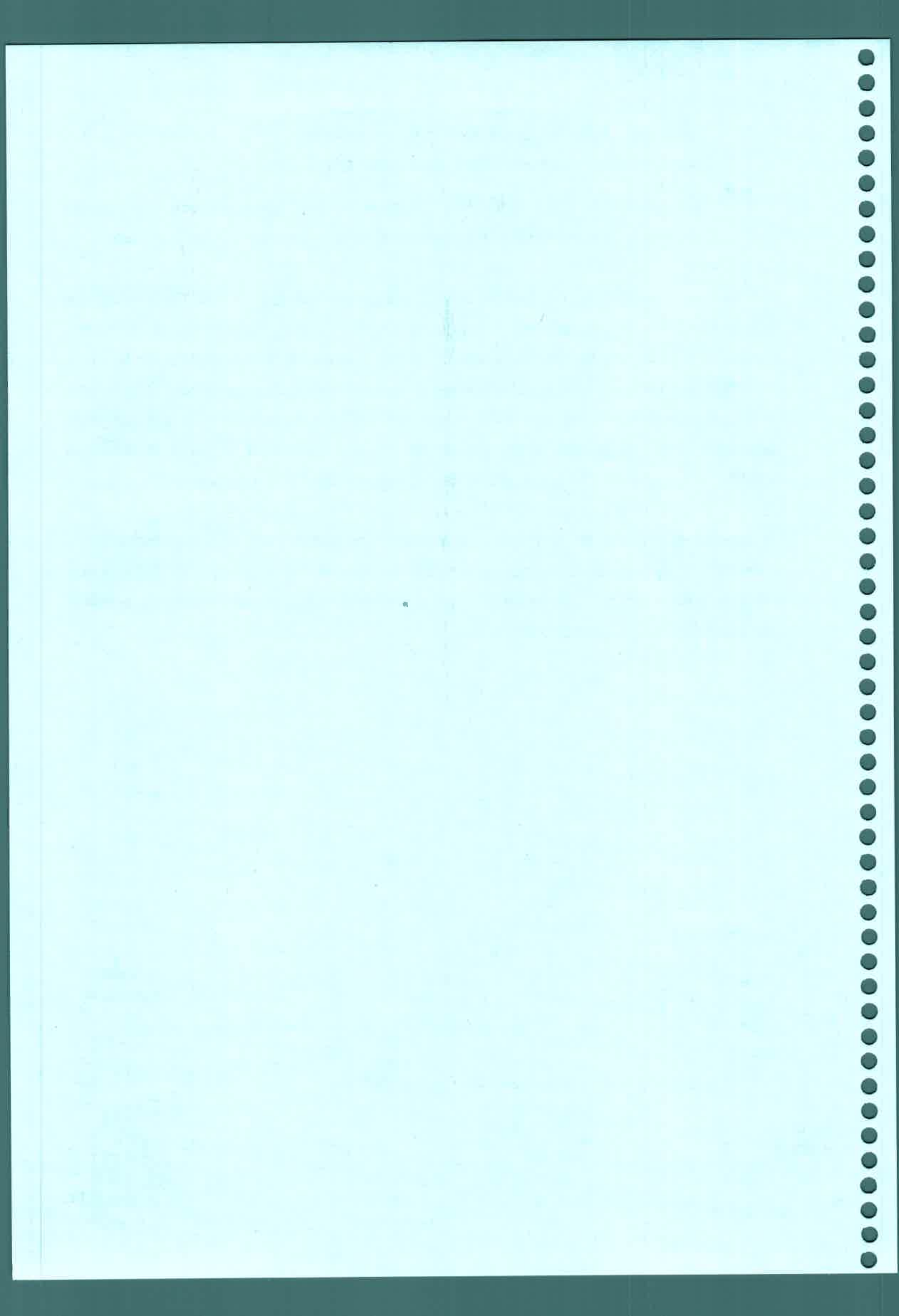


buscando aquellos contenidos que se provocan por la interacción de los participantes en campamentos, reuniones, veladas, etc.

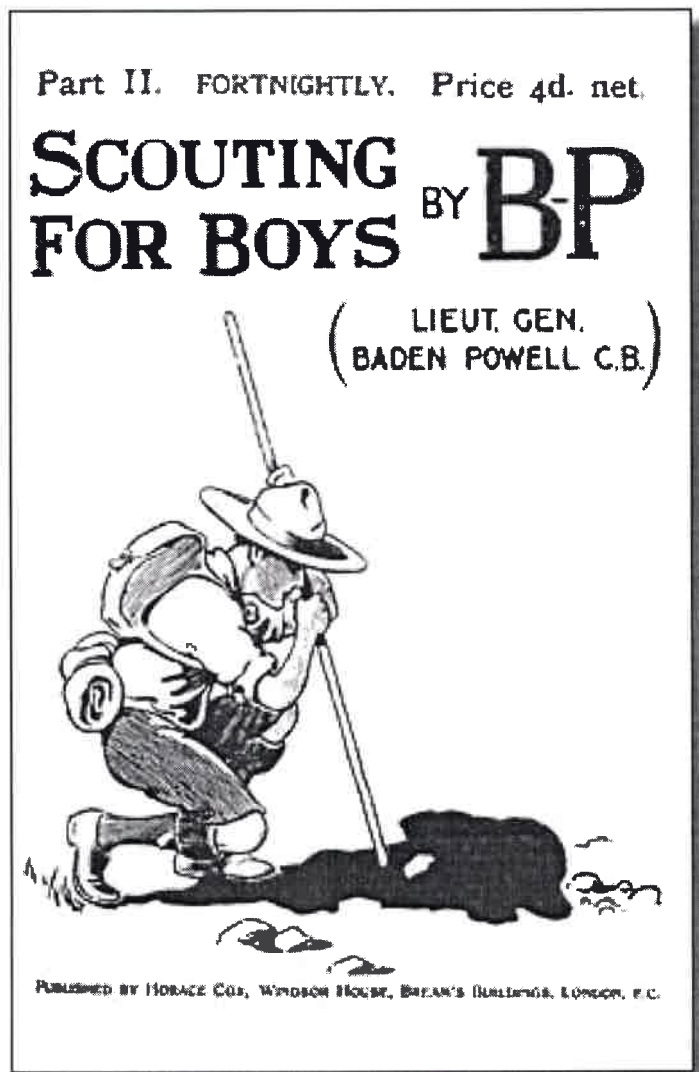
- Por intermedio del estudio de los autores del escultismo y las teorías con los cursos de la especialización en dirección estratégica de recursos humanos.

Por lo tanto partiremos de temas como la Responsabilidad Social Empresaria, el Comportamiento Organizacional, Aprendizaje Organizacional, Desarrollo de Recursos Humanos, Liderazgo y Equipos de Trabajo y la Normas de Higiene y Seguridad plantearé un cotejo con los pensadores del movimiento scout mundial, iberoamericano, nacional y local, quienes desde 1908 han desarrollado un conjunto de teorías que aunque poco conocidas permiten a esta organización ser la más numerosa a nivel mundial en actividades de jóvenes con unos cincuenta millones de seguidores en todo el mundo.

Primero se expondrán los conceptos de autores más reconocidos en las materias de la Especialidad, para recién entonces exponer los contenidos del escultismo, de manera que permitan tomar una posición reconocida en el mundo académico para recién escuchar lo que expresan los scouts como alternativa.



# Capítulo I



## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA DE LAS ORGANIZACIONES Y LOS FINES DEL ESCULTISMO



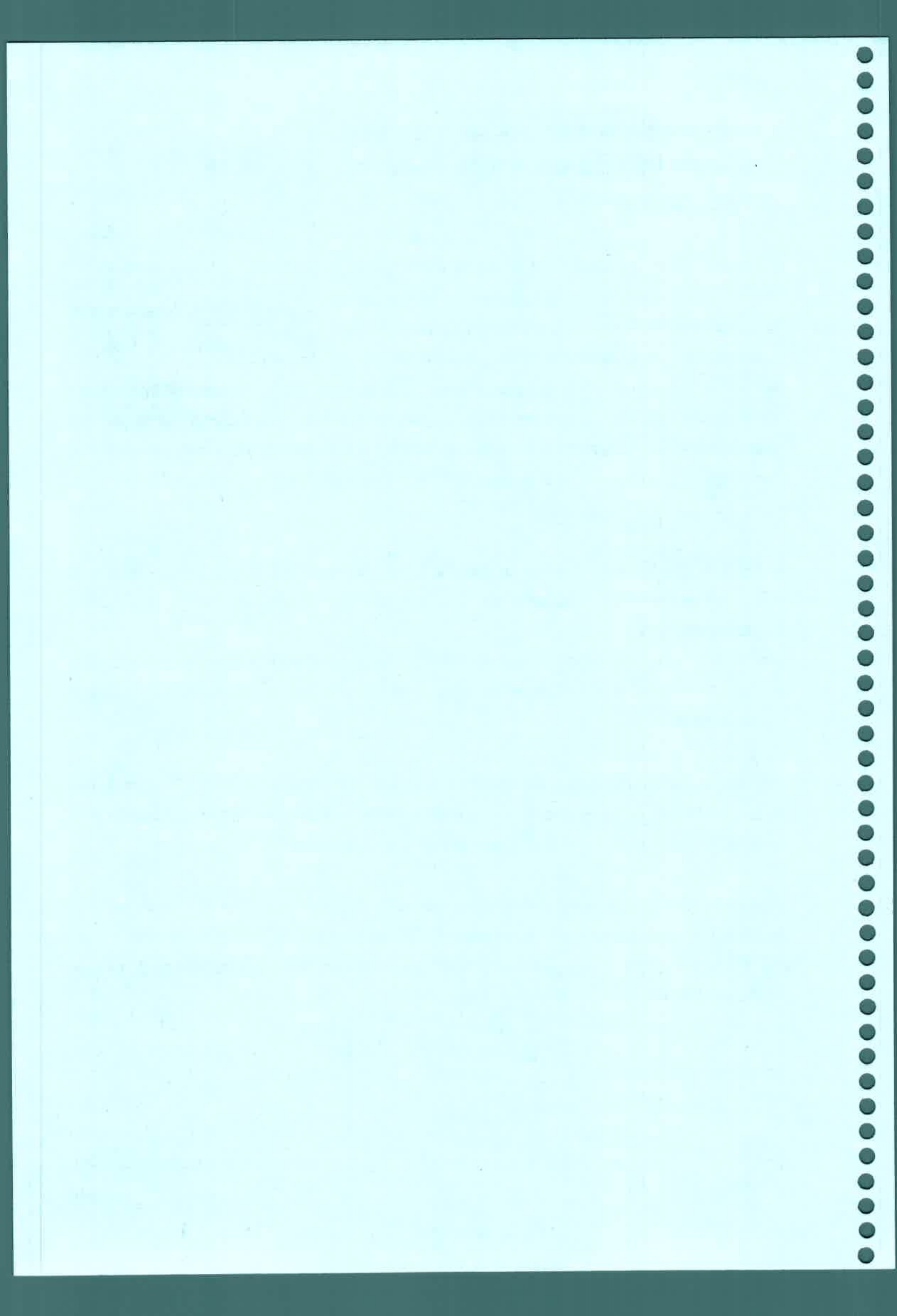
Debo comenzar por explicar la situación social del siglo XX que como resultado de los procesos de la Revolución Industrial ha conducido a las economías nacionales a que “disueltos en el pasado siglo los antiguos gremios de artesanos, sin ningún apoyo que viniera a llenar su vacío, desentendiéndose las instituciones públicas y las leyes de la religión de nuestros antepasados, el tiempo fue insensiblemente entregando a los obreros, aislados e indefensos, a la inhumanidad de los empresarios y a la desenfrenada codicia de los competidores.(Encíclica Rerum Novarum, núm. 1)

La encíclica también condenó al capitalismo como causa de la pobreza y degradación de muchos trabajadores, retomando el concepto de John Locke de que la apropiación excesiva era injusta.

Recordó a los ricos y patronos que no deben considerar al obrero como un esclavo; que deben respetar la dignidad de la persona y la nobleza que a esa persona agrega el carácter cristiano.

Afirmó que cada trabajador debe recibir un salario que le permita subsistir y tener una vida razonablemente cómoda y que, si aceptaba malas condiciones laborales debido a la necesidad o al temor, el trabajador era una víctima de la injusticia.

Partiendo de la competencia del magisterio de la Iglesia en cuestiones sociales manifestó la necesidad de adoptar medidas en favor de los obreros, con la consiguiente intervención del Estado (normas de higiene y seguridad en el trabajo, tutela del descanso dominical, limitación de horarios y jornadas laborales, etc.).





## LA PRINCIPAL IDEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Consiste en que una organización tiene obligación de trabajar para conseguir una mejora del bienestar social, se puede asumir esta obligación de manera voluntaria o puede ser impuesta por las distintas autoridades. Bajo esta filosofía el cumplimiento de la legislación vigente podría considerarse como una acción de RSE. No obstante, se considera que una organización es socialmente responsable cuando asume obligaciones a un nivel superior al cumplimiento de las normas económicas y legales (FERNANDEZ GAGO, R. (2005). Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Thompson. Madrid).



La Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial se está desarrollando desde el inicio del presente siglo, sin embargo podemos decir que es un concepto ampliamente debatido y de trayectoria histórica, así podemos referirnos a algunas obras de finales del siglo XIX, como El evangelio de la riqueza de Carnegie, 1889, o de principios del XX con las obras de Clark (1916, 1926) que en su libro Social Control of Business alude a los mismos temas que hoy se debaten en torno al concepto RSE.

Sin embargo, los distintos académicos en el área sitúan como punto de partida de la construcción de la RSE comienzos de los años 50. En particular, es la publicación de Bowen en 1953 con la obra titulada Responsabilidades Sociales del Hombre de Negocios que marca el comienzo de la literatura moderna de la RSE. En este trabajo el autor plantea una cuestión base, a la que hoy en día no se le ha dado respuesta: “¿en qué medida los intereses a largo plazo de la empresa convergen con los de la sociedad? En esta obra el autor aporta la que podemos tomar como la primera definición del término RSE: “las obligaciones de los hombres de negocios de aplicar políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad” (Howard Rothmann Bowen. 1953. Social Responsibilities of the Businessman.

By The Federal Council of the Churches of the Christ of America. New York). Incluso alude a lo que hoy se denomina desarrollo sostenible al referirse a la necesidad de administrar los recursos naturales.

El siglo XXI trajo consigo un resurgimiento de la responsabilidad social empresarial, y podemos destacar varios hechos relevantes en materia de RSE al inicio de este siglo:

1. La Cumbre Europea de Lisboa (23 y 24 de marzo de 2000): “El Consejo Europeo hace un llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible”.
2. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (26 de julio de 2000) actualmente, recoge diez principios que se engloban en tres grupos de criterios amplios sobre Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y lucha contra la corrupción.
3. La Agenda Social Europea aprobada por el Consejo Europeo de Niza (7, 8 y 9 de diciembre de 2000) apoya “las iniciativas relativas a la responsabilidad social de las empresas y a la gestión del cambio, por medio de una comunicación de la Comisión”. Posteriormente, (2 de febrero de 2005) en la comunicación de la Comisión Europea sobre la Agenda Social, vigente hasta el 2010, dice: “desarrollo sostenible de Europa basado en un crecimiento económico equilibrado y en la estabilidad de los precios, en una economía social de mercado altamente competitiva, tendente al pleno empleo y al progreso social, y en un nivel elevado de protección y mejora de la calidad del medio ambiente”(p.1) “Para potenciar la eficacia y la credibilidad de estas prácticas, la Comisión, en cooperación con los Estados miembros y los protagonistas, presentará iniciativas a fin de mejorar más aún el desarrollo y la transparencia de la responsabilidad social de las empresas”.(p. 7).
4. El Libro Verde de la Comisión Europea (18 de julio de 2001) titulado “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, sirvió para abrir el debate sobre los conceptos y características de la RSE.
5. La Cumbre Europea de Bruselas (22 y 23 de marzo de 2005) hace referencia a que las empresas “deben desarrollar su responsabilidad social”.

A pesar de la aparente abundancia de definiciones sobre el término, Castillo en 2002 afirma que el concepto de responsabilidad social de la empresa ha sido poco y mal definido y no se ha logrado una definición de RSE que pueda ser universalmente aceptada. Esta autora sostiene que la mayoría de las veces se hace referencia a la noción de responsabilidad social de forma descriptiva, aludiendo más al contenido y dando lugar

a definiciones que no poseen la suficiente generalidad y estabilidad para poder recoger todas las circunstancias y situaciones.(CASTILLO, Ana Maria (2002). El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en Europa: El libro verde”, Noticias de la economía pública social y cooperativa. 35, pp. 40-45.)

Actualmente una organización socialmente responsable tiene la obligación de satisfacer las necesidades de sus principales stakeholders o grupos de interés que conforman las redes de relaciones de las empresas (DONALSON, T. Y PRESTON, L.E. (1998). The Corporation and its Stakeholders, Toronto, University of Toronto Press, pp. 71-80.).

Los stakeholders o grupos de interés pueden ser entendidos como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo” (FREEMAN, E. (1984). “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Pitman: Boston, MA.) o como “cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización” (CARROLL, A. (1993). “Business and Society: Ethics and Stakeholder Management”. South-Western Publishing, Cincinnati).



A pesar de las discrepancias y matices existentes se puede encontrar un consenso general sobre las principales características de la responsabilidad social (COMISIÓN EUROPEA (2002). Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, Bruselas):

- Consiste en un comportamiento que adoptan las empresas voluntariamente, más allá de sus obligaciones jurídicas, por considerar que redundará a largo plazo en su propio interés.
- Está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible: las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales.
- No es algo que pueda “añadirse” de forma opcional a las actividades principales de la empresa, sino que afecta a su propia gestión.

(Responsabilidad Social. Consultado en: <http://www.dialnet.unirioja.es/ descarga/ articulo/ 2751754.pdf> el 26/09/2012).



## LA VERDADERA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



Ante toda esta disquisición, no debemos olvidar el falso discurso de las corporaciones y debemos citar el desastre de Bhopal, ocurrido el 3 de diciembre de 1984 en la región de Bhopal (India), que se originó al producirse una fuga de 45 toneladas de isocianato de metilo en una fábrica de pesticidas propiedad de la compañía estadounidense Union Carbide (parte de cuyos activos fueron posteriormente adquiridos por Dow Chemical). **El accidente se produjo al no tomarse las debidas precauciones** durante las tareas de limpieza y mantenimiento de la planta, **todo se habían desactivado por ahorro de costos.**

**Se estima que entre 6.000 y 8.000 personas murieron** en la primera semana tras el escape tóxico **y al menos otras 12.000 fallecieron posteriormente** como consecuencia directa de la catástrofe, que **afectó a más de 600.000 personas**, 150.000 de las cuales sufrieron graves secuelas. La planta química fue abandonada tras el accidente y Union Carbide no respondió por los daños causados.

El 7 de junio de 2010, el tribunal indio que juzgaba este desastre **condenó a ocho directivos de la empresa a dos años de prisión y a abonar 500.000 rupias (10.600 dólares / 8.900 euros)** a la delegación de la empresa en India. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Desastre\\_de\\_Bhopal](http://es.wikipedia.org/wiki/Desastre_de_Bhopal) consultada 26/09/2012).

## LA POSICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



Best  
Workplaces 2012  
España



Por ejemplo, en su página de internet en español afirma:

Dow trabaja en el presente para **mejorar el futuro de la sociedad** en su conjunto y de sus grupos de interés (stakeholders), ya sean sus empleados y empleadas, las comunidades donde opera, sus clientes y usuarios finales de sus productos, las administraciones locales, autonómicas, nacionales y comunitarias con las que colabora, o el entorno académico.

Este esfuerzo y dedicación define la política de Responsabilidad Social Corporativa que forma parte de la estrategia empresarial de Dow en materia de Sostenibilidad y que es sustentada y promovida por la dirección de la Compañía.

El compromiso y filosofía de Dow, reflejados en sus valores de convivencia y **respeto hacia el Medio Ambiente, el entorno y la sociedad**, se fomenta en el espíritu de participación de la comunidad vecina en las distintas actividades que desarrolla.

Con la finalidad de contribuir al futuro de nuestra sociedad, dentro de los Objetivos de Sostenibilidad para el 2015, Dow lleva a cabo una serie de acciones que tienen lugar en diversos ámbitos: Igualdad, Comunidad y Educación.( <http://www.dow.com/iberica/es/responsibility/index.htm> consultada el 26/09/2012).

## EL NACIMIENTO Y LOS FINES DEL ESCULTISMO

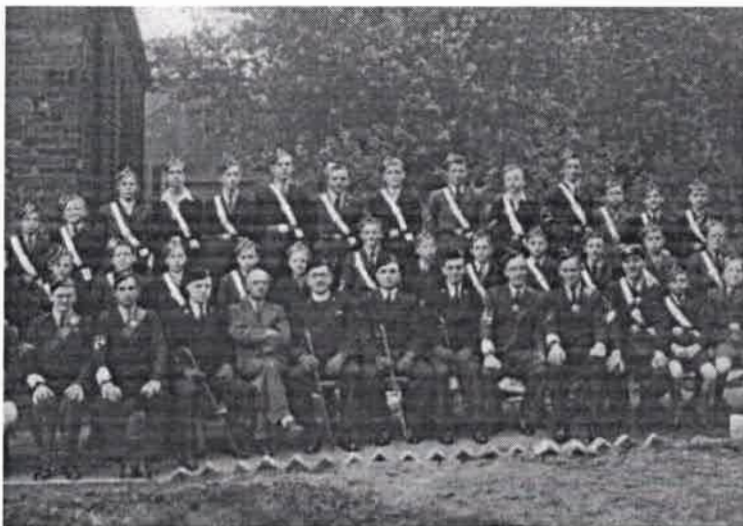
El fundador del Movimiento Scout fue Robert Stephenson Baden-Powell (1857-1941). En 1887 se encuentra en África luchando contra los zulúes, los matabeles y otras tribus. Su graduación, al igual que su fama, fue en aumento, y en 1889 era ya coronel. Después se le traslada a África del Sur, y tras vencer en el sitio de Mafeking, vuelve a Inglaterra en 1901 con el grado de mayor general.

A su regreso la Reina Victoria envió el siguiente telegrama: "Yo lo felicito sinceramente y a todos bajo usted, ejército y civiles, británicos y nativos, por el heroísmo y devoción que ustedes han mostrado."



Mafeking hizo a B-P héroe nacional y los muchachos británicos le admiraban. En Mafeking él había notado que dándoles oportunidad y responsabilidad a los muchachos cadetes, estos asumían cuanto les pidiesen.

En su retorno de África del Sur fue invitado a supervisar unos 5000 jóvenes de la Asociación Brigadas de Muchachos Cristianos de Albert Hall y en Glasgow. Él habló de esto con el Señor William Smith, el Fundador de la Brigada en 1883, era su tío (hermano de su madre); como resultado él prometió hacer funcionar



un esquema de entrenamiento que podría ser usado por las Brigadas para agregar más atractivo a su trabajo y así podría atraer a más muchachos.

Su búsqueda se centró en dale una oportunidad a los hijos de los obreros de clase media que eran despreciados por el sistema capitalista industrial, había que democratizar la belleza de los objetos más cotidianos y así recuperar su valor estético, el pueblo debía poder acceder a ellos, debían ser socializados; por ello impulsaron la formación en artes y oficios planteando el rechazo de la diferencia entre el arte y la artesanía, rechazo de los métodos industriales de trabajo, propuesta de regreso al medievalismo en arquitectura como en las artes aplicadas, arquitectura como centro de las actividades de diseño, propuesta de agrupamientos de artesanos en talleres para trabajar colectivamente y propuesta del trabajo bien hecho, que lo disfrute el artista y quienes lo usen.

Fue entonces, que BP se dedicó a escribir un libro para jóvenes y a desarrollar la idea del Escultismo. En 1907 llevó a la isla de Brownsea a 20 muchachos, al primer Campamento Scout del mundo. Y después, a principios de 1908, publicó el Escultismo para muchachos, que sería el origen de agrupaciones de jóvenes en todo el mundo. El movimiento creció cada vez más...

Es así que este militar devenido en filósofo y escritor se contacta con Arthur Pearson (1866-1921) magnate del periodismo y publicaciones en Inglaterra, conocido por haber fundado el Daily Express. En 1907, este editor de libros y diarios, también muy preocupado por los dos millones de jóvenes sin destino, le lanza un desafío a BP: "Usted general tiene espléndidas ideas sobre los jóvenes y ha escrito muy lindas palabras, pero ni ideas ni palabras han resuelto jamás nada. Le faltan los hechos. Reúna un grupo de jóvenes y trate de poner en práctica su método, si los resultados son buenos, pongo a

disposición mis diarios, mi dinero y mis amistades. Difundiremos sus ideas y experiencias a escala nacional".

Después de los resultados y del éxito obtenido en el campamento de la isla de Brownsea, el señor C. Arthur Pearson prometió costear el programa de los "Boys Scouts" por un año mientras se revisaba la publicación de "Escultismo para muchachos" que Baden Powell escribía.

En el otoño de 1907 visito a Charles E. Helad, Secretario General de la Y.M.C.A.(Asociación de Jóvenes Cristianos), quien más tarde declaró que Baden Powell no tenía la intención de fundar una organización nueva sino solamente el vivo deseo de ayudar a las ya existentes.

En octubre de 1909 más de 5,000 Scouts asistieron con B.P. a la Reunión Escocesa de Glasgow, donde años atrás él había pasado revista a la Boys Brigada.



Como entonces, Sir William Smith estuvo a su lado. Al día siguiente fue a Balmoral a recibir los honores de ser armado caballero por el rey Eduardo VII quien lo llamó a su lado, para discutir en detalle el Escultismo y el Rey estimuló a B.P. a seguir con sus esfuerzos y así pudieran convertirse en "Scouts del Rey".

A fines de 1918 el magnate del caucho William F. de Bois MacLaren, Comisionado de Distrito de Roseneath, en Duribartonshire, Escocia, se ofreció para comprar un terreno que pudieran usar los Scouts, especialmente los de la parte Este de Londres. Se formó un pequeño comité y a solicitud especial del jefe Scout, se decidió buscar una propiedad que dispusiera no solamente de facilidades para acampar, sino también para que sirviera como centro de entrenamiento de oficiales Scouts, como se llamaban entonces los Scouters. A principio de 1919, se adquirió una casa con parque en Gilwell de unas 23 hectáreas en Londres.

## **LOS SCOUTS EN ARGENTINA Y NUESTRO GRUPO EN RIO CUARTO**

Tal como sucedió en Inglaterra en el mil novecientos, que muchas personas que buscaban hacer el bien se identificaron con la idea de BP y le pusieron el hombro y



dinero, eso también pasó en los barrios de Buenos Aires; y personas como el mismísimo Perito Moreno se pusieron al frente de la fundación de la Asociación de Boys Scout de Argentina, gestionando ante el gobierno nacional apoyo oficial, creando luego el Instituto Nacional de Scouts de Argentina figura de apoyo político y económico que existió hasta que el Ministro de Economía Cavallo en 1991, hiciera desaparecer la ayuda. Tenemos que recordar que el ilustre Perito Moreno le donó al país lo que hoy es el Parque Nacional Nahuel Huapi, un tesoro nacional único; de esas personas es que hablo.

Río Cuarto no fue la excepción, ya que en el Colegio Normal Justo José de Urquiza, se iniciaron actividades de una tropa scout hacia 1912.

Luego en 1977 un joven de San Juan con sus ansias de generar oportunidades y nuevas vivencias para que los jóvenes pudieran alcanzar formación en valores, comienza en el Colegio San Juan de la Cruz este gran juego.



A la derecha arriba Daniel Pontoriero y a la izquierda arriba Angel Echenique, junto a la primera tropa scout

## EPÍLOGO

Los actuales miembros del Consejo de Grupo expresan que lo que ellos hacen es su respuesta como personas por el bien común, es su Responsabilidad Social Comunitaria que llama a cada individuo a aportar desde su lugar de dirigentes.

Hacer algunos años recibieron los niños de una institución de menores para que participaran becados en las actividades, otra vez fue un proyecto de investigación que junto a los chicos del grupo hicieron sobre el cauce del Río Cuarto para conocer la salud de la población de peces y tomar muestras de agua a lo largo del cauce y así conocer la contaminación, ya que la ciudad y algunas empresas tiran sus efluentes sin tratar. O el actual trabajo en la escuela rural de Las Tapias cercana a Alpa Corral, primero integrando a los chicos de la escuela en algunas actividades o ayudando con un proyecto económico para pintar la escuela.

Los animadores expresaron que actualmente la financiación de las actividades se hace a partir de las cuotas que pagan las familias miembros, que provienen de clase media, participan grupos familiares con conciencia de la necesidad de una educación en valores para su hijos, que aunque no es un importante monto mensual, sería imposible de asumir por grupos sociales más empobrecidos ya que también hay que abonar gastos para salidas, uniforme y transporte.

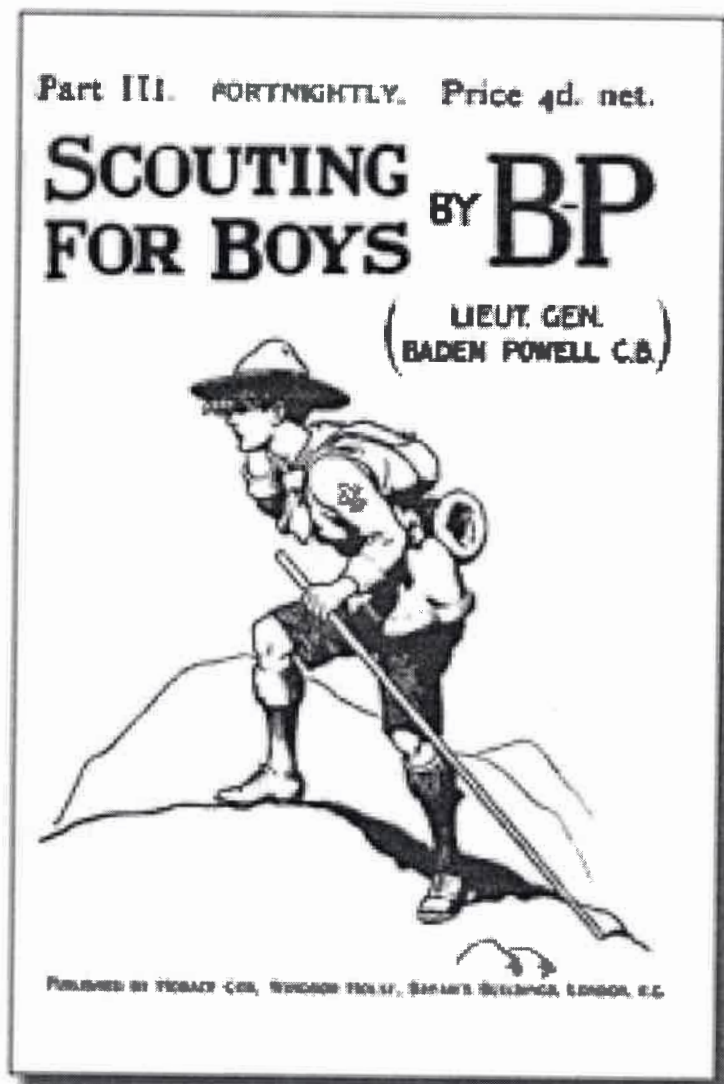
Creer que se podría solicitar a las empresas del medio apoyo para financiar actividades de grupos sociales más desprotegidos bajo el precepto de Responsabilidad Social Empresaria, mediante un intercambio publicitario en radio o televisión, muestras culturales o seminarios con otras instituciones del medio.

Creer también que se podrían firmar convenios marco y protocolos de trabajo con las sedes universitarias de la ciudad de Río Cuarto, a fin de captar las prácticas aprendizaje servicio del alumnado, para conducir o captar a jóvenes universitarios voluntarios y así dar posibilidades a más niños y de clases sociales más bajas.

Se ha comenzado con apoyo escolar a estudiantes de nivel medio, ya que se ha detectado dificultades en muchas materias, por mala bases educativas primarias en materias como matemática, física, química, etc. materias necesarias en el ingreso universitario, citando a los estudiantes universitarios scouts para que en una reunión de dos horas los días miércoles por la tarde se apoyen mutuamente.



# Capítulo II





## EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

Cuando una persona ingresa a una organización espera crecimiento. Por un lado, ésta debe mostrar iniciativa y deseo de desarrollar algún área de habilidad que implique una contribución. Por el otro lado, debe aprender a ser un subordinado, a menudo debe hacer trabajos menores. La habilidad para ser dependiente e independiente al mismo tiempo y de convertirse en productivo en el menor tiempo posible constituyen las preocupaciones fundamentales en esta etapa.

Si permanece en la organización, al mismo tiempo que va abandonando el rol de aprendizaje, inicia el largo período de hacer contribuciones a su área; debe estar preparado en este punto para convertirse en un experto en su área y desempeñarse efectivamente sin necesidad de una supervisión estricta. En algunos casos se producen movimientos laterales hacia otras áreas funcionales. El individuo debe adquirir confianza, habilidad de juzgar el propio desempeño, actuar independientemente y aceptar mayores responsabilidades. Si su desempeño se mantiene desafiante, la persona puede permanecer el resto de su vida desempeñando esa tarea. (SCHEIN Edgar, 1978 Career Dynamics, Addison-Wesley Publishing Company, USA s/nota de cátedra Gustavo Aquino)

El desarrollo humano tiene que ver con la expansión de las libertades y las capacidades de las personas para llevar el tipo de vida que valoran y tienen razones para valorar. Ambas nociones —libertades y capacidades— son más amplias que la de las necesidades básicas. En otras palabras, se trata de ampliar las opciones. **Para llevar una “buena vida” se requieren fines y estos fines pueden ser valiosos no solo en sí mismos, sino también como medios.** Por ejemplo, podemos valorar la biodiversidad, o la belleza natural, independientemente de si aportan o no a nuestro nivel de vida.

El desarrollo humano pone a las personas desfavorecidas en el centro de su atención. Incluimos en este grupo a las futuras generaciones, quienes deberán enfrentar las peores consecuencias de las actividades que llevamos a cabo hoy. Nos inquieta no solo lo que ocurrirá en promedio, o en el escenario más probable, sino también en los casos menos factibles, pero aún posibles, en particular cuando los acontecimientos son catastróficos para las personas pobres y vulnerables. (Informe sobre Desarrollo Humano 2011 Sostenibilidad y equidad: Un mejor futuro para todos. [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2011\\_ES\\_Complete.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_ES_Complete.pdf)).



Entonces es aquí que muchas personas creen saber para qué son buenas. Pero, en general, se equivocan. Con frecuencia saben para qué no son buenas y, aun en ese caso, son más las equivocadas que las que están en lo cierto. A pesar de ello, sólo se puede construir a partir de las **fortalezas**. Nadie puede basar el desempeño en sus debilidades, y mucho menos en lo que es incapaz de hacer. A lo largo de la historia, la gente tuvo escasa necesidad de conocer sus fortalezas. Una persona nacía en una posición, y pasaba toda la vida en ella: el hijo del campesino sería también un campesino, la hija de un artesano sería la mujer de otro artesano, y así sucesivamente. **Hoy, la gente tiene opciones**. Y necesitamos saber cuáles son nuestras fortalezas, a fin de saber a qué lugar pertenecemos.

Al comparar sus expectativas con los resultados que logra, usted también sabrá lo que no debe hacer. Hay muchas áreas para las que todos carecemos de talento y habilidades, y en las que ni siquiera existe una mínima posibilidad de un desempeño mediocre. Nadie, y especialmente un trabajador del conocimiento, debería aceptar tareas o misiones en esas áreas. Y tampoco debería destinar esfuerzos a mejorar su desempeño en ellas. Tratar de pasar de la incompetencia a la mediocridad demanda más energía y trabajo que superar el escalón que separa a un buen rendimiento de la excelencia. **Debemos invertir la energía, los recursos y el tiempo en convertirnos de personas competentes en sobresalientes**. (DRUCKER Peter 1996, La Administración en una época de Grandes Cambios, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, C 6)

Pues para progresar en una organización permanecer en ella necesitamos de las etapas de la carrera laboral, que están íntimamente relacionadas con las de la vida biosocial, porque ambas están sujetas a la edad de la persona y a las normas culturales. Pero hay algunos aspectos del desarrollo de carrera que deben ser mencionados para entender, en particular, las tareas que enfrentan a los individuos que están ligados a una ocupación full-time para hacer un plan de vida. Aquí el término carrera no se limita a profesiones y ocupaciones que tienen una clara progresión ascendente asociada a ellas. Se aplica tanto a los oficios como a las profesiones, que también tienen etapas, transiciones y tareas asociadas a ellas. Y aquí se refiere a la carrera interna, a cómo las personas ven y experimentan las distintas etapas y tareas.

Al identificar etapas y tareas hay que extraer los elementos comunes que las personas experimentan en una amplia variedad de ocupaciones. Obviamente hay variaciones por ocupación y por individuo, pero se puede observar un patrón básico cuando se compara



gente de diferente edad y nivel en distintos tipos de ocupaciones. (SCHEIN Edgar, 1978 Career Dynamics, Addison-Wesley Publishing Company, USA s/nota de cátedra Gustavo Aquino)

Muy pocas personas saben, desde temprana edad, a qué lugar pertenecen. Los matemáticos, los músicos y los cocineros, por ejemplo, ya son matemáticos, músicos y cocineros a los cuatro o cinco años. Los médicos suelen elegir su carrera durante la adolescencia, o incluso antes. Pero la mayor parte de la gente, y especialmente los mejor dotados, ignoran a qué lugar pertenecen hasta pasados los 25 años. Para ese entonces, sin embargo, deberían conocer las respuestas a tres preguntas: ¿cuáles son mis fortalezas?, ¿cómo hago las cosas? y ¿cuáles son mis valores? A partir de allí, pueden y deben decidir a dónde pertenecen. O, más bien, **deberían poder decidir a qué lugar no pertenecen**. La persona que sabe que no puede desempeñarse bien en una organización grande, debería saber decir "no" a un cargo en ese tipo de empresa. La persona que sabe que no puede tomar decisiones, debería saber decir "no" a un puesto que implique tomarlas.

Al mismo tiempo, conocer la respuesta a esas preguntas le permite a una persona decir "sí" frente una oportunidad, una oferta o una misión. Y le permite, además, decir cómo hará las cosas, de qué manera deberían estructurarse las tareas, qué forma deberían adoptar las relaciones, qué resultados deberían esperarse de su labor y en qué tiempo.

Las carreras profesionales exitosas no se planifican. Se desarrollan cuando la gente está preparada para las oportunidades porque sabe cuáles son sus fortalezas, su método de trabajo y sus valores. Saber a qué lugar pertenece puede transformar a una persona común –trabajadora y competente, pero acaso mediocre–, en otra con un desempeño sobresaliente. (DRUCKER Peter 1996, La Administración en una época de Grandes Cambios, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, C 6)

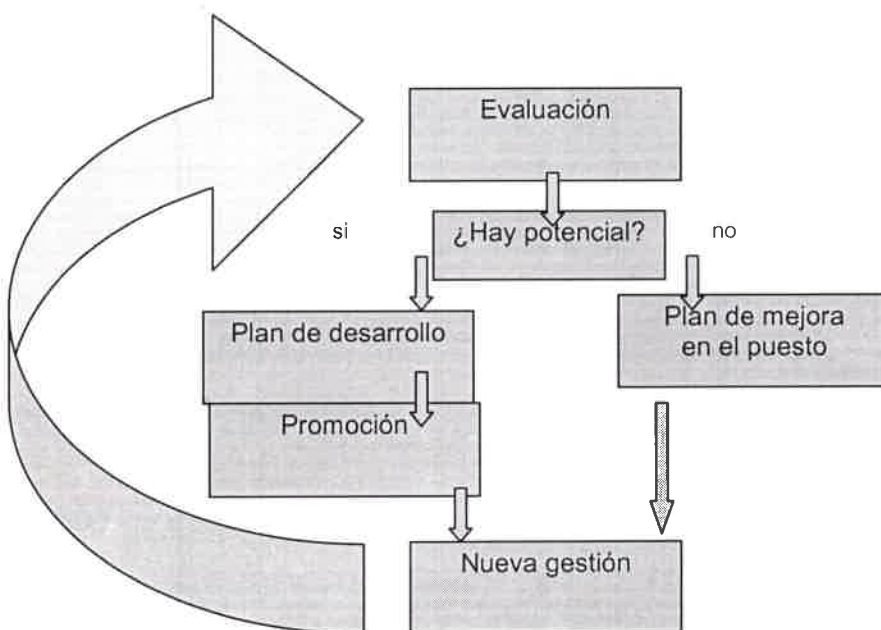
Así se dispone de modelos de gestión de la carrera, para los individuos, lo pequeño y de gestión del talento para las organizaciones, a mayor escala.

Cada organización, léase, empresa, sindicato, compañía de teatro, iglesia u ONG, debe resolver para su subsistencia el cruce de roles con desempeños, un gourmet hablaría del maridaje, más o menos feliz de puestos y personas. El desafío consiste en cómo se selecciona, entre los postulantes, al más ajustado al perfil del puesto y cómo se obtiene del ingresante el mejor desempeño. En las organizaciones se usa la palabra talento para aludir a esta capacidad de las personas para satisfacer los requerimientos de los puestos.



En su versión más cuantificable y superficial, el talento reside en conocimientos (evaluación de proyectos de inversión, mantenimiento eléctrico, etc.) y habilidades (negociar, vender, planificar tareas, etc.). La versión menos visible y cuantificable, muchas veces inconsciente, del talento, reside en los estilos y valores de las personas. Estos “átomos” del talento, conocimientos, habilidades, valores y estilos son llamados competencias y las empresas grandes suelen tenerlas explicitadas e integradas en manuales.

Las organizaciones buscan identificar y medir el talento, para lo cual disponen evaluaciones de desempeño y de potencial hechas por los jefes y, muchas veces son complementadas por profesionales externos. Con la información obtenida se preparan planes de mejora, el diagrama representa el ciclo básico de gestión del talento en las organizaciones:



Con sus más y sus menos, las organizaciones detectan, asignan y desarrollan el talento de las personas según este esquema. las más avanzadas, a través de sus jefes y gerentes, hacen planes para el futuro de su gente que muchas veces se cumplen. Hay casos paradigmáticos como el grupo Techint; cerca del 70% de sus ejecutivos ingresaron a esta organización como jóvenes profesionales.

Pero el sistema de gestión del talento, tan eficaz cuando se lo lee en los manuales, suele estar viciado por la terrible combinación de incertidumbre con mala gestión.

Ya se apuntó que la antigüedad promedio en el mundo es de 2,8 años, y siendo necesariamente los planes de desarrollo y de carrera de largo plazo, no hay plafond. Las fusiones y adquisiciones, la variabilidad de los mercados y las reingenierías atentan contra los planes de carrera en las empresas. Las nuevas generaciones (clase 80 en adelante) están ya adaptadas a esta situación siendo ellos los que rotan. Establecen vínculos líquidos, como diría Bauman, con las organizaciones. Muchos planes de

desarrollo se acercan a puestas en escena en las que de un lado se hacen promesas incumplibles y del otro se asumen compromisos desestimables, Gardel cantaría “Hoy un juramento, mañana una traición. Amores de estudiante, flores de un día son”.

A esto se le suman defectos de gestión de gerentes que, en pocos casos, son entrenados para detectar el talento y hacerlo crecer. Suelen ser poco objetivos al evaluar el desempeño, como dicen los talentos aquellos que ven a los talentosos como competencia, como dicen en el ambiente político “No avives giles, que se te hacen contra”

¿Cómo se relaciona el desarrollo de carrera de las organizaciones? ¿Hay alguna relación entre el desarrollo de carrera y el desarrollo de la organización?

El desarrollo de carrera y el desarrollo de la organización no dejan de invertir en la gestión del talento humano. Las organizaciones que no hacen nada no es que no se preocupan por el talento humano. Si usted no cree en la capacitación, ¿cómo puede tener talento?

El éxito de Techint que difícilmente podría haber logrado su desarrollo profesional, se debe a su gestión profesional del talento. Similar fue el caso del grupo Quilmes con 15 años de gestión de Monta. En Techint y Quilmes pesó el sabio consejo de Regis Fournier que aprendió en Esso y Xerox que una empresa no crece sin estrategias claras de desarrollo del talento.

El conocimiento y la motivación de la gente serán un ingrediente cada vez más importantes en los nuevos escenarios económicos. Es por este hallazgo que Gary Becker y Edward Schultz llegaron al premio Nobel dando forma a la teoría del capital humano.

El conocimiento, el talento y las organizaciones que lo resuelvan contarán con una ventaja competitiva (Gustavo Aquino, 2009. Material publicado por Clarín, iEco y Materiabiz en Master de Negocios, tomo 2, Buenos Aires - gaquino@schein.com.ar).

## EL MÉTODO SCOUT

Para analizar los autores del desarrollo de los recursos humanos mencionados, quienes expusieron sus ponencias desde la década de los 70's, se señala que los escritores del escultismo prosperaron desde 1910; BP junto a jóvenes de su época preparan un método de educación. Fue Roland Phillips un joven de 20 años que murió en la guerra del 18, quien escribió un conjunto de reglas y procedimientos para hacer que los jóvenes en crecimiento, alcancen su máximo potencial al extraer sus dones naturales o potenciales.



Los jóvenes en pequeños grupos de seis u ocho muchachos, eligiendo a uno de ellos como guía, coordina las actividades. Así como fue probado en el campamento de Brownsea en 1907 se mantiene vigente hasta la actualidad. El principal objetivo es conceder una verdadera responsabilidad al mayor número posible de muchachos en el bienestar general de su Patrulla y de la Tropa. (Phillips, Roland E. 1912 El Sistema de Patrullas. Editorial Scout Interamericana. Buenos Aires Cap I)

John Thurman, comisionado del Parque Gilwell desde 1943 a 1969, escribió los secretos del éxito del sistema de patrulla, como sistema de equipos, lo que no debe prestarse a confusión con lo desarrollado por otros autores como equipos de alto desempeño, equipo de trabajo, etc.

- Es sistema educativo que recibe el nombre de "Método Scout". Lo componen varias herramientas educativas diferentes. Muchas de ellas se usan en educación formal aunque en forma aislada.
- Otra característica es la **autoeducación** como un proceso consciente y libremente asumido por cada joven, de modo que el desarrollo se produce desde el interior de la



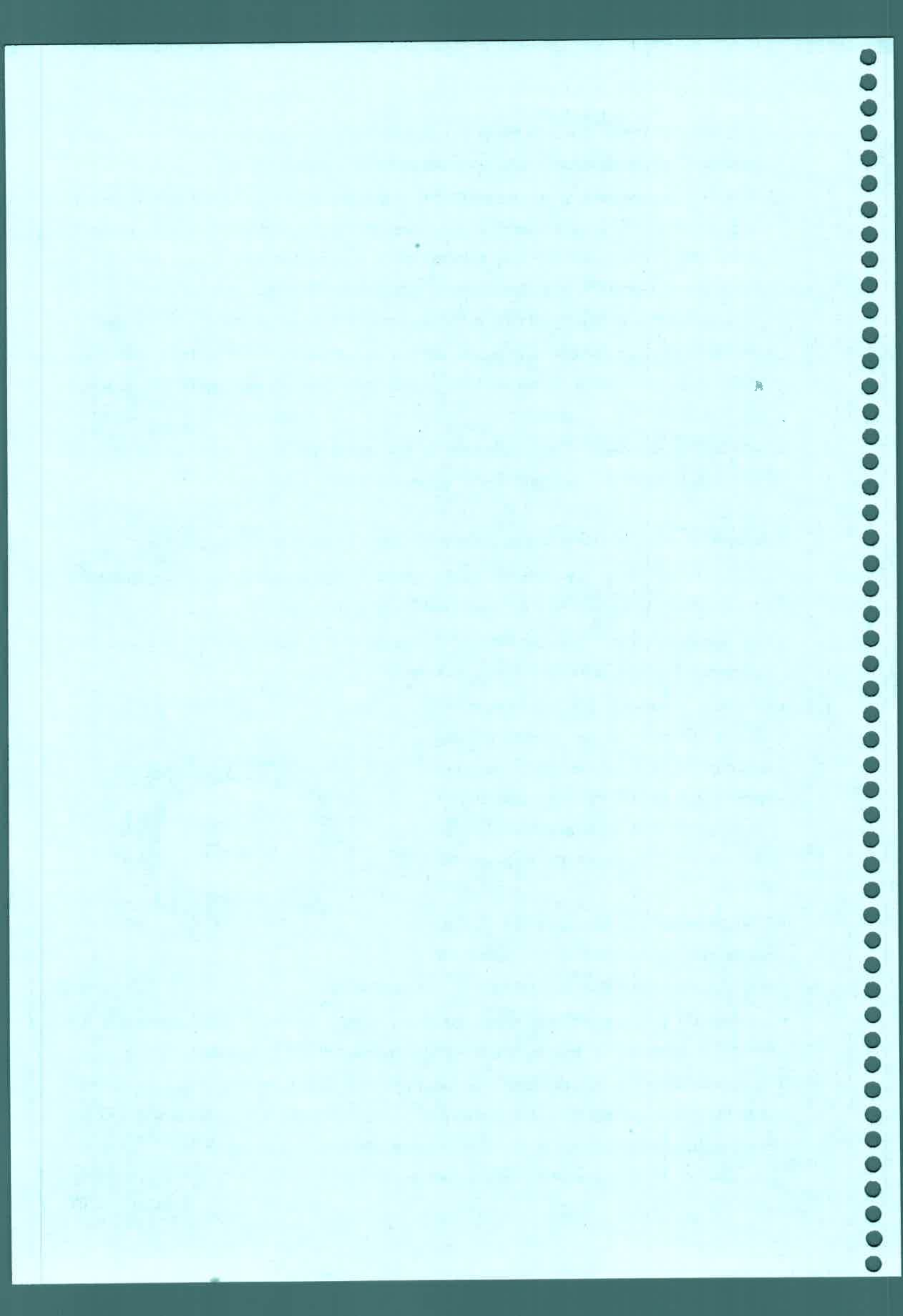
persona que busca en todo momento descubrir y potenciar sus capacidades por sí misma. El adulto es quien apoya, estimula esa confianza.

- También es **progresivo**, se desarrolla en grupos de edad psicológica que motivan la superación permanente y colaboran en el descubrimiento paulatino de su identidad. El niño, niña o joven al ingresar desconoce la motivación última que persigue el Movimiento. Concorre a un Grupo Scout atraído por diferentes motivos generalmente de recreación o amistad y de ningún modo como un lugar de estudio o aprendizaje.
- Por lo tanto debe ser **personalizado**, porque se les valora como persona, valora las diferencias, la autodeterminación y la libertad individual de ser “quien se proponga ser”.
- Los adultos educadores en una actitud de escucha y afecto, permiten un aprendizaje de relación simétrica y asimétrica, entre jóvenes, y entre adultos y jóvenes.

Entonces los principales **elementos** del método que son los siguientes:

- La **Ley Scout**, código de conducta que expresa y propone, en lenguaje comprensible para los jóvenes, los valores y principios del Movimiento Scout.
- La **Promesa**, compromiso voluntario y personal de vivir de acuerdo a la Ley Scout, que cada joven asume cuando lo estima conveniente.
- El **marco simbólico**, que varía según las edades y que es un ambiente de referencia que permite presentar los valores scouts de manera atractiva y ayuda a los jóvenes a identificarse con esos valores a través de modelos dignos de imitar.
- El **sistema de equipos**, que organiza el dinamismo de los grupos informales de amigos para convertirlos en comunidades de aprendizaje.
- La **vida de servicio**, integrada por las actividades y proyectos que acercan a los jóvenes a quienes más necesitan, generando una disposición permanente a servir.
- La **educación a través del juego**, que facilita su integración con los demás, les permite el conocimiento de sus aptitudes y motiva su interés por explorar, aventurar y descubrir.  
([http://scout.org/es/scouts\\_en\\_el\\_mundo/region\\_interamericana/scouts\\_en\\_accion/programa\\_de\\_jovenes/el\\_metodo\\_scout/metodo\\_scout/](http://scout.org/es/scouts_en_el_mundo/region_interamericana/scouts_en_accion/programa_de_jovenes/el_metodo_scout/metodo_scout/))





El resultado principal de la aplicación del Método Scout en su totalidad, es que se crea un medio ambiente especial, una atmósfera particular, que denominamos **Vida de Grupo**. Esta atmósfera especial se genera por una combinación de cosas:

- La experiencia de vida en el pequeño grupo y la actitud acogedora de los dirigentes
- Las actividades atractivas y el desafío de los objetivos personales
- Los valores de la Ley y las reglas espontáneas que gobiernan la vida compartida
- El compromiso generado por la Promesa
- El sentido de propósito proporcionado por el Marco Simbólico
- El atractivo de la vida al aire libre
- La alegría de servir a los demás
- Los procesos democráticos de la toma de decisiones
- El sentido de pertenencia que surge de los símbolos
- El significado de las celebraciones
- Los juegos y las canciones

(Scouts de argentina 2012 El Método Scout Doc. Generales Edición 100 años. p.7-38)

## EPÍLOGO

Como en toda organización existen fluctuaciones en la gestión de los conceptos de aplicación del método scout, llegando en algunos países a llegar a afirmar que las actividades scouts no se debían realizar al aire libre por los riesgos que implicaban y la no justificación de las metas educativas.

Son los dirigentes del Consejo de Grupo quienes afirman que es en ellos donde descansa mantener o sostener, que los cambios planteados en otros niveles no se apliquen sin ningún filtrado de conceptos, tal como fueron los cambios sucedidos antes de la unificación de USCA y ASA, que se estaba promoviendo una política educativa que requería muchos esfuerzos locales, sobre todo en el cambio de vocabulario, donde una cosa tenía un nombre determinado desde hace muchos años hoy por no se sabe que hay que cambiarle la denominación.

Expresan además que al igual que en los planos educativos formales, en los periodos de los noventas con políticas neoliberales, se comenzó a afirmar que los educandos podían aprender a escribir o a hacer cálculos matemáticos sin aprender ninguna regla de ortografía o aprender las tablas, afirmando importantísimos teóricos que no era necesario. Hoy luego de un período de moderación los mismos autores dicen que en realidad no se comprendió lo que ellos afirmaron antaño, que se malinterpretó y que no se debió hacer lo que se hizo ya que los chicos no lograban buenos resultados en los aprendizajes. Entonces ¿quien se hace cargo de que los adolescentes hoy carecen de esas herramientas educativas necesarias para afrontar carreras universitarias o para culminar sus estudios secundarios?

Los animadores están convencidos hoy, que es necesario conocer más de los autores que generaron los conceptos fundacionales de este modelo educativo no formal y estar atentos a que los devenires de nuevas teorías o cambios, siendo su aplicación con mayor precaución, ya que Robert Baden Powell ya ha fallecido en 1941 y fue él quien estableció las bases de lo que perduró más de cien años y que la iglesia de Cristo Jesús ya hace más de dos mil años fue establecida, y él dio su vida por nosotros.

# Capítulo III

Part IV. FORTNIGHTLY. Price 4d. net.

## SCOUTING FOR BOYS BY B-P

(LIEUT. GEN.  
BADEN POWELL C.B.)



PUBLISHED BY HORACE COY, WINDSOR HOUSE, BREAD'S BUILDINGS, LONDON, E.C.



## COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional (frecuentemente abreviado CO) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Entender el comportamiento organizacional nunca había sido tan importante como lo es ahora para los administradores. Por ejemplo, el empleado típico se ha hecho más viejo; hay más y más mujeres y personas de diversas razas en el trabajo; la reestructuración corporativa y el recorte de costos están limitando los bonos de lealtad que vinculaban históricamente a muchos empleados con sus patrones; y la competencia global requiere empleados más flexibles y que puedan aprender a enfrentar los cambios rápidos y la innovación.

### ¿POR QUÉ TIENEN MÁS ÉXITO LOS ESFUERZOS DE UN GRUPO QUE LOS DE OTRO?

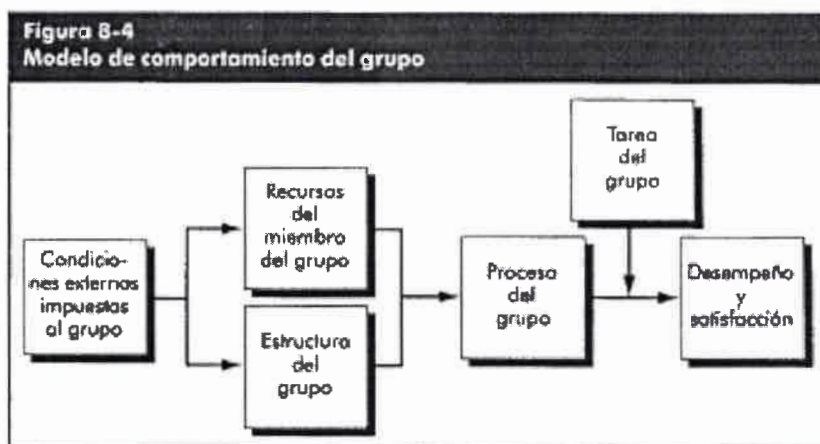
La respuesta a esa pregunta es compleja, pero incluye variables como la habilidad de los miembros

del grupo, el tamaño de éste, el nivel del conflicto y las presiones internas sobre sus miembros para que se ajusten a las normas de dicho grupo.

Los grupos de trabajo no existen de manera aislada. Forman parte de una organización mayor.

### CONDICIONES EXTERNAS IMPUESTAS A LOS GRUPOS

Para empezar a comprender el comportamiento de un grupo de trabajo, se necesita estudiarlo como un subsistema integrado en un sistema mayor.



**Estrategia organizacional:** La estrategia global de una organización, que suele establecer la administración superior, bosqueja las metas de la organización y los medios para alcanzarlas.

**Estructuras de autoridad:** definen quién reporta a quién, quién toma decisiones y cuáles son las decisiones en que los individuos o grupos tienen el poder de decidir y actuar.

**Reglamentación formal:** se crean reglas, procedimientos, políticas y otras formas de reglamentación para estandarizar el comportamiento de los empleados.

**Recursos organizacionales:** . La presencia o carencia de recursos, como dinero, tiempo, materias primas y equipo —que son asignados por la organización— tiene mucho que ver con el comportamiento del grupo.

**Proceso de selección del personal:** los criterios que utiliza una organización en su proceso de selección determinará la clase de personas que estará en sus grupos de trabajo.

**Sistema de evaluación y recompensas del desempeño:** ¿Premia la organización el logro de los objetivos individuales o de grupo?

**Cultura organizacional:** Saben cosas como la forma de vestirse para el trabajo, si se aplican con rigor las reglas, qué clases de comportamiento dudoso les provocará problemas con toda seguridad y cuáles son las que probablemente se pasen por alto, la importancia de la honradez e integridad y cosas semejantes.

**Ambiente físico en el trabajo:** tamaño y la distribución física del espacio de trabajo de un empleado, de la disposición del equipo, de los niveles de iluminación y las necesidades de acústica para reducir las distracciones causadas por el ruido. Todo esto crea barreras y propicia oportunidades para la interacción de los grupos de trabajo.

## RECURSOS DE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO

En gran parte, el nivel potencial del desempeño de un grupo depende de los recursos que sus miembros en lo individual aportan al grupo.

**Habilidades:** El desempeño de un grupo no es simplemente la suma de las habilidades de los miembros. Sin embargo, estas habilidades fijan parámetros de lo que pueden hacer los miembros y con qué grado de eficacia se desempeñarán en un grupo.

**Características de la personalidad:** los atributos que tienden a tener una connotación positiva en nuestra cultura, tienden también a estar relacionados positivamente con la productividad, la moral y la cohesión del grupo. Dichos atributos incluyen rasgos como la sociabilidad, la confianza en sí mismo y la independencia.

## ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS

Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas. Tienen una estructura que modela el comportamiento de los miembros y hace probable la explicación y predicción de una gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como del desempeño de éste como tal.

**Liderazgo formal:** Se le identifica generalmente por designaciones como la de gerente de la unidad o del departamento, supervisor, sobrestante, líder de proyecto, jefe de la fuerza de trabajo o presidente del comité.

**Papeles:** todos los miembros del grupo son actores, cada uno desempeñando un papel. Por este término entendemos un conjunto de patrones esperados de comportamiento que se atribuyen a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. La comprensión del comportamiento de papeles se simplificaría en un grado impresionante si cada uno de nosotros escogiera un rol y lo actuara con regularidad y consistencia.

- **IDENTIFICACIÓN CON EL PAPEL** Ciertas actitudes y comportamientos reales consistentes con un papel crean la identificación con el papel.
- **PERCEPCIÓN DEL PAPEL** La visión de la manera en que se supone que uno debe actuar en una situación determinada es una percepción del papel.
- **EXPECTATIVAS DEL PAPEL** Se definen como expectativas del papel la forma como otras personas creen que usted debe actuar en una situación determinada.

<b>Contrato Psicológico</b>	
Acuerdo escrito establece	no que que

Éste es un acuerdo no escrito que existe entre los empleados y su patrón, que detalla las expectativas mutuas (E.H.Schein 1980 Organizational Psychology, 3 Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 24).

## APRENDIZAJE

<b>Aprendizaje</b>	
Cualquier relativamente permanente comportamiento, tiene lugar	cambio en el que como

Una definición generalmente aceptada de aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia.

En otras palabras, inferimos que ha habido aprendizaje si un individuo se comporta, reacciona, responde, como resultado de la experiencia, en una manera distinta a como se comportaba anteriormente. El aprendizaje involucra cambios, ese el cambio debe ser relativamente permanente. Es necesaria alguna forma de experiencia para el aprendizaje.(W. McGehee. 1958. Are We Using What We Know About Training." Personnel Psychology. Spring. p. 2)

## MOTIVACIÓN

Lo que sabemos es que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Es verdad que los individuos difieren en su impulso motivacional básico. No necesariamente se trata de uno mismo, sino de la situación. De manera que, al analizar el concepto de la motivación, tenga en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

### Motivación

Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna

Definimos la **motivación** como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta, limitaremos

este enfoque a las metas organizacionales, con el fin de que se refleje nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave de nuestra definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

**Figura 6-1**  
**El proceso de la motivación**



El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización. Por tanto, debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al mismo tiempo que su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por último, tratamos la motivación como un proceso satisfactor de

necesidades. Esto se muestra en la figura 6-1.

En nuestra terminología, una **necesidad** significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos

**Necesidad**

Estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos

estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

(Stephen p. Robbins 1996 Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. Prentice-hall hispanoamericana, s.a. San Diego University Cap.3-6-8)

## SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DEL LOS SCOUTS

### LA ESTRUCTURA

Nuestra asociación se caracteriza por elegir a sus autoridades en forma democrática, formando parte de organismos colegiados de manera voluntaria y decidiendo estos los objetivos y las políticas de Scout de Argentina.

La estructura está fijada en el Reglamento General de Scout de Argentina en la cual se aplica progresiva y coordinadamente el Método Scout y el Programa.

### LA TECNOLOGIA

Los cambios surgidos en la última década sobre todo en comunicaciones le han permitido a los miembros de la organización, un vínculo entre todos los dirigentes y con casi todos los chicos (adolescentes) en tiempo real por la utilización de mail, lo que permite reducir los tiempos de reuniones, el intercambio de los programas entre los responsables del grupo y la promoción de las actividades en la página web grupal.

El grupo solo dispone de las cuotas sociales para funcionar por la disponibilidad tecnológica ha podido adquirir una impresora láser para poder entregar las fichas de aprendizaje a los beneficiarios, en material de acampe se dispone de un grupo electrógeno, freezer, luminarias tipo alumbrado público, un colectivo y acoplado propios, etc.

En otros tiempos la disponibilidad de celulares era impensada, pudiendo en medio del campo o incluso en la montaña en lugares inaccesibles poder utilizar la telefonía para avisar nuestro paradero o dialogar entre nosotros.



## **EL ENTORNO**

Cuando Baden Powell regresa de África en 1900 a Inglaterra, se da cuenta que el dragón del capitalismo está devorando los pilares de la sociedad, ya que observa que los padres y madres tienen jornadas laborales de unas 16 horas diarias, los hijos pasan solas muchas horas en las calles organizándose en padillas callejeras y la sociedad sufría los vejámenes del opio (droga) en todos sus escaños.

La excesiva carga laboral no permitía la adecuada educación formal o no formal como las artes y oficios, provocando la falta de oportunidades de las clases menos favorecidas, en esos años era impensado el acceso universitario.

Cien años después poco ha cambiado siendo el principal objetivo del escultismo la formación no formal de niños y jóvenes como ciudadanos útiles que accedan a niveles de educación moral, artes, oficios u profesional universitaria-terciaria.

La tecnología provoca desviaciones de tiempos de ocio agravando la situación de falta de preparación de las clases media y medias bajas, los cibers, los videojuegos, las redes sociales, provocan una actividad descuidada de la preparación pedagógica de la población, para luego caer en los vicios de los malos trabajos con peores salarios y por lo tanto en la esclavitud económica.

## **LA VISIÓN DE SCOUTS DE ARGENTINA**

Vemos a Scouts de Argentina como una Organización Educativa...

- ◆ Integrada por niñas, niños, jóvenes y adultos comprometidos con el estilo de vida Scout y su religión, la construcción de la paz, la autoafirmación de la persona humana y orgullosos de pertenecer por los valores que comparten.
- ◆ Que trabaja responsablemente en la promoción para el desarrollo de la comunidad, provocando la transformación social a través del crecimiento personal, como producto del cumplimiento de la Misión.
- ◆ Reconocida por su prestigio en la acción educativa y su capacidad de aprender; que brinda igualdad de oportunidades; con una propuesta dinámica y atractiva para los jóvenes, digna de ser apoyada por la comunidad.

## **LA MISIÓN**

Simultáneamente, la 35ª Conferencia Scout Mundial, reunida en Durban, Sudáfrica, en julio de 1999, decide adoptar la Declaración de Misión para el Movimiento Scout.

La misión del Movimiento Scout es contribuir a la educación de los jóvenes a través de un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, para ayudar a construir un

mundo mejor donde las personas se desarrollen plenamente y jueguen un papel constructivo en la sociedad.

## EL MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las metas de nuestra propuesta educativa, expresan el ideal de persona que se aspira a través de todo el proceso formativo del Movimiento Scout.

Una Persona...

- Comprometida con su escala de valores dando testimonio, en su estilo de vida de su Promesa y Ley.
- Comprometida con su propia Fe y respetuosa de los demás credos
- Libre y responsable, capaz de tomar decisiones éticas.
- Con capacidad de reflexión, de interioridad, de cuestionamiento.
- Capaz de mantener una relación responsable con la naturaleza y disfrutar con ella
- Consciente y participe de su cultura.
- Identificada con las raíces de su comunidad.
- Que conozca y defina los derechos humanos como expresión de la dignidad de la persona
- Capaz de ver más allá de sus intereses particulares, y de cooperar solidariamente para el bien común.
- Poseedora de una estabilidad emocional que le permita afectarse en relaciones significativas.
- Con una actitud positiva que le permita trabajar con felicidad por su propio progreso y el de los demás.
- Consciente de su vocación.
- Capaz de reconocer y utilizar sus capacidades para alcanzar las metas que se plantea.
- Sensible y valorizadora de lo estético.
- Capaz de tolerar sus propias frustraciones.
- Que posea un sano sentido del humor.
- Consciente de la importancia de su cuerpo y capaz de utilizarlo como medio para relacionarse con las personas, las cosas y la naturaleza.
- Asumida en su sexualidad, con una actitud de respeto hacia si misma y hacia los demás.
- Con un criterio realista que le permita mantener autonomía de pensamiento.
- Capaz de formular juicios y de hallar respuestas válidas, sin dejar de reconocer sus propias limitaciones, al menos por el momento.
- Deseosa de crecer y hacerse "más y mejor", capaz de animar el cambio.
- Defensora de la vida, la paz, la justicia y la libertad.



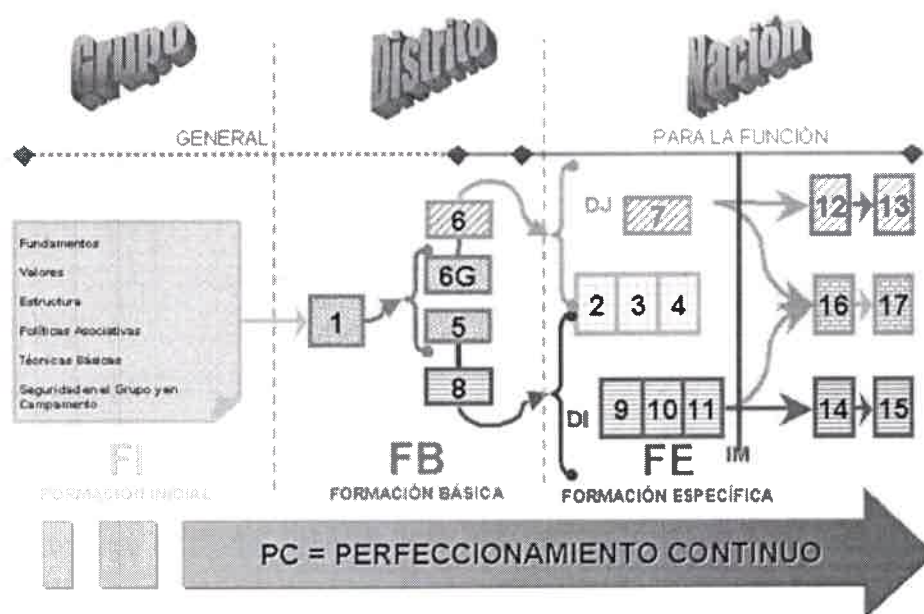
## CAPACITACION Y APRENDIZAJE

En un esfuerzo sistemático y planificado para modificar y/o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes, a través de la experiencia, de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad, se dicta la FORMACIÓN INICIAL, se lleva adelante con tu CONSEJO DE GRUPO, con los Educadores Scouts que sábado a sábado están a tu lado, guiándote, trabajando codo a codo, compartiendo sus propias experiencias y vivencias, tratando de

contarte todo lo que ellos saben acerca del Movimiento, de la Asociación y que, muchas veces, probablemente saltan de un tema a otro porque quieren decírtelo todo a la vez. Una de las herramientas que se utilizan, es el CONJUNTO DE DOCUMENTOS BÁSICOS, divididos en, aquellos de lectura obligatoria y lo de lectura recomendada.

¿Qué sigue una vez finalizada la FORMACIÓN INICIAL?

Se dictan módulos cuya duración por cada uno es de un fin de semana a saber:



## CULTURA ORGANIZACIONAL

Los scouts somos un grupo que comparte una cultura común cuyo elemento esencial, un sistema propio de valores, se ha puesto de manifiesto tradicionalmente en la Ley scout, a la que niños/as y jóvenes se adhieren voluntariamente mediante una promesa.

En este sentido, la Ley y la Promesa deberían ser el elemento que, como ningún otro, distinguiera a los grupos scouts de otras asociaciones y entidades dirigidas a niños/as y jóvenes.

La Ley, adaptada a las diferentes realidades que en la actualidad engloba el Movimiento Scout Mundial y a cada una de las unidades, recoge el conjunto de valores que compartimos los scouts. Nuestra conciencia de ser scouts ha de provenir exactamente del conocimiento y la adhesión a esos valores, adhesión puesta de manifiesto en la Promesa, bajo el lema "Un mundo, una promesa".

La Ley y la Promesa parten de una fórmula tradicional:

1. A Scout's honour is to be trusted. Un Scout debe ser confiable en honor.
2. A Scout is loyal. Un scout es leal
3. A Scout is duty is to be useful and to help others. Un scout debe ser útil y ayudar a otros
4. A Scout is a friend to all and a brother to every other scout. Un scout es un amigo de todos y un hermano de cada scout
5. A Scout is courteous. Un scout es cortez
6. A Scout is a friend to animals. Un scout es amigo de los animales
7. A Scout obeys orders of his parents, Patrol Leader or Scoutmasters without question. Un scout obedece órdenes de sus padres, líder de la patrulla o Maestro scout indiscutiblemente
8. A Scout smile sand and whistles under all difficulties. Una scout sonríe y silba bajo todas las dificultades
9. A Scout is thrifty. Un scout es económico
10. A Scout is clean in though, word and deed. Un explorador es limpio adentro sin embargo, palabra y hecho

"On my honour I promise that I will do my best to do my duty to God and the King, to help other people at all times, to obey the Scout Law" " En mi honor prometo que haré lo mejor para cumplir mis deber para con Dios y el Rey, para ayudar a las personas en todo tiempo, y obedecer la "Ley Scout"

¿Qué valores hay detrás de la Ley Scout?

- |                           |                                  |
|---------------------------|----------------------------------|
| - Espíritu comunitario    | - Respeto a la libertad          |
| - Lealtad a las personas  | - Papel activo en la sociedad    |
| - Solidaridad, justicia   | - Respeto a la Naturaleza        |
| - Compromiso              | - Responsabilidad, participación |
| - Servicio                | - Esperanza, optimismo           |
| - Verdad                  | - Espíritu crítico               |
| - Espiritualidad          | - Confianza en uno mismo         |
| - Tolerancia, apertura    | - Sentido del ideal              |
| - Educación por la acción | - Fraternidad Universal          |

La primera proposición de la Ley Scout es la vivencia de la propia fe. El Proyecto Educativo define una educación integral de la persona, tanto sea en su relación con Dios, como con los demás y consigo mismo.

Este respeto de la pluralidad humana nos empuja a buscar el equilibrio entre las diversas dimensiones de la persona, comprendiendo el desarrollo de todos los aspectos de la persona y su encuentro con Dios. El Movimiento Scout ayuda, motiva y alienta al fiel de cada religión a ser "verdadero católico", "verdadero musulmán", "verdadero budista", etc.



## EPÍLOGO

La trascendencia institucional tanto nacional como internacional, provoca que visiones planteadas por las organizaciones nacionales sufran interferencias en su transmisión y aplicación en localidades tan distantes como Río Cuarto desde la Capital de la Nación en Buenos Aires.

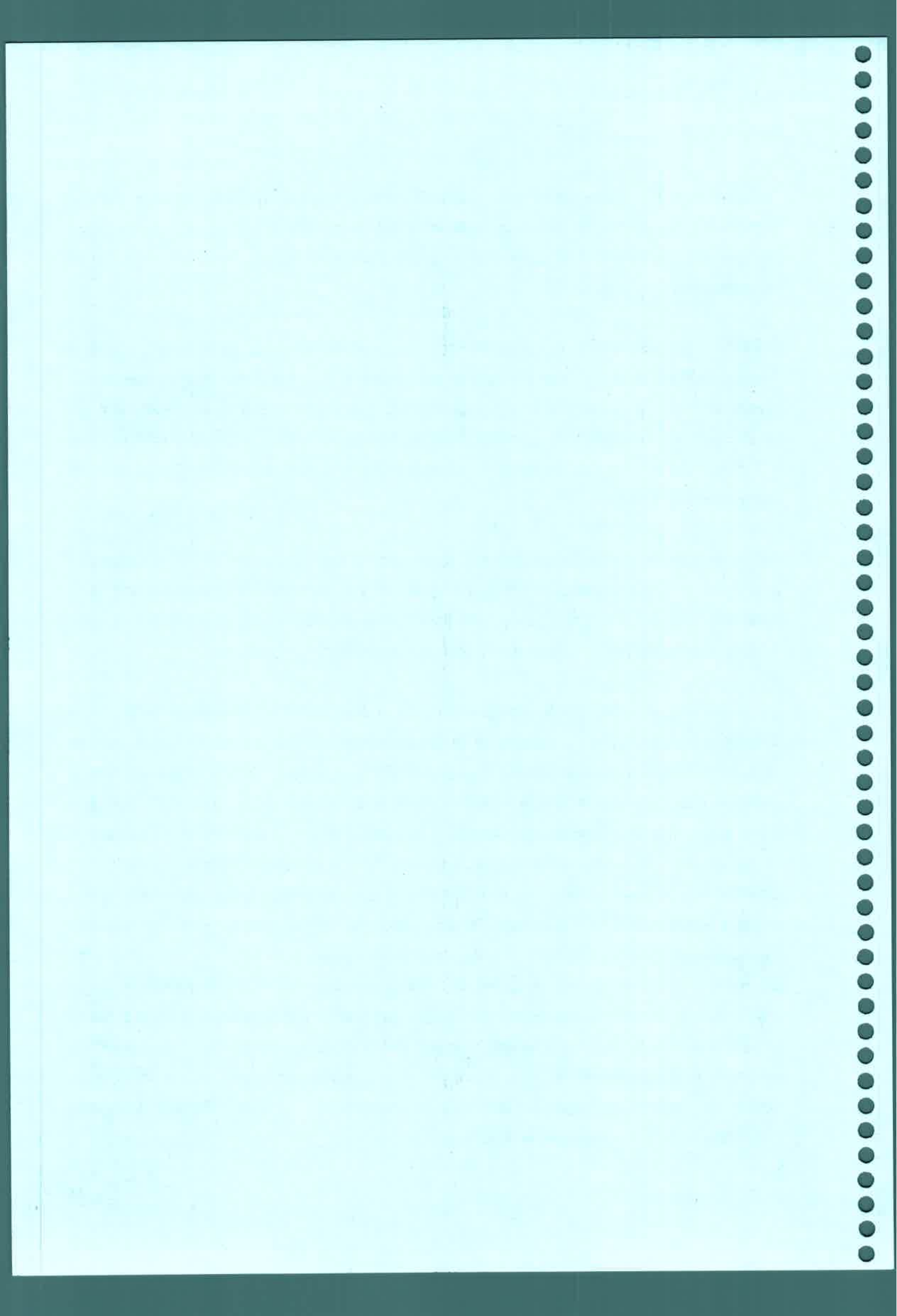
Depende del entender y saberes de los miembros del consejo de grupo, ya que la formación o capacitación que se imparte es no formal y no es evaluable, ya que con la presencia en los curso se aprueba, lo que permite que quienes realicen los cursos aunque no compartan las ideas organizacionales reciben la certificación necesaria para funcionar e incluso pudieran llegar a dictar la capacitación con solo ser consecuente con las autoridades de turno.

Entonces surgen comportamientos muy diversos aún entre grupo de un mismo lugar, tal cual fuera el temperamento de los que lo integran, no existiendo una misión única de lo que es un grupo scout, ya que no se fiscaliza en algunos casos por las autoridades locales, que no conocen si cada grupo planifica, programa y presupuesta.

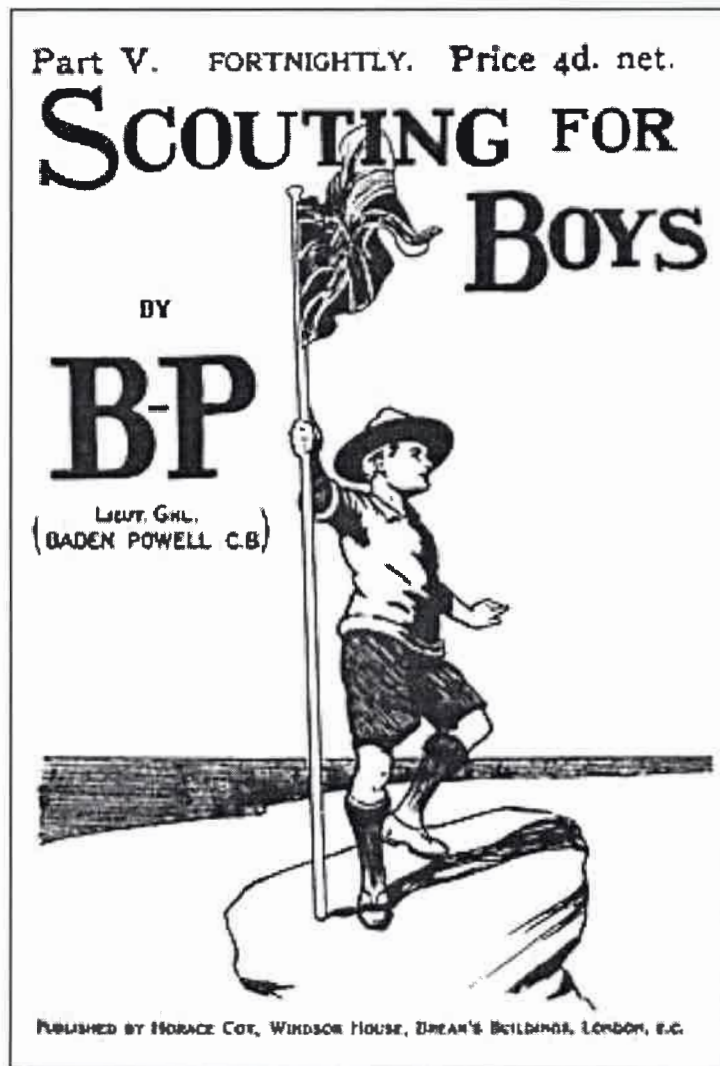
La autonomía de cada grupo deviene en que no siempre los consejos o políticas no siempre se viven en la práctica, bajo el lema cada maestrillo con su librillo, lo que en muchos casos se observan conductas sancionables en algunos participantes ya que no se supo evaluar a los candidatos que se incorporan y produce grandes daños porque estos abusan de la situación de inocencia y necesidad de los beneficiarios participantes, ya por abuso, o necesidad de ser ensalzados o maltratos verbales o físicos.

El grupo de dirigentes cree como muy importante que los grupos scout necesitan de una entidad patrocinante religiosa, bajo la supervisión de un sacerdote católico, un pastor evangelista, un rabino, etc. para que éste sea el responsable último de la visión moral de los miembros y que de no ser adecuada, sea moderada por su participación o por la asistencia de una persona de su confianza que pueda acompañar el funcionamiento cotidiano de las actividades. Llegando incluso por la captación revertir las mayorías de la voluntad social democrática, invitando a los padres cuya visión sea la que represente verdaderamente el interés de los niños y más dirigentes con vocación de dejar el mundo en mejores condiciones que lo encontraron.





# Capítulo IV



## LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

Bajo una sólida investigación sobre miles de directivos enfrentados a las situaciones más críticas en el desempeño de sus responsabilidades, y en los datos proporcionados por los últimos descubrimientos de neurología moderna, se da forma al liderazgo basado en la aplicación de la **inteligencia emocional** y la manera de aprender a ejercerlo.

Es el sistema límbico - también llamado cerebro emocional- que influye en nuestra vida en mayor medida que la corteza -parte racional del cerebro- siendo el estado de ánimo de los líderes el que tienen un efecto profundo en las personas a las que lideran. La tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y ello ocurre cuando un líder produce *resonancia*.

Aun cuando no cabe duda que el pensamiento analítico y la claridad conceptual sean habilidades fundamentales e imprescindibles para ejercer el liderazgo, la capacidad intelectual, por sí sola no hace al líder.

Los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones. Su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen.

El líder proporciona a los demás pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones.

Es, por definición, el principal «gestor de significado» de un grupo. En contextos de crisis o turbulencia todas las miradas convergen en el líder en busca de orientación.

Desempeña un papel fundamental en el clima emocional colectivo ya que explícita o implícitamente determina la norma emocional del grupo.

Si un líder carece de la capacidad para encauzar las emociones adecuadamente, nada de lo que haga funcionará como es debido.

### **Resonancia y Disonancia**

Resonar según el diccionario es el «refuerzo o prolongación del sonido mediante el reflejo» o «mediante la vibración sincrónica». El análogo humano de esta vibración sincrónica tiene lugar cuando dos personas sintonizan en la misma «longitud de onda emocional», cuando se sienten «en sincronía». La disonancia por el contrario hace referencia a un sonido desagradable y discordante e implica falta de armonía.

### **El liderazgo resonante**

El Liderazgo resonante, para Goleman, Boyatzis y Mc-Kee es un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección

emocionalmente positiva. Unos de los signos más evidentes del líder resonante es el optimismo y el entusiasmo que exhiben sus subordinados. La resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo.

Este tipo de líderes sabe movilizar en los demás el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando su empatía para sintonizar con el tono emocional de sus subordinados.

Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores. El resultado es que la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo. Este líder crea grupos discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás.

El líder disonante moviliza emociones negativas y genera en el equipo sentimientos de frustración, resentimiento, rencor y rabia.

Existen diferentes modos de ejercer el liderazgo resonante y disonante.

### **El impacto en el trabajo: Efectividad, liderazgo e inteligencia emocional**

Los autores señalan que si bien cierto grado de ansiedad (que acompaña, por ejemplo a la proximidad de la fecha de entrega de determinado trabajo) puede servir para centrar la atención y la energía de los involucrados, el estrés prolongado reduce la capacidad del cerebro para procesar la información y responder eficazmente, y acaba dificultando las relaciones y disminuyendo el rendimiento.

La risa y el optimismo, por el contrario, suelen consolidar las habilidades neuronales básicas para desempeñar bien el trabajo.

Las hormonas que son segregadas en el torrente sanguíneo cuando una persona está disgustada tardan mucho tiempo en reabsorberse. Este es uno de los motivos por los cuales una discusión puede dejarnos sumidos durante horas en la tensión y la preocupación.

Las emociones negativas –especialmente el enfado, la ansiedad y la sensación de inutilidad crónica- «monopolizan» la atención y dificultan el trabajo. Más allá de cierto nivel, la ansiedad y la preocupación acaban menoscabando seriamente las capacidades mentales.

*«No debemos acabar convirtiendo al intelecto en un dios. Es evidente que su musculatura es muy poderosa, pero carece de personalidad. Y es que su función no es tanto la de dirigir como la de servir»*  
Albert Einstein

Pero la ansiedad no solo erosiona las capacidades mentales, sino que también disminuye la inteligencia emocional, ya que las personas angustiadas tienen más

dificultades en interpretar adecuadamente las emociones de los demás, reduciendo su empatía y obstaculizando sus habilidades sociales.

Las investigaciones corroboran que los estados de ánimo positivos nos ayudan a percibir más favorablemente los hechos y las personas, contribuyendo a un grado mayor de conciencia de los recursos disponibles para alcanzar un determinado objetivo.

La risa y la broma oportuna estimulan la creatividad, abren vías de comunicación, consolidan la sensación de conexión y confianza y convierten al trabajo en algo mucho más agradable.

La capacidad del líder para inducir estados de ánimos positivos y cooperativos resulta fundamental para determinar el éxito del grupo.

Según los estudios realizados por los autores el clima emocional da cuenta de entre el 20 y 30 por ciento del rendimiento. Y dicho clima depende entre un 50 y un 70 por ciento de las acciones del líder. Es él más que cualquier otra persona quien pone las condiciones que determinan directamente la capacidad de las personas para responder positivamente al trabajo.

Las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional Goleman, Boyatzis y McKee han determinado cuatro dominios de la inteligencia emocional -divididos en 2 dominios de competencia personal y 2 dominios de competencia social- y dieciocho competencias que se desprenden de ellos.

Para los autores las competencias de la inteligencia emocional no son cualidades innatas, sino habilidades aprendidas, cada una de las cuales aporta una herramienta básica que potencia la eficacia de los líderes.

**1. Dominios de competencia personal:**

Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

**Conciencia de uno mismo**

Competencias asociadas:

1. Conciencia emocional de uno mismo
2. Valoración adecuada de uno mismo
3. Confianza en uno mismo

**Autogestión**

Competencias asociadas:

4. Autocontrol emocional
5. Transparencia
6. Adaptabilidad
7. Logro
8. Iniciativa
9. Optimismo.

**2. Dominios de las competencias sociales:**

Determinan el modo en el que nos relacionamos con los demás.

**Conciencia Social**

Competencias asociadas:

10. Empatía
11. Conciencia de la organización
12. Servicio

**Gestión de las relaciones**

Competencias Asociadas:

13. Liderazgo inspirado
14. Influencia
15. Desarrollo de los demás
16. Catalizar el cambio
17. Gestión de conflictos
18. Trabajo en equipo y colaboración



## El repertorio del liderazgo

De acuerdo con Goleman, Boyatzis y McKee existen seis estilos de liderazgo. Los primeros cuatro alientan la resonancia y los otros dos, si bien son útiles en situaciones bien concretas deben ser usados con cuidado ya que pertenecen al estilo disonante.

Para los autores, los mejores y más eficaces líderes son aquellos que pueden hacer uso con flexibilidad de las seis modalidades diferentes de liderazgo y que pueden pasar de uno a otro estilo en función de las circunstancias que se presentan.

Cada uno de ellos alienta a la resonancia de manera diferente, se asientan sobre competencias particulares, y generan un impacto distinto sobre el clima. Por ello resulta apropiado utilizarlos dependiendo de la situación a resolver.

**Estilos resonantes:** Promueven el rendimiento y un clima favorable.

1. **Visionario:** Mueve a la gente hacia una visión compartida.
2. **Coaching:** Construye capacidades a largo plazo alineando las actuaciones individuales con las metas organizativas.
3. **Afiliativo:** Valora las aportaciones de la gente y crea compromiso a través de la participación.
4. **Democrático:** Crea armonía conectando a la gente entre sí.

**Estilos disonantes:** Útiles en situaciones muy concretas, deben utilizarse con cautela.

5. **Timonel:** Pone objetivos retadores y, de manera agresiva, modelos de comportamiento para alcanzarlos.
6. **Autoritario:** Dirige a través de la autoridad. "Hazlo porque yo lo digo"

## Convertirse en un líder resonante

Los autores acuerdan en que la inteligencia emocional posee un importante componente genético, y otro adquirido. Por lo tanto si bien las personas podemos diferir en el nivel de partida de desarrollo de esas habilidades todos podemos aprender a mejorarlas. No obstante para ello se requiere de esfuerzo, motivación y compromiso.

El desarrollo de las habilidades del liderazgo requiere de un tipo de aprendizaje diferente del que precisa el cerebro pensante, porque la reeducación del cerebro emocional necesita de mucha práctica y mucha repetición.

El modelo de aprendizaje que proponen los autores es el de aprendizaje autodirigido desarrollado por Richard Boyatzis y atraviesa cinco fases diferentes que se denominan «descubrimientos».

Cada descubrimiento sirve para efectuar cambios necesarios en las dieciocho competencias de la inteligencia emocional antes descritas.

**Primero:** Tomar conciencia de la visión ideal de sí mismo, conectar con los propios sueños.

La respuesta a la pregunta ¿Quién quiero ser?

---

**Segundo:** Descubrir quién está siendo uno ahora. Responder a la pregunta ¿Quién soy yo?

Detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades, cómo lo ven los demás y cuales son sus creencias más profundas.

---

**Tercero:** Elaborar una agenda detallada de aprendizaje que sirva para desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades. Establecer objetivos basados en las fortalezas.

---

**Cuarto:** Ejercitar las nuevas habilidades de liderazgo.

---

**Quinto:** Ser consciente que para poder llevar a cabo las acciones de las cuatro fases anteriores necesitamos de los demás y en se sentido desarrollar relaciones personales de apoyo social que posibiliten el cambio.

### **La organización emocionalmente inteligente**

Una organización emocionalmente inteligente es, para Boyatzis, Goleman y McKee : «Una organización convencida y orgullosa de sus capacidades, que reconoce sus puntos fuertes y débiles, y que sabe convivir con el nivel de tensión adecuado para mantener su posición competitiva sin menoscabo de la salud individual de sus miembros y de la salud de sus relaciones interpersonales y colectivas.»

Para los autores la creación y mantenimiento de organizaciones emocionalmente inteligentes es una de las principales responsabilidades del líder.

De él depende que una organización:

- 1. Identifique su realidad emocional**
- 2. Articule su visión ideal**
- 3. Contribuya a que los integrantes descubran el papel que les corresponde.**

(Goleman, Boyatzis y McKee. 2004 El líder resonante. Ed. Plaza y Janés. Nota de Cátedra Norma Martínez de Perez) 1.-EQUIPO DE TRABAJO: Concepto. Diferencias con grupo).

## EQUIPO DE TRABAJO

A veces usamos la palabra equipo y grupo como si fueran sinónimas. En realidad no lo son estrictamente. Tampoco usamos la palabra equipo con el mismo significado. Solemos utilizar la palabra grupo para denominar a un conjunto de personas que interactúan entre sí y que tienen alguna historia o propósito más o menos compartido.

Una definición de GRUPO, que marca los aspectos esenciales del mismo (dos o más personas, interacción, interdependencia y objetivos comunes dice que “son dos ó más personas interactuantes e interdependientes que se han reunido para alcanzar objetivos específicos”. Esta definición es aplicable a los distintos grupos entre ellos los referentes al trabajo que acá nos convoca. Su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada uno, no existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos.

Por ello la definición de EQUIPO dice que “es un conjunto de personas que debe depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito óptimo y se alcancen las metas”.

En consecuencia una unidad de trabajo es un grupo gerencial que también necesita trabajar para asegurar el éxito (Dyer, 1988). Genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales.

Reservamos la palabra ***equipo para describir a grupos de alto nivel de madurez***, con cierta especialización y diferenciación interna, con alta interdependencia entre los miembros.

La palabra grupo describe un fenómeno natural y equipo un fenómeno organizativo consciente (Gore, 1996).

## DIFERENCIAS ENTRE EQUIPOS: GRADOS O ETAPAS DE MADURACIÓN

Si bien los equipos tienen las características apuntadas precedentemente no todos reúnen la maduración “final” que se pretende para que este totalmente perfeccionado, o mejor también algunos pasan por distintas etapas para llegar a la final o se quedan en el camino.



Dyer señala distintas etapas:

- 1.- (**FORMING**) Corresponde a un grupo inmaduro en plan de cortesía. No se tocan temas conflictivos, no hay discusión de fondo, los objetivos son poco claros.
- 2.- (**STORMING**) El grupo está en condiciones de experimentar es una etapa conflictiva que se discuten asuntos y puntos de vista.
- 3.- (**NORMING**) El grupo ya está consolidado. Ha logrado acuerdos importantes de como trabajar.
- 4.- (**PERFORMING**) Esta etapa corresponde a un grupo ya maduro de alta flexibilidad, generalmente un buen equipo se encuentra en esta fase de desarrollo.

A veces se llama tarea de equipo a la que realiza una misma área (roles y jerarquías rutinarias).

También se llama equipo a grupos interfuncionales que tienen el propósito de resolver un problema o desarrollar un proyecto. Los primeros son permanentes, los segundos transitorios.

Cada uno de estos diferentes tipos de equipos planea necesidades organizativas y de capacitación diferentes y tienen requerimientos más altos de organización y entrenamiento. Alta claridad de objetivos, una metodología específica de trabajo así como una clara definición de liderazgo y roles. Un mayor entrenamiento. Son equipos ad-hoc.

### **Surgimiento de la idea de equipo**

En el campo de las ciencias sociales, ya en **1909** el sociólogo norteamericano Charles Cooley caracterizó a los grupos primarios y pequeños "como asociación y cooperación íntima cara a cara". Grupos Secundarios: los que comprenden a los sistemas sociales regidos por instituciones jurídicas, económicas, políticas, entre otras.

Taylor y Fayol a principios de siglo no tomaron en cuenta el aspecto humano. En la idea taylorista de organización no había equipos. Los esfuerzos individuales se sumaban por una coordinación de tareas (Martinez Guarino, 1993).

Hubo un adelanto en la teoría y práctica de la organización a fines de la década de 1920 y principios de la de 1930, con los estudios de Hawthorne. Este experimento se originó bajo la hipótesis de que la productividad en el trabajo está relacionada con la iluminación del área de trabajo (teoría del estímulo y la reacción). Lo más significativo era la formación de un sentido de identidad de grupo, un sentimiento de apoyo social y cohesión que surgía de la interacción de los trabajadores.



Ciertos elementos del análisis de Mayo son aplicables en la actualidad

- 1.- El jefe tuvo interés personal en el logro de cada una de las personas.
- 2.- se sintió orgulloso del expediente del grupo.
- 3.- Ayudó al grupo a trabajar en conjunto para establecer sus propias condiciones de trabajo.
- 4.- Anotó la realimentación sobre el desempeño del grupo.
- 5.- Antes de hacer cualquier cambio consultó al grupo.

Mayo (1930) tuvo en cuenta el aspecto humano.

Las dos son versiones parciales para explicar el fenómeno de porque trabajan las personas.

### **Desarrollo en la administración**

Los primeros en hacerlo fueron Mc Gregor y Likert en 1960. Mc Gregor en su libro "El lado humano de la empresa", trató sobre el equipo gerencial y vio "la unidad en el propósito" como la característica notable. Surgió por esa entonces la crítica de Whyte quien decía que el conjunto anulaba la creatividad.

Mc. Gregor identificó las características de un equipo de trabajo eficaz. Pero se estaba en la etapa del discurso (se ignoraba como hacer trabajar al grupo).

Likert considera a la organización como un conjunto de grupos entrelazados, siendo el gerente los que debían hacer frente a la totalidad del personal como punto de unión. La forma ideal de Likert es el grupo participativo.

Mc Gregor, Maslow, Herzberg- Drucker (1950) definen como un proceso socio-técnico complejo).

Blake y Mouton (1990) por su parte opinan que un buen equipo tiene especialización en la tarea y división de trabajo, cada una de las partes carga parte del trabajo total con un 100% de responsabilidad por el éxito del grupo. Considera que los equipos de trabajo son diferentes y por tanto el tipo de estructuración varía para la formación de equipos. Y que es importante hacer un buen diagnóstico de las condiciones que afectan al grupo y los tipos de problemas que enfrentan.

Los equipos son diferentes en cuanto: tamaño, longevidad, características de los miembros, intensidad y frecuencia de interacción e importancia del equipo para sus miembros.

## **De las interacciones sociales a los procesos de las tareas**

El cambio más significativo en todo el concepto de formación de equipos ha sido el énfasis sobre el método para ayudar a los equipos a obtener resultados: realizar el trabajo. Hoy vemos por un lado como trabaja la gente y por otro (también) como se realiza el trabajo. Los procesos sociales como los procesos de las tareas son importantes para el éxito del equipo.

Características comunes

- Miembros
- Liderazgo o administración
- Metas
- Procedimiento o camino para alcanzar las metas
- Hoy se fijan más en las diferencias.

## **Los equipos en la actualidad**

Hace 20 años la conformación de equipos o menor las empresas que introdujeron equipos en sus procesos de producción eran la excepción.

Hoy las compañías más importantes en E.E.U.U. los tienen. Porqué? Robins, 1996 nos dice, que la evidencia sugiere que los equipos superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia. Es una forma de utilizar mejor el talento de sus empleados. La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles responden mejor a los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales. Como motivador los equipos facilitan la participación de los empleados en las decisiones de operación.

Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez (Robins).

## **TIPOS DE EQUIPOS EN BASE A SUS OBJETIVOS**

### **Equipos solucionadores de problemas**

Desde 1980 los equipos empezaban a alcanzar popularidad. Tenían entre 5 y 12 empleados del mismo departamento pagados por hora, que se reunían una pocas horas a la semana para analizar las formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.

Los empleados no se involucraban en las decisiones y procesos relacionados con el trabajo. Raramente se les da a estos grupos la autoridad para que implanten de manera unilateral algunas de las acciones que sugieren.

### **Equipos de trabajo autoadministrados**

Equipos autónomos, que pueden solucionar los problemas, implantar soluciones y asumir la responsabilidad de los resultados.

Se pueden eliminar la supervisión. El control colectivo sobre el ritmo del trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas, la selección colectiva de procedimientos de inspección. (Grupos de 10 a 15 personas).

### **Equipos transfuncionales**

Empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo que se reúnen para desarrollar una tarea (IBM) 1960 Boeing 777 (1997), o también distintas organización. Su popularidad desde fines de los ochenta).

Características: -Intercambio de información

- Desarrollo de nuevas ideas
- Resolver problemas.
- Coordinar proyectos complejos

### **Equipos de primera generación**

Después de la 2da. guerra mundial el interés en los grupos era de ablandar las estructuras organizativas para que pudieran soportar el crecimiento.

Nuevas divisiones, niveles, especialidades, mandos medios. Fenómenos como comunicación, liderazgo, manejo de conflicto, motivación. La necesidad de control seguía siendo alta (Gore, 1996)..

### **Equipos de segunda generación**

La reingeniería de las organizaciones y el achatamiento de las estructuras llevan a la acumulación de responsabilidades en los niveles de conducción y hacen impostergable la necesidad de delegar efectivamente (empowerment) y dar autonomía a los grupos de trabajo (team building).

Los equipos de 2da generación reemplazan a las estructuras se espera que sean motores de proyectos, solucionadores de problemas y generadores de alternativas con autonomía, empowerment, confianza y capacidad.

El trabajo en equipo de 2da. generación (dice Gore) responde tanto a una necesidad interna de mejorar el clima de la empresa como en un requerimiento de resultados por parte del mercado. Hay nuevas necesidades organizativas: Integración y especialización, estructuras flexibles y organización del saber,



## EL SISTEMA DE PATRULLAS

Para comenzar a entender cuál es la idea del gran juego, hay que pensar que es el sustento del juego scout y de los progresos educativos de los jóvenes a través de un estímulo (competencia también) natural y sano que se establece entre las patrullas, bajo el control del Jefe de Unidad y de la Corte de Honor o Consejo de Unidad según el lenguaje de Scouts de Argentina.

El escultismo es **personalísimo**, se basa en determinadas personas que son irremplazables y por eso hay que comprender sus vidas y sus circunstancias.



Quien delinea el sistema de patrulla creado por BP es **Roland Erasmus Philipps** quien fue el segundo hijo de Lord St. David y su esposa Leonora Gerstenberg. Nació en el número 24 de Queen Anne's Gate en Westminster el 27 de febrero de 1890. Estudió en Winchester y en New College,

Oxford donde obtuvo su licenciatura con honores en jurisprudencia. Como su padre, **estudió derecho** no tanto por vocación profesional sino como una introducción a la política. Fue educado en una típica familia de clase alta y aquellos quienes lo conocieron no se habrían sorprendido si Roland hubiese elegido una carrera política. Su posición estaba con la fracción radical del Partido Liberal y llegó al punto de convertirse en prospecto a **candidato parlamentario** por el sur de Glamorgan.

Sin embargo en 1911 un encuentro coincidente cambió la dirección de su vida. Trabajaba en Liverpool y **un fin de semana durante una caminata en el campo encontró a algunos miembros de la Cuarta Tropa de Blundellsands**, al platicar con ellos se enteró que les hacían falta líderes y se ofreció a ayudar. A la edad de 21 años Roland Philipps había encontrado el trabajo que regiría su corta y trágica vida.

Vio en el escultismo una manera de prestar servicio a los jóvenes, ideología que compaginaba totalmente con la fe que él tenía. Fue nombrado Comisionado Asistente de

Lord Glanusk en el Principado de Gales y no mucho tiempo después, en mayo de 1913, también fue nombrado Comisionado por el este de Londres

Murió el 7 de julio de 1916 a la corta edad de 26 años en un ataque a las trincheras alemanas resguardadas por la guardia prusiana. En una carta escrita ya entrada la noche del 6 de julio dice: *"Adiós. Nuestra oportunidad suprema de servir a nuestro país ha llegado. Mi vida ha sido muy feliz y no habrá obús o bala que pueda terminar con ella. Sólo ruego que a lo largo de la misma pueda permanecer cerca de Dios."* Muy temprano, la mañana siguiente el Capitán Philipps reunió a su compañía y les dijo que estaban a punto de llevar a cabo una aventura desesperada, pero que no había que temer a la muerte ya que esto significaba pasar de la vida terrena a una mejor vida en el más allá.

Es el método fundamental de los scouts. Su principal objetivo es el de "conceder una verdadera responsabilidad al mayor número posible de muchachos". Cada scout tiene en su patrulla una responsabilidad mediante la que se forma, haciéndole partícipe, en el seno del Consejo de Patrulla, de la buena marcha de la patrulla y en general de la tropa. El Sistema de Patrullas constituye uno de los motores del Escultismo, el más importante.

Los principales elementos del Sistema de Patrullas son.

1. El pequeño grupo de chicos o Patrulla; como marco de acción.
2. El Guía de Patrulla; como ejecutor (vigilante) del método en ese marco de acción.
3. El Consejo de Patrulla; como órgano de dirección de la patrulla.
4. El Jefe de Unidad; como coordinador.
5. El Consejo de Unidad o Corte de Honor; como órgano director de la tropa, integrado por los guías y subguías de patrulla y el jefe de Rama, quienes analizan el conjunto de la misma y a cada scout en particular en su progreso.
6. El Consejo de Jefes; como organizador de la vida de la tropa y de las actividades de la misma, con vistas a llevar a cabo los objetivos generales fijados en la CDH.

El Sistema de Patrulla mismo intenta desarrollar en los jóvenes la confianza en sí mismos y mostrar al muchacho mediante las actividades del Escultismo sus relaciones con la demás gente, brindándole gradualmente un panorama desinteresado de todo cuanto hace.





Resulta imprescindible en la aplicación del Sistema de Patrulla implementar la Corte de Honor y para explicar cómo lograrlo, citaré a **John Thurman**, quien aconseja que de no hacerlo, puede casi imperceptiblemente conducir al egoísmo, a la arrogancia y a otras muchas más características indeseables. (John Thurman 1953 The Scouter's Books No.2 - The Court Of Honour The Boys Scouts Association. First Edition. Buckingham Palace Road)

*'La Corte de Honor está formada por el Jefe de Tropa y los Guías de Patrulla, o en el caso de Tropas pequeñas, por los Guías de Patrulla y los Subguías. En muchas Cortes el Jefe de Tropa asiste a las reuniones, pero no vota.*

*'La Corte de Honor decide sobre recompensas, castigos, programas de trabajo, campamentos y otros asuntos concernientes al manejo de la Tropa.*

*'Los miembros de la Corte de Honor están obligados a guardar secreto; solamente aquellas decisiones que afecten a la Tropa en conjunto, tales como nombramientos, competiciones, etc., se harán públicas.'* (BP 1907 Escultismo para muchachos)

BP, fue un hombre esencialmente modesto y muy a menudo hablaba poco acerca de sus grandes ideas; nos dio el germen de la idea y nos dejó que la lleváramos a la práctica. Su primera referencia a la Corte de Honor se encuentra en 'Escultismo para Muchachos' y la he citado íntegramente porque deseo que la releen, aceptándola sin reservas, ya que acerca de esa cita vamos a trabajar. Ahora que, cuando digo **releer, quiero decir lentamente**, ponderando cada frase, absorbiendo su íntimo significado, y convirtiéndola en su comprensión y filosofía de su Escultismo.

Aquí hay pocas frases tan finas en el artículo referente al tema que nos ocupa: 'La Corte de Honor es responsable de guardar el honor de la Tropa', esta es la primera y más importante función, y que a menos que pueda transmitir a sus Guías de Patrulla este **sentido de responsabilidad acerca de la tradición y del honor**, tanto personal como colectivo, sino logra esto más bien será otra reunión más de jóvenes. A la Corte de Honor, le conciernen primariamente aquellas cosas reales, aunque difíciles de expresar en palabras, como son las emociones, los sentimientos y las sensibilidades de la gente.

Muchos Jefes de Unidad, cuando hay que nombrar un nuevo Guía de Patrulla, recuerdan volver a leer a los constituyentes las palabras de BP en Escultismo para Muchachos. En

otras palabras, tened Fe en el Método Scout, no ceder ante las dificultades, no tratar de hacer las cosas por algunos modos diferentes, sino tener firmeza de propósitos, son las características esenciales requeridas de todo Jefe de Unidad.

### **Paso para iniciar el sistema de patrulla**

Primero, el modo correcto es hacer que la Corte de Honor trabaje adecuadamente y dejar que la Tropa crezca por medio de ella. La primera reunión es en la que Ud. empieza a establecer la tradición, y de si haga esto o no, se derivará lo demás. Debe iniciarla con pocos muchachos o, de cualquier modo, dar especial atención a los Aspirantes mayores, que serán la primera remesa de Guías y Subguías. Tan pronto como hayan pasado las pruebas de Tercera Clase y hayan hecho su Promesa deben constituirse en Corte de Honor y empezar a establecer las tradiciones sobre las cuales va a de cimentarse la Tropa. Esto dará a sus Guías de Patrulla seleccionados un sentido de responsabilidad y la oportunidad inmediata de hacer sugerencias sobre las actividades; acerca de quién y quién no va a ser admitido; y, de no menor importancia, será a través de la Corte de Honor que Ud., como su director, empezará a comprender los caracteres de sus Guías de Patrulla.

### **Membrecía**

Debo tratar acerca de la membrecía de la Corte de Honor. Es obvio que los Guías de Patrulla asisten y, en el caso de Tropas pequeñas, los Subguías también. Si esto trae la pregunta: '¿Qué es una Unidad pequeña?'; responderé que una Tropa de tres o menos Patrullas es una Tropa pequeña.

Si la Tropa tiene más de cuatro Patrullas pienso que los Subguías no deben formar parte de la Corte de Honor excepto en ocasiones en las que un Guía de Patrulla esté lamentablemente ausente. Creo que la Corte de Honor trabaja mejor cuando es pequeña; de hecho, es una patrulla de Guías guiada por el Jefe de Tropa.

### **El Jefe de Tropa.**

BP dijo esto acerca de la posición del Jefe de Tropa con respecto a la Corte de Honor: 'El Jefe de Tropa asiste a las reuniones, pero no vota'. La Corte de Honor no debe abrirse a los Instructores o a otros Ayudantes sin Certificado de Cargo, la Corte de Honor es un privilegio y no un derecho, andará muy bien por los cauces correctos.

Luego, para resumir, la Corte de Honor estará compuesta por todos los Guías de Patrulla, el Primer Guía (si lo hay), que puede actuar como Presidente de Debates, los Subguías (en el caso de Tropas pequeñas o como delegados de un Guía de Patrulla), el Jefe de Tropa y uno o dos Subjefes de Tropa, que asisten en calidad de consejeros, pero sin voto.

El Jefe de Tropa no, (repito no) toma la Presidencia de Debates. Algunos adultos parecen tener un extraordinario deseo de tomar la presidencia en cualquier ocasión concebible, pero en la Corte de Honor, a pesar de lo idóneo que pueda ser el Jefe de Tropa, a pesar de todo lo capaz que pueda ser, se mantendrá fuera de la Presidencia de Debates y recordará que la Corte de Honor es una representación propia de muchachos, es su trabajo por dirigirla y que el Jefe de Tropa está ahí solo para aconsejar y no para interferir. El Primer Guía o el Guía de Patrulla decano es el Presidente de Debates obvio, aunque hay cierta ventaja en que la presidencia de debates cambie cada unos tres meses.

#### **Sus decisiones son secretas.**

'Los miembros de la Corte de Honor están obligados a guardar secreto'. ¡Qué previsión tan sabia es esta que hizo el Fundador, y qué estúpido sería pasarla por alto!. Algunos adultos tienen una capacidad infinita para romper el romance del Escultismo. Una de las características esenciales de una Tropa Scout es el adecuado deleite de un muchacho normal en las sociedades secretas. Esta fidelidad en guardar secreto debiera ser uno de los privilegios de ser Guía de Patrulla.

#### **Cuarto de la Corte de Honor.**

El Cuarto de la Corte de Honor puede ser decorado como decida la Corte de Honor, quizás con la Promesa y la Ley Scout colocadas en un lugar prominente, el Diario de Tropa, y el Cuadro de Honor de los Caballeros Scouts, insignias de Primera Clase otorgadas y los Guías de Patrulla que ha habido en la Tropa.

#### **Cuándo reunirse.**

¿Qué tan a menudo debe reunirse la Corte de Honor?. No hay respuesta sencilla ni única a esta pregunta. Debe reunirse formalmente al menos una vez por mes, pero tendrá que reunirse ante cualquier emergencia y por cualquier propósito especial, y puede reunirse ventajosamente después de cada reunión de Tropa. Cuando la Tropa esta en campamento la Corte de Honor debe reunirse diariamente, de preferencia al final de cada día, cuando las Patrullas van a acostarse bajo el mando de los Subguías.



### **Los Guías de Patrulla y sus Patrullas.**

Los Guías de Patrulla asisten a la Corte de Honor por propio derecho, a desempeñar su papel como guardianes del Honor de la Tropa y su papel en los asuntos y planeación de la Unidad, aunque están ahí también como representantes de sus Patrullas. Muchos muchachos tienen inclinaciones egoístas y temo que a menudo solo salga adelante el punto de vista personal de los Guías de Patrulla. Esto representa una tremenda oportunidad para adiestrar al muchacho en la vida democrática, hacer que aprenda a representar a los Scouts de su Patrulla y a exponer su caso aún cuando él personalmente no esté de acuerdo, hablar en favor de su Patrulla y no meramente en su nombre propio. Hay tres grandes lecciones en el arte de vivir que puede absorber mediante esto:

- a) Una a la cual ya me he referido anteriormente, es la de aprender a exponer el caso de otras personas.
- b) La segunda es la de aprender a aceptar el éxito graciosamente y la derrota sin rencor,
- c) La tercera es regresar después de que ha perdido y asegurar la lealtad completa de su Patrulla en seguir con la voluntad de la mayoría. Encontrará difícil hacer esto y ocasionalmente es desagradable, pero al ensayarlo se robustecerá su propio carácter y, después de todo, esto es lo que es todo al respecto.

### **La Corte de Honor y el Programa de Tropa.**

En los últimos párrafos he dado una indicación de la clase de asuntos del Programa que la Corte de Honor debe discutir. No es su trabajo estipular en detalle cada minuto de toda la Reunión de Tropa; su función es generalizar y discutir el programa después de una reunión de Tropa. Si todos los Guías de Patrulla supieran lo que va a suceder en cualquier momento dado en una Reunión de Tropa, los estaríamos despojando del gran atractivo de la diversión que se desarrolla a expensas de lo desconocido. Es completamente correcto que los Guías de Patrulla puedan discutir los programas pasados, qué fue lo que les agradó y qué no, el balance entre juegos y trabajos y quizás decir que cierto juego dirigido por uno de los Subjefes de Tropa fue ininteligible y que no debiera ser repetido, pero esto es algo muy diferente a delinear y programar un esquema completo que cubra cada asunto de cada Reunión de Tropa. Ellos deben generalizar del modo indicado anteriormente, decir que desean más pionerismo o menos señalación, más primeros auxilios o menos lectura de mapas, más tiempo para Reuniones de Patrulla y menos juegos, más oportunidades para campamentos de Patrulla. Cualquiera que sea el patrón, y considerando que todo es positivo y progresivo, el Scouter debe aceptarlo y

desarrollar los medios para darle el esqueleto. Habiendo dado a los Scouters la salida, debe quedar claro que compete a los Scouters elaborar los detalles, de lo contrario todas las cosas llegarán a ser demasiado conocidas y la sorpresa y la aventura que deben nacer de lo desconocido quedarán muertas.

### **Normas de comportamiento.**

Los Guías de Patrulla que la forman, deben establecerse las más altas normas posibles con respecto a la elegancia, comportamiento en público, lenguaje, campismo y eficiencia general. Una vez que la Corte de Honor haya aceptado su responsabilidad en este aspecto, enseguida se tendrá un modo más efectivo de lograr un espíritu correcto en la Tropa, mejor que mediante charlas y arengas del Jefe de Tropa.



Tropa Scout 1990



Unidad Scout 1999



Unidad Scout 2011

Tradiciones y Valores que se mantienen a pesar del paso del tiempo.



## EPÍLOGO

Al igual que lo que sucede con el comportamiento organizacional y las directivas de conducta, que no siempre coinciden, el mecanismo interno imprescindible del escultismo sufre degradación e incluso no aplicación en la vida del pequeño grupo de niños.

Son los dirigentes los que alteran la situación de interacción de los menores, ya que ellos naturalmente utilizan los códigos de la pandilla o grupo de amigos donde uno de ellos ejerce el liderazgo sobre sus pares y son los mismos niños los que evalúan su actuar con los demás.

Existe toda una discusión doctrinaria si la participación del adulto es un elemento esencial en el método scout, o si sólo es quien debe asistir en lo que los jóvenes no pueden resolver por si mismos por intermedio del sistema de patrullas, siendo el garante último de la formación de un círculo virtuoso.

El problema principal es quien determina las actividades que realizan los chicos, ya que además algunas actividades se consideran fijas o que existen con independencia de la elección ya que son esenciales al movimiento tal como campamentos, formaciones, uso del uniforme, temas de formación en técnica scout, primeros auxilios, etc.

Los dirigentes de este grupo creen que los jóvenes pueden y deben participar de las decisiones del Consejo de Grupo al que asisten regularmente y participan con voz, de las decisiones del mismo, pero no es obligatoria su asistencia.

El proceso por el cual los beneficiarios logran experiencias y aprendizajes, es el de prueba y error, en un ambiente controlado que implica que se dañen o sufran consecuencias no deseables, que de suceder en otras organizaciones (empresas) serían pasibles de sanciones e incluso de expulsión, el concepto es el de escuela para la vida, y es por esto que la formación del carácter se basa en generar hábitos, disfrutar de la hermandad y alcanzar determinada disciplina u obediencia.

# Capitulo V

Part VI.

Price 4d. net.

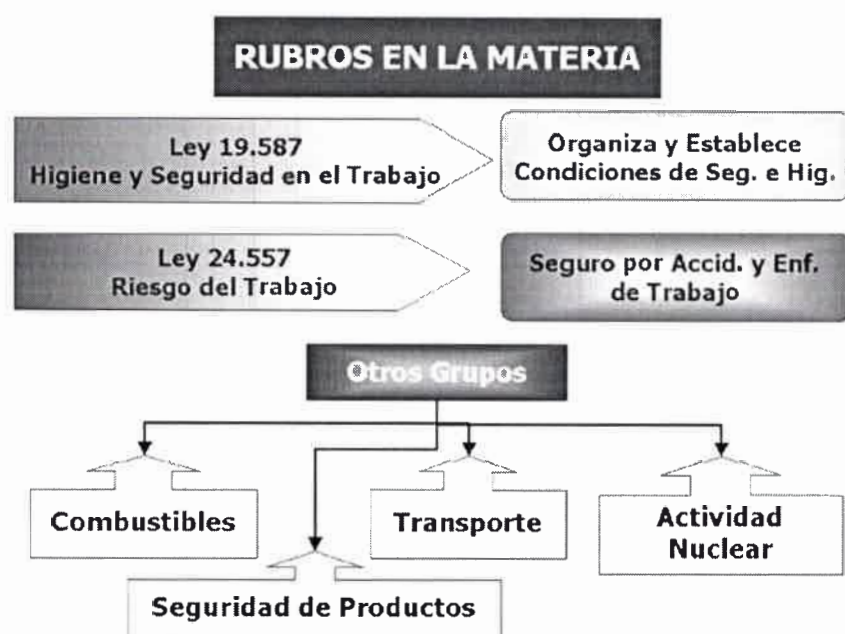
## SCOUTING FOR BOYS BY B-P

(LIEUT. GEN.  
BADEN POWELL C.B.)



PUBLISHED BY HORACE COX, WINDSOR HOUSE, BIRNIE'S BUILDINGS, LONDON, E.C.

## PREVENCIÓN, SEGURIDAD Y CUIDADO DE LA SALUD



Para comenzar nos referiremos al marco del **Decreto Ley 19.587** de Higiene y Seguridad en el Trabajo (B.O. 28/4/72) complementarias y modificatorias, a efectos de su aplicación a la actividad de educación no formal de una asociación civil sin fines de lucro, llevada adelante por personas

voluntarias y menores de edad, surgiendo a prima facies que no es posible de apreciación, ya que la función de la normativa es regular las relaciones contractuales entre **empleador y trabajador**. Es la única normativa, al menos a nivel nacional, que organiza legalmente este tema.

También podríamos remitirnos a la **Ley 24.557** de Riesgos del Trabajo (B.O. 13/9/95) complementarias y modificatorias, pero trata principalmente el tema de accidentes y enfermedades también en el trabajo, lo que no es de aplicación directa en esta rama de actividad.

El resto de la legislación existente en materia de seguridad, como por ejemplo la relacionada al tema de combustibles o a la actividad nuclear, entre otras; también tratan dentro de sus textos temas de seguridad en el trabajo y en algunos casos también temas de medio ambiente, pero en la mayoría de los casos, tratan de temas de seguridad de las instalaciones, máquinas, equipos, y en algunos casos, como en el transporte, también establecen condiciones de seguridad para los choferes.

Por lo tanto como primera conclusión podemos afirmar **que la legislación es obligatoria en el ámbito laboral**, cosa que no atañe a nuestro espacio de desempeño.

Consiguientemente, los responsables de actividades educacionales requieren que se analicen las condiciones que afectan la seguridad de los alumnos beneficiarios, así como de los dirigentes y colaboradores, que se desempeñan como voluntarios.

Vamos a analizar la **Ley 25.855** sobre los Derechos y Obligaciones de los Voluntarios, (B.O. 07/01/2004) complementarias y modificatorias, promulgada parcialmente, cuyo objeto es promover el voluntariado social, como instrumento de participación solidaria de los ciudadanos en actividades sin fines de lucro y, regula las relaciones entre los voluntarios sociales y las organizaciones donde desarrollan sus actividades.

Es voluntario una persona físicas que desarrolla, por su libre determinación, de modo gratuito, altruista y solidario, tareas de interés general en dichas organizaciones, sin recibir remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna.

**Aunque nada dice la ley del voluntariado sobre seguridad, higiene y salud**, a los que solo reconoce obtener reembolsos de gastos ocasionados en el desempeño de la actividad, cuando la organización lo establezca de manera previa y en forma expresa. Estos reembolsos en ningún caso serán considerados remuneración. Ya que el Poder Ejecutivo al momento de la promulgación quitó la posibilidad de obtener certificación de las actividades y capacitación adquirida, y además observó la cobertura de seguros contra accidentes y enfermedades derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, porque consideró que exceden la naturaleza del trabajo social voluntario.

Al mismo tiempo, la ley de voluntariado, no considera como actividades de "voluntariado social", las tareas desarrolladas por quienes ejerzan funciones como miembros y/o adherentes de asociaciones, fundaciones y otras formas de organización cumpliendo con los objetivos de éstas. En otras palabras excluye a los socios en todas sus clases. Impone la obligación de identificar a los voluntarios con una credencial y deberá registrarlos en un libro, a efectos de diferenciarlos de los socios y de los dependientes, debiendo redactar una declaración expresa y clara con respecto al reembolso de los gastos, su justificación y cuantificación de los mismos, en cada caso.

Por lo tanto en los casos no previstos ni resueltos por una ley especial se aplican las reglas generales establecidas en el Código Civil, que en su art. 1117 reza:



*“Los propietarios de establecimientos educativos privados o estatales serán responsables por los daños causados o sufridos por sus alumnos menores cuando se hallen bajo el control de la autoridad educativa, salvo que probaren el caso fortuito. Los establecimientos educativos deberán contratar un seguro de responsabilidad civil. A tales efectos, las autoridades jurisdiccionales, dispondrán las medidas para el cumplimiento de la obligación precedente. La presente norma no se aplicará a los establecimientos de nivel terciario o universitario”.*

Como se advierte aquí surge responsabilidad frente al daño sucedido en el ámbito educativo, aunque fuesen hechos ocurridos bajo la tutela de voluntarios y con la participación de menores beneficiarios. Entonces debemos tener en cuenta que un incidente o accidente puede causar no solo lesiones físicas en la personas sino también psicológicas, y que es en la etapa de la niñez cuando mayores son las consecuencias en este aspecto.

Entonces podemos llegar a asumir consecuencias jurídicas por ésta responsabilidad, frente al daño producido, salvo caso fortuito en los términos del art. 514 del Código Civil, que expresa: “Caso fortuito es el que no ha podido preverse, o que previsto, no ha podido evitarse”. Solo si se hubiera previsto haber tomado una cobertura de un seguro de responsabilidad civil obligatorio.

Concluimos que no serán responsabilidad del director o maestro, cuando no se hubiera cometido dolo u obrado con culpa o negligencia, al momento de tomar las previsiones necesarias para organizar y llevar a cabo las actividades, en los términos de la responsabilidad subjetiva clásica establecida en el art. 1109 CC: “Todo el que ejecuta un hecho, que por su culpa o negligencia ocasiona un daño a otro, está obligado a la reparación del perjuicio. Esta obligación es regida por las mismas disposiciones relativas a los delitos del derecho civil.

Cuando por efecto de la solidaridad derivada del hecho uno de los coautores hubiere indemnizado una parte mayor que la que le corresponde, podrá ejercer la acción de reintegro. (Párrafo incorporado por art. 1° de la Ley N° 17.711 B.O. 26/4/1968. Vigencia: a partir del 1° de julio de 1968.)”).

En resumen, **¿Cuáles son las previsiones que hay que tomar, que demuestren no hubo negligencia, culpa o dolo en materia de seguridad, higiene o salud en la**



## **organización y ejecución de las actividades realizadas por los voluntarios o menores beneficiarios participantes?**

Comencemos entonces por recordar que la seguridad debe ser planificada desde los cimientos, tal como, en el proyecto constructivo considerar el fin específico de los lugares o edificios disponibles, su uso y el factor de ocupación.

Las establecimientos educativos, por ejemplo, generalmente además de ser centros donde se brinda educación escolar, concentra actividades culturales, sociales y deportivas, son sitios de votación, y muchas de ellas se transforman en centros de distribución de alimentos y en caso extremos, albergues de emergencia.

Todo esto debe ser previsto en el diseño que debe aplicar los estándares dispuestos en los códigos de edificación locales y las medidas de seguridad previstas por la legislación, incluyendo condiciones de ventilación, iluminación y temperatura adecuada a cada espacio, equipamiento, mantenimiento y orden.

Y es aquí que concluimos que debemos aplicar supletoriamente las normativas del Decreto Ley 19.587 complementarias y modificatorias, aunque se trate de una relación no laboral.

El art. 4 de la ley 19587 establece que la higiene y seguridad en el trabajo comprende las normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias, de tutela o de cualquier otra índole que tengan por objeto "proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores...prevenir...los riesgos de los distintos...puestos de trabajo..."(inc. a y b). De lo expuesto se desprende que la empleadora debe brindar una protección adecuada al riesgo de la actividad llevada a cabo por sus dependientes, por lo que en el caso de un voluntario en un lugar riesgoso debía establecer la aplicación obligatoria de aquellas medidas precautorias y de abstenerse de realizar aquellas actividades peligrosas.

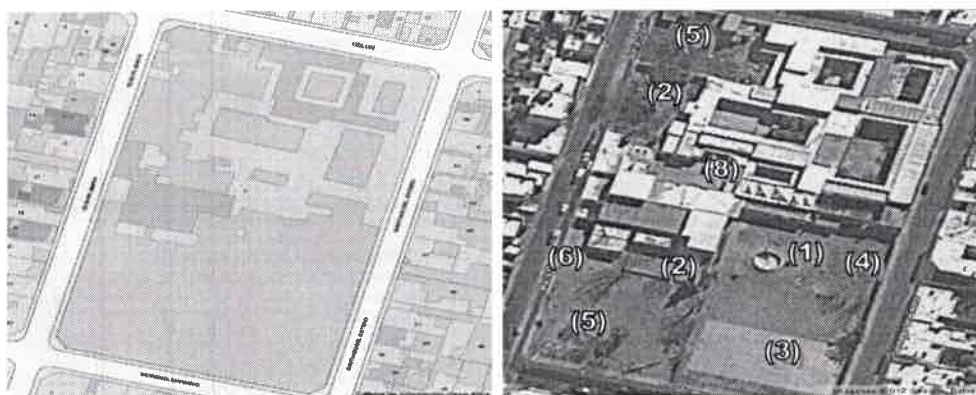
### **Pero ¿Cuándo es suficiente la precaución?**

Aquí debemos tender a cumplir la legislación que se aplica conforme a la actividad económica de un empleador. Aunque no dispongamos del capital o ganancias del

empresario, ya que la ley es suficientemente taxativa de los elementos mínimos necesarios para resguardar su integridad psico-física a los usuarios en mayoría niños.

Ahora enumeraremos los pasos para determinar los factores a tener en cuenta al momento de ser precavidos, aunque no de manera taxativa, ya que se trata de lo denominado **como análisis de riesgo**, es la descripción de las posibles contingencias de una cosa y sus consecuentes derivaciones, que nos generarán responsabilidades por el daño suscitado, a saber:

### Descripción de la situación de la entidad elegida



Este instrumento denominado Mapa de Riesgos, como todo instrumento participativo, es útil para todos los scouts se comprometan con el tema de la seguridad como responsabilidad de todos, y que así desarrollen actividades bajo condiciones de mínima contingencia y no solamente se entienda que hay riesgo en caso de emergencia o desastres.

La institución elegida es una Asociación Civil dedicada a actividades educativas no formales de la ciudad de Río Cuarto. Es una entidad fundada en 1977, y que funcionó regularmente en lugares prestados, que hasta ahora siempre han sido colegios privados.

El edificio utilizado actualmente es una escuela privada, cuya construcción data desde 1900, cuando se construyó un hogar de niñas y que luego también se utilizó como cárcel de mujeres, en color celeste. Luego se construyeron ampliaciones cuando se constituyó el Colegio Santa Eufrasia, en los años 50's.

Las actividades que se desarrollan de marzo a diciembre de cada año corresponden con el funcionamiento de la institución educativa con unos 1500 alumnos en tres niveles inicial, primario y secundario, siendo un lugar apto y razonable para tal fin ya sea en sus

instalaciones edilicias, sanitarias y patios. Las observaciones que se indican con números en la imagen satelital, tienen su origen en posibles mejoras o reparaciones posibles a analizar con el establecimiento educativo, a saber:

1. Tanque australiano: lugar donde no se deben permitir subirse a sus bordes, debiendo supervisar a los beneficiarios que están en dicho lugar. Otras propuestas rellenarlo con tierra, otra rellenar con tierra y sembrar huerta.
2. Juegos en el Jardín de Infantes: Realizar reparaciones de soldadura con adaptaciones de mayor seguridad. Arreglar tejido perimetral de los juegos para que no permita subirse a los paredones bajos.
3. Patio de Cemento: no realizar juegos de correr que posibiliten accidentes por caídas, hacerlos sobre tierra o césped.
4. Realizar periódicamente un desmalezado y limpieza, pudiéndose colocar contenedores para basura a efectos de mantener la limpieza con cartelería.
5. Hacer un relevamiento de los árboles que por su antigüedad deban ser reemplazados o sacados.
6. Reparar portones de acceso para su correcto funcionamiento.
7. Asegurarse de que la puerta de ingreso, se cierre veinte minutos después de iniciada la actividad, para impedir el ingreso a extraños e impedir los robos, colocando un timbre más potente.
8. Colocar luces en baños de niños y niñas.

Conocer las limitaciones de un lugar facilita a los jóvenes aprender y ejercitar habilidades específicas que los habilitan para resolver problemas domésticos simples. Estas destrezas son propuestas por ellos mismos o las escogen individualmente de entre las alternativas presentadas por los dirigentes. Al finalizar y al comenzar cada periodo de funcionamiento se debe rever lo sucedido, para analizar si lo previsto fue suficiente ante cada época del año, sucesos meteorológicos, actividades planteadas y así evitar accidentes evitables.

### **Capacitación**

Los **riesgos más evidentes** están relacionados a los accidentes personales de los concurrentes, respecto a caídas, golpes, personas descompuestas, accidentes normales en el salón; por lo que el Municipio de Río Cuarto reconoce como adecuado la contratación de una Póliza por accidentes personales innominada por siniestros dentro de

las instalaciones en Empresa de Seguros Generales. Además se dispone de un servicio de atención frente a emergencias médicas; con contrataciones que se cuentan hoy.

## SEGURIDAD EN EL ESCULTISMO

Para poder comprender porque el escultismo no tenía una política definida sobre higiene y seguridad hay que hacer un poco de historia:

Hasta el año 1972 que se promulga la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo N° 19587 que recién en 1979 se reglamenta mediante el decreto 351/79, no se necesitaba una política institucional sobre el tema, ya que los accidentes eran solo eso y no existían responsabilidades posteriores no terminaban en ningún tribunal del país.

Pero en la década de los noventa comienza un nuevo modo de cuestionar judicialmente lo que otrora no se hacía, siendo en 1995 que se promulga la Ley sobre Riesgos del Trabajo N° 24557 que crea el actual sistema de Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) para la cobertura de accidentes y enfermedades laborales y se desatan una andanada de litigios a los que se denominó Industria del Juicio Laboral, tan tratado en estos días.

También por el decreto 1338/96 se reglamenta los servicios de Medicina y de Higiene y Seguridad en el Trabajo y por el decreto 491/97 en su artículo 24 autoriza a las ART a asumir el Servicio de Higiene y Seguridad de sus clientes.

Con el sistema así implementado comenzó a funcionar la maquinaria de la "prevención" y la "cobertura", tanto para el trabajador como para el empleador.

Pero, ¿que ocurrió en realidad?

- Los trabajadores comenzaron a gozar de un trato nunca antes tenido, cuando se presentaba un accidente o enfermedad laboral. Se tuvo cobertura total, en cuanto a atención médica, remedios, rehabilitación, reinserción laboral y eventualmente las prestaciones dinerarias por incapacidad, ya sea parcial o total.
- Los empleadores a cambio de una tarifa mensual "tercerizaron" los problemas originados por accidentes y enfermedades laborales.
- Aunque esta normativa no bajó el alto índice de accidentabilidad.

En estos días un sinnúmero de economistas, abogados, políticos, funcionarios, generaron un ambiente que yo defino como el "Síndrome de los Juicios Laborales". El fantasma de la "industria" del juicio sobrevuela nuevamente a todo el ámbito laboral del país.



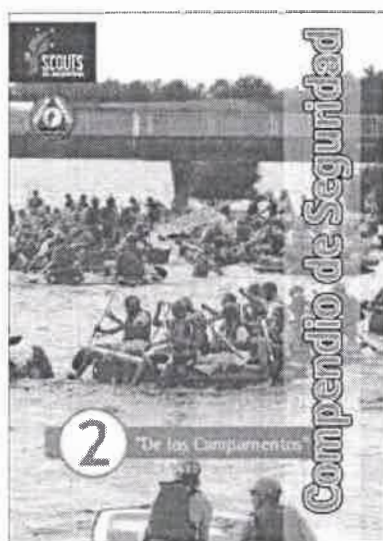
Los más agoreros ya hablan de cierre de empresas por quiebra; los menos piensan que los fallos generarán más empleo en negro.

Es difícil olvidar el colapso del fuero laboral en el año 1991, cuando recibió alrededor de 162.000 causas de los cuales la tercera parte era por accidentes o enfermedades profesionales.

Pero también hay que entender que recientes fallos de la Corte Suprema abrieron la puerta para que:

- Los trabajadores puedan acceder a la justicia local en caso de divergencias sobre el porcentaje de incapacidad por accidente o a la causa sobre una enfermedad laboral.
- Los empleadores no están más eximidos de culpabilidad civil por los daños sufridos por un trabajador en caso de accidente o enfermedad profesional.

A primera vista se ignora el sistema imperante a partir de la reforma laboral de los años 90 (Pedro Kernst - <http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=862> leído el 16/10/2012).

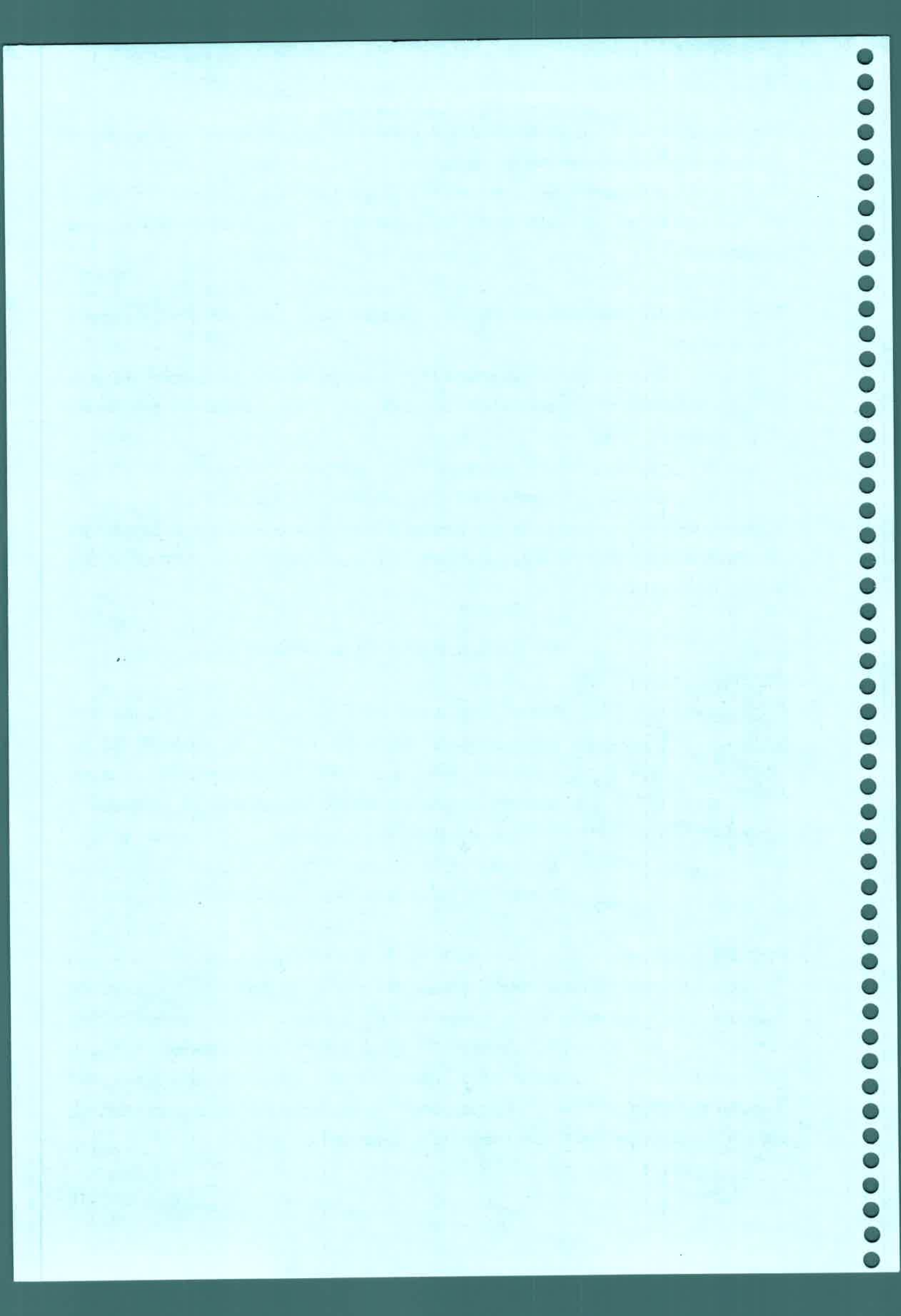


## SITUACIÓN DE SCOUTS DE ARGENTINA

Fue en diciembre de 2008, que se emitió la Resolución N°85 que planteó la necesidad verificar la situación de las actividades habituales y de los campamentos anuales, respecto de una capacitación en el área de Seguridad y Emergencias. También se la incluyó en el Plan de Nacional de Formación de Scouts de Argentina como "Capacitación Permanente" de los dirigentes de toda la Asociación.

Pero que motivó esta actitud. Por ejemplo, en 2010 la conducción nacional publicó un Informe de la Asesoría Legal donde constan que existían 21 juicios contra Scouts de Argentina, de distinta data, siendo el más viejo de la década del noventa por montos cercanos al millón doscientos mil pesos por daños y perjuicios, surgiendo del mismo informe que se han abonado muchas otras cifras en carácter de indemnizaciones. También se habían publicado con preocupación los embargos sufridos con anterioridad, que ponían en riesgo la existencia misma de la institución nacional.





Este año 2012 el Informe de Juicios en trámite es de seis causas, bajo montos de setecientos mil pesos, lo que nos hace ver que la Política de Prevención en Seguridad tuvo sus resultados positivos.

### **Políticas de Seguridad e Higiene de Scouts de Argentina**

El propósito del "Compendio de Seguridad", es preparar a los dirigentes de nuestra Asociación para llevar a cabo las actividades Scouts de una manera segura y prudente.

Las políticas y principios han sido establecidos debido a la verdadera necesidad de proteger a los miembros contra los peligros conocidos que hemos identificado a través de años de experiencia. Las limitaciones en ciertas actividades no deberán verse como obstáculos para tropezar, sino que se describe en mejor como un trampolín hacia aventuras seguras y divertidas.

Los dirigentes que trabajan en nuestras unidades deberán estar conscientes de las diferentes reglamentaciones provinciales o municipales que complementan las políticas y principios de Scouts de Argentina.



"El construir una cultura de prevención no es fácil. Si bien los costos de la prevención deben pagarse en el presente, sus beneficios se hallan en el futuro distante. Además, los beneficios no son tangibles; son los desastres que no ocurrieron"

(Kofi Annan Secretario General de

La organización de una salida, un campamento, un gran juego, un baño, NO DEBE IMPROVISARSE. Son imperativos absolutos, el reconocimiento de los lugares y la preparación minuciosa.

Un ritmo de vida bien adaptado, una juiciosa elección de actividades, un clima de distensión, aseguran a los jóvenes un equilibrio, que es un factor cierto de seguridad.

Una vez puesta a punto la organización material y debidamente fijados los programas de actividades, sólo resta poner en práctica lo más importante de su actuación: por una parte, el desarrollo del espíritu de seguridad en los jóvenes, y por otra, la creación de reflejos y de una cierta aptitud física que permitirán actuar correctamente ante un peligro potencial o real.

En los primeros años de la infancia, es normal que se procure poner a los lobatos y/o lobeznas al abrigo de peligros, pero a medida que crecen hay que lograr que, poco a poco, se vayan haciendo capaces de protegerse a sí mismos a través de sus actividades cotidianas: es la AUTOPROTECCION, que les será útil en todos los ámbitos de su vida, no sólo en las actividades scouts.

Aquí la regla de oro es utilizar el **educación por la acción**: recurrir al interés y a la iniciativa de los jóvenes, enseñándoles a aprender las cosas. ¿No es acaso éste nuestro objetivo? Formar hombres y mujeres, estimulando el desarrollo de su personalidad.

En nuestra formación de jóvenes en la prevención, no será educándolos dentro de una campana de cristal como los protegeremos de los peligros.

La educación en seguridad debe proponerse dos objetivos:

1. Aprender a distinguir cuáles son los riesgos que hay que correr y los que hay que evitar.

2. Enseñar la mejor manera de afrontar los riesgos inevitables.

Su papel, como educadores, será apreciar si los riesgos pueden correrse, teniendo en cuenta, en función de la dificultad de un juego, la personalidad de cada uno de sus jóvenes, su grado de progresión y su estado físico, como el lugar donde desarrollarán las actividades.

## CAMPAMENTO SEGURO: RESPONSABILIDAD DE LOS DIRIGENTES

Contemplar la seguridad en campamentos, es crear todas las condiciones para que el mismo se desarrolle normalmente y no tengamos que sufrir contratiempos o incluso, accidentes.

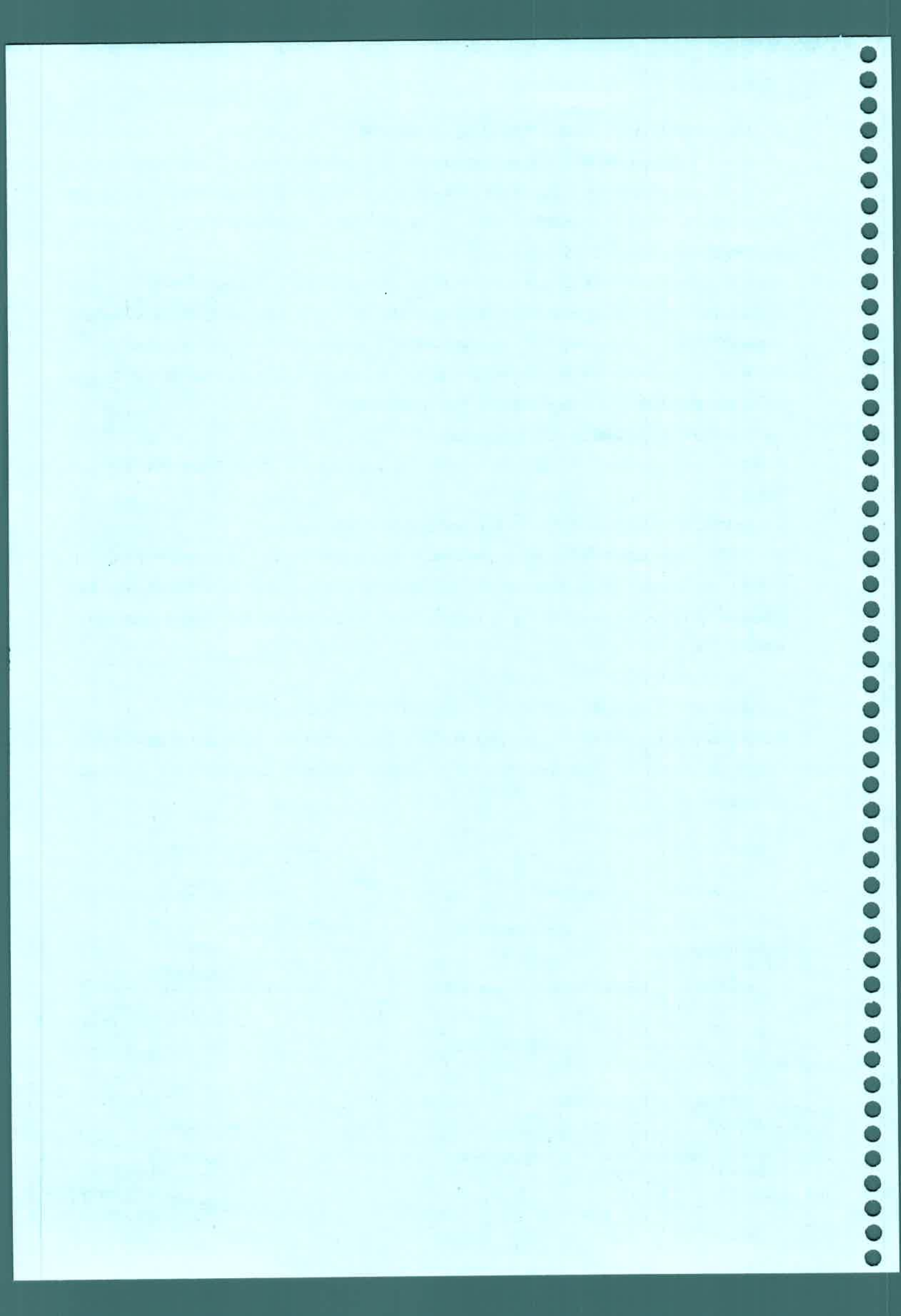
Por ello debemos:

1. Diagnosticar - iniciar la planificación
2. Proyectar - plantear lineamientos generales y bosquejar detalles preliminares
3. Comunicar - informar a los participantes, a las familias y a las autoridades del lugar
4. Ejecutar - ejecutar las tareas que se fueron definiendo previamente
5. Evaluar



La protección  
y la seguridad de  
los acampantes es  
nuestra responsabilidad

Los responsables del campamento deberán tener en cuenta muy especialmente todas las disposiciones enunciadas en la Norma CE 004 de Scouts de Argentina.



Un Jefe de Campo las acciones siguientes:

- Por más que tengamos nociones importantes de primeros auxilios, JAMÁS debe dejar la resolución de un accidente en nuestras manos, la atención DEBE ser efectuada por UN MÉDICO.
- NUNCA debe diagnosticar, simplemente tratar al accidentado en los primeros instantes hasta la llegada del médico.
- No debe escatimar acciones tendientes a obtener un diagnóstico seguro, por lo que NO DEBE DEJAR DE REALIZAR INTERCONSULTAS que pudieran ser necesarias, así como derivaciones a especialista, radiografías y cualquier otro estudio indicado por profesionales competentes.
- NO DEBE ACOMODAR LAS INDICACIONES DE LOS MÉDICOS a las condiciones de campamento. Las comodidades que deben ser prestadas a los accidentados, muchas veces no pueden ser dadas en una carpa o en un campamento.
- LOS PRIMEROS AUXILIOS prestados para atender la emergencia, DEBEN SER SÓLO LOS IMPRESCINDIBLES, evitando aquellas acciones de mayor envergadura (reducir quebraduras, posicionamiento óseo, etc.) que puedan producir severas reacciones en algunos casos, además de poder ser imputados por mala praxis o ejercicio ilegal de la medicina.
- DEBE EVITAR MOVER AL ACCIDENTADO en caso de golpes o caídas, con fractura o no.
- No debe minimizar ninguna situación. Debe en todos los casos, prestarle atención hasta que llegue el médico o personal capacitado.
- No debe ocultarle a los padres las situaciones producidas, deben estar en conocimiento de lo ocurrido para emprender las acciones que crean convenientes.

Actuar en forma imprudente, justificando la acción por conocer y asumir las consecuencias, agrava la falta. Implica desconocer que las consecuencias no son sólo personales sino que siempre afectan a terceros y a la Asociación toda. DEBE EVITAR EL CONOCER LAS CONSECUENCIAS NUNCA SERÁ JUSTIFICATIVO PARA UNA ACCIÓN TEMERARIA, IMPRUDENTE O NO SUJETA AL MARCO NORMATIVO.

### **SELECCIÓN DEL LUGAR**

Al visitar el lugar, antes del campamento, observaremos cuáles son las condiciones de riesgo del mismo. Por ejemplo si es zona de caza, pozos profundos, pantanos, barrancos,



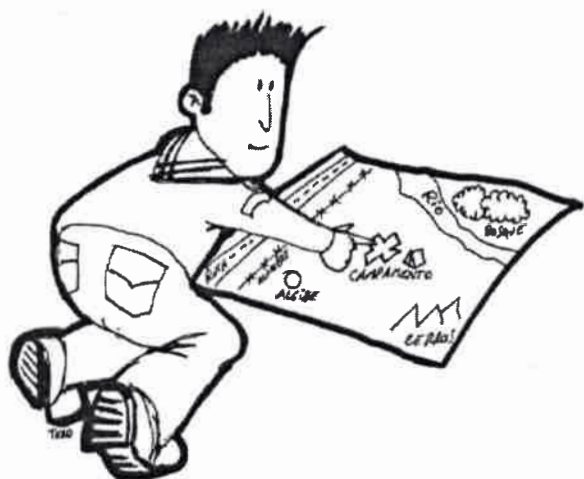
alambrados (electrificados, de púas, etc.), frente a los que debemos tomar precauciones. Con esta información se realizara el denominado **Mapa de Riesgos**.

## MAPA DE RIESGOS DEL LUGAR DEL CAMPAMENTO

De acuerdo a la Resolución D.E. N° 85/2008, se:

“Deberá realizar alguna experiencia práctica sobre el relevamiento del “mapa de riesgo” al llegar al lugar y antes de instalar el campamento. (Por ejemplo: Demarcación de áreas peligrosas; puentes en mal estado; etc.)”.

Un mapa de riesgo es una representación gráfica que sintetiza y señala los lugares sin protección relativa y que precisamente por esa condición, pueden ser situaciones que favorezcan la ocurrencia de accidentes. Mediante dibujos, esquemas, diagramas, signos topográficos u otra forma similar, expresaremos los resultados de la observación preliminar (visita previa).



Su realización permite construir y reconocer colectivamente diferentes ambientes y lugares peligrosos del lugar donde se va a trabajar con los niños, jóvenes y adultos. Es un instrumento sencillo, de fácil realización y bastante completo para sistematizar el resultado de la observación participativa a través de la representación gráfica.

Tiene funciones pedagógicas y de capacitación para los Dirigentes que participarán del campamento, que recibirán información detallada del lugar. Asimismo, es un instrumento para diagnosticar y evaluar las condiciones de protección de diferentes lugares.

Para situaciones de contingencia o accidentes, debemos llevar nuestro listado de teléfonos de emergencias (ver ítem Teléfonos) y en nuestro mapa de riesgos, que realizamos unos meses antes cuando visitamos el lugar de acampe, se recomienda diagramarlo con un listado que incluya:

- Localización del lugar o ruta de las salidas o excursiones
- Localización de los pueblos o ciudades cercanas o de los teléfonos cercanos
- Nombre y número de teléfono del doctor más cercano, hospital o Cruz Roja
- Número de teléfono de la Policía más cercana

- Teléfono de Grupos Scouts cercanos
- Teléfono del Director de Distrito o Director de Zona (notificados del campamento)
- Teléfonos útiles (Vialidad Nacional, información turística, Prefectura Naval Argentina, autoridades de cuencas de ríos o valles, guarda faunas, lugareños cercanos, socorristas, radioaficionados, etc.)

## SELECCIÓN DE TRANSPORTE

Elemento clave para un campamento. Hay que tener en cuenta algunos aspectos a averiguar y controlar a la hora de seleccionar el medio de transporte a utilizar para el traslado de nuestro Grupo.

### AUTOBUSES

Contratar los servicios de acuerdo a lo siguiente:

Toda vez que se contrate un transporte, los Jefes de Unidad, Jefes de Grupo, Directores de Distrito, Directores de Zona, Jefes de Campo, Directores de Módulos, etc., según corresponda deberán constatar:

- La habilitación de CNRT del vehículo a contratar (Comisión Nacional de Regulación de Transporte) o autoridad jurisdiccional correspondiente (municipal / provincial), dependiendo del viaje a realizar y las rutas a transitar.
- El Contrato y vigencia de Póliza de Seguro de Vida y Responsabilidad Civil, contratada mediante una Compañía de Seguros para el Transporte Automotor de Pasajeros.
- La Constancia de Pago de la Tasa Nacional de Transporte (debe figurar el número de dominio de la unidad).
- El Certificado de Verificación Técnica Vehicular vigente, según legislación local vigente.
- En caso de viaje al exterior, el "Permiso de viaje Ocasional al exterior" expedido por la C.N.R.T. y/o autoridad local competente, como así también la extensión de cobertura de los seguros mencionados en 5.1.2.
- El Carnet o Licencia vigente para Conducir otorgado por la C.N.R.T. y/o autoridad local competente, y/o la que corresponda para la conducción fuera del país, de los conductores.
- Las Cédulas Verde y/o Azul vigentes.
- Además, deberá facilitar a los conductores la documentación requerida por éstos (lista de pasajeros).

La documentación mencionada, deberá ser requerida previamente al momento de la contratación de la/las unidad/es y archivada en un folio a tal efecto, cotejando si corresponde con la de las unidades que efectivamente presten el servicio. En caso de cambio de unidad, la misma deberá cumplir con lo indicado precedentemente. Previa a la salida, verificar la documentación personal de los conductores.

## REMOLQUES, CAMIONES Y CAMIONETAS

Respetar las Normas de Transito vigentes:

- 1 - Las camionetas fueron diseñadas y fabricadas para transportar materiales y equipo, no personas.
- 2 - Las cajas de las camionetas o remolques nunca deberán utilizarse para transportar pasajeros.
- 3 - No se expedirán permisos para ningún viaje en el cual se transporten pasajeros en otro lugar que no sea la cabina.
- 4 - Enganchar el remolque según el automóvil y gancho correcto para el remolque. Distribuir y sujetar la carga.
- 5 - Verificar el equipo de seguridad necesario.

## BICICLETAS

Respetar las Normas de Transito vigentes.

Un medio de transporte muy utilizado por los Scouts es la bicicleta. Debemos conocer las reglamentaciones que existen para hacer un uso correcto de la misma.

Es importante:

- el uso de casco (independientemente que las normas del lugar lo exijan o no), y contar con todos los elementos de seguridad.
- poseer bicicletas acorde a la actividad y en perfecto estado de conservación.

El Dirigente deberá conocer sobre la experiencia de los Beneficiarios que participarán de la actividad, aconsejando realizar la capacitación adecuada.

## VEHICULOS PARTICULARES

Toda vez que se utilice un vehículo particular, los Jefes de Unidad, Jefes de Grupo, Directores de Distrito, Directores de Zona, Jefes de Campo, Directores de Módulos, etc., según corresponda, deberán constatar que:

- El vehículo esté habilitado para circular en todo el recorrido a realizar.
- Posea Seguro de Responsabilidad Civil para terceros transportados vigente.

- Posea Certificado de Verificación Técnica Vehicular vigente, si corresponde.
- Posea el pago de Patentes al día, si corresponde.
- Posea Cédula Verde o Azul a nombre de, al menos, uno de los conductores.
- El o los conductores, posean Carnet o Licencia de Conducir acorde al vehículo que conducen, vigente.

Importante: La cantidad de personas transportadas en el vehículo particular no deberá exceder la cantidad de cinturones de seguridad que posee dicho vehículo.

## **ACTIVIDADES SEGURAS**

### **REGLA DE SEGURIDAD NUNCA DOS SIEMPRE TRES**

En nuestras actividades, deberá haber la cantidad de Dirigentes exigida en los Reglamentos. Con la presencia siempre de DOS personas adultas (NO BENEFICIARIOS) como mínimo, uno de los cuales deberá ser un miembro habilitado por su Formación ante SAAC.

En caso de un accidente, una persona deberá permanecer con el lesionado y la otra acudir en busca de ayuda.

Es función y responsabilidad de los Directores de Distrito arbitrar los medios para autorizar y garantizar que cuando un Grupo tiene una excursión o sale de campamento, cuente con la suficiente cantidad de adultos para todas las actividades programadas.

Se requiere que, para las actividades donde haya participantes de ambos sexos, estén presentes adultos de ambos sexos, uno de los cuales deberá ser un miembro habilitado por su Formación ante SAAC.

### **RAIDS Y CAMPAMENTOS EN SOLEDAD:**

Raids y Campamentos de Soledad son actividades propias de las Ramas Caminantes y Rovers. El equipo de Dirigentes es el principal responsable de la intervención pedagógica. Es el que asegura que la actividad sea educativa, es el responsable por la seguridad, tanto en el recorrido como en las actividades a desarrollar en el lugar.

El equipo de Dirigentes debe saber, en todo momento, donde se encuentra el joven y de la misma manera el joven debe saber donde se encuentra su Dirigente porque ninguna actividad scout debe realizarse fuera de la vista del adulto responsable. Para estas actividades, se utilizara el denominado: Sistema "DOS A CARGO", el cual establece como requisito mínimo que dos adultos, al menos uno de los cuales deberá ser un miembro



habilitado por su Formación ante SAAC deberán estar presentes acompañando a los miembros Beneficiarios.

#### **ACTIVIDADES NOCTURNAS:**

Especial cuidado debemos tener con ellas. Cada Dirigente que realice o planifique una actividad para la noche como juegos, búsquedas, marchas, debe verificar previamente el lugar (ver "MAPA DE RIESGO"), teniendo en cuenta la existencia de alambrados, ramas a la altura del rostro, zanjas, pozos y todo aquello que en la oscuridad pueda ocasionar un accidente.

Nuestra misión es formar hombres y mujeres libres, auténticos, solidarios, como lo marca nuestro Proyecto Educativo. Y no rambos rudos.

#### **PREPARACIÓN ANTE EMERGENCIAS NATURALES**

Considerando la variación climatológica por la que atraviesa nuestro planeta y sin causar alarma, pero entendiendo que debemos tomar todos los recaudos que se encuentran a nuestro alcance, se recomienda que se extremen las medidas de seguridad en lo que respecta al acampe teniendo en cuenta:

1 - Ubicar el lugar de acampe lejos de los caudales de agua, tales como ríos o arroyos por más mansos que parezcan, ya que sus crecidas suelen ser sorpresivas y ocasionan accidentes graves.

2 - No acampar en la parte baja de los cerros, montañas o lomas, porque los torrentes que se forman luego de las lluvias, pueden ser causa de hechos muchas veces irreparables, existiendo el peligro de desprendimiento de tierra (alud) con riesgo de aplastamiento.

3 - Evitar el armado de carpas debajo de los árboles.

4 - El lugar entre carpa y carpa debe ser amplio para la circulación.

5 - Toda carpa que se arme en campamento, debería contar con su canaleta de desagüe y la misma debe ser tapada antes de retirarse del campo. (Para Parques Nacionales consultar y respetar las indicaciones de la autoridad competente y/o los dueños del lugar).



6 - No olvidar anclar las carpas.

7 - El interior de la carpa deberá estar siempre ordenado y en perfecto estado (mochilas, bolsos, etc.) ya que en caso de evacuación ello será de gran ayuda. Y tal situación podrá ser dada con o sin elementos, según el estado del clima.

8 - Si el lugar ofrece un resguardo edificado, el Jefe de Campo deberá cerciorarse del estado del mismo, manteniéndolo limpio para que, en caso de dar la orden de evacuación, no haya inconvenientes ni accidentes innecesarios.

9 - Es necesario realizar la guardia nocturna con el fin de:

A - Practicar el control de seguridad

B - Practicar el control de los elementos de acampe

C - Controlar el apagado de todos los fogones

D - Estar atento a los cambios de clima

10 - Colocar el Mapa de Riesgo en lugar visible para todos los acampantes, señalizando los lugares y elementos peligrosos.

11 - Recordar que para un mejor desenvolvimiento del Grupo Scout en situación de emergencia, es prioritario realizar como mínimo dos ejercicios de simulacro de evacuación durante el lapso de duración del acampe, recomendándose realizar el primero inmediatamente se haya terminado la instalación del campamento y los acampantes hayan reconocido las instalaciones y los distintos lugares; y el segundo, a criterio del Jefe de Grupo y/o Jefe de Campo. Se deberá considerar:

A - Que todo acampante tengan claro quién es el Responsable de la evacuación y con qué consigna sonora se dará la orden de evacuación del lugar.

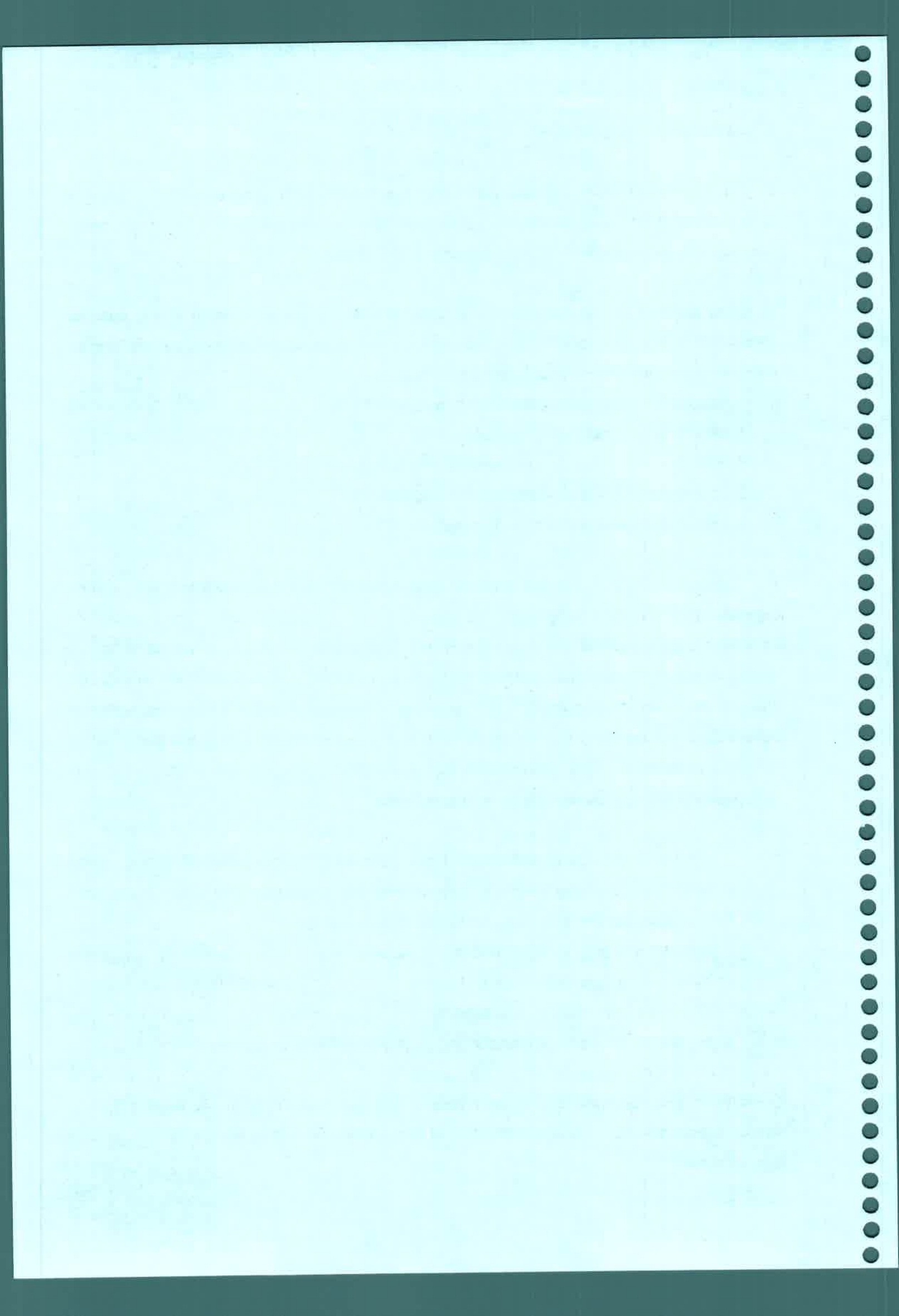
B - Identificación muy clara de la ruta de evacuación

C - Identificación en el edificio de evacuación de los puntos de encuentro designados para cada Rama,

D - Evitar órdenes y contraórdenes.

E - Evitar, situaciones que pongan en pánico a los acampantes.

Cuando todos los acampantes hayan ingresado al lugar de evacuación, el Jefe de Campo deberá cerciorarse con los Jefes de Unidad del conteo respectivo de los Beneficiarios y colaboradores.



## EPÍLOGO

La posición de verificar los posibles riesgos, no debe provocar la disminución de la cantidad y calidad de las actividades. Siendo este el criterio aplicado por el grupo desde los años 90, cuando comenzó esta vorágine de los conflictos judiciales.

La presencia de adultos en las tareas de los chicos, no impide la participación de terceros en las mismas y no necesariamente van a tener responsabilidad derivada para Scouts de Argentina o el grupo scout. Esta aclaración es al respecto de que en otros grupos se ha generado una psicosis con la permanencia de terceros en las actividades, donde se les pide que se retiren. Los miembros de este Consejo de Grupo se preguntan: ¿Qué pasa en un camping alquilado, también tienen que ser afiliados otros acampantes no pertenecientes al grupo? Esto nos muestra que es algo descabellado, y se pierde la verdadera oportunidad de captar nuevos adultos que acompañen a los chicos en las actividades, hay que recordar que el escultismo se desarrolla por el hábito.

Esto no quiere decir que los adultos participantes tengan que tener algún nivel de formación para cumplir un adulto cada seis niños, para poder realizar las actividades; solo hace falta un Maestro Scout con nivel de formación de Insignia de Madera según sea el nivel de requerimiento y el resto personas mayores de 18 años en cantidad suficiente con seguro de acompañantes.

La presencia de los padres de los niños no dificulta las actividades, como se afirma en muchos grupos, sino todo lo contrario; ya que la asistencia de los menores es posible si los padres o tutores los llevan a las mismas cosa que no se logra sino estos no conocen en detalle de los que se lleva adelante en programas o los esfuerzos de completar las asignaciones presupuestarias.

A nivel nacional se afirma que el promedio de permanencia de un adulto en el escultismo es de dos o tres años, pero esto sucede por los errores cometidos en seguridad en las actividades; sin embargo, si la preparación y compromiso de los mayores provoca que se prevean proactivamente los riesgos y que por experiencia se organicen de tal manera que aseguren el éxito de que todos vuelvan sanos y contentos a sus casas, logrará, que este grupo perdure con muchos de los mismos adultos, por otros 35 años.

## CONCLUSIONES

Este trabajo ha logrado motivar a los niños y jóvenes de este grupo a conocer cosas de su pasado, cuáles eran las personas que integraron la patrulla en la que están, que sabían hacer y que disfrutaban, y porque hace muchos años que existe.

Nos permite comprender el origen de las actividades del movimiento scout y de cada grupo scout, mismo que surgen de la responsabilidad social y ética de las personas que se sienten llamados a crear oportunidades para otros y así ser solidarios, responsables y mejores cada día.

Nos ayuda a entender que una sociedad que no prepara a las personas para integrarse a las instituciones y organizaciones, será una sociedad que fracasará en el futuro; que no todo depende de la responsabilidad de las empresas o corporaciones para poder desarrollar los recursos humanos de sus miembros, sino que todas las personas de bien, junto al Estado deben moderar y corregir las desviaciones o abusos del mercado.

En el caso analizado de Scout de Argentina asociación civil, el fortalecimiento de los organismos depende de su base democrática y participativa, que afiance una única visión, misión y valores como asociación nacional, pero debería modificar su “contrato psicológico” comenzando por autoridades zonales y distritales que conozcan y comprendan la cultura organizacional local o regional.

Al hablar de los elementos del método scout, destaca el trabajo en pequeños equipos que no debe confundirse con otras teorías de liderazgo y equipos de trabajo (autoadministrados, transfuncionales, de primera generación, de segunda generación, etc.); es necesario comprender al sistema de patrullas como una teoría distinta, para poder arribar a conclusiones válidas.

La industria del juicio de los años noventas, generó una visión más proactiva frente a los riesgos, que no debe limitar el desarrollo de actividades desafiantes, útiles, recompensantes o atractivas, o la aplicación de los elementos esenciales del escultismo, como la aventura y el espíritu de desafíos, ni debe permitirse un enclaustre elitista de los dirigentes como los únicos adultos frente a los beneficiarios, ya que nadie sabe más de lo que es mejor para los niños que sus propias familias.

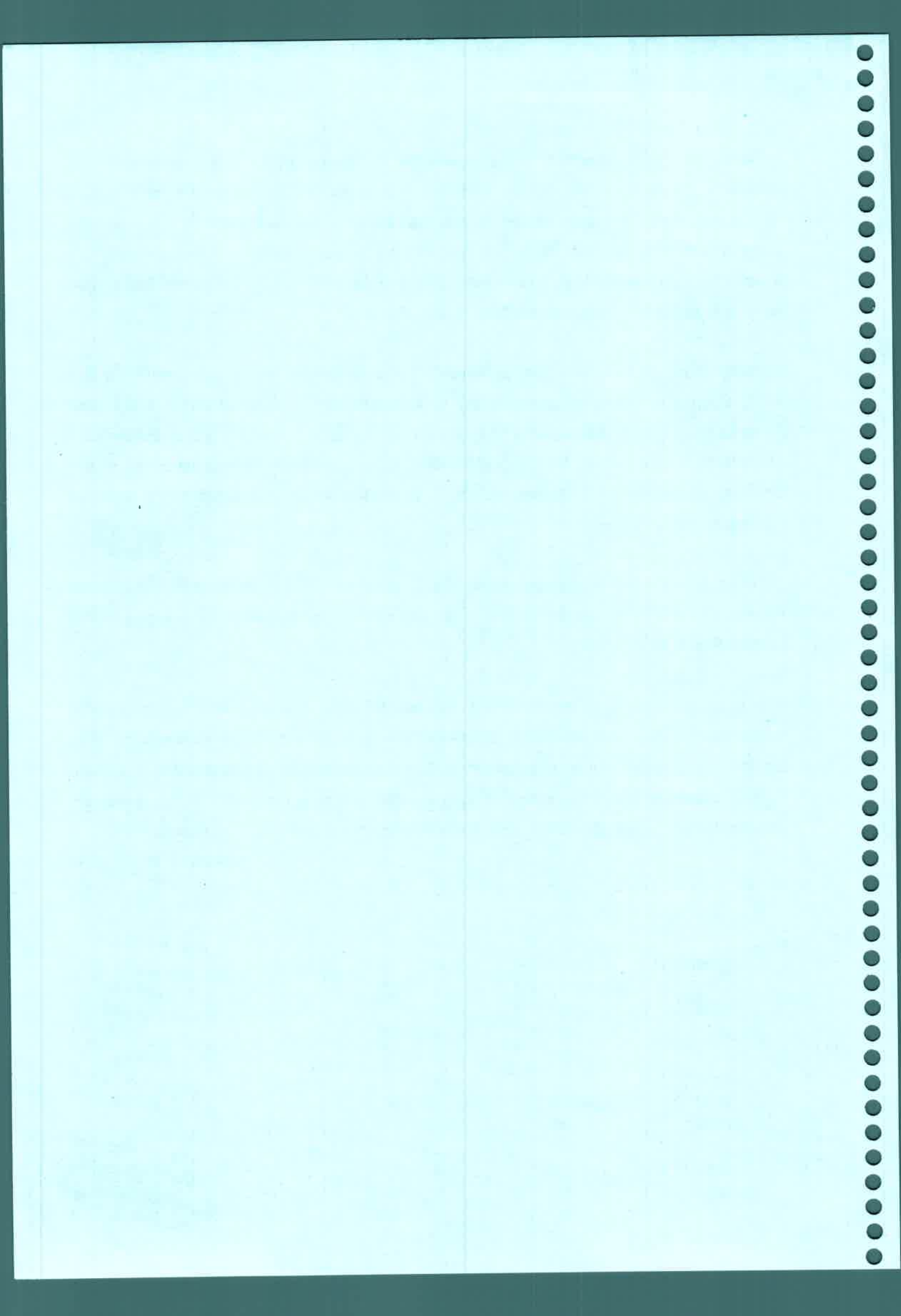
Aunque no existen muchos registros escritos de las actividades del escultismo, los jóvenes al hacer memoria de las distintas propuestas, recuerdan gratos momentos y anécdotas, campamentos, salidas, personas, lugares, quienes pueden recordar con minucioso detalle de esos tiempos y con eso, se podrían realizar análisis de datos de experiencias de aprendizaje, reconstruir la historia para dar a conocer a esta comunidad educativa necesaria para el desarrollo social.

La elaboración de esta monografía, motivo a varios dirigentes a ser nexos para recolectar información, a juntarse con personas que ya no están más conectadas con el grupo, para juntar la mayor cantidad de datos posibles y logró volver a vincularlos como dirigentes o simpatizantes. Generó en los integrantes del grupo la iniciativa de reconstruir su propia historia y conocerse ellos mismos a la luz de la administración estratégica de los recursos humanos.

En el proceso de la investigación se encontró más información que la contenida en este trabajo, el que tuvo que sufrir un sesgo, lo que serviría como motivación a quien quiera continuar la tarea.

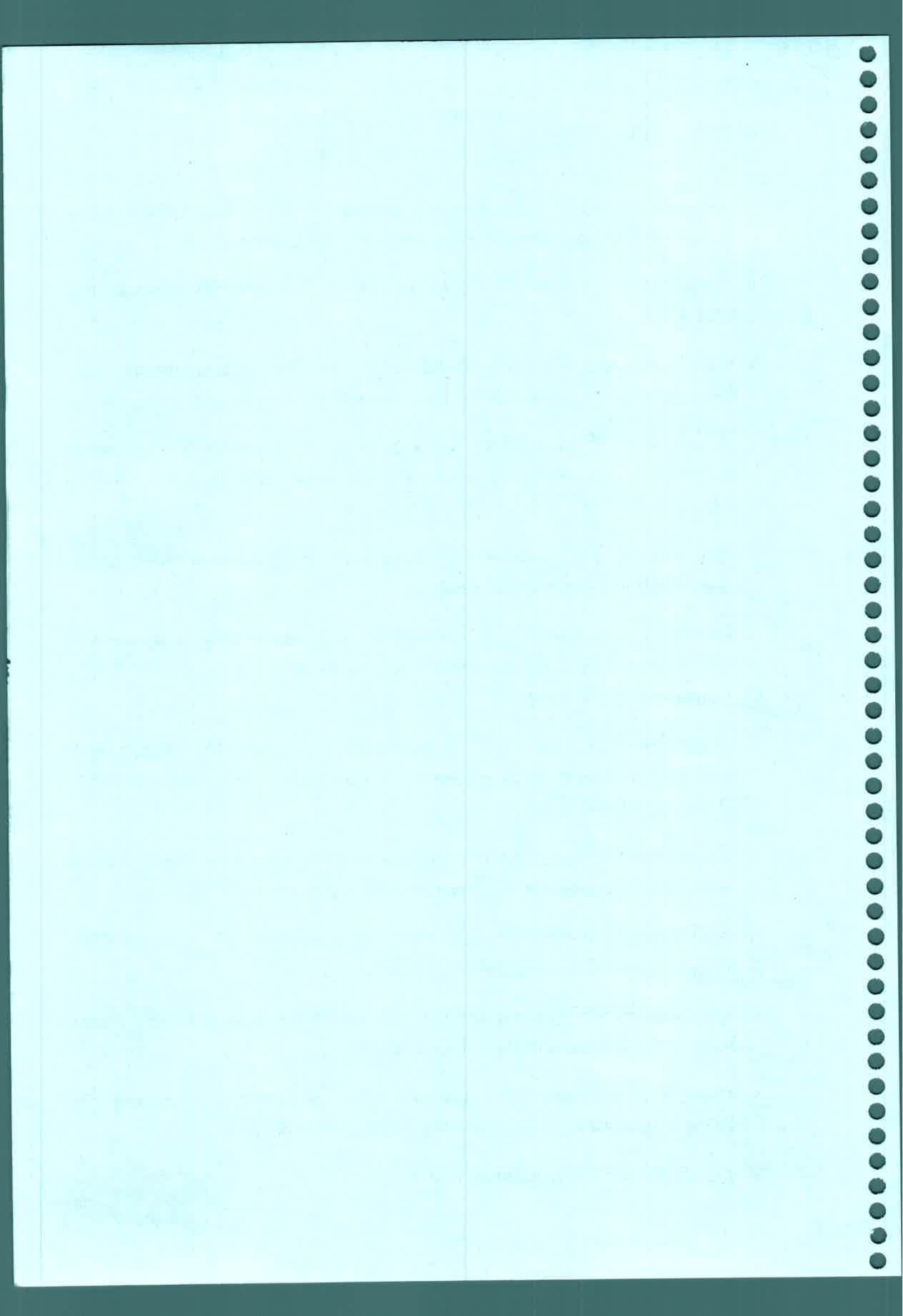
Este grupo humano logró sobrevivir bajo una identidad durante todo este tiempo, a pesar de los cambios sociales, políticos, culturales, laborales, lo que resalta respecto de otras iniciativas o grupos; esta persistencia se basa en su capacidad de formar personas como sujetos capaces, no solo como dirigentes del grupo scout, sino como personas preparadas para dejar el mundo en mejores condiciones a como lo encontraron.





## BIBLIOGRAFÍA

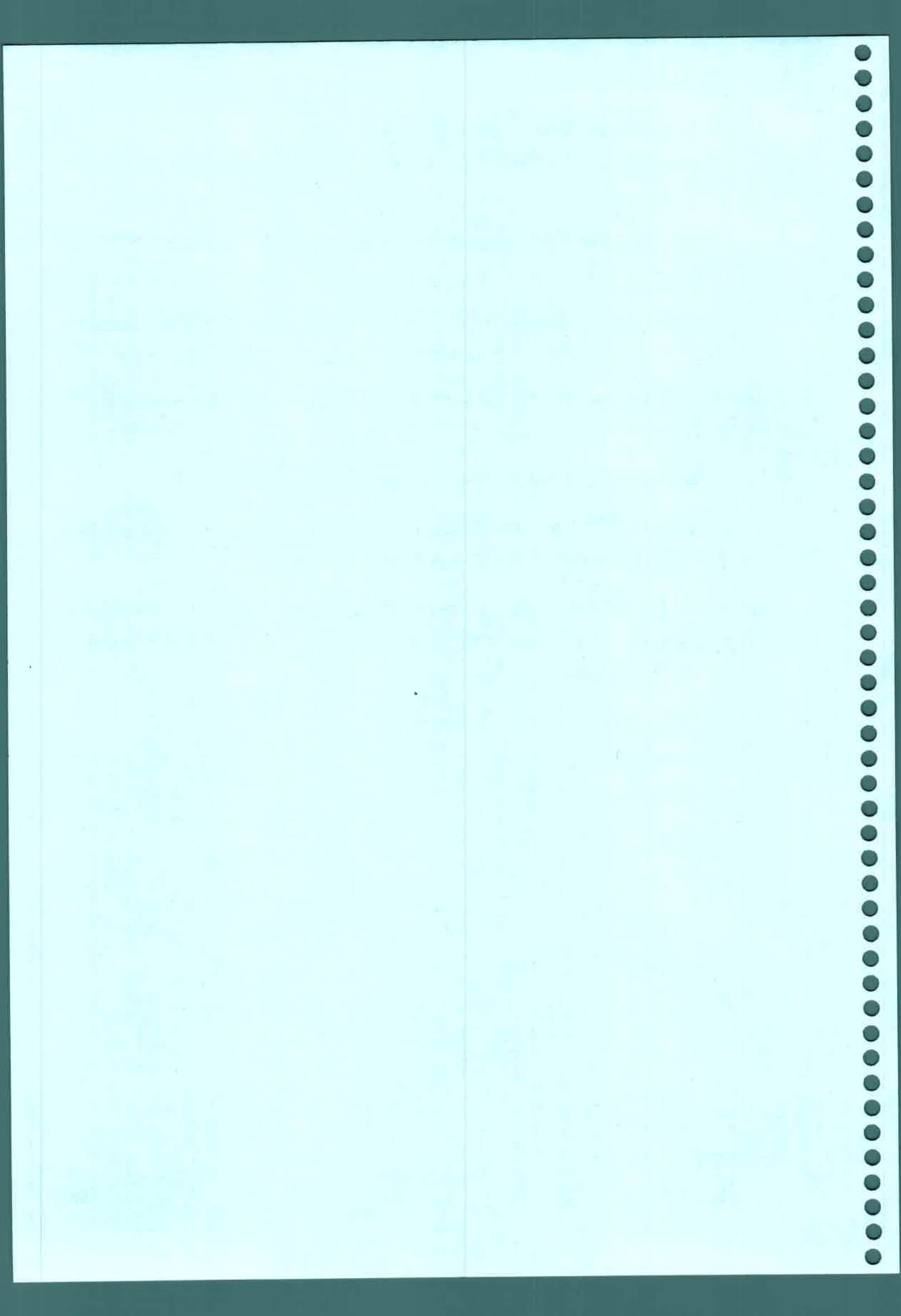
- AQUINO, GUSTAVO .2009, Material publicado por Clarín, iEco y Materiabiz en Master de Negocios, tomo 2, Buenos Aires - gaquino@schein.com.ar
- ARISTEGUIETA GRAMCKO, ADOLFO . 1989. El Gran juego. Editorial San José Costa Rica
- BADEN POWELL, ROBERT STEPHENSON 1991 Guía para el Jefe de Tropa. Editorial Scout Interamericana San José Costa Rica
- BLAKE, R. MOUTON, J.ALLEN, R.( 1990) : “Como trabajar en equipo. Una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial”. Ed. Norma. Cap.1 pag.1 a 15).
- CARROLL, A. 1993. “Business and Society: Ethics and Stakeholder Management”. South-Western Publishing, Cincinnati
- CASTILLO, ANA MARIA 2002. El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en Europa: El libro verde”, Noticias de la economía pública social y cooperativa. 35, pp. 40-45
- COMISIÓN EUROPEA 2002. Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, Bruselas
- DIARIO PUNTAL RÍO CUARTO TIENE HISTORIA Siempre listos La historia de los boys scouts riocuartenses <http://www.puntal.com.ar/noticia.php?id=61111>
- DONALSON, T. Y PRESTON, L.E. 1998. The Corporation and its Stakeholders, Toronto, University of Toronto Press, pp. 71-80
- DRUCKER PETER 1996, La Administración en una época de Grandes Cambios, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, C 6
- DYER, William (1988): Formación de equipos, problemas y alternativas. Ed. Addison Wesley Iberoamericana. México, 2da.ed.(pags.4 a 31).
- ENCÍCLICA RERUM NOVARUM, núm. 1



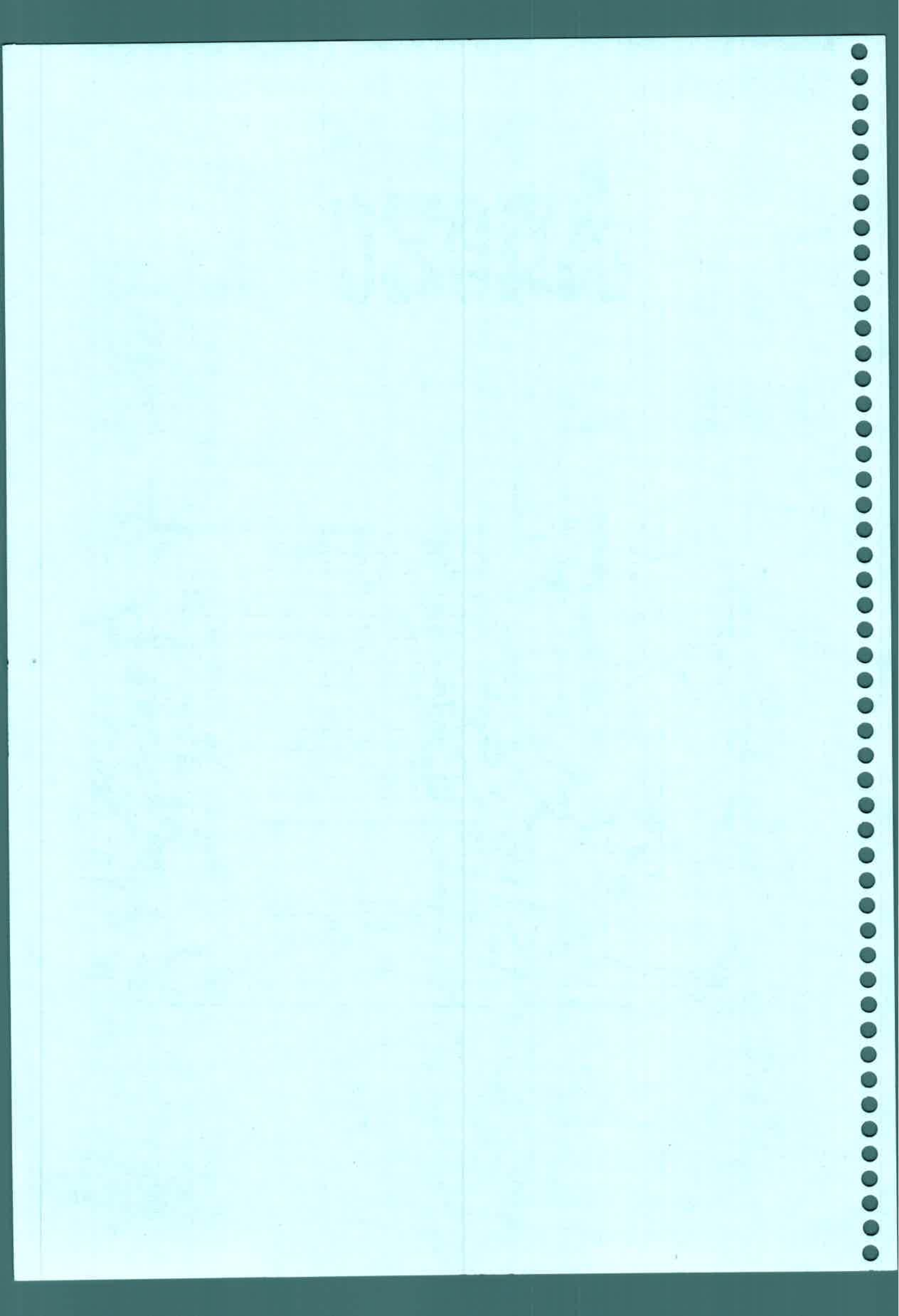
- FERNANDEZ GAGO, R. 2005. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Thomson. Madrid
- FREEMAN, E. 1984. "Strategic Management: A Stakeholder Approach". Pitman: Boston, MA
- GOLEMAN d. R. BOYATZIS, A. MCKEE (2008) "El líder Resonante Crea Más", De bolsillo, Bs. As.
- GOLEMAN, BOYATZIS Y MCKEE. 2004 El líder Resonante. Ed. Plaza y Janés. Nota de Cátedra Norma Martínez de Pérez 1.-EQUIPO DE TRABAJO: Concepto. Diferencias con grupo
- KERNST, PEDRO 2012 - <http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=862> leído el 16/10/2012
- LIBROS DE ACTAS DEL CONSEJO DE GRUPO SCOUT NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN RÍO CUARTO. 1977-2012
- MARTINEZ de PEREZ Norma (2003) "Equipos de trabajo". Mimeo. UNRC.
- MC GEHEE W. 1958. Are We Using What We Know About Training." Personnel Psychology. Spring. p. 2
- PHILIPPS, ROLAND E. 1912 El Sistema de Patrullas. Editorial Scout Interamericana. Buenos Aires Cap I
- PLANILLAS AFILIATORIAS A LA UNIÓN SCOUT CATÓLICOS ARGENTINOS 1977 – 1995
- PLANILLAS AFILIATORIAS A SCOUTS DE ARGENTINA 1996 – 2005 Y 2010 - 2012
- PLANILLAS PÓLIZAS DE SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES SANCOR SEGUROS 2006 - 2009
- ROBBINS, STEPHEN P. 1996 Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. Prentice-hall hispanoamericana, s.a. San Diego University Cap.3-6-8

- ROTHMANN BOWEN, HOWARD. 1953. Social Responsibilities of the Businessman. By The Federal Council of the Churches of the Christ of America. New York
- SCHEIN Edgar H 1980 Organizational Psychology, 3 Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 24
- SCHEIN Edgar H. 1978 Career Dynamics, Addison-Wesley Publishing Company, USA s/nota de cátedra Gustavo Aquino
- SCOUTS DE ARGENTINA 2012 El Método Scout Doc. Generales Edición 100 años. p.7-38
- SCOUTS DE ARGENTINA Compendio Seguridad N°1 y N°2
- THURMAN, JOHN 1953 The Scouter's Books No.2 - The Court Of Honour The Boys Scouts Association. First Edition. Buckingham Palace Road
- UNDP. 2011 INFORME SOBRE DESARROLLO HUMANO 2011 Sostenibilidad y equidad: Un mejor futuro para todos. [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2011\\_ES\\_Complete.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_ES_Complete.pdf)









## INSTRUMENTO

Para los jefes de Grupo

1. Cuente que lo motivo a fundar este grupo,
  - ◆ En qué año se funda
  - ◆ Con quienes, (cuantas personas, dirigentes, chicos
  - ◆ Con cuantas ramas comenzaron.
  - ◆ Como eligen el nombre y porque ese nombre
2. ¿Durante cuantos años fue jefe de grupo?
3. ¿En qué años se incorporaron otras ramas, cuales fueron, en que años?

Fecha	Nombre de la rama	Jefe de Rama

4. ¿Cuántas personas había en cada rama aproximadamente, y quien era el dirigente de la misma?
5. ¿En qué lugares se realizarán campamentos? ¿años?

Fechas	Lugar

6. ¿Qué actividades realizo el consejo de grupo en esos años?

Fechas	Actividades	Participantes

7. ¿Qué actividades realizaban las ramas en los distintos años?

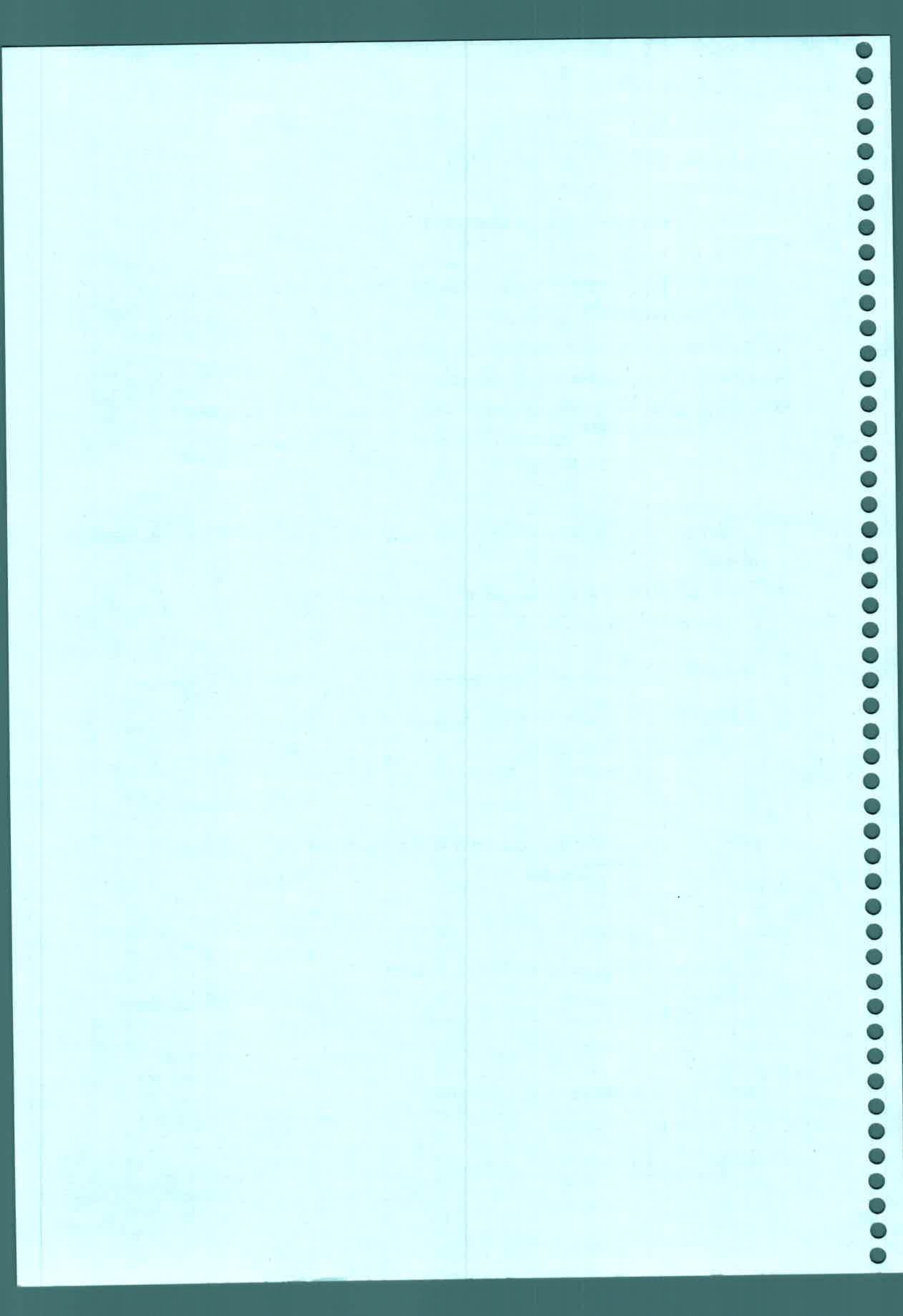
Fechas	Actividades	Ramas

8. ¿Qué ceremonias se realizaron por esos años?

Fechas	Ceremonias	Ramas	Participaron

9. ¿Qué veladas se realizaron en esos años?

Fechas	Veladas	Ramas





10. ¿Qué continuidad de miembros se logro? Es muy escasa
11. ¿Contar algunas anécdotas?
12. ¿Quiénes, cuando, y por que eligen esos colores en el pañuelo?

### **INSTRUMENTO**

Para realizar a diferentes miembros de las distintas secciones.

1. ¿En qué año comenzó a participar del grupo?
2. ¿Cómo se llamaron las diferentes patrullas por las que paso?
3. ¿Quiénes fueron sus compañeros de patrulla?
4. ¿Quiénes fueron los diferentes guías de patrulla
5. ¿Cuáles fueron los diferentes gritos de patrulla y cuál fue el nombre de la patrulla?
6. ¿Qué insignias recibió y en que años aproximadamente?
7. ¿En qué campamentos participo y en que años?
8. ¿Cuántas ramas participaron de esos campamentos? ¿años?
9. ¿Quiénes fueron los diferentes jefes de ramas en los distintos años?
10. ¿Qué actividades realizaron en los distintos años?
11. ¿De que ceremonias y veladas participo?, ¿en qué consistían?
12. Contar algunas anécdotas significativas para Uds

73187

U.N.R.C  
Biblioteca Central



73187

