

LA GESTIÓN DEL NOSOTROS

István Karl



Introducción

Es posible constatar que muchos de los grupos socioproductivos de la economía social y solidaria, suelen tener dificultades en la gestión cotidiana de sus relaciones internas y en la participación, o sea en la construcción de un *nosotros*, fuerza principal de la organización colectiva y que da sentido a la autogestión.

Si bien al inicio de estos grupos está el espíritu de la cooperación y la solidaridad, luego de un tiempo de transitar –tarde o temprano–, estos ideales enunciados con convicción y pasión, en la práctica muchas veces se contradicen en las interacciones grupales.

Algunos obstáculos son internos -es decir propios de los integrantes-, y otros provienen del contexto, ambos son fuentes de conflictos en la organización y son la causa del desvío o el fracaso de sus propósitos iniciales.

Pero la gran pregunta es *¿cómo podemos trabajar más cooperativamente?* Este tema lo vamos a abordar desde la comunicación y desde las actitudes, con la intención de promover la reflexión crítica sobre las propias prácticas y construir o reformular nuevos acuerdos en el grupo, con el fin de mejorar la organización del trabajo y los vínculos interpersonales.

Condiciones básicas

- A) Es preciso tener un *proyecto claro* para lograr que los integrantes participen y se comprometan.

Esto se logra compartiendo explícitamente lo que cada uno opina y acordando entre todos los siguientes aspectos:

- **un proyecto en común**, que satisfaga las necesidades o problemas que quieren resolver; es lo que da sentido al agrupamiento; responde el para qué y por qué
- **objetivos**, es el qué se quiere lograr; se expresa en metas (en tiempos y cantidad)
- **organización y acuerdos básicos**, es el cómo hacerlo (líneas de acción, con quienes, tareas, responsables, procedimientos, etc.)

- B) Todas las personas que integran un grupo, necesitan del *reconocimiento y la aceptación*, o sea, sentirse escuchados y comprendidos en lo que exponen. Por lo tanto, si respetamos estas necesidades estaremos facilitando un clima de trabajo con libertad de pensar y opinar.

- C) Es muy importante si se quiere trabajar cooperativamente, que las diferencias ¡se puedan hablar! Pero para ello, es preciso tener en cuenta algunas otras *condiciones básicas* como ser:

- el *respeto por el otro* (aceptando que es semejante y a la vez diferente a uno)
- la *confianza mutua*

Estas condiciones, son como el abono que fertiliza la tierra para que crezcan las semillas que queremos que crezcan, es este caso, la cooperación entre los integrantes.

Claro que todas estas condiciones no surgen siempre espontáneamente en el grupo, más bien hay que *"cultivarlas"* y *cuidarlas* en forma *permanente* para hacer fuerte al grupo y su emprendimiento.

De esta forma, paso a paso, con la comunicación explícita del proyecto, el reconocimiento, la aceptación, el respeto y la confianza se llega a construir VÍNCULOS entre todos. No hay solo un "yo", hay un NOSOTROS una trama de la que se forma parte. En el *nosotros* hay una identidad común donde se van conociendo, aceptando y aportando para lograr un objetivo que se puede lograr junto. A la vez, cuando hay un nosotros se genera pertenencia... y esto forma parte de la gestión.

Pero a veces estas condiciones básicas se debilitan o desaparecen en *situaciones de conflicto o crisis*.

En estas situaciones, hay *actitudes y capacidades sociales* que van a facilitar la comprensión o los acuerdos para seguir adelante. Tengamos en cuenta que *las diferencias son la mayor riqueza de los grupos*, porque amplían la perspectiva, además expresan distintas necesidades e intereses.

Actitudes y habilidades sociales

Las *actitudes y habilidades sociales* se llaman así, porque generan integración y acercamiento entre las personas. De estas se pueden destacar:

- el apoyo mutuo
- la solidaridad
- la habilidad para comprender a los demás
- la habilidad de mantener los vínculos
- la habilidad para resolver los conflictos

Cada una de estas actitudes y habilidades requieren que estemos dispuestos interiormente a contribuir de cierta forma específica, para poder trabajar en forma cooperativa, esto es lo que queremos señalar en el siguiente cuadro:

Actitudes y habilidades sociales	→	Estar dispuestos a:
• Apoyo mutuo		→ la ayuda recíproca
• Solidaridad		→ comprometerse con el otro

• Comprender a los demás	→ comprender la perspectiva del otro metiéndonos en sus "zapatos"
• Mantener vínculos	→ buscar la cohesión del grupo
• Resolver conflictos	→ crear alternativas para enfrentar positivamente las diferencias

Estas actitudes y habilidades sociales, unen, enlazan, es decir generan cohesión.

El corazón de estas capacidades sociales es la ESCUCHA ABIERTA y el DIALOGO, con el fin de encontrar lo que se tiene en común y lo que es mejor para todos, aceptando e integrando las diferencias.

Al respecto, es importante tener en cuenta que las bases de acuerdo y los saberes de distintas experiencias de organización, son parte del capital de un emprendimiento.

En la *escucha abierta* hay que estar con ganas de recibir sin prejuicios otro punto de vista diferente al propio.

Para el *diálogo*, no solo hay que estar dispuesto a intercambiar, sino también cambiar o ajustar las propias ideas.

En ambos casos, se debe buscar el *conocimiento sincero* y la *tolerancia* en los enfoques divergentes o puntos de vista distintos.

Trabajo en Equipo

Lo que distingue el trabajo en equipo es que el grupo humano está comprometido con los resultados –las metas que se establecieron en conjunto- y hay responsabilidad mutua compartida. La interacción se basa en una actitud cooperativa y en las complementariedades personales y técnicas (conocimientos y habilidades). Si bien el liderazgo es compartido, hay coordinación y conducción para que haya organización y cohesión.

Hay que tener en cuenta que el pasaje del trabajo en grupo al trabajo en equipo es un *proceso de desarrollo*.

Siempre hay que evaluar los procesos y los resultados, y tomar a estos como el producto del esfuerzo conjunto de sus integrantes. De esta forma, la organización puede obtener nuevos aprendizajes.

Aquí estamos en el punto para repasar lo dicho hasta aquí y evaluar las propias dificultades y de cómo el grupo funciona como conjunto. ¿Hay trabajo en equipo o simplemente un grupo de trabajo? ¿Cuáles son las principales dificultades personales y de funcionamiento grupal? ¿Cómo podemos mejorar?

Factores de contexto

Los *factores de contexto*, son aquellos que condicionan o moldean nuestros esquemas mentales, creencias y percepciones.

Hay que tener en cuenta que convivimos básicamente en un modelo de sociedad de *relaciones autoritarias y verticalista*. Un reflejo está en nuestra historia política: la tendencia de liderazgos y gobiernos “que supimos conseguir” de características mayormente caudillistas, presidencialistas o militaristas, cuyo efecto ha sido la reducción de espacios para la participación y el protagonismo en lo público –salvo breves períodos o situaciones muy significativas- .

Al mismo tiempo, estamos insertos en una *cultura capitalista neoliberal*, que promueve valores como el individualismo, la rivalidad, el economicismo, la práctica de las relaciones utilitarias, la confrontación en las conversaciones, etc. cuyo resultado ha sido la fragmentación y la cosificación de los vínculos sociales y en muchos casos ha llegado a la desintegración –como es el caso de los sectores mas postergados-.

Estos factores y características suelen estar “invisibles” a nuestras impresiones cotidianas, porque nuestro sentido común ha sido configurado desde nuestras experiencias educativas y lúdicas (juegos, actividades deportivas o recreativas), la persistente acción de los medios masivos de comunicación, la publicidad, los procedimientos de diversos dirigentes, las costumbres en el ámbito laboral, etc. Estas vivencias y mensajes nos dejan huellas en nuestra formación, van marcando las representaciones no solo a nivel personal, sino también en lo social y cultural, que se manifiestan en las teorías (o explicaciones que nos damos), los valores, actitudes y prácticas predominantes. Por lo tanto, al estar atravesados por este sistema de ideas se nos hace muy difícil sentir, pensar y actuar desde relaciones más horizontales, cooperativas e integradoras. Pero a la vez, hay diversas experiencias que demuestran que esto es posible y que encierran nuevas posibilidades de desarrollo, como ser las cooperativas, mutuales, asociaciones vecinales, microemprendimientos o pequeñas unidades domésticas, redes de producción y comercialización conjunta -locales y regionales-, ferias francas, huertas comunitarias, mercados solidarios con moneda social propia, comunidades autoorganizadas, empresas públicas y privadas recuperadas, etc.

Desde esta perspectiva, es claro que los factores de contexto señalados están relacionados con la cultura que recorre a toda la sociedad.

Entonces pareciera que los actores de estos emprendimientos nada pudieran hacer. Sin embargo, no es así. Pensar y analizar críticamente todas las facetas sobre ¿por qué estamos como estamos? O ¿por qué nos pasa lo que nos pasa? Es reconocer e identificar las causas para poder transformarlas, definiendo estrategias de acción

según niveles de incidencia para crear otra cultura, donde se promuevan los vínculos sociales. La cultura es como el caminante que hace camino al andar por esta senda diferente.

Un paso más: además de la mirada crítica, es preciso que el sector de la economía social y solidaria se organice responsablemente y actúe en forma convergente entre todos los actores de la economía social y solidaria para modificar las condiciones de las relaciones sociales actuales.

Otro aspecto no menor que hace a la cultura, es transmitir los valores y prácticas del trabajo colectivo y comunitario: educando en la escuela y en espacios no formales, informando a los formadores de opinión y medios de comunicación, organizando y apoyando actividades que promuevan la solidaridad y el desarrollo comunitario. Esta cuestión, ha sido fuertemente afirmada por el movimiento cooperativo en la Declaración de la Identidad Cooperativa, a través de la práctica de los principios 5º y 7º.

Por último, solo se puede transmitir los valores del trabajo asociado y comunitario cuando esto es elegido como una forma de vida. Esta forma de vida requiere estar atento sobre los obstáculos internos que se reflejan con actitudes y comportamientos en cada una de nuestras formas de relacionarnos.

En conclusión, la *gestión del nosotros* es una construcción permanente, es aceptar el desafío de superar las diferencias y trabajar por un propósito en común, es reconocer que no hay destino sin otros, es pasar de ser sujetos sujetados por los condicionamientos a sujetos activos del cambio.