



7. Reflexiones sobre una experiencia de ciudadanía activa en el espacio de la gestión pública

Luiz Sérgio Gomes da Silva. Director del Instituto Cajamar y Subsecretario de Gestión y Articulación Institucional de la Secretaría Especial de Desarrollo económico y Social (Sedes – Pr).

Objeto da reflexión

La construcción de la ciudadanía conduce a reflejarnos acerca de los procesos de empoderamiento. Mi reflexión tendrá como referencia una experiencia de empoderamiento institucional realizada en el espacio público, el CDES¹. Hemos evaluado que los cambios en un contexto social dependen de la capacidad de los actores sociales para construir acuerdos y procedimientos que regulen el uso de los recursos según reglas pactadas en el espacio público; y llamaremos apoderamiento institucional al proceso capaz de elevar la capacidad de las organizaciones con el objeto de alcanzar sus objetivos, cambiando la realidad, y legitimándose.

Un poco de contexto

En primer lugar, esa experiencia se desarrolla en un momento de grandes cambios estructurales en el mundo, donde el conocimiento asume papel relevante en el proceso productivo. Ese proceso se ha denominado por algunos de economía del conocimiento y sus corolarios como gestión del

¹ CDES es un consejo interlocutor entre gobierno y sociedad, para proponer políticas específicas, reparar acciones acerca de temas relevantes y proponer remoción de trabas administrativas, legales y financieros que impiden el desarrollo económico y social del país. Permite oír la sociedad, analizar propuestas y estudiar los caminos para viabilizar proyectos de interés público. Está constituido por 90 miembros de la sociedad civil, 12 Ministros de Estado, secretariado por el Ministro de la Secretaría de Relaciones Institucionales y presidido por el Presidente de la República Luiz Inácio Lula da Silva. La Secretaría Ejecutiva del CDES está a cargo de la Secretaría Especial de Desarrollo Económico y Social – SEDES. Principales Acciones del CDES: - participación activa en la aprobación de las reformas tributaria y de seguridad social; en la Agenda Nacional de Desarrollo; Diálogo Local: proceso de movilización de actores sociales y Gobiernos (municipales, estatales y federales) en la construcción de un proyecto de desarrollo local; Diseminar la experiencia en Sudamérica; Enunciados Estratégicos; Observatorio de la Equidad.

conocimiento. Involucra nuevas formas de relación de trabajo que coexisten con el mantenimiento de un modelo de producción cuya estructura continúa profundamente jerarquizada y totalmente inadecuado a las nuevas necesidades sociales.

En segundo lugar, desde el punto de vista político, de los años ochenta hasta nuestros días hemos tenido, en Brasil, una gran movilización social ampliando la participación y fortaleciendo la sociedad civil. Y en la década de noventa, han surgido varias experiencias mundiales teniendo en mira el apoderamiento de los ciudadanos beneficiándose de nuevas tecnologías sociales y de la comunicación.

Finalmente, del punto de vista político conyuntural, en 2003 tuvimos la elección de un liderazgo operario, que representa aspectos de este proceso de democratización. La elección de Lula se lleva a cabo en un momento en que existe un agravamiento de la crisis económica y política y un reflujo de los movimientos sociales. La inexistencia de estos movimientos sociales como protagonistas limitan un proceso más rápido de cambios económicos, de democratización de nuestra sociedad frustrando expectativas presentes en el proceso electoral. Nosotros debemos entender esas restricciones para poder aprovechar las oportunidades que surgen. Es sobre una de estas oportunidades que ahora voy hablar.

CDES

El Consejo de Desarrollo económico y Social (CDES) es una idea que se vino madurando por el Presidente Lula a lo largo de considerable tiempo. En las Caravanas de la Ciudadanía, en los viajes por el mundo, en los contactos con liderazgos nacionales y extranjeros. Su creación fue anunciada en el discurso de la victoria en las elecciones de 2002.

Se ha inspirado en la experiencia de 60 consejos congéneres, existentes en democracias europeas, asiáticas y americanas, en el Consejo Económico y Social de la Unión Europea. Tomó la decisión de formalizarlo por ser un demócrata, por creer en el diálogo social, por entender necesaria la conformación de ganas colectivas que viabilicen negociaciones y acuerdos sociales que sostengan proyectos nacionales duraderos.

Planificar es construir grados de libertad sobre nuestro futuro, pero que se efectiva en el presente, bajo incertidumbre y ante previsibles/ imprevisibles acciones de otros que participan del mismo juego social, haciendo cosas que se opone y/o inviabilizan objetivos que pretendemos.

Luiz Sérgio Gomes da Silva

La creación del CDES fue una medida que amplió en forma inédita los espacios de interlocución del gobierno con la sociedad organizada. La perspectiva y la capacidad de definir los grandes rumbos del país en forma compartida entre el gobierno y actores sociales están en franca evolución. El diálogo social confiere calidad y viabilidad a un proyecto de desarrollo de largo plazo, como expresión de la síntesis posible de los valores, visiones e intereses predominantes, orientadores de las acciones de gobierno asumidos por la sociedad.

Algunos pasos metodológicos

Examinemos uno de estos procesos, la construcción de la Agenda Nacional de Desarrollo (AND). Para construir la AND, el CDES primero construyó los valores que orientarían sus prácticas, después se preguntó sobre el futuro deseable, después identificó los principales problemas y a continuación, las soluciones necesarias para ecuacionarlos.

Valores son los principios a partir de los que se elaboró los análisis y proposiciones de la AND. Compartidos, los valores tienen dimensión de construcción, pues pueden unir y acentuar el sentimiento de colectividad y expresar convicción de acción.

La matriz de valores fue propuesta a partir del material contenido en las respuestas a la consulta “Visiones de la realidad brasileña” y discutida dialogando con los valores de las Metas del Milenio: democracia, igualdad, libertad, desarrollo sostenible, identidad nacional, diversidad y soberanía.²²

² “Democracia: El fortalecimiento de la democracia y del estado de derecho son fundamentales para la construcción de un proyecto de nación compartido, que asegure el predominio del interés colectivo, genere confianza y motivación. El Estado democrático debe garantizar la participación ciudadana, el diálogo, y la transparencia del proceso político.

• Igualdad: El desarrollo debe promover el equilibrio, la equidad, la justicia social, la buena distribución de renta, el compartimiento de la riqueza y de las oportunidades, el apoyo integral al ciudadano y la garantía de crecimiento y desarrollo personal.

• Libertad: La construcción de una nación de ciudadanos libres del miedo de la violencia, de la opresión y de la injusticia; garantía del pleno ejercicio de las libertades individuales.

• Desarrollo Sostenible: El desarrollo de la nación es indisoluble de la calidad de vida de los ciudadanos. La preservación ambiental y garantía de amplio acceso a todas las conquistas de la sociedad y del progreso de la

Después fue consensuada la Visión de Futuro: “un Brasil en el que la iniquidad fue superada, la paz social y a seguridad pública fueron alcanzadas, el desarrollo sustentado y sustentable ha encontrado su curso y todos los brasileños son ciudadanos”.

Para construir una visión de futuro ocupó un rol central, la planificación estratégica. Planificación, en general, puede ser una práctica muy normativa, tradicional. Para romper con esa forma, me gustaría empezar mencionando una frase de Almir Klink “Es Importante colocar proyectos en práctica porque no existen infinitas oportunidades”. Y esto cada uno de nosotros vive en el cotidiano, sabemos cuantas oportunidades pasan por nuestra vida, cuantas agarramos y cuantas perdemos. Planificar es construir grados de libertad sobre nuestro futuro, pero que se efectiva en el presente, bajo incertidumbre y delante de previsibles/imprevisibles acciones de otros que participan del mismo juego social, haciendo cosas que se opone y/o inviabilizan objetivos que pretendemos. En este sentido planificación es una acción en que necesito estar constantemente redibujando el futuro que será alcanzado combinando aprovechar las oportunidades del presente y planificando acciones para el futuro.

Y enseguida se han construido los **Ámbitos problemáticos** que expresan las preocupaciones de los Consejeros articuladas en cuestiones complejas, no sectoriales, evitando que la reflexión ocurriera sobre problemas puntuales, con consiguiente fragmentación en la búsqueda de soluciones.

Partiendo de las respuestas dadas para la consulta “Visiones de la realidad brasileña” realizada por la SEDES/NAE, añadidas de sistematizaciones producidas durante reuniones de grupos de trabajo, de los aportes de los eventos realizados por el CDES y de nuevas informaciones

humanidad. El bienestar de la población con trabajo para todos, distribución de renta, educación, salud, habitación y recreación. Son necesarias condiciones de vida digna para la población

- **Identidad Nacional:** La sociabilidad, afección y alegría son factores de cohesión y identidad nacional. Es necesario el fortalecimiento de la autoestima nacional y de las características típicas del ciudadano brasileño como creatividad, flexibilidad, inteligencia, solidaridad y alegría. Un país que se desarrolla apoyado y fortaleciendo la identidad de su pueblo.

- **Diversidad:** La sociedad, la naturaleza y el territorio brasileño presentan gran diversidad. Las diversidades culturales, religiosas, étnicas, ambientales regionales deben ser valoradas. Todo y cualquier tipo de discriminación debe ser combatido. Un proyecto global y abarcador de desarrollo debe considerar esta diversidad.

- **Soberanía:** El país debe construir relaciones armónicas, pacíficas y soberanas con demás naciones. Brasil debe ser miembro activo de la comunidad internacional y poseer una economía competitiva en el mercado global. La unidad nacional es fundamental para la soberanía y requiere la integración de las regiones y áreas subdesarrolladas del País al proyecto global de desarrollo nacional.”

proporcionadas por la conyuntura, fueron sistematizados seis ámbitos problemáticos:

- “1. Extrema desigualdad social, incluso de género y raza, con creciente concentración de renta y riqueza, cuota significativa de la población viviendo en la pobreza o miseria, disminución de la movilidad social.
2. Dinámica de la economía insuficiente para promover acelerada incorporación del mercado interno potencial, soportar competidores internacionales, con el compatible desarrollo de nuevos productos y mercados.
3. Infraestructura logística degradada, no competitiva, promotora de desigualdades interregionales, intersectoriales y sociales.
4. Inexistencia de eficaz sistema nacional público/privado de financiación del desarrollo, estructura tributaria irracional, regresiva y penalizadora de la producción y del trabajo.
5. Inseguridad pública y ciudadana, justicia poco democrática, aparato estatal con baja capacidad reglamentar fiscalizadora.
6. Baja capacidad operativa del Estado, dificultad para administrar contenciosos federativos, desequilibrios regionales profundos, insustentabilidad de la gestión de recursos naturales en las nuevas fronteras de ocupación del territorio”.

Finalmente las soluciones apuntaron para el **Desarrollo** -un proceso social con múltiples acciones y, como tal, exige acuerdo y movilización sociales para que se realice. En nuestra presente situación, con muchos problemas, deficiencias y vulnerabilidades a enfrentar, es realmente necesario un gran acuerdo entre los principales actores sociales y el gobierno sobre *qué y cómo* hacer para que ingresemos en una ruta de desarrollo sustentado que interese a la totalidad de nuestra gente. Esto, aprovechando inteligente y estratégicamente las potencialidades que tenemos y las posibilidades que creamos.

Fue éste el camino seguido por muchas de las grandes naciones del mundo contemporáneo en sus esfuerzos de desarrollo. Ejemplos son los pactos firmados en España, en Portugal y en Italia a lo largo de los años 70, 80 y 90 del siglo XX y, más recientemente, en Irlanda.

Algunas directrices que orientaron este proceso

En primer lugar, es importante destacar que para viabilizar el diálogo social tuvimos que fortalecer la diversidad y lo hicimos inicialmente garantizando procesos de discusión en que las diferentes lecturas de la realidad pudieran expresarse democráticamente.

Para dar cuenta de las características de nuestro trabajo necesitamos recurrir a algunas distinciones conceptuales que posibiliten mejor comprender lo que hicimos. La primera de ellas tiene como referencia el modelo OSAR³³, observador, sistema, acciones y resultados.

Observador puede ser persona, grupo, pueblo, institución, ellos desarrollan acciones para obtener resultados. Si obtuviéramos los resultados esperados podemos seguir adelante, en caso de no obtenernos los resultados, podemos: no hacer nada o podemos aprender y desarrollar aquello que se denomina un aprendizaje de primera orden.

La propuesta de Rafael Echeverría a partir de contribuciones de Chrys Argyris⁴ va más allá y nos dice que además de este aprendizaje nosotros podemos realizar otro, podemos cambiar el tipo de observador que nosotros somos. Si yo cambio la forma como veo las cosas, yo observo otras oportunidades de resolución de los problemas que tengo por adelante. En la película, "Sociedad de los Poetas Muertos", esto está simbolizado en el pedido del profesor a sus alumnos "suban arriba de la mesa y observen el mundo desde este nuevo ángulo, y ustedes verán otro mundo" Es acerca de esto que estamos hablando, si yo cambio el observador, si desplazo el observador, si él tiene otras posibilidades de ver las cosas, otras soluciones se tornan posibles.

Existe un aprendizaje aún más profundo en el cambio estratégico que no sólo cambia la forma de ver del observador, pero hace que observe la posibilidad de cambiar su vida. En general, nosotros percibimos que tenemos que cambiar la vida ante situaciones trágicas, pero no necesita que sea sólo de esta forma. Cuando yo hablo observador puedo estar hablando de una persona, pero estoy discutiendo la Agenda Nacional de Desarrollo, discutiendo

³ Echeverría, Rafael, "Ontología del lenguaje", Dolmen Estudio, Chile, 1994; "Empresa Emergente: la confianza y los desafíos de la transformación", Editora Universa, Brasilia, 2001.

⁴ Argyris, Chris, "Teaching Smart People How to Learn", Harvard Business Review, May-June, 1991; "Good Communication That Blocks Learning", Harvard Business Review, July-August, 1994.

el rumbo del país. La distinción sobre el observador nos permite trabajar mejor la diferencia, por la aceptación del otro como legítimo. Una vez que cada uno observa el mundo a partir de su condición particular, que involucra momento actual, posición social, su historia social, personal. En fin, un abordaje que viabiliza el diálogo, la comunicación entre diferentes, un insumo necesario para nuestro trabajo.

Una última característica de este modelo es que permite que no sólo cambiemos nuestra acción, y a nosotros mismos, y que, además, podemos reflexionar sobre el sistema bajo el cual actuamos, preguntarnos sobre su adecuación. Entender los sistemas en que vivimos es esencial para sabernos de qué juego social participamos. La iniciativa puntual es posible, la iniciativa recurrente de aprendizaje es difícil, porque el sistema nos amarra y nos atrae para formas tradicionales de actuar/pensar y para estándares de conformidad. Y para saber qué cambiar debemos hacer un análisis de los sistemas a los que pertenecemos.

Segundo, fortalecemos la convicción de que todos los momentos de este proceso deberían ocurrir en forma altamente calificada. Dicho de otra manera, en todos los procesos la calidad de las exposiciones y trabajos (consejeros, ministros, consultores...) fue altamente estimulada como forma de estimular cada uno de los participantes a presentar su mejor lectura de la realidad, su mejor alternativa de acción ante aquel hecho.

Tercero, fortaleciendo la convicción sobre las posibilidades de cambio. ¿Por qué esto? Por considerar que en Brasil, nosotros vivimos un momento de resignación, donde constantemente evaluamos que no es posible alcanzarnos determinados objetivos y metas.

Si queremos contribuir con un proceso de cambio tenemos que preguntarnos sobre el tipo de observador que somos, nuestras fortalezas, nuestros límites, nuestras debilidades. Si nosotros no cambiamos el tipo de observador que somos, cuestionarnos a nuestros paradigmas, nuestras certidumbres, dejaremos de abrir nuevas posibilidades para nosotros mismos.

Luiz Sérgio Gomes da Silva

Teníamos que cambiar este estado de ánimo para poder construir lo que queremos, pues se continuarnos a creer en las imposibilidades, nosotros no las realizamos. Apoderarse es crear la condición para que cada actor social

consiga dar cuenta de los rumbos y del destino de su vida, es aseñorearse de la vida.

Un ejemplo, en el Congreso de la Ciudad en Belém han participado cientos de miles de personas. No satisfecho, el intendente Edmilson Rodrigues cobró del gobierno y asesores: “Yo soy intendente, y mi gobierno está orientado al niño, pero el niño también tiene que opinar”. Varios cuestionaron “imposible, ¿cómo vamos oír niños sobre temas estructurales de la ciudad?” Pasados algunos meses se realizó un congreso en las escuelas, en las villas y en los parques, en el proceso final cinco mil niños han participado en actividades, donde ellos definieron cómo querían que fuera la ciudad.

La imposibilidad tiene sus orígenes en una concepción metafísica del mundo sustentado en nuestras herencias históricas milenarias. Como dijo un cineasta “no sabiendo que era imposible, él fue allá y hizo”.

Si queremos contribuir con un proceso de cambio tenemos que preguntarnos sobre el tipo de observador que somos, nuestras fortalezas, nuestros límites, nuestras debilidades. Si nosotros no cambiamos el tipo de observador que somos, cuestionarnos nuestros paradigmas, nuestras certidumbres, dejaremos de abrir nuevas posibilidades para nosotros mismos.

¿Pero cómo realizar esto?

Anteriormente, yo dije que la organización tradicional tiene tendencia dejar de ser dominante entre procesos de trabajo. Ésta se caracteriza por su estructura piramidal y jerárquica, por la estructura de comando por medio de la figura del gerente capataz y por centrarse en la emocionalidad del miedo para alcanzar sus objetivos de control en una sociedad característicamente industrial.

Pero la realidad actual demanda un nuevo tipo de organización adaptada a las nuevas necesidades. Vivimos hoy en una sociedad que se orienta para y por el conocimiento, donde cada vez gana más peso aquellos que trabajan centrados en el conocimiento, al cual el modelo taylorista no responde con efectividad. Las nuevas necesidades demandan una nueva estructura. Una estructura que aún no conocemos sino por medio de experiencias aisladas, y que está en construcción. Una estructura donde el conocimiento de cada participante tiene valor.

Elemento central de esta estructura es nuestro trabajo. Si nosotros trabajadores sociales, animadores culturales, actuamos debemos preguntarnos por las características de nuestros trabajos. ¿Cómo trabajamos? Postulamos que el diálogo social es característica de nuestro modo de trabajar. Pero ¿cuáles herramientas utilizamos para dialogar? ¿Cómo dialogo? Yo contestaría hablando, personalmente, en reuniones, por e-mail, teléfono, fax, vivencias, hablamos con nosotros mismos.

Si concordamos que hablar es proceso característico de nuestro trabajo, podemos preguntarnos ¿dónde aprendemos a hablar con efectividad? ¿Cómo podemos ser potentes en el proceso y en la relación con el otro, en el sentido de explicitar, lo que deseamos, lo que queremos y lo que podemos hacer juntos? ¿Cómo responder aquella frecuente afirmación “este grupo/equipo tiene “problema de comunicación”.

La característica de la acción del trabajador social, del conocimiento, se basa en la ejecución de las tareas individuales características de nuestras especializaciones; en la coordinación de acciones -entre personas, equipos, a distancia - y en la acción reflexiva sobre el propio trabajo, condición para el perfeccionamiento continuo de nuestras acciones.

Pero no basta que tengamos un modelo y distinciones que nos permitan innovar. Identifiquemos los instrumentos que pueden ayudarnos a viabilizar los objetivos trazados, que propicia las condiciones de acción que interesa a ustedes. La primera de ellas, la más importante si hablarnos en la conectividad entre humanos, en los procesos grupales y en los procesos de conversación pasa por la capacidad de **escuchar**. Conecta quien escucha.

Ruben Alves escribe cosas maravillosas sobre escuchar, dice muy precisamente que muchas veces escuchar efectivamente al otro, es dar cuenta de la inquietud del otro, no de lo que habla el otro, lo que el otro habla, varios pueden repetir. Alguien dice te estoy escuchando y repite todas las palabras. Repite las palabras y no captó lo que yo dije. Porque está abordando la forma como me he manifestado y no abordando mis efectivas preocupaciones. Al escuchar, estamos dando cuenta de las inquietudes del otro. Estas inquietudes están relacionadas a su forma de estar en el mundo, sus preocupaciones, angustias, sufrimientos y alegrías. Para su forma de ser. Al darnos cuenta de las inquietudes del otro, nos conectamos, y tornamos el diálogo posible.

Para viabilizarnos el diálogo sobre desarrollo intentamos aumentar la capacidad de escucha de los diversos actores. El diálogo permitió que un representante del sector financiero después de conocer las experiencias del Movimiento Sin Tierra, pudiera expresar: “Mira, el Movimiento Sin Tierra no era aquello que yo pensaba y criticaba, ocurren cosas interesantes allí.” Es de esto que estamos hablando, actores diferentes, visiones políticas e ideológicas diferentes se escuchan de manera distinta y perciben potencialidades, reconocen la legitimidad del otro sin necesariamente alterar su posicionamiento político ideológico. Se han creado las condiciones para que la diferencia pueda ser discutida, y esta nueva postura puede generar nuevas acciones.

Condición esencial para aprendernos a escuchar es reformular la forma como aprendemos. Tenemos que abrirnos al aprendizaje, y aprender a aprender. Cuando no nos disponemos a aprender no cambiamos nuestras posiciones iniciales, nuestra forma de pensar y actuar, en última instancia nuestros modelos mentales. No es coincidencia que en el mundo del conocimiento, donde se valoriza la innovación éste sea el gran destaque de los procesos organizacionales.

Condición esencial para aprendernos a escuchar es reformular la forma como aprendemos. Tenemos que abrirnos al aprendizaje, y aprender a aprender. Cuando no nos disponemos a aprender no cambiamos nuestras posiciones iniciales, nuestra forma de pensar y actuar, en última instancia nuestros modelos mentales. No es coincidencia que en el mundo del conocimiento, donde se valoriza la innovación, éste sea el gran destaque de los procesos organizacionales.

Luiz Sérgio Gomes da Silva

En el dominio de la interacción entre los participantes, yo destacaría dos distinciones. La primera es la necesidad de crearnos espacios emocionales adecuados, o las actividades no se desarrollan; la segunda son los juicios. Hace varios años, yo hice un dibujo para un congreso de la CUT. La expectativa es que ocurrirían posibles conflictos en la discusión del regimiento interno. Hice un dibujo de la actividad estimulando las actividades culturales y de confraternización antes de la aprobación del regimiento interno. La discusión del regimiento interno fue razonablemente tranquila debatiéndose con vehemencia los puntos de destaque, pero manteniéndose el compañerismo

advenido de la emocionalidad presente en las prácticas anteriores. Construir espacios emocionales que faciliten el fortalecimiento del diálogo es una tarea de todos nosotros en el trabajo colectivo.

La segunda es cómo trabajamos con los juicios y la retroalimentación. Emitimos juicios todo el tiempo, ellos nos caracterizan. Al planificar o evaluar estamos haciendo juicios.

Mientras hablamos hacemos juicios sobre el habla del otro, sobre la propia conversación, sobre nuestra postura... Un buen ejemplo sobre juicios y como ellos pueden informar e decidir nuestras vidas vemos en la película "Doce Hombres y Una Sentencia". En un período de una hora y cincuenta minutos, doce jurados son llevados a opinar sobre un hecho que condujo una persona al Tribunal. Inicialmente, casi todos están convencidos de la responsabilidad del reo. Pero, uno de ellos busca evidencias para que pueda emitir el juicio/veredicto de culpado de acuerdo con su consciencia.

El apoderamiento organizacional implica en nuevas distinciones y métodos. Desplaza las preocupaciones éticas de las relaciones de tolerancia para una ética centrada en el respeto y en la confianza, en la valoración de la identidad, de la diferencia.

Luiz Sérgio Gomes da Silva

Se pone a cuestionar las versiones dominantes sobre el hecho, y cada vez que una evidencia es "derribada" aumenta el número de aquellos que piensan no ser posible considerar el reo culpado. Los juicios que sustentaban la culpa se han reformulados por el aumento de las evidencias contrarias. Al final pueden libremente asumir un posicionamiento. Pero, además de ello, las conversaciones que ocurrieron nos informaban sobre las inquietudes que llevaban las personas a emitir estos juicios, nos informaban sobre la forma de ser de cada uno. Aprender a trabajar con juicios y retroalimentación es tarea esencial en los procesos de diálogo. En la discusión sobre el desarrollo muchos fueron los juicios sobre los asuntos en discusión, pero por la construcción de una emocionalidad positiva, de la calificación de las intervenciones (juicios en serie) se creó un diálogo que favoreció la toma de decisiones.

El último elemento para viabilizar el diálogo implica en cuidar de una emocionalidad muy particular que es la confianza. La confianza genera en las

personas/equipos posibilidades de realizar cosas que sin ella no se realizan. En los deportes, como fútbol, tenis... escuchamos constantemente que el tenista esta errando porque “perdió la confianza en su juego”; o el “equipo perdió confianza para atacar”...

Confianza es el gran motor de equipos vencedores, de acciones de superación. Ésta es la condición para aprendizaje, innovación y para generar nuevas oportunidades. Para lanzarnos en la construcción de algo que no conocemos, necesitamos arriesgar y para arriesgar en una organización es necesario construir confianza.

En las nuevas organizaciones, la confianza sustituye el miedo. En las organizaciones tradicionales el miedo establece límites para nuestro desempeño, yo no puedo errar, obedezco a mi “jefe”, hago lo mínimo necesario. En los equipos en que existe confianza se ha creado el espacio para arriesgar, innovar para buscar trabajar a partir de patatares de desempeño que sorprendan. La confianza permite la expansión, darnos lo máximo, innovarnos, aprendernos, crecernos. Si no hubiera sido construida, los resultados no habrían sido alcanzados.

La confianza en los equipos introduce una discusión actual sobre nuevas responsabilidades gerenciales. En Brasil aún es incipiente la discusión sobre un nuevo modelo administrativo y el gerente coach. Este nuevo gerente es aquel que está a servicio del desempeño de su equipo, contribuye en la construcción de una nueva relación de trabajo, considera fundamental el aprendizaje organizacional, sabe que los cambios tienen que ocurrir en las personas y en los sistemas de las respectivas estructuras con las cuales está trabajando. Ésa es la nueva formación administrativa que se está constituyendo. Nosotros tenemos experiencias aquí en Brasil interesantísimas como la de Ricardo Semler que es un protagonista de esa nueva visión.

Esa concepción se ha fortalecido en los deportes y uno de sus protagonistas fue Phill Jackson, cuando era técnico del Chicago Bulls en los Estados Unidos. La contribución de él sobre como gestionar un equipo se quedó mejor expresa cuando Michael Jordan en el momento en que él está en el ápice de su carrera, el jugador más valorado del básquet norteamericano, dice que se alejar de las canchas porque su coach Jackson está alejándose del cargo de entrenador de su equipo. La pregunta reactiva de los aficionados fue:

“¿Cómo puede ser esto? Tú eres el mejor”. En otras palabras, ¿para que usted lo necesita?. La respuesta: “Yo soy considerado el mejor, porque él organiza nuestro equipo haciendo que mi potencialidad aparezca”. Una gran lección de humildad y reconocimiento de trabajo. Éste es el nuevo tipo de estándar administrativo que surge estimulando liderazgos, capacidades, articulándolas y dando origen a nuevas formas de relación en el trabajo.

El apoderamiento organizacional implica en nuevas distinciones y métodos. Desplaza las preocupaciones éticas de las relaciones de tolerancia para una ética centrada en el respeto y en la confianza, en la valoración de la identidad, de la diferencia. Trabajar en esta perspectiva no es posible hacer con los recursos tradicionales que veníamos utilizando. Tenemos que cambiar nuestra forma de pensar y nuestra forma de ser. Esto es lo que viabiliza lo que denomino sustentabilidad institucional. Trabajo en la perspectiva que aquella institución exista trascendiendo mi existencia, construyendo y viabilizando nuevas formas de relación, nuevas oportunidades, estimulando la autoorganización.

Creo que construir una propuesta de ciudadanía activa es colocar el ser humano en el centro de los procesos sociales, apoderar personas y organizaciones, colocándonos a servicio de su desarrollo, de la superación de su condición social, de su sufrimiento, pero principalmente estimulando sus potencialidades y las posibilidades que él puede generar en la vida.