

GERENCIA SOCIAL Y EPISTEMOLOGÍA: REFLEXIONES ACERCA DE LA CONSTRUCCIÓN DE HERRAMIENTAS DE INTERVENCIÓN.

Heloisa Primavera, octubre de 1997¹

palabras-clave: *Gerencia Social, Indicadores, epistemología constructivista lingüística, complejidad, negociación*

1. SOBRE INTENCIONES

Este artículo apunta a presentar algunas *herramientas* que hemos construido en distintos tipos de experiencias en el sector público y que consideramos especialmente relevantes para el área social. Partimos de identificarnos con la urgencia de rediseñar modelos de funcionamiento organizacional e interinstitucional para el sector público en América Latina, cuyo Estado necesita hoy hacer frente a un cuadro de pobreza que, en las últimas décadas, creció más que en ninguna región del planeta². Entendemos que, más allá de las causas reconocidas por distintas corrientes de expertos, entre las cuales las más señaladas son las de índole *política* y *técnica*, existen obstáculos de tipo *epistemológico* que inciden sobre éstos, con cuya superación se podrá más fácilmente encontrar nuevos caminos para la construcción de estrategias para el nuevo orden social que la situación exige. Asimismo, creemos que estas herramientas pueden ser útiles en otros contextos de articulación y de ahí nuestro interés en ponerlas en discusión. Por otro lado, estar en esta obra deriva de un doble parentesco: con el encuadre global de los *nuevos paradigmas del conocimiento* que permea los distintos abordajes presentes en ella y con la búsqueda de *construcción de estrategias alternativas de resolución de conflictos*, en los distintos ámbitos profesionales que son, casi siempre, multiprofesionales y multiactoriales, desde la perspectiva de los actores sociales. Nuestro aporte tratará, esencialmente, de mostrar cómo la *negociación* puede ser interpretada como elemento constitutivo del *contexto permanente* de las organizaciones, en general, y de los proyectos sociales, en particular, independientemente de la especificidad, magnitud y grado de complejidad de éstos. Empezaremos por aclarar el significado que la búsqueda de *mayor eficiencia* tiene para nosotros, en el marco específico de la Gerencia Social y enunciaremos luego las herramientas más significativas que han surgido a lo largo de nuestra experiencia. A partir de ahí, desarrollaremos una breve fundamentación de su construcción, desde el encuadre epistemológico que las sostiene.

En nuestro entender, su carácter innovador resulta de interés no sólo porque introduce un *abordaje epistemológico* distinto, en un campo generalmente no penetrado por otras vertientes que no sean el estructuralismo, el funcionalismo, el marxismo o - ¿por qué no reconocerlo? - el (legítimo) eclecticismo pragmático de la consultoría de emergencia, como, principalmente, porque dicho abordaje facilita significativamente la utilización de las herramientas propuestas. Para desarrollar nuestra argumentación, haremos algunas exploraciones alrededor de los siguientes ejes temáticos:

2. LA EFICIENCIA EN EL ÁREA SOCIAL: ¿POSIBILIDAD O IMPERATIVO ÉTICO ?

3. LA GERENCIA SOCIAL REVISITADA

4. LAS NUEVAS HERRAMIENTAS DE INTERVENCIÓN

5. IDEAS GENERATIVAS: LAS PREMISAS DEL NUEVO PARADIGMA GERENCIAL

6. LAS NUEVAS PRÁCTICAS: QUÉ CLASE DE HACER ES CONVERSAR ?

7. A MODO DE INVITACIÓN

8. BIBLIOGRAFÍA BREVE

¹ E. mail : primaver@econ.uba.ar, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Este artículo fue publicado como capítulo en la obra de Littlejohn, S. y Fried Schnitman, D. "Nuevas paradigmas en mediación: destrezas y perspectivas", Buenos Aires, Paidos (en prensa).

² Dagmar Raczyński (1995) ha explorado una serie de experiencias de la política social en cuatro países latinoamericanos: Argentina, Brasil, Costa Rica y Chile. Según esta autora, importantes *obstáculos técnicos y político-institucionales* en la formulación e implementación de distintos programas sociales prioritarios en la lucha contra la pobreza atentan contra el logro de una eficiente Gerencia Social que de respuesta al agravamiento del problema, por lo cual se debe necesariamente extremar los esfuerzos de encontrar soluciones creativas y autosustentables para estar a la altura de la magnitud y gravedad de la situación.

2. LA EFICIENCIA EN EL ÁREA SOCIAL: ¿POSIBILIDAD O IMPERATIVO ÉTICO ?

Aceptamos que, si bien, idealmente, cualquier organización debe funcionar con el máximo de eficiencia para lograr sus objetivos, es la *eficiencia* misma de las organizaciones del sector público la que es materia de debate permanente, tanto en el ámbito de la política, como el de la academia o la consultoría especializada. Se solía aceptar, tradicionalmente, que el sector público debía tener otros criterios de eficiencia, puesto que, aun en el sistema capitalista, una de sus funciones era la de compensar los efectos del libre mercado y corregir las asimetrías de los sectores sociales que emergen con desiguales posibilidades de acceso al uso de los recursos de información, materia y energía. En otras palabras, hasta hace algún tiempo, tan importante como cumplir con eficiencia las funciones del Estado era la manutención de cierta estructuralidad institucional, que terminaba por asegurar algún grado de equilibrio de las relaciones Estado - sociedad civil en el régimen democrático.

El derrumbe del Estado de bienestar cambió profundamente las reglas de juego, y aunque el proceso no se dio bruscamente, la reconfiguración que se fue instalando a la salida de los régimes autoritarios de América Latina - pese a las declaraciones de gobernantes y expectativas de gobernados - no ha avanzado en disminuir las desigualdades, sino todo lo contrario. La democracia política no se vio acompañada por una mayor participación de los sectores populares en el reparto de la riqueza producida en la región y las más distintas formas de *exclusión social* son hoy categorías presentes en la literatura y en la práctica profesional de cualquier especialidad. Las terapias de familia, tanto como la construcción de vivienda son atravesadas por esa nueva realidad. Las clases medias pauperizadas conforman los "nuevos pobres" que engruesan las filas de las estadísticas de todas las especialidades que miden la evolución del desarrollo de las sociedades. Por otro lado, si atendemos a los guarismos de los indicadores de desempeño, constatamos que en el área social el desvío de la inefficiencia es absolutamente dramático. Hay programas/organizaciones que no logran hacer que el 10% de los recursos asignados llegue a destino. No nos parece, pues, posible dejar *la eficiencia* fuera de la discusión cuando su impacto negativo redonda precisamente en más *desnutrición, analfabetismo, desempleo, violencia* y, en consecuencia, exclusión social.

En síntesis, lo que queremos plantear aquí es la cuestión de la eficiencia en el área social como *imperativo ético*, antes que como *posibilidad* a ser alcanzada, más allá de las distintas epistemologías y tecnologías utilizadas. Éste fue el sentido de nuestra búsqueda profesional, a la vez que resultado de nuestra *identificación* con ese Estado al cual se le echan tantas culpas : hemos pretendido operar *desde adentro* del Estado, en posición de *responsabilidad*, en la búsqueda de construir herramientas de intervención que mejoren el acceso de las mayorías a los recursos que les son propios.

3. LA GERENCIA SOCIAL REVISITADA

A partir de esta primera circunscripción de significado, es importante explicitar que el enfoque de Gerencia Social al que adscribimos no se limita al “gerenciamiento” de los programas / organizaciones del área social, sino que abarca una concepción sistémica integradora, como plantea Kliksberg³, según la cual, para enfrentar el cuadro crítico de pobreza que atraviesa América Latina, es necesario emprender simultáneamente planes y acciones destinados a :

- redefinir un *modelo de desarrollo* para cada sociedad, lo cual implica pensar procesos urgentes, pero de impacto en el mediano y largo plazo ;
- instrumentar *políticas redistributivas*, a partir de distintas políticas fiscales, en procesos de corto y mediano plazo y
- apuntar a una drástica *eficientización* de los programas sociales masivos de superación de la pobreza, es decir, emprender un nuevo estilo de *Gerencia Social*, en los procesos inmediatos y de corto plazo.

Ello resulta tanto más relevante cuando una de las (justas) críticas que se suele hacer a la Gerencia Social deviene de la comprensión acotada a una simple eficientización en el uso de los escasos recursos destinados al área social. En otras palabras, entendemos legítimo cuestionar la mala administración de los recursos *al mismo tiempo* que hacerlo con los otros dos aspectos, fundantes y complementarios entre los tres. De todos modos, debemos reconocer que en América Latina hemos transitado una larga tradición de un dudoso Estado de bienestar, en el cual el estilo de gerenciamiento de la cosa pública estuvo más bien asociado a la *ineficiencia* y al *clientelismo* (éste, sí, eficiente), por lo cual no resulta ocioso replantearse los términos estrictamente gerenciales, en este nuevo marco de comprensión de un nuevo rol del Estado, que, precisamente, en aras de aumentar su eficiencia, privatizó, desreguló y descentralizó todo lo pudo, pero no logró con ello consolidar la democracia política en el plano social.

También es útil recordar que, en los sucesivos procesos de reforma de Estado, ha sido rota la relativa estabilidad del empleo público, ya sea por una drástica reducción salarial, ya sea por la implementación de programas de retiro voluntario que, en gran medida, inauguraron una etapa de alianzas con las *organizaciones del tercer sector*, que actualmente cumplen buena parte de las funciones del empleo público en el área social. En otras palabras, el empleo público también se precarizó y buena parte del área social dejó de ser patrimonio de los “empleados públicos” para ingresar a un estilo de gerenciamiento más parecido al sector público no estatal, con lo cual también se reconfiguraron los programas y los ejecutores de programas sociales, ahora focalizados y atendidos por nuevos prestatarios⁴.

No hay duda, pues, de que el área social debe ser motivo de atención renovada, tanto por la *complejidad* de su especificidad, como por su nueva reconfiguración : no es posible producir los resultados necesarios, si no partimos de la comprensión del carácter multiinstitucional, multiactoral y de alta imprevisibilidad de sus prácticas, que demandan una gerencia permanentemente adaptativa, a la vez que altamente eficiente. De esta comprensión, nace la opción de revisar la el enfoque *epistemológico* con que se operó previamente, para aportar algunos avances en materia de complejidad a la gerencia de los procesos sociales, postura quizás mucho más frecuente en el ámbito de las terapias que en la administración pública.

En síntesis, nos interesa resaltar aquí que la resignificación de Gerencia Social que más nos atrajo fue la inevitable *demandas de resultados* que esta expresión conlleva. Desde el mismo nombre, no se espera de un *gerente social* que cumpla *reglamentos* o produzca *explicaciones* para sus fracasos dentro de la normativa vigente, sino que apunte a llevar a cabo las acciones que producirán los resultados esperados... Quizás, la interpretación más generativa sea, en este sentido,

³En lo que se refiere a la Gerencia Social, el planteo que desarrollamos a lo largo de este trabajo se inserta en la propuesta desarrollada por B. Kliksberg (1994,1995) y otros autores, profusamente desarrollado en las obras “Pobreza, un tema impostergable” y “Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva Gerencia Social eficiente”.

⁴ Una demostración evidente de esta situación es la cantidad y variedad de cursos de formación y posgrado en organizaciones del tercer sector.

la que postula la *responsabilidad sobre el todo* compartida por los distintos actores sociales a nivel de *resultados finales* y no más sobre cada una de sus partes o funciones especializadas, como evoca la comprensión tradicional (burocrática) de las funciones propias del Estado.

4. LAS NUEVAS HERRAMIENTAS DE INTERVENCIÓN

A partir de nuestra experiencia profesional, de docencia en la formación de especialistas del sector público y consultoría en el asesoramiento de proyectos sociales, hemos sintetizado tres paquetes de habilidades que presentaremos aquí como “herramientas”, con la finalidad de poner en evidencia las situaciones problemáticas más frecuentes y las estrategias de solución que hemos propuesto. Es necesario aclarar que, en cada contexto, la presentación e introducción de cada uno de ellos implica la realización de un largo trabajo previo de *diagnóstico participativo* y la exploración colectiva del *sentido común* de la organización/ proyecto en que están involucrados los participantes.

Estas habilidades han sido transformadas en “herramientas” a los efectos de plantear la posibilidad de que “operen” sobre el rediseño de las distintas prácticas al interior de las organizaciones o grupos humanos multiinstitucionales, como ocurre en la gestión de los programas más diversos, que abarcan desde la distribución de una copa de leche en la escuela o entrega de alimentos a la familia, hasta la puesta en marcha de un emprendimiento productivo, individual o comunitario. Si convenimos aquí denominar genéricamente *gerente social* a los que tienen a cargo tal tipo de actividades, nos resultará también más fácil comprender qué clase de procesos e interacciones debe afrontar en su práctica cotidiana. Para ello, las hemos integrado en tres grupos de habilidades: *procesuales, relacionales y actitudinales*.

* LAS CINCO HABILIDADES PROCESUALES DEL GERENTE SOCIAL :
INDICADORES MESO

Empezaremos por nombrar las herramientas que derivan de esta primera definición del mismo Kliksberg⁵. Para él, los principales “dilemas de decisión en Gerencia Social son la “turbulencia” en los objetivos, la complejidad política de los procesos de implementación, la accesibilidad a los beneficiarios, la relevancia del estilo de gestión, las dificultades de coordinación entre los distintos actores sociales y etapas de los proyectos, la necesidad de descentralización y, la evaluación y gerencia de los distintos procesos”. En consecuencia, el perfil deseable de gerente social debe incluir necesariamente: “capacidad para gerenciar complejidad”, “orientación a la articulación social”, “capacidades para la concertación”, “gerencia de frontera tecnológica” y “formación hacia el compromiso”.

En nuestra propuesta, estas necesidades se satisfacen a partir del cultivo permanente de las siguientes *habilidades* de :

- **administrar la incertidumbre (1) ;**
- **articular los recursos existentes en redes de ayuda (2) ;**
- **ejercitar permanentemente la capacidad de concertación (3);**
- **utilizar la tecnología apropiada a cada contexto (4) ;**
- **actuar hacia el compromiso con los resultados deseados (5).**

Si bien el enunciado de este conjunto de habilidades puede parecer vacío si no se avanza en cómo es posible implementarlas en cada caso, su simple adopción como indicadores de las fortalezas y debilidades del proyecto, ya sea por auto o heteroevaluación individual de los participantes, ya sea por evaluación (individual o grupal) de las capacidades del equipo involucrado en distintas actividades o etapas del proyecto, se ha revelado una interesante “herramienta” para que

⁵ Véase “Cómo formar gerentes sociales. Elementos para el diseño de estrategias” en *¿Cómo enfrentar la pobreza ? Aportes para la acción*”, (1992).

los mismos participantes se pongan de acuerdo acerca de lo que tienen y de lo que les falta para poder hacerse cargo de producir los resultados esperados. Por ejemplo, cuando les pedimos que clasifiquen el nivel de competencia individual y del equipo, en una escala de 1 a 10 en cada ítem, suele haber posteriormente una aproximación distinta a las posibilidades de interacción, *por el simple hecho de que cada participante empieza a conocer lo que piensan los demás sobre el mismo tema*.

En esas oportunidades, cuando se trata de un proceso de capacitación, en el cual hay tiempo suficiente para lograr la construcción de consensos, que no afectan la realización de tareas en curso (como *no* es el caso de la consultoría que se propone lograr cambios en el corto plazo), los participantes salen fortalecidos en sus habilidades de *construir consenso* y hemos podido comprobar que ésta es una práctica que mejora significativamente las posibilidades del trabajo en equipo.

Vale la pena referirnos a nuestra experiencia reciente, en la cual nuevos proyectos emprendidos en el curso de procesos de capacitación, que nos parecían de dudosa factibilidad político-institucional - para no decirlos utópicos - han resultado posibles (y de hecho realizados), gracias a que los participantes han podido articular acciones desde una posición "más integradora", según ellos mismos, y *complementar sus habilidades entre todos*.

Frecuentemente, hemos utilizado estos 5 *Indicadores Meso* - así denominados para permitir una mirada sobre los *procesos* antes que sobre las *interacciones* entre los participantes - para hacer diagnósticos participativos acerca de la gestión de los proyectos en curso o de la misma actividad de rutina al interior de una organización. Cabe también aclarar que, frecuentemente, nuestras actividades de capacitación han estado destinadas a un público heterogéneo, que incluye estudiantes avanzados de distintas carreras, profesionales en reconversión laboral, además de funcionarios y técnicos del área social, propiamente dicha.⁶

Si, por un lado, hay que reconocer que el auto o heterodiagnóstico de las cinco habilidades (y por lo tanto de las incompetencias) no produce *per se* cambios en la actitud de las personas, sí, por el otro, también es necesario reconocer que se producen inevitablemente *acuerdos* o *desacuerdos* acerca de cuáles son las estrategias que deben ser implementadas por los participantes para mejorar la eficiencia en el desempeño del equipo, por ejemplo. Cuando se crea un contexto de confianza y apertura a la participación, los diálogos acerca de temas variados, como pueden ser, entre otras, las matrices de análisis de *fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades*, sirven como disparadores de la práctica *construcción de sentido - construcción de consenso*, operando naturalmente sobre el *imaginario social* del grupo o equipo de trabajo.

Es en esta dirección que proponemos empezar a ver los procesos de *negociación* como *procesos permanentes de construcción de sentido* al interior de las organizaciones y grupos de trabajo. Por lo cual, no se trata de una "habilidad" a ser cultivada sólo en el logro de la "habilidad 3" (*ejercitarse permanentemente la capacidad de concertación*) sino de una habilidad mucho más general, traducida en nuestro enfoque en habilidades de *conversar* en grupo para lograr consensos. Aunque más adelante profundizaremos este aspecto, ahora pasaremos a precisar algo más sobre las "herramientas", aclarando sus condiciones de aplicación, o exemplificándolas en distintos contextos. Ante todo, es necesario aclarar que los cinco indicadores propuestos tienen carácter complementario entre ellos y el orden en que los presentamos no es arbitrario, sino que representa, en nuestra experiencia, las dificultades crecientes que se encuentran en la gestión del área social.

⁶ A partir de septiembre de 1993, cuando B. Kliksberg y J. Sulbrandt dictaron en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires el primer Seminario "Cómo formar en Gerencia Social", hemos desarrollado una actividad ininterrumpida en esa área, tanto para Universidades del interior del país, como en la consultoría para organismos internacionales como el PNUD, la OMS/OPS y el BID, culminando con un programa de posgrado denominado "Formación en Gerencia Pública y Gerencia Social", puesto en marcha en 1997.

(1) Administrar la incertidumbre :

Si tenemos en cuenta la naturaleza misma de los procesos de gerenciamiento del área social, constatamos que variadas circunstancias contribuyen a que tanto los objetivos como las estrategias de consecución de los mismos cambien permanentemente, también por distintas razones: ya sea porque varía en el tiempo la conformación de la población destinataria, o porque los censos no alcanzan a definirla con precisión o, aún, porque tal definición es distinta en el momento del planeamiento que en el de la ejecución de los programas, aparecen nuevos factores que inciden sobre los destinatarios, hay permanentes variaciones de tipo físico (climático, hidrográfico, de impacto en las cosechas que deberían garantizar la provisión de alimentos para el programa, para dar un ejemplo), pero también técnico, institucional o político sobre el entorno inmediato.

Resulta, entonces, difícil planificar para situaciones de estabilidad, si queremos definir en pocas palabras el contexto permanente de los programas sociales. Pese a que la regla es la inestabilidad y no la estabilidad, hacia dentro de los grupos de trabajo, no se han encontrado disposiciones de aceptar que la incertidumbre es *constitutiva* del campo y, luego, de diseñar estrategias permanentes para enfrentarla y esta situación tiene alto impacto sobre la producción de resultados. Es por ello muy útil plantear en forma anticipada esta característica y, una vez logrado el diagnóstico del equipo, trabajar en el sentido de diseñar *diagramas de opciones y caminos críticos*, si posible en exceso, en lugar de atenerse a secuencias de actividades que generalmente no se cumplen como previstas.

En los grupos de trabajo, la mala administración de la incertidumbre suele ser también una buena oportunidad para justificar la *no responsabilidad de algunos* sobre los pasos siguientes, si los anteriores no se dieron como previstos. Esta suele ser una habilidad a la cual los responsables de las distintas actividades se adjudican generalmente bajos puntajes individuales y bajos puntajes de equipo, por lo cual es importante construir consenso acerca de lo constitutivo de la incertidumbre en el operar cotidiano.

(2) Articular los recursos existentes en redes de ayuda :

Otra de las habilidades que los involucrados en la gestión del área social reconocen como crítica es la de articular los (siempre escasos) recursos existentes para el logro de los (casi siempre máximos) objetivos deseados. Se trata aquí de apuntar a lograr muy distintas formas de articulación para que la eficiencia aumente significativamente, tanto a nivel del equipo de trabajo de una misma organización como también a nivel de distintas organizaciones/instituciones que comparten una misma problemática. En realidad, frecuentemente, somos víctimas de poner "la problemática" en el centro de la escena y no "las personas" y en todo caso la calidad de vida de las mismas.

Con la actual focalización de la política social y la descentralización creciente resultante de las transferencias de responsabilidades de la administración nacional a nivel provincial y luego municipal, se carecen de los mecanismos institucionales necesarios para el aprovechamiento máximo de los recursos, pero también de los mecanismos conceptuales básicos para ello. Tratamos entonces de ejercitar el *pensamiento en red*, tanto a nivel del equipo como a nivel de "pares" de otras instituciones. Sabemos que, en la práctica, hay "pobres" atravesados por varios programas sociales (porque han "aprendido" a tener acceso a ello, más allá o incluidas las formas clientelares básicas de acceso a tales "beneficios") al mismo tiempo que hay muchos que quedan afuera de todos.

¿ Cómo hacer para que esta práctica se vuelva rutinaria ? La respuesta que nos da nuestra experiencia es la *capacitación y el entrenamiento para el pensamiento en red*, aun como ejercicio intelectual, aun fuera del contexto de intervención, para que la práctica termine por mostrar las ventajas para todos de contar con recursos de terceros que, sólos, carecen de la posibilidad de hacer impacto sobre los fenómenos a que se abocan. Es importante recordar que, en el contexto de organizaciones y proyectos sociales, el pensamiento en red a que nos referimos debe ser siempre desarrollado entre miembros de *distintas tribus*, es decir, entre actores sociales muy distintos (políticos, técnicos, funcionarios de carrera, administrativos, líderes comunitarios y vecinos), portadores de esquemas conceptuales y prácticas muy distintos.

Es también en esta situación que adquiere importancia el *enfoque epistemológico constructivista lingüístico* que hemos adoptado y que desarrollamos en mayor detalle en el punto 5, en tanto permite legitimar las distintas lecturas y flexibilizar las condiciones para la coordinación de acciones entre (im)pares. Si estamos abiertos a la legitimación del otro, es más probable “ver” nuevas posibilidades de coordinación de acción, lo que significa también tener *nuevos recursos para la acción*. Finalmente, es importante reconocer que la práctica sostenida de la articulación en redes construye nuevas categorías de pensamiento y acción, es decir, *nuevos observadores*.

(3) Ejercitar permanentemente la capacidad de concertación :

Si bien habíamos anticipado que el enfoque epistemológico constructivista facilita significativamente las operatorias de las nueve habilidades aquí planteadas, no es menos cierto que es en el ejercicio de la capacidad de concertación permanente que ese aporte se expresa con mayor claridad. Asimismo, ésta es una habilidad crítica en la Gerencia Social, en la cual distintas instituciones se entrelazan continuamente y el carácter político permanente de las distintas legitimidades se manifiesta con mayor dramatismo. Cuando un programa social debe atender a una situación de brindar alimento para que un alumno pueda estudiar ¿cómo definir a qué institución le toca la mayor responsabilidad ? ¿ a la Escuela ? ¿ a Salud ? ¿ a Acción Social ? Es en esta situación que se plantean las grandes dificultades del *gerenciamiento inter-institucional*, fuentes de la ineeficiencia antiética a la cual nos hemos referido anteriormente y que se traduce en más desnutrición y analfabetismo hoy, y desempleo, violencia, criminalidad y exclusión social mañana, en nuestras sociedades que hoy parecen definitivamente dualizadas.

Pese a que no pretendemos hacer la apología de un enfoque teórico y metodológico, nos parece relevante señalar los cuellos de botella críticos que no son necesariamente tenidos en cuenta a la hora de buscar soluciones. Las dificultades de la gerencia inter-institucional se comprenden dentro de la *racionalidad política* que atraviesa la vida de las instituciones: es tan “real” y materia de intervención como cualquier otro aspecto, material o no. Por otro lado, si entendemos a la política como *el arte de manejar permanentemente conversaciones conflictivas, todas legítimas*⁷, es comprensible la necesidad de entrenarnos para la concertación permanente. En Gerencia Social es imprescindible aceptar esta práctica como *constitutiva* de la vida de las organizaciones o proyectos que se hacen cargo de redistribuir recursos a los sectores más postergados de la sociedad. En este cuadro, es también comprensible que se deba priorizar la *negociación permanente* a la *mediación* como práctica organizacional.

De nuestra experiencia profesional, tomamos como ilustrativo el testimonio de un participante que sostuvo que, con el nuevo enfoque, “podía “ver” a los participantes de otras instituciones como “socios” y no más como “adversarios” empecinados en lograr “sus” metas en desmedro de las del proyecto integrado”.

(4) Utilizar la tecnología apropiada a cada contexto :

Cuando nos propusimos explorar lo que Kliksberg plantea como “gerenciar la frontera tecnológica” y que se refiere a la necesidad de elegir en cada situación el camino que más se adecua a lograr la eficientización del funcionamiento de la organización o proyecto, nos pareció que era necesario introducir no sólo el aspecto “duro” de la tecnología, es decir, qué tipo de artefactos materiales se utilizan, sino, también complementarlo con el aspecto “blanco”, relacional, de cualquier proyecto u organización del área social. Esta extensión del concepto de tecnología a los aspectos

⁷ Fernando Flores (1997), en su obra escrita en colaboración con H. Dreyfus y C. Spinoza (*Disclosing new worlds. Entrepreneurship, democratic action and the cultivation of solidarity*) y recientemente aparecida, sostiene que la capacidad emprendedora, el cultivo de la solidaridad y la capacidad de organizarse políticamente forman parte del *mismo* contenido de liderazgo social y propone una nueva visión acerca de las posibilidades de esta complementariedad.

humanos y relacionales pone el acento en prácticas que condicionan, frecuentemente más que los artefactos, la vida de las organizaciones y los resultados de los proyectos.

Para redefinir esta habilidad dentro de nuestro enfoque de trabajo, hemos partido de la premisa de que la tecnología *apropiada* para cada caso es aquella reconocida por la mayor parte de los integrantes como válida/útil u óptima, es decir, hemos aplicado un criterio de promover la *participación* de los protagonistas en la definición de la modalidad de componer la tecnología integral, blanda y dura, más allá del modelo burocrático tradicionalmente vigente en el contexto del sector público latinoamericano.

El resultado es una *flexibilización* permanente del estilo de gestión, con la adopción de modelos de organización de tipo matricial o por proyectos, que permite la rotación de los recursos humanos según las variaciones de la realidad y metas cambiantes que conocemos como parte de la rutina de ese campo. Hemos podido verificar que, frecuentemente, el modo de hacer las cosas no necesita ser homogéneo y que, cuando se homogeneiza, puede hacerlo por emulación de líderes naturales que saben ganarse el lugar entre sus pares. Lograr, entonces, una gerencia de frontera tecnológica puede ser la oportunidad de incorporar la *creatividad y responsabilidad* de elección del grupo, a servicio de la obtención de los mejores resultados. Ello implica una “liberación” del factor tecnología - en lugar de una sujeción a él - y produce equipos de trabajo competentes en utilizar paloma mensajera o comunicación satelital, en distintas posibilidades de arreglos organizacionales, en función de los requerimientos de cada caso.

(5) Actuar hacia el compromiso con los resultados deseados :

Como síntesis de las habilidades precedentes, es fácil reconocer que si en nuestra práctica logramos complementar las cuatro enunciadas previamente, llegaremos casi indefectiblemente a esta última. Sin embargo, preferimos expresarla autónomamente para discriminar situaciones especialmente relevantes en el caso de la gestión de los programas sociales, que demandan postergar lealtades corporativas de todo tipo y tener presente, en todo momento, las necesidades del beneficiario final. Todos conocemos el riesgo de confundir nuestra *responsabilidad* con éste con la responsabilidad de lograr los objetivos del “proyecto” o la organización en que estamos insertos. En la práctica, es necesario contar con posturas flexibles, eficientes mecanismos de monitoreo que garanticen rapidez en las respuestas correctoras y con la habilidad - permanente - de generar consenso para compartir la responsabilidad en el cambio de decisiones que se deben tomar en el curso de las acciones en marcha.

En nuestro entender, ello requiere un alto grado de identificación con los objetivos del programa/organización : ésta es la que genera, a su vez, la disposición a hacer *lo necesario* - y no lo planificado o lo “debido” - para llegar a los resultados deseados. En este sentido nuestro aporte ha sido el de *desplegar* la noción de compromiso de modo de hacerla más “tangible” y pasible de modificación, desde el enfoque que practicamos: al *compromiso actitudinal* - traducido en el ejercicio de búsqueda permanente de alternativas - agregamos la habilidad de seleccionar, promover y articular las *competencias* necesarias al logro de los objetivos. En otras palabras, proponemos la comprensión de compromiso como la articulación continua del “cumplimiento de promesas relevantes” con “aprendizajes renovados” que mejoren la eficiencia de las interacciones.

El enunciado producido como “aprendizaje” por un grupo de trabajo en un taller reciente lo expresa así : “(Aprendimos que...) tan importante como el *compromiso* con el proyecto es la habilidad de articular las mejores *competencias* del grupo. Así como tan importante como la presencia de las mejores competencias en el grupo es el *compromiso* sostenido de ponerlas a servicio de los objetivos perseguidos. Necesitamos cultivar la actitud de *gerentes sociales* tan *comprometidos* como *competentes*, como la gravedad de la situación demanda. Necesitamos gerentes sociales que hagan a cada integrante de su proyecto sentirse como gerente social él mismo, *responsable* de los resultados finales del proyecto y no de su función específica”.

**** LAS CUATRO HABILIDADES RELACIONALES DEL GERENTE SOCIAL :
INDICADORES MICRO**

Así como hemos definido anteriormente los cinco indicadores procesuales como Indicadores Meso, los *Indicadores Micro* se conforman a partir de la evaluación de las *habilidades individuales* de generar *visión compartida* en la coordinación de acciones en el grupo, organización o proyecto y se expresan en cuatro habilidades:

- **establecer relación (1);**
- **escuchar al otro como legítimo (2);**
- **construir consenso para definir la acción (3) y**
- **acompañar sostenida y responsablemente los procesos acordados (4).**

Estas habilidades, que hemos denominado *relacionales*, estuvieron, hasta hace relativamente poco tiempo, subsumidas en lo que se relacionaba con la “vida privada” de las organizaciones, diseminadas en varios enfoques de Dinámica Grupal, distantes, en general, del interés de planificadores y evaluadores de las políticas públicas. Su disciplina era más la Psicología que la Administración, y sus actividades se organizaban más en la consultoría de resolución de problemas que en la planificación de la rutina. No eran parte de los objetivos relevantes de los proyectos, como si fueran “datos” pre-existentes, con los que se contaría siempre y permanentemente. En otras palabras, como si fueran *opcionales* o *secundarios* y no parte constitutiva y relevante de los procesos. Como para los “niños-problema” en la escuela, plantear el tema era más bien visto como hablar de la “organización-problema”: anticipar una desviación de la normalidad...

Actualmente, gracias al efecto no planeado de las distintas reformas de Estado, en las nuevas reconfiguraciones que han resultado de éstas, las fronteras entre los estilos de gestión de lo público y lo privado se han ido rediseñando, aun sin incluir corrimientos epistemológicos, aun dentro del mundo de hegemonía de las objetividades materiales. El tema empieza a ser descubierto en distintos ámbitos reformadores. Un ejemplo claro de ello es, por ejemplo, la implantación de los criterios de Calidad Total aplicados a las organizaciones del sector público y el premio nacional instituido a tal efecto por la Secretaría de la Función Pública, que muestra el interés en complementar los aspectos de la gestión que tradicionalmente estuvieron ubicados en el sector privado. Nuestro interés aquí es mostrar cómo, desde el enfoque constructivista lingüístico, hemos articulado ambos campos, el de la administración y el de gestión de los recursos humanos, en simultaneidad, trascendiendo el abordaje reduccionista de la disciplinariedad acotada. Las estrategias que hemos utilizado en nuestra propuesta consistieron esencialmente en:

- desprivilegiar cualquier lectura al interior del grupo de trabajo, en la etapa de discusión de alternativas, aceptar el disenso como constitutivo (además de inevitable y necesario) y, por lo tanto, operar dentro de la existencia de una multiplicidad de opiniones/diagnósticos de la realidad, buscando prioritariamente términos de *estabilidad de sentido* y *consenso* para la definición de cursos de acción, antes que para el nivel diagnóstico ;
- alternar permanentemente la lectura de los niveles meso (procesuales) y micro (interaccionales) para la evaluación, monitoreo y redireccionamiento de los cursos de acción.

Es en esta perspectiva que configuramos nuestro abordaje de la *complejidad*, como articulación permanente de indicadores micro y meso, partiendo del enfoque epistemológico constructivista lingüístico, que explicitaremos más adelante, en el punto 5 de estas reflexiones (IDEAS GENERATIVAS: LAS PREMISAS DEL NUEVO PARADIGMA GERENCIAL).

Si aceptamos que la evaluación de cualquiera de los *Indicadores Meso* desarrollados anteriormente implica, en la práctica, hacer un diagnóstico cualitativo que debe ser consensuado al

interior del grupo a cargo de la gestión del proyecto/organización social (más allá de los indicadores cuantitativos fijados en cada caso), aparece con claridad que la búsqueda de *acuerdos de sentido* requiere competencia en la práctica de *relaciones entre personas* y es en esta observación que intervienen las habilidades del nivel micro. Evaluar “mi” competencia en articular los recursos existentes (y expresarla en el *Indicador Meso 2*), requiere incluir - como habilidades personales - mi capacidad de construir el vínculo con mi interlocutor, escucharlo como legítimo otro, construir consenso con él acerca de las próximas acciones que nos involucren y, luego, acompañar el proceso hasta los resultados deseados.

No es posible evaluar, por ejemplo, la habilidad 2 del nivel meso (ni ninguna otra del mismo nivel) si no incluimos al interior de ese proceso el conjunto de las habilidades micro que acabamos de enunciar. No es suficiente que alguien *conozca el algoritmo* de construcción de una secuencia de coordinación de acciones, sino y principalmente que lo *realice permanentemente* en la práctica, hasta la conclusión del algoritmo en cuestión, es decir, hasta el logro de los resultados. Dicho de otro modo, el *compromiso y competencia* al que nos hemos referido en el Indicador 5 se expresan también a través de la totalidad los pasos de los cuatro indicadores micro. Al igual que las habilidades procesuales, las habilidades relacionales son *habilidades lingüísticas* de construir consenso, diseñar y llevar a cabo distintas clases de conversación, en las cuales hacemos declaraciones, pedidos, ofertas y promesas⁸. A la vez, cuando nos referimos a tales habilidades lingüísticas, no nos referimos sólo a la capacidad de *diseñar* las conversaciones necesarias, sino, y quizás principalmente, a la de *generar los contextos* para que las conversaciones se lleven a cabo hasta lograr los resultados deseados. Nuestro abordaje reconoce un nivel de complejidad complementaria cuando identifica tales habilidades relacionales como habilidades “emocionales”, además de “lingüísticas” propiamente dichas.

Sostenemos, entonces, que las habilidades de diseñar y llevar a cabo las conversaciones necesarias al interior de las organizaciones/grupos de trabajo ponen en juego competencias que involucran los dos niveles simultáneos de interacción, si aceptamos aislarlos arbitrariamente: el del *lenguajear* y el del *emocionar*, en los términos planteados por Maturana.⁹ Si bien no nos extenderemos aquí sobre este aporte, suficientemente explorado en el campo de las terapias, vale la pena señalar que ello no ha ocurrido en la misma medida en otros campos. Quizás sea éste el aporte más innovador de nuestra propuesta, en la medida que, en los distintos ámbitos de intervención, hemos articulado, permanentemente, las condiciones de producción de los distintos *discursos* a las condiciones de producción de las respectivas *emociones* que los acompañan, y a la inversa, hemos considerado cómo determinadas emociones o estados de ánimo producen o alteran los respectivos discursos que los acompañan o suceden, teniendo a ambos como *espacios de diseño* y no simplemente de observación resignada.

A tal efecto, hemos construido los Indicadores Micro, de modo de introducir en el ámbito de la Gerencia Social la capacitación de los distintos actores de *generar emociones* en sus respectivos contextos de interacción. Este saber a cuya construcción apuntamos deviene así un *saber hacer* y no simplemente tener “la información” o “el conocimiento” acerca de las distintas materias, un hacer que se puede expresar en términos de producción de las emociones o estados de ánimo necesarios para desarrollar las conversaciones requeridas en cada caso.

Como hicimos anteriormente para los indicadores procesuales, reflexionaremos brevemente acerca de las condiciones de desempeño y evaluación de las habilidades, individuales o de equipo, en los cuatro tipos de interacción que se traducen en Indicadores Micro:

⁸ En este sentido, los aportes y enseñanzas de Fernando Flores (1986, 1987, 1994) han sido los impulsores de un rediseño radical de nuestra práctica profesional, además de fuente de las líneas de investigación que seguimos desarrollando hasta la fecha.

⁹ En la concepción de H. Maturana (1984, 1990), el “lenguajear” y el “emocionar” son aspectos constitutivos del ser humano (y del “ser” humanos), imposibles de disociar un del otro, en todo momento. A partir de estas ideas, fue posible re-significar la comunicación humana como coordinación de acciones y ésta como fenómeno que requiere la inclusión de ambos aspectos en su análisis, planificación y evaluación.

(1) Establecer relación :

Se trata de una habilidad muy básica, que reconocemos estar presente en la comunicación humana, como habilidad que todos poseemos, con mayor o menor grado de eficiencia en los distintos ámbitos, que varía además en las distintas relaciones particulares y en distintas situaciones de una misma relación. Asimismo, le podemos reconocer sin dificultad *estilos* particulares o características personales. Lo que no es tan obvio es considerarla *materia de diseño* en los distintos ámbitos de intervención. En el caso de la gerencia pública, con frecuencia se la considera “una propiedad de las personas”, relativamente estable y poco tangible, para ser intervenida o rediseñada.

En este campo, hemos podido mostrar cómo es posible *analizarla, deconstruirla* en términos de “danza” emocional y lingüística y luego *modificarla*, al solo efecto de poner en evidencia que es materia de rediseño. Una práctica relativamente sencilla ha sido la utilización de videogramaciones de situaciones de simulación entre los participantes, con el uso de la técnica de Resolución de Casos de Estudio. Un aspecto conceptual que hemos abordado sistemáticamente en la deconstrucción de esta habilidad ha sido la observación de los distintos dominios que intervienen en la “competencia” de establecer relación, como son la *confianza* y el *compromiso*, vistos como espacios de construcción permanente en las conversaciones privadas que acompañan las distintas actividades de “establecer relación”.

En los términos de nuestro abordaje, esta habilidad puede ser definida como la *capacidad de crear el contexto para ser escuchado, a través de la generación de la emoción y los juicios del otro sobre las posibilidades que le abre entrar en conversaciones con el que tuvo la iniciativa*.

(2) Escuchar al otro como legítimo :

Una de las prácticas sostenidas en el proceso de la comunicación humana es el *comentario*. Aparece, al menos en nuestra cultura, en las situaciones más diversas, como confrontación permanente con nuestras *expectativas*. Decimos, asimismo, en el sentido heideggeriano más elemental, que el fenómeno nos es *transparente*, en el sentido de que no advertimos su presencia y entidad, por lo cual es necesario desarrollar estas ideas para avanzar sobre el tema. Es decir, para provocar los *comentarios* del lector sobre esta idea.

Dicho de otro modo, nunca estamos preparados para observar *desde la nada*: ni las condiciones climáticas del día que acaba de amanecer, ni el sonido del teléfono que suena o la primera aparición de una “manchita” en un cuadro con el que convivimos desde hace años. El *comentario* está siempre presente, es parte de nuestro estar lanzados en el mundo y, Piaget mediante, haciendo analogías desde nuestra experiencia previa, nos indica por qué camino debieran ir las cosas para que el mundo estuviera ordenado. O, simplemente, un poco mejor. Este fenómeno, de la transparencia del comentario, si bien es materia de investigación y diseño en algunas actividades profesionales, como lo son la práctica del terapeuta y la publicidad como espacios de generar / modificar el deseo, permanece prácticamente inabordado en aquellas situaciones en que es crítico para construir el sentido y generar consenso, como es el caso de las conversaciones que acompañan la gestión de los proyectos sociales.

Si aceptamos, como propone Humberto Maturana(1990), que *la obscenidad nunca está en el cuadro, sino en la mirada de un Observador que es, como nosotros, un legítimo otro*, es posible empezar a desprendernos de nuestros comentarios como producciones lingüísticas privilegiadas en relación a la observación de cierta “realidad” y la consecuente “recomendación” acomodadora.

Desde nuestra propuesta, enraizada en la epistemología constructivista lingüística, que sostiene que *no hay nada fuera de nuestras mentes y que todo son interpretaciones*, es posible resignificar el comentario como la legítima manifestación de un lenguajear y un emocionar que busca encontrarse con aliados para emprender proyectos comunes. Aunque del dicho hay hecho hay un trecho demasiado complejo, que tarda siempre muchos conflictos en instalarse, éste también puede

ser visto como un proceso de rediseño de la forma de pensar y actuar desde esta postura, epistemológica y de fuerte impacto ético, como hemos anticipado al comienzo de estas reflexiones.

He aquí un aspecto muy polémico de nuestras intervenciones en el ámbito de la *política*, al que consideramos como *el arte de manejar permanentemente conversaciones conflictivas, todas legítimas*, como propone Flores(1997). Nuestra práctica permitió diseñar una serie de ejercicios en los cuales es posible jugar a *detectar* “el comentario”, a *salirse de él* e *inventar comentarios alternativos* desde distintos roles (simulados o no), a *adivinar* el comentario del otro y a *diseñar posibilidades de interacción* que den distinto grado de satisfacción a ambos, estables en el corto plazo pero inestables en el mediano, y así sucesivamente. Una de las propuestas más productivas resultó ser la inclusión del comentario “*Qué interesante !*” impuesto a las situaciones de conflicto, frente a la confrontación con opiniones divergentes con las nuestras.

(3) Construir consenso para definir la acción :

En la medida que se avanza sobre la capacidad de escuchar al otro desde la posición de legitimidad, resulta significativamente más fácil definir cursos de acción sin comprometer nuestras opciones ideológicas/teóricas/técnicas más respetadas (por nosotros). Es mucho más fácil acordar sobre un curso de acción si se reconoce que ésta es *la mejor acción posible hoy*, con los recursos que tenemos, que si debiéramos adscribir al “paquete” de fundamentación / cursos de acción.

Hemos comprobado que relativizar el valor de las interpretaciones permite asumir con mucho más responsabilidad y compromiso los cursos de acción del grupo/equipo de trabajo. Se reconoce fácilmente que éstos pueden cambiar si es necesario y se acepta que el “juego” que se está jugando es el de *tener resultados* y no el de *tener la razón*, como desarrollaremos en el aparte referido a las habilidades actitudinales. Por otro lado, es frecuente en Gerencia Social reconocer que los cursos de acción generalmente cambian desde su planificación hasta su realización, por lo cual la atención puede, legítimamente, pasar al plano de la observación de los resultados de los procesos, en los que se intenta obtener el mayor grado de participación posible de la población beneficiaria. Para ello, es fundamental la habilidad de construir consenso.

(4) Acompañar sostenida y responsablemente los procesos acordados :

En la gestión de proyectos sociales, como en otros ámbitos de la vida, frecuentemente se constatan dificultades de seguimiento de las distintas actividades, como si ésta fuera una actividad de menor relevancia y el mero hecho de acordar, elegir y ponerlas en marcha garantizara el éxito en su realización. Nuestra experiencia ha demostrado que, si logramos jerarquizar el monitoreo tanto como el diseño y la evaluación, esta habilidad mejora significativamente. Con frecuencia, es posible detectar, al interior de los equipos, integrantes cuyo perfil se adecua a ese tipo de tarea, generalmente desvalorizada. Así, si de entrada ellas son valorizadas, a través de estrategias muy variadas, es posible mejorar dramáticamente los resultados buscados. Cuando ello no es posible, es necesario llegar a acuerdos permanentes con el grupo/equipo de trabajo para que la mayor cantidad posible de miembros sea capaz de ejercer esas tareas y rotar en su ejercicio, si fuera factible, luego de cierto período mínimo que garantice la posibilidad de responsabilizarse por las tareas y no fragmentarlas demasiado.

Por último, antes de desarrollar algunas ideas acerca de las *habilidades actitudinales*, nos parece importante indicar que, en nuestra experiencia, los mejores resultados se obtienen cuando el grupo/equipo logra combinar en una proporción adecuada la alternancia entre la observación/redireccionamiento de los Indicadores Micro y Meso, es decir, cuando los flujos de procesos y interacciones personales cambian su dinámica de integración previa, al mismo tiempo que mejoran la producción de resultados. Más aún, como en la teoría física cuántica en la cual las partículas ahora son y luego no son, se trata aquí de buscar en cada caso las estrategias para lograr un nuevo estado de funcionamiento del equipo que permita mejorar los resultados para los

beneficiarios, a la vez que el reconocimiento y crecimiento personal de los integrantes del equipo.

*** LAS HABILIDADES ACTITUDINALES DEL GERENTE SOCIAL : DEL AUTOMATISMO EXPLICATIVO A LA REFLEXIVIDAD RESPONSABLE

En tercer término, nos referiremos a las habilidades que hemos denominado *actitudinales* y que, en nuestra experiencia, se revelaron las de mayor facilidad de incorporación a la práctica cuando se trata de procesos de intervención de corta duración. Frecuentemente, en nuestra práctica profesional empezamos por ellas y no por las desarrolladas anteriormente, porque permiten visualizar con mayor claridad las situaciones conflictivas más frecuentes.

De modo muy general, la propuesta es ubicar las cuatro habilidades en dos columnas enfrentadas, correspondientes a dos “paradigmas” diferenciados, que denominaremos aquí, a los efectos de simplificar la presentación, el *tradicional* y el *nuevo*, considerando como elemento de diferenciación entre ambos el particular rol del lenguaje. En el primero, el lenguaje tiene el rol de “*descriptor*” de la realidad”, mientras en el segundo es “*creador*” de la realidad y generador, por lo tanto, de otro tipo de posibilidades”. Al reunir en *cuatro puertas de entrada* básicas (*conflictos, culpa/justificaciones, juego de “tener razón” y problemas*) las percepciones de obstaculización más frecuentes en las situaciones que nos interesan, podemos enunciar la herramienta resultante en dos columnas, que pasan a representar la “lectura de la realidad” desde el paradigma tradicional (columna izquierda) y desde el nuevo paradigma (columna derecha). La puesta en práctica de esta herramienta consiste en correr la interpretación del paradigma tradicional al nuevo.

- | | |
|--------------------------|--|
| • Conflicto | - - - - - <i>Diferencias (con el legítimo Otro) (1)</i> |
| • Culpa, justificaciones | - - - - - <i>La pregunta sobre mi responsabilidad(2)</i> |
| • Juego “tener razón” | - - - - - <i>Juego “tener resultados” (3)</i> |
| • Problemas | - - - - - <i>PROYECTOS (4)</i> |

Una forma muy sencilla de transferir este aprendizaje a determinado grupo/equipo de trabajo es pedirles - antes de la presentación de la herramienta - que hagan un *diagnóstico* de la situación, identificando los principales conflictos, las posibles causas de los mismos, las razones por las cuales las principales situaciones conflictivas no se pudieron revertir hasta el momento y, finalmente, cuáles son los problemas críticos del proyecto/organización en ese momento. Si el grupo es suficientemente pequeño, es conveniente trabajar en dos etapas: primero individualmente y luego en pequeños grupos, en los que integrantes de distintas áreas se puedan escuchar. Luego, se trata de llegar a un diagnóstico por consenso en cada subgrupo y se buscan soluciones. Frecuentemente, es posible verificar que los mismos grupos proponen “corrimientos” del viejo paradigma al nuevo y estos aportes pueden ser mostrados al grupo según el esquema propuesto arriba. En este caso, suele ser importante recorrer las distintas etapas en el orden propuesto a los efectos de generar nuevos proyectos o alternativas de curso de acción, según el caso.

Si bien las herramientas son complementarias entre ellas, hemos presentado las *capacidades actitudinales* en tercer lugar porque, desde la perspectiva del interventor (docente o consultor), es más fácil “visualizar” cómo se construyen las herramientas dentro de este recorrido. La *actitud* identificada con el nuevo paradigma - constructivista lingüístico - corresponde así a la postura interpretativa de ruptura de las lecturas privilegiadas, a la aceptación del otro como legítimo otro y a la primacía de la interpretación sobre los “hechos” sociales, a la aceptación de la causalidad como un proceso inestable de producción de significado, pasible de revisión en todo momento. Si tenemos en cuenta que el paradigma tradicional, aristotélico-newtoniano, de causalidad lineal, presente en las teorías de la administración tradicionales, también está presente en el pensar y actuar de la vida cotidiana, es decir, en nuestro sentido común, podemos comprender la dificultad de instalarse en el “nuevo” paradigma y aceptar la posibilidad de operar con este mecanismo (en sí mismo reduccionista) de alternar *conflicto o diferencia* como formas excluyentes.

Como esta clase de procesos suele ser muy lenta, proponemos aceptar igualmente todas

las “concesiones” necesarias para evitar la parálisis en la acción y facilitar la transición a un nuevo modelo, que está, dicho sea de paso, en construcción en muchos nichos disciplinarios, a los que debiéramos acceder periódicamente, para hacernos cargo del contacto permanente con la legitimidad de los otros Otros fuera de nuestro círculo inmediato. Éste es un camino crítico en Gerencia Social: la construcción de sentido compartido en contextos multi-institucionales y multiactorales.

En nuestra experiencia, hemos obtenido resultados muy movilizadores al trabajar con *preguntas generativas*, como propiciatorias de nuevas conversaciones entre los integrantes del grupo/equipo de trabajo. Éstas han facilitado la exploración de las cuatro “puertas de entrada” que integran esta herramienta. Aunque la batería de preguntas debe ser diseñada especialmente en cada caso, hay algunos recaudos que mejoran significativamente los resultados buscados, en el caso, el hacer emergir distintas posibilidades de interpretación de lo que está “ocurriendo”, para generar nuevas posibilidades de coordinación de acciones responsables de los resultados finales del proyecto en cuestión. Entre estos recaudos, podemos incluir la práctica de la escritura *automática individual y privada* (que garantiza el acceso a las creencias y mitos que en general no nos atrevemos a compartir en público, pero que son fundamentales para generar confianza en el otro) y el *enunciado de las preguntas en forma parcial y sucesiva* por el docente/consultor, de modo que el “paquete” completo no condicione las respuestas. Por otro lado, es recomendable que el *estilo* de preguntar sea el más cercano posible al de diálogo de los integrantes. A título de exemplificación, algunas de las preguntas más utilizadas por nosotros han sido:

1. *¿Qué pasa cuando alguien en mi equipo se niega a hacer lo que me parece obvio que es la mejor solución ? (...) ¿Me enojo ? (...) Me aíslo ? (...) ¿Hago de cuenta que está todo bien y soporto la jaqueca en mi casa ?*
2. *¿Alguna vez me pasó descubrir que una solución que parecía no muy inteligente lo era ? (...) ¿Lo pude reconocer públicamente ? (...) ¿Lo hago habitualmente ?*
3. *¿Me cuesta admitir mis errores ? (...) ¿Trato de “explicar” detenidamente porqué pasó ? (...) ¿O simplemente sigo las actividades previstas sin preocuparme con las justificaciones ?*
4. *Cuándo algo sale mal en mi trabajo ¿encuentro rápidamente el culpable ? (...) ¿Me pregunto qué pude hacer hecho y no hice ? (...) ¿Qué podría hacer si volviera a repetirse una situación similar ?*
5. *¿Defiendo mis ideas y modos de hacer las cosas hasta las últimas consecuencias ? (...) ¿Reconozco y valorizo habitualmente a mis compañeros de equipo ? (...) ¿De qué modo ? (...) ¿Soy reconocido por ellos ?*
6. *¿Qué opino acerca de mi conducta como miembro de un equipo ? (...) ¿Estoy cómodo ? (...) ¿Prefiero trabajar sólo o siempre con las mismas personas ?*
7. *¿Qué creo yo que opinan de mi mis compañeros de trabajo ? (...) ¿Qué grado de importancia le doy a esas opiniones ? (...) ¿Puedo hablar públicamente sobre este tema ? (...) ¿Expreso de alguna manera mi opinión sobre ellos ?*
8. *¿Qué consecuencias tienen en los resultados del trabajo de la organización los distintos conflictos en su seno, latentes o manifiestos ?*
9. *¿Cómo se podría evitarlos ?*
10. *Cuándo algo sale mal ¿se me ocurre preguntarme acerca de mi responsabilidad en las*

actividades del proyecto/organización ? (...) ¿ Creo que siempre hice lo mejor que pude ? (...) ¿ O sólo lo que “debía”, según acuerdos pre-establecidos ? (...) ¿ Qué podría hacer en el futuro si tal situación se volviera a dar ?

11. *Cuándo observo los problemas de la organización ¿ a quién creo - honestamente - que les tocaría resolverlos ?*

12. *¿ Cuántas veces en los últimos meses he generado (o ayudado a hacerlo) nuevos proyectos o actividades para mejorar el funcionamiento global de la organización/proyecto ? (...) Cuando he estado ausente de esas iniciativas ¿ cuál ha sido mi respuesta a ellas ? (...) ¿ He contribuido con su implementación ? (...) ¿ He aportado nuevas sugerencias ?*

Como hemos señalado anteriormente, hay permanentes evidencias en la vida de las organizaciones/proyectos sociales que la actitud interpretativa más corriente, es decir, la actitud “automática” es la de la columna izquierda. La construcción de la actitud reflexiva responsable (columna derecha), que proponemos construir desde el nuevo paradigma, requiere un entrenamiento sostenido, y en lo posible guiado, para instalarse como norma. Entendemos que cultivarla es crítico para el área social. El proceso de cambio resulta mucho más sencillo si emprendido desde el enfoque propuesto, cuya “realidad” fluida podemos reconfigurar con mucho más facilidad. Por lo tanto, en favor del rumbo que elijamos.

5. IDEAS GENERATIVAS: LAS PREMISAS DEL NUEVO PARADIGMA GERENCIAL

A efectos de rescatar las principales ideas generativas que dieron origen a nuestras investigaciones y a la construcción de las herramientas que acabamos de proponer, las enunciaremos muy brevemente, indicando cuando sea posible, sus inspiradores. Algunos son autores seminales de distintas corrientes de la epistemología constructivista, otros no. Algunos están presentes en estas ideas, otros en el posterior desarrollo de las herramientas.

- ***No hay nada fuera de nuestras mentes : todo son interpretaciones.¹⁰***

Esta postura ha sido ampliamente discutida y polemizada en las últimas dos décadas, en muy variados ámbitos y, precisamente, la terapia familiar sistémica, la mediación y la negociación se encuentran entre los más afectados por su adopción, aun relativizando su aplicabilidad en los distintos contextos institucionales. No la profundizaremos, pues, por optar por hacerlo en sus corolarios inmediatos.

- ***Una clasificación de las distintas interpretaciones acerca de nuestras observaciones permite reconocerles dos grandes familias: las de foco hermenéutico (explicaciones tranquilizantes) y las de foco pragmático (explicaciones generativas).***

En primer lugar, señalamos aquí la característica de “interpretaciones” acerca de “nuestras observaciones”, para evitar explícitamente la problemática referencia del acceso a lo “real”. En segundo lugar, llamamos la atención en esa categorización arbitraria a la hegemonía sobre los aspectos lógicos, de la producción discursiva, en la que se ponen en juego la defensa de marcos teóricos, metodologías, ideologías y toda clase de preferencia (no siempre manifiesta), sin advertir que la tautología final sería llegar a la conclusión de la misma premisa o mito del (a) que se partió. Como si fuera necesario, cada vez que se apela a un pensamiento ajeno, volver a “demostrarlo” lógicamente con los “datos empíricos”, que, lamentablemente, no son

¹⁰ Esta tesis de Humberto Maturana (1984, 1990) se encuentra expuesta en su pensamiento en una gran cantidad de obras, aquí consignadas solamente en dos clásicas que forman parte de la primera etapa del desarrollo de su Ontología del Observador.

otra cosa más que “nuestras observaciones”. Este tipo de interpretación - que denominamos también explicaciones tranquilizantes o ansiolíticas - en general obvia la participación del hablante en la producción discursiva y, frecuentemente, más aún, en las acciones que dieron origen a lo que se quiere explicar. Un recurso típico de esta operatoria es el uso de ciertas muletillas generalizantes como “Se debe...”, “La vida...”, “La sociedad” o “El grupo...”. El ejemplo de interpretación : “Dadas la escasa participación de los vecinos, se han agotado las mínimas condiciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto”, oculta perfectamente las responsabilidades de los distintos actores sociales que debían, precisamente, ocuparse de crear las condiciones para tal participación y parece, además, atribuir a los vecinos el fracaso del proyecto. En nuestras actividades de capacitación y consultoría, hemos comprobado que la mayoría de los enunciados que componen los diagnósticos grupales del estado de situación de proyectos sociales pertenece a esa categoría “tranquilizante”. Somos expertos en producir piezas retóricas que explican prolíjamente qué ha pasado, principalmente cuando debemos justificar nuestros fracasos en producir resultados.

La alternativa de foco pragmático, o explicaciones generativas, sin dejar de lado la lógica discursiva, pone el énfasis en el análisis de los resultados y arriesga establecer relaciones de causalidad que puedan atribuir *responsabilidades* a los distintos participantes. Es posible trabajar para lograr una o más versiones “responsables” del enunciado arriba, a partir del “desglose” de los compromisos no cumplidos en el curso de las actividades. Por ejemplo : “El equipo de comunicación no logró reunirse con los vecinos más que en una ocasión. La actividad prevista inicialmente no fue remplazada por ninguna alternativa. Los vecinos no fueron consultados luego de la realización del censo acerca de la vigencia y prioridad de la problemática”, hasta llegar a “Debemos encontrar con urgencia nuevos mecanismos que garanticen la realización del proyecto o la posibilidad de utilización de los recursos para otra finalidad, si la prioridad cambió”. Si bien esta alternativa parece impensable a primera vista, no es raro que se produzcan situaciones similares a ésta. De todos modos, a los efectos de nuestra discusión, es importante llamar la atención para el impacto de la cultura burocrática (experta en explicaciones tranquilizantes) y de la posibilidad de su transformación en cultura gerencial (experta en producir resultados).

- ***Las ideas son cárceles de larga duración, fuera de las cuales no podemos vivir¹¹***

En la comprensión de que las mismas ideas a las que adherimos para comprender nuevos fenómenos se transforman en “cárcel” cuando envejecen y tratamos de aplicarlas a otros contextos, de distinta complejidad o por simple evolución temporal, sostenemos la posibilidad de generar nuevas *ideas-llaves*¹², cada vez que nos deparamos con *ideas-cárceles* que producen imposibilidades en el avance de metas significativas para el proyecto u organización. Este concepto nos ha permitido flexibilizar las “certezas” explicativas tan frecuentes en la actitud profesional y a la vez causa del encierro a escuchar propuestas distintas a las habituales, primer paso para abrir la puerta a la auténtica legitimidad del Otro.

Por otro lado, es importante aclarar que el trabajo sobre metáforas (como las ideas-cárceles

¹¹ Fernand Braudel (1985) historiador francés impulsor de la corriente conocida como Historia Nueva y autor de “*La dinámica del capitalismo*”, sostiene que “las ideas son cárceles de larga duración” y reconoce que, desde su óptica, la contraposición entre “vida material” y “vida económica”, entre rutina y decisión consciente plantea una nueva comprensión de cómo, a partir de los objetos, los instrumentos, los gestos cotidianos de la gente, surge la actividad económica en su forma más rudimentaria hasta el dios Mercado de la religión contemporánea.

¹² La noción de *idea-llave*, desarrollada como superación de la *idea-cárcel*, ha sido contribución del Grupo Chiapas, en el curso del Programa de Capacitación en Gerencia Social llevado a cabo en la Universidad Nacional de Jujuy, en 1997. Queda aquí sentado nuestro reconocimiento.

o llaves) tal como se observa en distintos abordajes constructivistas/construcionistas sociales¹³, apunta a reconstruir nuevos órdenes del “lenguajear” a partir del “emocionar”. La ambigüedad de la metáfora, en tanto no permite “fijar” el significado, no se distrae en el foco lingüístico y trabaja fundamentalmente sobre la emoción antes que sobre el aspecto racional.

Finalmente, completamos esta secuencia con dos ideas generativas que se explican por si mismas y despliegan toda una gama de impactos posibles para los que se animan a ponerlas a prueba :

- ***El Otro es siempre un legítimo Otro en todo su derecho***¹⁴
- ***Es mi elección ver al Otro como mi patrimonio***¹⁵

Los resultados más visibles del cultivo sostenido de estas premisas, reflejados en nuestras prácticas de la vida cotidiana y de la vida profesional han sido :

* una nueva visión del mundo, las organizaciones y las biografías individuales como numerosas y abultadas *interpretaciones* acompañadas de tan sólo muy escasos *hechos*;

* una nueva visión de la comunicación como *coordinación de acciones en el lenguaje*, organizada en conversaciones para posibilidades y conversaciones para la acción, que pueden ser permanentemente rediseñadas;

* una nueva forma de analizar el contexto organizacional en términos de los *compromisos lingüísticos básicos* de pedir/ofrecer, prometer, afirmar y declarar ;

* una nueva comprensión de las prácticas comunicacionales como procesos permanentes de *negociación*: negociación de sentido, seguida de construcción de consenso, seguida de negociación de condiciones de satisfacción, seguida de nueva negociación de sentido...

6. LAS NUEVAS PRÁCTICAS : ¿ QUÉ CLASE DE HACER ES CONVERSAR ?

Las nuevas prácticas, originadas en/y fundantes a la vez del cambio de postura epistemológica, se traducen en nuevas *habilidades lingüísticas complejas* (de impacto sobre el lenguaje y las emociones), las que se corporeizan a su vez en nuevos tipos de *conversaciones* que cambian el curso de los acontecimientos en la medida que hacen impacto sobre los *resultados* de los

¹³ Una multiplicidad de uso de las metáforas puede ser encontrada, entre otras, en Edgar Morin (“Epistemología de la complejidad”), en W. Barnett Pearce (“Nuevos modelos y metáforas comunicacionales : el pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo al construcciónismo social y de la representación a la reflexividad”) en Fried Schmitman, D. (1994). En el campo de la terapia familiar el uso de metáforas han sido desplegado de forma poética y a la vez pragmática, en la construcción de un original modelo de intervención, tal como se puede observar en Fried Schmitman, D. “Hacia una terapia de lo emergente : construcción, complejidad, novedad”, en McNamee, S. y Gergen, K.J. (1995) y en Fried Schmitman, D. “Between the extant and the possible” (1996).

¹⁴ Éste es, probablemente, uno de los conceptos desarrollados por Humberto Maturana (1990) más relevantes para las ciencias sociales y más generativos en el contexto de la intervención organizacional, siendo pieza fundamental para emprender el proceso de negociación.

¹⁵ Este aporte (personal, no publicado) de Enrique Fernández Longo (1997), experto profesional de la negociación en contextos de alta conflictividad, ha representado para nosotros la culminación de una serie con la que hemos trabajado exhaustivamente desde el momento mismo de su emergencia.

proyectos sociales. Interpretaciones tranquilizantes empiezan a dar lugar a interpretaciones generativas, las quejas y las justificaciones son remplazadas por la búsqueda de soluciones, con la adopción de criterios de responsabilidad compartida y ampliada.

La posibilidad construir nuevas *prácticas conversacionales* instaura la semilla de nuevas *prácticas sociales* al interior de los grupos de trabajo. Que sus miembros se sientan convocados a ampliar su espectro de utilización, permanece como nuestro desafío y nuestra expectativa, puesto que trabajamos sobre personas y no sobre puestos o clientes.

Aceptar que el lenguaje no describe la realidad, sino que la crea, permite mirar desde otra perspectiva estas nuevas *habilidades lingüísticas elementales*, que están vinculadas a un tipo de "hacer" que se concreta en el mismo momento de su enunciado. Un pedido se concreta cuando lo hacemos, al igual que una promesa o una afirmación. Tales habilidades se expresan, así, en tiempo real y comprometen al hablante en la construcción de su identidad pública: empezamos a "ser" lo que afirmamos, declaramos, pedimos, ofrecemos y prometemos. Empezamos a "ser" las interpretaciones de nuestra responsabilidad frente a la coordinación de acciones con los demás, en proyectos que están destinados a cambiar el orden social en sus términos menos éticos: los de la inequidad imperante en nuestras latitudes. Vale el desafío.

Las operaciones elementales que permiten el rediseño conversacional pueden ser sintetizadas en :

1. Discriminar permanentemente hechos de interpretaciones.

"Hay 50 niños en esta aula" (hecho)

"Las aulas están superpobladas" (interpretación)

2. Identificar interpretaciones hermenéuticas e interpretaciones pragmáticas, posición de justificación y posición de responsabilidad frente a los diagnósticos consensuados.

"No es posible trabajar en esta situación de inestabilidad políticoinstitucional, en un régimen burocrático que nos impide flexibilizar la gestión." (*posición de justificación*)

"Debemos encontrar la forma de atenuar los efectos de la turbulencia política en nuestra institución, logrando acuerdos que nos permitan cumplir con los objetivos del Programa." (*posición de responsabilidad*)

3. Definir con la mayor precisión posible los estándares de nuestras declaraciones y juicios.

"El nivel de cumplimiento será ADECUADO cuando logremos llegar al 60% de la población objetivo en los seis primeros meses del Programa."

4. Definir con la mayor precisión posible las condiciones de satisfacción de nuestros pedidos, ofertas y promesas.

"Los Informes deberán contener la evaluación de todos los indicadores previstos en el formulario entregado al comienzo de las actividades.

No se aceptarán formularios incompletos. El plazo de entrega es el Viernes a las 14hs en la oficina de 1er. Piso."

5. Escuchar al Otro como legítimo otro.

Escuchar las explicaciones (a veces tranquilizantes) del Otro es una forma de entender su “historia”, es decir, el conjunto de valores y creencias de que él es portador en el momento mismo de su manifestación. Llevarlo a la explicación de responsabilidad es la forma de escucharlo como legítimo otro responsable de los resultados de los demás. Cuando sus historias nos provocan emociones indeseadas, podemos recordar la fórmula de tomar distancia de la confusión entre “lo que el mundo me está diciendo” y “lo que creo que el mundo es”: “¡Qué interesante!”

6. Aceptar el No del (legítimo) Otro y prometerlo con la misma libertad.

“No haré lo que me pides” es tan legítimo en nuestra respuesta como en la del Otro, independiente de las posiciones ocupadas. ¿Estamos abiertos a escucharlo o a decirlo?

7. A MODO DE INVITACIÓN

Todo lo dicho quedaría incompleto si no lográramos interesar al lector que llegó a este párrafo en continuar la exploración de estas ideas. Para discutirlas, cuestionarlas, polemizar, apoyarlas o refutarlas. En otras palabras, necesitamos *el comentario* al que nos hemos referido anteriormente. Más allá de esta *declaración*, *pedimos* respuestas, *aceptamos ofertas*, *invitamos a negociaciones de sentido* y *prometemos* seguir el juego, definiendo los *estándares* y las *condiciones de satisfacción* requeridos. Para ello, sin ánimo de cerrar o concluir nada, sólo nos queda reconstruir algunos sentidos que vamos estabilizando desde la postura hemos adoptado y que estimamos fundamentales en la intervención :

- El sentido no existe per se: se construye permanentemente, logrando producir en el otro la *emoción* de que allí se encuentra un sentido que es “algo más”(legítimo, verdadero, moral, ético, probable, conveniente, agradable, insolente, molesto, exuberante, etc.) que otro. Planteamos, entonces, que la construcción del sentido es un proceso de índole *emocional* antes que racional. Lo racional viene luego, para legitimar la emocionalidad que le dio origen, dada nuestra condición cultural que privilegia la primera en desmedro de la segunda.
- Construir consenso significa, asimismo, construir la emocionalidad necesaria para aumentar las probabilidades de que la emoción y la argumentación se acompañen en la ratificación de las decisiones que se tomarán a posteriori, cualesquiera sean éstas.
- Lograr consenso permite interpretar más fácilmente como *posición de responsabilidad* individual las elecciones colectivas y por ende facilita la coordinación de acciones al interior del grupo / organización.
- Algunos pasos necesarios pueden ser, por ejemplo, revisar los supuestos básicos sobre los que se apoyan las declaraciones y juicios de terceros, confrontarlos con los propios, deconstruir sus estándares y las condiciones de satisfacción de promesas rotas.
- La negociación es una práctica de construcción de sentido seguida de la construcción de consenso y renovada en múltiples instancias, como parte de la secuencia de conversaciones en la coordinación de acciones, por lo cual es también constitutiva de la vida de las organizaciones. Estamos, pues, condenados a ella.
- La complejidad de las organizaciones/proyectos sociales puede ser gerenciada a partir de la alternancia de los Indicadores micro y meso aquí expuestos, además de la inclusión de la diádica emoción/palabra como parte de los contenidos discursivos.

Finalmente, a nivel de *simple invitación especulativa*, queremos dejar planteadas tres ideas-en-transición-a-hipótesis :

* Aunque hablemos con cierta frecuencia de la *complejidad* de los sistemas u objetos de intervención, vivimos razonando de modo bastante simple, por no decir simplón. La *simplicidad* más significativa y, por cierto, de alto impacto en nuestro razonamiento - tanto en la vida cotidiana como a nivel de las prácticas profesionales - está en la creencia misma de que la causalidad es un mecanismo explicativo suficiente. Además, lo practicamos siempre reducido a algunas relaciones causa-efecto posibles, como si fuéramos, nosotros mismos, los que estamos razonando y nuestros objetos de razonamiento, máquinas newtonianas de comportamiento previsible. Por ello, encontramos enriquecedora la postura planteada por Rupert Riedl(1995), acerca de la *causalidad como superstición*¹⁶, o, en los términos aquí desarrollados, como mecanismo de lograr interpretaciones tranquilizantes que “ciernen” el conjunto de premisas que estamos interesados en defender en contra de o por encima de otras.

** En otro orden de cosas, si quisiéramos salir de la lógica lineal de las máquinas aplicada a los sistemas sociales, podríamos dejarnos inspirar por *lógicas algo más complejas* como la que sugiere Kevin Kelly¹⁷ que se encuentran plasmadas en complejidades naturales, como la colmena o la economía globalizada de Benetton. Según ese autor, la *complejidad* se rige según las nueve leyes que Dios utilizó para la creación y que implican : 1. *Ser distribuido* ; 2. *Controlar desde abajo* ; 3. *Crecer por pedazos* ; 4. *Honrar los errores* ; 5. *Cultivar retornos crecientes* ; 6. *Establecer metas múltiples, no óptimas* ; 7. *Maximizar lo marginal* ; 8. *Promover el desequilibrio persistente* y 9. *Aceptar que el cambio se cambie a si mismo*

En parte porque hemos aceptado el desafío de buscar nuevas *ideas-llave*, en parte porque advertimos que, hace rato, no nos “cierran” - emocionalmente - las categorías rutinarias de causalidad, hemos empezado a utilizar estas nueve leyes como Indicadores de complejidad, con resultados algo alentadores, tanto en el plano de la evaluación como en el del diseño. Se asemeja a jugar malabares con nueve piezas, lo cual resulta bastante más entretenido que hacerlo con dos o tres (variables) en el caso de los proyectos sociales.

*** Finalmente, puesto que hemos postulado la clasificación de interpretaciones hermenéuticas y de responsabilidad, invitamos a los lectores a incorporar la categoría de *responsabilidad epistemológica*, para atribuir responsabilidad a las consecuencias de la elección de ciertas categorías teóricas, en desmedro de otras. Por supuesto, sin restringirla al campo de la Gerencia Social. En este sentido, el enfoque constructivista lingüístico aquí desarrollado representa una opción privilegiada, puesto que brinda, asimismo, alternativas de diseño de cursos de acción responsable.

¿ Qué pasaría si pudiéramos aceptar que la causalidad no es más que una *superstición* ? ¿ Qué pasaría si pudiéramos aceptar que la *incertidumbre* es la regla y no la excepción, en el contexto de los proyectos sociales ? ¿ Y en otros ? ¿ Y qué pasaría si pudiéramos no sólo aceptar la incertidumbre, sino, además, aprendiéramos a amarla ?

¹⁶ Rupert Riedl, en “Las consecuencias del pensamiento radical” aportada a Watzlawick (1995), sostiene que existe una “superstición en las causas” puesto que seleccionamos con premeditación nuestros datos empíricos para no perturbar una elegante combinatoria de asignación de cierta “causalidad” a cierto orden de cosas denominado bastante arbitrariamente “efecto”. Si queremos empeorar las cosas, basta con agregar dos definiciones de superstición : “desviación de la creencia religiosa fundada en el temor o la ignorancia y que confiere a ciertas circunstancias carácter sagrado” o simplemente “presagio infundado originado sólo por sucesos fortuitos”.

¹⁷ La obra “Out of control. The new biology of machines, social systems and the economic world.” (Kelly, K., 1995) fue best seller en los Estados Unidos y preanuncia el inicio de una nueva era en la que máquinas y sistemas que controlan nuestra economía son tan complejos y autónomos que casi no se diferencian de los seres vivientes.

¿ Qué pasaría si pudiéramos aceptar las nueve leyes de Dios según Kelly como principio organizador de la complejidad de los sistemas sociales, de la empresa, la escuela o la familia ?

¿ Y qué pasaría, aun, si nos trasladáramos ahora a la Rusia czarista de principios del siglo, en el pensamiento de Máximo Gorki, quien sostenía no creer que el futuro estuviera escrito en alguna página sagrada, y decía por boca de dos personajes de sus Pequeños Burgueses :

*Tatiana : Cuando miro lo que hay en esta sala, sólo sé que esto es una pared,
aquello
en el
es una silla. Nada más. No hay nada más delante mío.. No hay nada
futuro para ver ! Ustedes mienten. Simplemente inventan !*

*Tzvetáieva : Cómo podés estar segura ? Lo que hoy ves sin duda como SÍ,,
tal vez mañana sea NO !
Lo que hay en el futuro para ver, es lo que QUIERAS ver!*

8. BIBLIOGRAFÍA BREVE

1. Braudel, F.
Civilización material, economía y capitalismo.
Madrid, Alianza, 1984.
2. Bruner, J.
Realidad mental y mundos posibles. Los actos de la imaginación que dan sentido a la experiencia.
Barcelona, Gedisa, 1988.
3. Flores, F.
Inventando la empresa del siglo XXI.
Santiago, Hachette, 1986.
4. Flores, F.
Diseñando organizaciones para el futuro.
Santiago, Dolmen, 1994.
5. Fried Schnitman, D. et al.
Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad.
Buenos Aires, Paidós, 1994.
6. Fried Schnitman, D.
“Hacia una terapia de lo emergente : construcción, complejidad, novedad”, (pp253-274) en Mc Namee, S. y Gergen, K.J. (Comp.) La Terapia como construcción social.
Barcelona - Buenos Aires - México, Paidós, 1995.
7. Fried Schnitman, D.
“Between the extant and the possible”.
Journal of Constructivist Psychology, 9 (4) 263 -282, 1996.
8. Kelly, K.
Out of control. The new biology of machines, social systems
and the economic world.
New York, Addison Wesley, 1995.
9. Kliksberg, B. (comp.) (SI)
¿ Cómo enfrentar la pobreza ? Estrategias y experiencias
organizacionales innovadoras.
Buenos Aires, G.E.L., 1989.
10. Kliksberg, B.
Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una gerencia social eficiente.
Buenos Aires, Tesis/Norma/ CLAD / PNUD, 1995.
11. Maturana, H. y Varela, F.
El árbol del conocimiento.
Santiago, Universitaria, 1984.
12. Maturana, H.
Biología de la cognición y epistemología
Santiago, Universidad de la Frontera, Serie Ensayos, 1990.

13. Morin, E.
Introducción al pensamiento complejo.
Barcelona, Gedisa, 1994.
14. Primavera, H.
Nuevos paradigmas e intervención en Trabajo Social.
R.T.S. (Revista de Treball Social), 130: 6 - 16, Barcelona, 1993.
15. Primavera, H. en Piscitelli, A. et al.
Ciencia en movimiento : la construcción social de los hechos científicos.
Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, 1992.
16. Primavera, H. en Dabas, E. y Najmanovich, D. (comp)
"Todo/nada siempre/nunca igual/distinto. Acerca de la participación en las redes sociales", en Redes : el lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y fortalecimiento de la sociedad civil.
Buenos Aires, Paidós, 1995.
17. Primavera, H.
"América Latina en los umbrales del año 2000: hacia una nueva propuesta de gestión"
R.T.S. (Revista de Treball Social), 137 : 12 - 26, Barcelona, 1995.
18. Primavera, H.
Gerencia Social y Trabajo Social
Buenos Aires, Espacio, 1997
19. Raczyński, D.
Estrategias para combatir la pobreza en América Latina:
programas, instituciones y recursos.
Santiago, BID/CIEPLAN, 1995.
20. Spinoza, C., Flores, F. y Dreyfus, H.
Disclosing new worlds. Entrepreneurship, democratic action and the cultivation of solidarity.
New York, MIT Press, 1997.
21. Watzlawick, P. (comp.)
La realidad inventada. ¿ Cómo sabemos lo que creemos saber ?
Barcelona, Gedisa, 1985.
22. Watzlawick, P. y Krieg, P. (comp)
El ojo del observador. Contribuciones al constructivismo.
Barcelona, Gedisa, 1994.
23. Winograd, T. y Flores, F.
Understanding computers and cognition. A new foundation for design.
New York, Addison-Wesley, 1986.