



Por Juanjo Goñi. Futucultor.
Junio 2015

Ahora que las formas de trabajo, los mecanismos de decisión y la vinculación de las personas en las iniciativas de todo tipo llaman a una mayor participación, se agudiza la necesidad de mejorar o de saber evitar errores en los modos de actuar en estas nuevas condiciones. Por lo general no estamos muy enseñados a cooperar, más bien a competir, y este es un reto pendiente en la educación de los jóvenes y en la reforma de comportamientos de los adultos.

El alcance de la cooperación como valor cultural es muy amplio y repercute en múltiples aspectos de la vida cotidiana y de la organización política y social, por lo que es un ingrediente básico de las opciones del diseño social en el manejo de las relaciones humanas. Pero no vamos a viajar por este interminable laberinto de implicaciones, sino que tal vez podamos avanzar en algo más concreto comprendiendo como nos comportamos en las reuniones y en los encuentros donde buscamos una participación mejor para logros más deseables de los asistentes. Y dentro de este terreno, concretando un poco más, nos vamos a centrar en las conversaciones, en la parte de sobre que hablamos y con qué actitud tenemos en dichas conversaciones

No cabe la menor duda que la cooperación requiere del diálogo continuado entre dos o más, pero estos modos de conversación para conseguir progresos deben reunir una serie de condiciones, muchas veces ignoradas. **La cooperación es una actitud** que se fundamenta en el deseo de satisfacer mutuamente los intereses de las partes, incluso a costa de cambiar sustancialmente las propias posiciones de partida, no de los intereses. (Ver *Círculo Virtuoso de la Cooperación*-www.escueladisenosocial.org)

Son muchos los espacios donde se aboga por la participación como solución de los problemas, pero la participación sin más dista mucho de cooperación, en términos de actitud y compromiso en la búsqueda y ejecución de acciones conjuntas. Entre las **diferentes formas de participación** existen toda una gama de términos, grados y matices, pero que difieren muy profundamente en el nivel de apertura,

Conversaciones para la cooperación

franqueza, aportación, flexibilidad, conocimiento mutuo y en consecuencia en el logro resultante.

Podemos enumerar algunas **actitudes**, todas ellas incluidas bajo el término genérico de participación, tan de moda en nuestros días.

Balconear: esta es la forma de participación donde se asiste para observar a los otros, sin ninguna intención de aportar información útil, ni ideas, ni recursos y menos asumir responsabilidades de las decisiones y acciones consecuentes que allí pueden proponerse. Cuando el número de personas que sostienen esta actitud es importante en una conversación participativa, la conclusión esperable es la dilación y el soslayo del tema, que volverá a demandar otro encuentro participativo. Por lo general el resultado global es negativo, por las pésimas percepciones que, los que van con una actitud de mayor compromiso, se llevan del resto

Asentir: esta es una forma de participación en la que se manifiesta un acuerdo en los planteamientos, a veces por métodos de votación o no manifestando oposición expresa, pero en el fondo, no hay intención real de aplicar las conclusiones o las acciones que sustentan dichos planteamientos. Las acciones no se aplican y se introducen para corregir la situación costosos seguimientos y controles de lo dicho, la llamada agenda de compromisos, para ver si está hecho. Estos seguimientos, muy ingratos por cierto para el secretario del grupo, donde todo son excusas de último día, no dejan de ser cumplimientos superficiales para salvar los compromisos y quedar bien.

Se repiten los temas, las excusas son constantes, se dice simbólicamente que "los muertos se levantan" porque el debate se "clonifica", y el tema vuelve a ser tratado en términos parecidos a la reunión anterior. Son las reuniones "gemelas" de un mes tras otro. Este estado de poco avance o de recesión por cansancio es mucho más frecuente de lo que podemos pensar y todos lo hemos vivido. Es un autentico coopericida instalado bajo la piel de los participantes, "seguimos donde estábamos".

Colaborar: esta es una forma de participación que connota adhesión a algo que es traccionado por otro agente. La colaboración es un nivel positivo de aportación pero aun ligero. La colaboración supone aportación en un papel secundario, y en alguna faceta temática de una iniciativa existente. Los colaboradores apenas crean y proponen innovaciones. Son más bien pasivos pero nunca proactivos en la creatividad o en la anticipación. Para ellos alguien está al frente de algo, a lo que se adhieren con alguna aportación parcial, temporal y con algunos recursos.

Conversaciones para la cooperación

La colaboración es una vinculación ligera y, con muchos colaborando ligeramente, no se logran resultados, pues la fuerza motora no la dan los colaboradores. Hace falta más implicación en una parte importante de los otros miembros para que el conjunto avance. Estos son los promotores, los impulsores y quienes adoptan posiciones de mayor riesgo y aporte en el empeño colectivo. Debe quedar esto claro y también distribuir el poder de la toma de decisiones en la supuesta participación de igual a igual.

Comprometerse: esta es una forma de participación que supone aportaciones de alto interés y que vinculan al participante con la responsabilidad de los resultados y de los plazos establecidos. El compromiso es una promesa sincera y de contenido, que se expresa en público. Por otra parte el incumplimiento de los compromisos supone un daño grave a los demás participantes y al objeto de la colaboración que se pretende.

La acción del compromiso se asocia más a la parte ejecutora de la iniciativa y no tanto al diseño de la misma. Un compromiso moviliza recursos económicos, expertos, medios técnicos, relaciones con terceros con los que avanzar en un plan trazado. El compromiso es la promesa, y la contribución que vendrá o no, es el cumplimiento de la misma.

A veces los compromisos son epidérmicos, por no quedar mal y la contribución no llega, por la existencia de otras prioridades no manifestadas por los asistentes y que desplazan los compromisos por cuestiones internas de las organizaciones. Esto ocurre cuando el participante no ostenta una capacidad de gestión real sobre los recursos que compromete. Este es otros gran coopericida en la ejecución de las iniciativas participativas.

Contribuir: esta es la forma de participación más avanzada, en la que de inicio existe una vocación clara y colectiva –tal vez tratada desde el principio- de que la aportación de los asistentes ha de darse en facetas diferentes, pero que el conjunto se moverá tras aportaciones y cooperaciones de los miembros.

La cooperación es una forma colectiva de integrar contribuciones de valor de los miembros, que se implican con su saber y recursos en construir cosas nuevas que se aplican a problemas o intenciones futuras sobre los que participan tienen intereses. No hay cooperación sin un alto grado de contribución como actitud y realidad en aportación equilibrada y razonable de recursos entre los miembros de un sistema participativo.

La cooperación se nutre de la creatividad, la reciprocidad y la confianza cuestiones todas ellas que se dan en pocos de los espacios

Conversaciones para la cooperación

llamados participativos. En coopericida en este nivel es la falta de este espíritu de cooperación en algunos miembros del grupo, a veces pocos que solo quieren beneficios personales, lo que determina una pérdida contagiosa de compromisos al ver la carencia de reciprocidad en los planteamientos y posturas individuales. El nivel de compromiso se iguala por lo bajo en los procesos participativos.

Un resumen de estas posiciones de partida, observable en la actuación de los participantes, se contiene en el cuadro adjunto así como alguna expresión habitual que se repite en los participantes de cada nivel.

Niveles actitudinales en la Participación

	Actitud	Comportamiento	Expresiones
EGOCENTRISMO	Balconear	<i>Ver, oír y callar</i>	<i>"Me enviáis el acta"</i>
	Asentir	<i>Sí, pero luego no</i>	<i>"Qué interesante"</i>
	Colaborar	<i>Aporto algo, pero me implico poco</i>	<i>"Ya os diré, tengo que pedir permiso en casa"</i>
	Comprometerse	<i>Incorporo recursos valiosos y prioridad</i>	<i>"Cuenta con..." Comprometo recursos de otros</i>
	Contribuir	<i>Aplico cosas de valor, en beneficio recíproco</i>	<i>"Si necesitáis algo más....." Incluyo a los mejores, actúo generosamente y rápido.</i>
COOPERACIÓN			

Estas diferentes formas de participación como actitudes y recursos de los participantes, y las instituciones que representan se pueden observar muy bien en los **contenidos de las conversaciones** de las reuniones donde se valoran, proponen temas y priorizan las cuestiones a tratar. Podemos identificar dos dimensiones básicas en los contenidos de dichas conversaciones y en las prioridades que otorgan los asistentes a los temas para perfilar el rumbo que van a tomar los resultados de la participación.

La primera dimensión es la temporal, en el sentido de si lo que cada uno presenta –como persona, grupo, departamento, empresa o institución– como objeto a tratar o resolver, son **problemas** vigentes o **necesidades** no cubiertas o **planes** de futuro. El diseño del proceso participativo debe ser muy sensible y coherente con esta cuestión por la muy distinta naturaleza de la aproximación a realizar en los contenidos y sentido de progreso de las reuniones y el sentido de la participación. Una mezcla

Conversaciones para la cooperación

de estos elementos hace muy difícil la cooperación por lo que deberían ser expresamente enumerados en el origen de los encuentros.

PROBLEMAS. Cuando la conversación se centra en problemas vigentes, los niveles de cooperación no suelen ser muy altos, ya que se busca la causa y el culpable principal vía el análisis del problema, así como el motivo principal y la competencia afectada en las responsabilidades de los diferentes roles de los agentes. La posición defensiva se extiende con rapidez y se requiere un **dirimidor de conflictos**. Alguien que calme los ánimos y que ponga orden en el reparto de los compromisos, que al final debe ser una autoridad previa reconocida por las partes.

Las conversaciones sobre problemas raramente llegan a una cooperación activa, salvo que estos sean muy vitales. Por el contrario más bien generan más distancias. Cada parte se centra en su parte del problema e ignora el de los demás, así como el impacto de la resolución del suyo en el cambio de los otros. Aquí se suele acabar nombrando a alguien que coordine a todos cosa muy complicada. Es muy difícil tratar problemas en términos de equidad de responsabilidad entre participantes, sin un órgano mediador o resolutorio aceptado previamente. Cuando se habla de problemas comunes, por ser entidades de tipología similar propias de las asociaciones o unidades equivalentes en una empresa, las conclusiones llegan siempre a buscar un agente o proveedor común -normalmente ajeno al encuentro- como foco para resolver el problema o repartir los costes de los errores.

NECESIDADES. Este tipo de conversaciones entre los participantes se sitúa en el espacio de lo que aún no existe y da origen a mejores oportunidades de complementariedad y reciprocidad sobre capacidades y recursos. Estamos pensando en el medio plazo y en lo posible, a partir de puntos fuertes de otros que pueden resolverse. Los colegas tienen soluciones que encajan en necesidades propias y por ello, se visualiza la cooperación más fácilmente. Pero **esta cooperación es táctica u operativa pero no estratégica**, ni de miras a largo plazo.

Estas conversaciones no se dan entre organizaciones o personas que tienen roles parecidos o compiten entre sí, ya que estas declaraciones abiertas manifiestan ciertas debilidades, que no se deberían conocer nunca por la competencia. Las conversaciones sobre necesidades requieren unos niveles de confianza superiores, y solo se dan de forma temprana entre empresas que no compiten directamente ni indirectamente. No se deben confundir estas conversaciones con la exposición mutua de capacidades o productos que cada participante quiere vender a los demás. El intento de venta de "mi libro" **viendo clientes en vez de colaboradores**, es uno de los efectos espejismo recíproco en que se convierten muchas de las reuniones de colaboración.

Conversaciones para la cooperación

PLANES. Cuando la conversación se sitúa en las líneas de futuro de las personas o de las organizaciones, los puntos de interés común crecen exponencialmente, ya que la cooperación puede orientarse a varios campos que van desde el diseño de las iniciativas, hasta su consecución final. Es asimismo posible acercar los caminos y encontrar en ellos puntos de creación de cosas nuevas.

Compartir los planes es de un nivel de confianza máximo, y también los resultados de la cooperación son muy superiores en estas circunstancias. La complementariedad rinde aquí muchos mejores resultados y el aprendizaje mutuo aumenta considerablemente. La relación de cooperación al sentar bases de futuro aquí puede ser muy duradera y formar parte relevante de la estrategia de las dos o varias organizaciones y personas.

Tipos de conversaciones en la cooperación

Conversar sobre	Problemas	Necesidades	Planes
Posiciones	<i>Soluciones propias a imponer</i>	<i>Recursos concretos a obtener</i>	<i>No hay</i>
Intereses	<i>Impacto de los problemas en los intereses</i>	<i>Ámbitos no cubiertos pero valiosos</i>	<i>Líneas de expansión y cambio</i>

La **segunda dimensión de la conversación es el contenido en términos de concreción sobre lo que se busca.** No es lo mismo hablar de posiciones que de intereses, al relatar los logros deseables de una cooperación. Son dos términos muy distintos y distantes, y se mezclan con mucha frecuencia cuando deben ser identificados y tratados en origen de los procesos de participación.

POSICIONES. Son expresiones concretas sobre soluciones que aporta el interesado y quiere que la otra parte acepte o se aproxime al máximo a la misma. Muchas veces se expresan en términos numéricos o alternativos entre dos opciones. Las posiciones de un participante son el resultante o diseño que propone como solución colectiva tras su análisis individual de los intereses que le importan.

El problema tan frecuente de las posiciones inamovibles y la vehemencia en su defensa ocurren porque se ignoran los intereses de la otra parte, escuchando solo sus posiciones, y por tanto nunca se satisfarán suficientemente las mismas, para avanzar juntos. **La**

Conversaciones para la cooperación

cooperación desaparece si solo se traen a la mesa posiciones. Sea el que sea el tema a tratar –problemas, necesidades o planes- la conversación se torna negociación de posiciones, tira y afloja, posiciones tácticas, ocultación de intereses, ceder aquí y ganar allí, y por tanto cooperación fallida.

La relación interpersonal en estos encuentros no mejora, ya que la insatisfacción parcial está asegurada. Por ello el proceso, si termina bien es por la intervención de un mediador o juez que resitúa el equilibrio desde fuera, en lo legal o en lo sensato del conflicto de posiciones. Esta situación no es un conflicto de intereses -como se suele decir-, pues estos no se han tratado explícitamente: Son conflictos de posiciones que se tornan conflictos personales.

Esto es lo más abundante, ya que la participación para la solución de conflictos se aborda por la negociación de posiciones, y no por la creatividad, basada en intereses conocidos entre las partes y un potencial agente mediador. En esta situación, conflicto de posiciones- los diálogos se argumentan en términos de problemas, amenazas y de agravios comparativos respecto al pasado de las anteriores negociaciones e incumplimientos. Es una dinámica destructiva de la relación personal y generadora de malas experiencias en muchos de los procesos participativos.

INTERESES. Darse cuenta de que las posiciones pueden no ser la mejor solución de los problemas, aunque sean las más, y que las soluciones de hoy deben permitir reducir los problemas del futuro, lleva a que las conversaciones eficaces en la participación se creen sobre los intereses. **Los intereses se alinean más con las necesidades y planes,** que con los problemas del momento.

Los intereses representan el por qué y para qué, frente a las posiciones que representan un cómo concreto, seguramente de diseño anterior al momento vigente o extremadamente convencional. La aportación de intereses de las partes, puede dar pie a soluciones más diversas y creativas ya que estos son enlazables en un plazo de tiempo más amplio. Las posibilidades crecen y las combinaciones se hacen posibles, donde buscar las mejores.

Las soluciones nacidas de la cooperación permiten acercar intereses y posiciones en el tiempo. La **gestión diferencial de posiciones e intereses** es una clave de un proceso de cooperación bien llevado y puede producir magníficos resultados. Aquí también son necesarios expertos que sepan orientar a las partes en esta gestión avanzada de los intereses y en el diseño de nuevas posiciones de alto valor para las partes.

Conversaciones para la cooperación

La cooperación como forma más avanzada y también más compleja de la relación entre individuos y agentes, para el logro de intereses particulares y comunes, requiere una forma de trabajo singular, que difiere con mucho de los mecanismos de conversación, negociación y control con el que armamos los procesos de trabajo conjunto. La actitud personal, los métodos y los contenidos de los trabajos determinan en gran medida el éxito y el fracaso de este tipo de actividades, tan comunes y tan necesarias en el futuro. Tal vez en un futuro estas competencias personales y colectivas de las organizaciones sean tan importantes como las competencias lingüísticas o lógicas con las que evaluamos las capacidades de las personas en los sistemas educativos. (CHC.-Credencial de habilidades en cooperación)

Más contenidos en:

www.escueladisenosocial.org