

De la Representación Colectiva a la Acción Cooperativa: El Contrato como Facilitador de la Acción Cooperativa

Ma. de Lourdes Brindis Almazán*



RESUMEN

El contrato puede ser una herramienta para lograr la cooperación, tanto por su composición material, como por la carga simbólica que está representada en él, y los actos de negociación que se llevaron a cabo para consolidarse en un acuerdo donde todas las partes integran sus intereses.

Con este objetivo es que se presenta un panorama de algunas tesis que contribuyen a reflexionar sobre la posibilidad del contrato como herramienta de integración; y de las cuales se deriva nuestra hipótesis.

En un segundo momento se hace una presentación del papel que ha jugado el contrato en la formación de una dinámica cooperativa en el caso particular de una red de organizaciones de la sociedad civil (OSC's), haciendo un análisis de los hallazgos obtenidos en el campo empírico, que nos permitirán obtener elementos considerables para la posible instrumentación de dinámicas de cooperación.

Finalmente se hace una revisión de los datos obtenidos en el estudio de caso, a la luz del modelo socioeconómico incorporando una herramienta: El Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (CAPN) evaluando las aportaciones que proporciona a un contrato tradicional.

ABSTRACT

The contract can be a tool to obtain the cooperation, than for its material composition as for the symbolic charge contained and the negotiation actions for consolidate a agreement which the parts integrate their interests.

With this objective, we present a panorama of some thesis than contribute to reflect on the possibility its contract how integration tool.

Also too we do a presentation of the paper than play the contract in the formation of the cooperative dynamic in the particular case of a society civil organizations network, we are doing an analysis of the discoveries got in the empirical field, this action permit us get elements important for the possible instrumentation of cooperative dynamics.

To finish, we do a revision of the datum got in the case study, by means of the socioeconomic model, incorporating a tool: the Periodicity Negotiable Activity Contract (CAPN) evaluating the contribution than its provides to the traditional contract.

INTRODUCCIÓN

Este documento nace al igual que la preocupación sociológica Durkhemiana de responder a la pregunta: ¿cuál es la dinámica de las relaciones sociales que puede conducirnos a la solidaridad y en particular a la cooperación?

Esta pregunta busca respuesta en los análisis de muchos autores, principalmente sociólogos, quienes de manera particular se han mostrado interesados en responder a esta pregunta y a partir de ella han tenido hallazgos interesantes.

Lo anterior, no obstante ser un gran aporte al conocimiento científico, muchas veces nos deja con la sensación de que no se ha avanzado lo suficiente; probablemente porque es difícil llevar al mundo práctico esos hallazgos, no como reflexiones que, no obstante haber salido del campo empírico, no se nos presentan como herramientas que nos permitan transformar nuestro entorno.

Bajo esta lógica de pensamiento pragmático es que se presenta este documento, es decir, con la intención de explorar en una herramienta que nos permita transformar nuestro entorno hacia la búsqueda de esa dinámica social cooperativa.

Esta inquietud pragmática no es, sin embargo, una inquietud personal; cada día las ciencias sociales transitan hacia niveles más empíricos tanto de análisis y reflexión, como de búsqueda de herramientas transformadoras; un ejemplo de ello son las técnicas de dinámica de grupos, las técnicas de management, etc..

Esta tendencia sin duda ha sido criticada por su lógica de racionalidad instrumental; sin embargo, consideramos que con esta parte aplicativa, las ciencias sociales tendrán

la capacidad de generar mayor conocimiento mediante la experimentación, transformación y análisis de las sociedades en movimiento (Sansalieu, 2001)

Esto significa una evolución de las ciencias sociales hacia el diseño de instrumentos que conduzcan a esa transformación social, adicionalmente a los aportes teóricos.

Es en esta dirección que el presente documento pretende hacer una aportación, aunque por el momento solamente en el nivel de reflexión, derivada de una indagación rápida en el campo empírico y que se presenta a nivel de propuesta para su experimentación posterior en otros grupos, mediante la aplicación directa de instrumentos.

Ahora bien, la herramienta que consideramos puede facilitar la integración de procesos cooperativos a nivel de los grupos, es el contrato. Esta propuesta tiene su base en la siguiente reflexión:

El contrato puede ser una herramienta para lograr la cooperación, tanto por su composición material, como por la carga simbólica que está representada en él, y los actos de negociación que se llevaron a cabo, para consolidarse en un acuerdo donde todas las partes integran sus intereses.

Bajo esta lógica es que surge la hipótesis de que la finalidad del contrato es convertirse en un instrumento racional que permita integrar significados, y que de manera gráfica permita a los participantes construir un significado común mediante discusiones progresivas que lleven al consenso (Savall, 2001) y, por tanto, a una interacción cooperativa (Mead, 1993).

Con este objetivo es que partiremos en la primera parte de presentar un panorama de algunas tesis que contribuyen a reflexionar sobre la posibilidad del contrato como herramienta de integración, y de las cuales se deriva

nuestra hipótesis.

En un segundo momento, haremos una presentación del papel que ha jugado el contrato en la formación de una dinámica cooperativa; en el caso particular, de una red de organizaciones no gubernamentales, haciendo un análisis de los hallazgos obtenidos en el campo empírico, que nos permitirán obtener elementos considerables para la posible instrumentación de dinámicas de cooperación.

Finalmente, haremos una revisión de los datos obtenidos en el estudio de caso, a la luz del modelo socioeconómico, incorporando una herramienta: El Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (CAPN), evaluando las aportaciones que proporciona a un contrato tradicional.

REFERENTE TEÓRICO

La acción solidaria y cooperativa ha sido estudiada principalmente por sociólogos; sin embargo, también es una de las principales preguntas de la psicología social, es por ello que en estas dos disciplinas estará centrada nuestra primera discusión.

Para Durkheim, la dinámica cooperativa o de solidaridad está centrada principalmente en la capacidad que tienen los individuos para interactuar unos con otros y en crear lo que él denomina "representaciones colectivas". Para este autor, las representaciones colectivas son las ideas que se han generado en un grupo y que por tanto están cargadas de un carácter social, porque les recuerdan a los individuos cuál es el grupo al que pertenecen y dónde está enfocada su lealtad. En palabras de Collins (1995: 202) "...la mejor forma de concebirlas es como partículas cargadas que circulan entre la gente y se alojan por un tiempo en las

mentes de los individuos, pero esas partículas se originan en los rituales del grupo".

Cabe señalar que para Durkheim, es también importante lo que él denomina la densidad de la interacción; es decir, la frecuencia en que se dan esos encuentros entre los participantes. Porque sólo a través de la interacción frecuente, es que los individuos pueden crear esas representaciones colectivas; es decir, significados comunes (Goffman, 1970).

Ahora bien, y complementando esta parte, agregaremos que estas interacciones no se dan como simples encuentros entre personas, sino además se dan entre individuos con cargas subjetivas individuales y que, por tanto, no sólo es una interacción física, sino también una interacción de subjetividades.

Lo que agrega mayor complejidad al estudio de esta dinámica, que implica la interacción, se conjuga con la comprensión de los significados que el "uno" transmite y hasta donde el "otro" que lo recibe tiene la capacidad de recibir ese significado.

La evidencia de la comprensión puede ser de carácter racional (...) o de carácter endopático: afectiva, receptivo-artística. En el dominio de la acción es racionalmente evidente, ante todo, lo que de su "conexión de sentido" se comprende intelectualmente de un modo diáfano y exhaustivo. Y hay evidencia endopática de la acción cuando se revive plenamente la "conexión de sentimientos" que se vivió con ella. (Weber, 1922:6)

Es por ello que, como lo hemos comentado, toma relevancia la "densidad" de la interacción.

Además, como lo señala Goffman (1970), lo que las personas comprometen en una interacción, es una idea acerca

de sí mismo. Aquello que la persona defiende y protege, y en lo cual invierte sus sentimientos, es una idea acerca de sí mismo, y las ideas son vulnerables, no a los hechos y a las cosas, sino a las comunicaciones.

Ahora bien, Y dado que ambas partes involucradas en la comunicación poseen, en principio, la misma capacidad, un patrón vinculante de expectativas recíprocas de comportamiento, se convierte en la premisa de la acción colectiva. (Joas, 2002: 114). Es decir, que la expectativa de dar y recibir en la misma magnitud, es lo que permite la interacción (Mauss, 1971).

Pero en una relación que parte de esta premisa de expectativas recíprocas, es indispensable contar con un código de honor (Weber). Es decir que más allá de las expectativas, está la posibilidad de interactuar bajo condiciones de respeto y valoración del "otro" y que en su formación no se da solamente frente al otro físico, sino a lo que Mead (1979) denomina el "otro generalizado".

"El actor individual debe orientarse hacia un objetivo válido para todos los actores y que Mead, aludiendo a sus bases psíquicas, denomina "el otro generalizado" (the generalized other). Las expectativas conductuales de ese otro generalizado son, por ejemplo, las reglas del juego, o, en términos más generales, las normas y los valores de un grupo. La orientación según un determinado "otro generalizado" reproduce, sin embargo, en otro nivel, la misma orientación según otro concreto y particular. El problema de la orientación, según "otros generalizados" cada vez más amplios, se convierte entonces en la idea rectora de la teoría ética de Mead. (Joas, 2002:116).

Así pues, la acción cooperativa tiene también una implicación moral; y si consideramos que el valor moral de

una sociedad dada se demuestra en la medida en que cuenta con procedimientos racionales de concertación entre sus integrantes (Joas, 2002), tenemos que para llegar al establecimiento de una relación cooperativa es indispensable contar con uno de esos procedimientos racionales de concertación, que bien puede ser el contrato.

Pero el contrato, no solamente como una relación de intercambio comercial, sino como un instrumento gráfico que permite observar en lo material el reflejo de esa negociación de significados, y que puede irse transformando cada vez que el grupo considere que su interacción, requiere de nuevos acuerdos.

Así pues, el valor del contrato radica precisamente en esa capacidad que puede tener de integrar de manera racional, los significados que se construyen en la interacción en un proceso constante de negociación que permite llegar al consenso.

Ante esta lógica que se ha ido construyendo a lo largo de este documento, aparece como un procedimiento excesivamente racional, difícil de implementar en una dinámica de relaciones sociales en las que también existen las relaciones de poder; sin embargo, la misma interacción de construcción de significados comunes va colocando en diferentes posiciones a cada uno de los actores, y es capaz, como lo señalan Crozier & Friedberg (1977), de ir abriendo espacios en los que cada día pueden irse transformando esas relaciones de poder, que no se presentan solamente como relaciones directas de dominio de unos sobre otros, sino un juego en el que los actores intercambian esos papeles en la dinámica de la interacción.

Así pues, el contrato se presenta como un dispositivo artificial, pero la organización humana para la cooperación

no es un acto natural, sino una serie de convenciones artificiales que requieren de instrumentos que le faciliten llevarla a cabo.

En síntesis, la acción cooperativa se deriva de una serie de premisas:

- Una alta densidad de interacción
- La formación de representaciones colectivas
- La interacción vinculada por expectativas recíprocas
- La interacción regida por una conducta moral.

Así pues, hemos querido indagar en el campo empírico cómo se forma esa acción cooperativa en un grupo de organizaciones que han decidido integrarse en una red.

GÉNESIS DE LA RED DE ONG ´S

A manera de introducción, presentaremos a la red de ONG ´s (organizaciones no gubernamentales) como un grupo que comprende en la actualidad a 17¹ organizaciones y que presentan como vínculo principal en su relación, la formación e implementación de un modelo de intervención en el campo social.

Cabe señalar que este objetivo no fue el origen de su conformación; no al menos en todas las organizaciones de manera individual, pero que en su interacción se ha creado como un medio para establecer un lenguaje común y que se ha establecido como un acuerdo explícito y que queda

plasmado en un contrato que adopta la forma de "Acta de formalización".

Dicho documento, aun cuando es un documento formal entre los miembros de la red, no está sancionado legalmente; se declara como una acta de buena fe. Éste presenta lo que hemos denominado propósitos de la red²:

1. Espacio de encuentro, articulación y conjunción de esfuerzos profesionales
2. Vincularse con otras organizaciones y organismos para incidir en políticas públicas.
3. Posibilitar la operación concreta y la consecución de recursos
4. Ampliación e investigación en el modelo de intervención
5. Consolidarse como un interlocutor político legítimo con elementos teórico metodológicos en su labor profesional.

Sin embargo, para llegar hasta este momento, se ha llevado a cabo un trabajo de negociación y tránsito de experiencias comunes que se presenta a continuación³.

INFORMACIÓN DOCUMENTAL

En 1995 se inició la investigación sobre el modelo de prevención primaria y tratamiento de las farmacodependencias.

La herramienta de integración fue el protocolo de formación de los operadores para el manejo del modelo.

¹ Para el presente estudio, solamente se entrevistó a 5 directivos de organizaciones pertenecientes a esa red.

² Cabe señalar que le hemos denominado propósitos de la red porque tienen esta característica, aunque en el documento solamente se presenta como "La Red".

³ El siguiente relato se ha obtenido de una publicación que hizo un miembro de la red en el año 2000 a través del instituto mexicano de la juventud y la SEP.

Se puso como premisa y condición para la realización de los protocolos la necesidad de empezar por la formación, pero esto debía considerar varios hechos:

- Todas las organizaciones ya estaban trabajando
- Las historias de las organizaciones eran diferentes, aunque con ciertos elementos en común, y todas eran celosas de su identidad.

A partir de 1997, los agentes comienzan a estructurar hipótesis de un centro de formación, utilizando los recursos de la experiencia del proyecto 1995-1998: el resultado del método de trabajo, los contenidos de la formación, el diseño de los perfiles de los agentes, los profesionales formados por el modelo, el resultado de la experiencia pedagógico-científica y de organización administrativa.

Al finalizar el proyecto 97-98 existían los siguientes recursos:

- En el proceso de formación se habían formado alrededor de 70 personas, miembros de 7 organizaciones
- Se enraizó el modelo en cada una de las instituciones que participaron en la formación; se formó una red de instituciones; se construyó y utilizó un sistema de evaluación permanente y común.
- Relaciones con otras organizaciones interesadas en crear una red institucional beneficiaria de las acciones formativas del centro

- Un equipo de asesores

En 1999 se crea una red de 20 organizaciones no lucrativas que trabajan en el área de las farmacodependencias y se establece un convenio con cada una de ellas.

En el año 2001, el centro de formación en el ámbito de las farmacodependencias se convierte en un espacio de vínculo, relación, posibilidad, aprendizaje.

Uno de los principales vínculos son las herramientas que posibilitan la investigación en la acción y que son producto de ésta. Otros son la estructura de coordinación interinstitucional, el equipo de formadores y un modelo común de formación.

El modelo de formación tiene un dispositivo de formación con el propósito de favorecer el nacimiento de un lenguaje común y de algunos procesos de trabajo compartidos.

Hasta aquí se presenta la versión de la trayectoria de la red desde la visión de uno de los fundadores; sin embargo, quisimos indagar un poco más en las visiones de los demás participantes y encontramos los siguientes resultados.

INFORMACIÓN DE CAMPO:

Se realizaron cinco entrevistas con miembros de la red, para evaluar si el propósito original de incorporarse a ella había sido el mismo que tenían ahora y además contrastar, hasta dónde esos propósitos estaban integrados en el "Acta de formalización" y encontramos los siguiente:

1. Generar un espacio de experimentación y actualización del modelo
2. Obtener clientes o beneficiarios de sus servicios
3. Posibilidad de financiamiento⁴
4. Promover el contacto con otros para generar alianzas que potencien su presencia en el campo social

En general, los representantes de organizaciones entrevistados coinciden en que los propósitos originales siguen vigentes, pero que se han ampliado a partir del trabajo conjunto y con la metodología propuesta, que les ha dado mayores posibilidades de interpretación de su propio trabajo. Aquí es importante señalar que esos nuevos propósitos o esa ampliación, se han discutido en algunas reuniones, pero no han sido integrados al acta constitutiva o a un nuevo contrato.

Respecto a los resultados o avances de los propósitos, señalaron que hasta ahora han trabajado más fuerte con el primer propósito que se refiere al uso y enriquecimiento del modelo de trabajo, y que no han logrado avanzar en los otros.

LA MIRADA DEL INVESTIGADOR

Como podemos ver, los propósitos que refleja el "Acta constitutiva" integran los propósitos expresados por las diferentes organizaciones individuales; cabe señalar sin embargo, que en el documento no se refleja el énfasis que cada una de ellas tiene en alguno de los propósitos. A pesar de ello, han logrado agruparse alrededor de los mismos,

aun cuando por ahora en el trabajo operativo estén más enfocados en uno solo de ellos: La formación y trabajo en el modelo de intervención.

Los entrevistados refieren como un elemento importante para su constitución la consecución del propósito de formación metodológica, como una posibilidad de integrar el trabajo de cada una de las organizaciones en un proyecto más amplio que las agrupe.

Este propósito, que no surgió inicialmente en todas las organizaciones entrevistadas (casi en ninguna, fue el origen de su integración a la red) es lo que podemos definir como la construcción del propósito y que de acuerdo a nuestro marco teórico se convertiría en la "**representación colectiva**" que se construyó a partir de la interacción constante.

Una observación que cabe destacar es que hay un propósito también muy fuerte que todas las organizaciones presentan: la posibilidad de obtener mayores y/o mejores financiamientos.

Este objetivo aun cuando se presenta en el acta constitutiva, no se ha presentado como algo tangible en la parte operativa del trabajo conjunto. Si bien algunos de los miembros comentan que han obtenido préstamos, becas y uno que otro apoyo financiero, no reconocen que se haya cumplido aún con este objetivo, e incluso muestran un poco de desilusión al respecto.

Una interpretación a este respecto y con base en nuestra argumentación teórica, es que este propósito se presenta precisamente como esa parte de **expectativas recíprocas** y que aun cuando no se ha consolidado, presenta

⁴ Este propósito lo señalaron todos los entrevistados

una fuerza cohesiva mediante la espera de que ese propósito se cumpla, porque se han dado señales de que puede ocurrir.

Ahora bien y pensando en que las entrevistas se llevaron de manera individual, no fue posible indagar hasta dónde este propósito ha sido explicitado suficientemente en el grupo para llegar a formarse como elemento disparador de un proceso convergente (Savall, 2001) y tener la suficiente fuerza para convertirse en un motor de la acción hacia la búsqueda de su obtención.

Es también importante señalar que si bien esa expectativa (conseguir financiamientos) ha sido hasta ahora un propósito cohesivo, puede llegar a convertirse en un motivo de desmembramiento del grupo, ya que al pasar el tiempo y no haberse obtenido o transformado a través de nuevas negociaciones, puede generar una percepción de incapacidad del grupo para lograr sus objetivos y orillar a la gente a buscar nuevos aliados para la consecución del mismo, que en el caso de las organizaciones no gubernamentales, resulta un elemento de sobrevivencia institucional⁵.

Del panorama del estudio de caso anterior, podemos hacer algunas observaciones que amenazan la sobrevivencia de la red.

Primero: El grupo presenta en su acta constitutiva al menos cinco propósitos de colaboración, de los cuales solamente han trabajado en uno.

Segundo: El grupo inició con 20 organizaciones y actualmente sólo cuenta con 17 de ellas y al parecer hay un ambiente de insatisfacción en la red que amenaza con separar

a otras⁶.

Tercero: No han encontrado vías de negociación u operativas que les permitan actualizar los objetivos ni alcanzarlos.

De acuerdo al modelo socioeconómico (Savall, 1980) estas observaciones podrían interpretarse como disfuncionamientos de la organización que podrían integrarse a la categoría de disfuncionamientos de comunicación/ concertación y de puesta en marcha de la estrategia, que no le permiten a la organización ser eficaz.

Ahora bien, como apoyo a la solución de esta problemática de eficacia organizacional, el modelo socioeconómico nos ofrece tres elementos fundamentales: su SIOFHIS, sus prácticas de *sincronización* y de *toiletage* (aseo).

- El "SIOFHIS" (*Sistema de informaciones operacionales y funcionales humanamente integradas y estimulantes*) de una empresa, designa la capacidad de la organización para estimular los comportamientos eficaces de sus miembros, a fin de atender los objetivos colectivos de ésta" (Savall, 1995:30)
- Principio: *Sincronización* (Savall, 1995) de las acciones al seno de las organizaciones como factor primordial de eficacia. Señala como prioridad crear herramientas capaces de realizar la integración de múltiples dimensiones en la organización. Comprende dos conceptos encaminados a obtener dicha sincronización: el concepto teórico de SIOFHIS y una herramienta operacional denominada CAPN, contrato de actividades

⁵ Esto incluso empieza a observarse, ya que de 20 organizaciones que iniciaron el proceso sólo quedan 17, aunque no indagamos el motivo de la separación de la red de estas organizaciones.

⁶ Este ambiente no se observó en las entrevistas directas, pero sí se ha comentado por algunos miembros de las organizaciones en algunas reuniones formativas en las que he participado.

periódicamente negociables.

- El toilettage. Designa el examen y la revisión periódica de objetivos, acciones prioritarias, procedimientos, puesto que toda organización está afectada por fenómenos de "contaminación": pérdidas de reflejos humanos, perturbaciones del medio ambiente, cambio de estrategia de la organización.

El CAPN: Contrato de Actividades Periódicamente Negociables

Como una tecnología que permita a las organizaciones acrecentar durablemente sus desempeños y reducir los disfuncionamientos compresibles, Savall crea en 1977 el concepto de contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN).

"Se trata de un método simple y operacional que permite a la empresa generar simultáneamente (principio de sincronización) diferentes problemas y atender de manera coordinada diferentes objetivos". (Savall, 1995:31)

"El CAPN comprende una selección de algunos objetivos prioritarios de actividad del período (menos de 10) por un período limitado (6 meses) a partir de un diagnóstico de disfuncionamientos (recursos de costos ocultos) y un plan estratégico plurianual de la organización"

El CAPN es incitativo para el personal, puesto que estimula claramente y anticipadamente (en el inicio del periodo) los objetivos, los medios adecuados, las reglas de evaluación de los resultados al fin del período, así como las compensaciones en función de los resultados.

El fin del período, coincide con la preparación del CAPN del período siguiente. En cada período, la regla de juego del CAPN (Objetivos, medios, evaluación, compensaciones) es relativamente diferente dado que éste

se adapta en función de la evolución del medio ambiente (análisis estratégico), de los resultados globales de la organización, de los resultados del aprendizaje de los actores, etc.

El CAPN es para la organización a la vez una herramienta de puesta en marcha de la estrategia, de conducta operacional y de gestión de personal.

La implantación de esta herramienta se hace en una acción de formación/concertación que puede convertirse en un dispositivo de diálogo periódico, de discusión y de resoluciones. La exigencia compartida es un recurso fructífero de desarrollo o de regeneración de la confianza. (Savall, 1995:35-36)

CONCLUSIONES

De la indagación realizada, pueden derivarse varias conclusiones que son coherentes con el marco teórico presentado y que al menos en el caso estudiado, se observó muy claramente:

Primero. La interacción permite la construcción de representaciones colectivas, tal es el caso de la elaboración de un propósito colectivo en el caso estudiado.

Segundo. Las presencia de expectativas recíprocas forma un vínculo fuerte entre los participantes de una agrupación con propósitos cooperativos.

Tercero. Un contrato presenta de manera gráfica los significados colectivos contruidos a partir de la interacción. En el caso observado, a través de los propósitos que no existían en un inicio en las organizaciones participantes, pero que ahora son propósitos directivos de la acción conjunta: La formación en el modelo de intervención.

Cuarto: Además de crear representaciones colectivas, un grupo debe ser capaz de alcanzar los objetivos propuestos para convertirse en equipo de colaboración.

Del caso estudiado, creemos que esto último es lo más difícil de lograr, ya que la mayoría de los grupos no cuentan con herramientas que les permitan operacionalizar sus objetivos, que muchas veces se convierten en buenas intenciones y van generando desgaste en el grupo y lo llevan a la desintegración. Es por ello que el CAPN surge como una propuesta viable a los grupos u organizaciones para

transitar de la representación colectiva a la acción cooperativa.

Finalmente, una observación que surge de la indagación, que no encuentra referente teórico y que al parecer no se ha trabajado lo suficiente en las investigaciones revisadas, es el papel que juega un facilitador del proceso. Esta observación ya la habíamos hecho con anterioridad en otros documentos y nuevamente hoy aparece como un elemento importante para la formalización e implementación del contrato.

BIBLIOGRAFÍA

- **BERGER, Peter; Luckmann, Thomas (1991)** La constitución social de la realidad. Argentina: Amorrortu, 10ª reimpresión. 233 pp.
- **DURKHEIM, Emile (1968)** Las Formas Elementales de la Vida Religiosa. Buenos Aires: Shapire 457p.
- **DURKHEIM, Emile (1973)** De la División del Trabajo Social Buenos Aires: Shapire 346p.
- **COLLINS, Randall (1995)** Cuatro Tradiciones Sociológicas México: UAM 332p.
- **CROZIER, Michael & Friedberg, Erhard (1977)** El Actor y el Sistema: Las Restricciones de la Acción Colectiva. México: Alianza ed. 392 p.
- **GOFFMAN, Erving (1970) Ritual de la Interacción. Argentina: Ed. Tiempo Contemporáneo.**
- **JOAS, Hans (2002)** Creatividad, Acción y Valores: Hacia una Teoría Sociológica de la Contingencia. México: UAM, Goethe Institut, Porrua. 133p.
- **LAWRENCE, Thomas; Phillips, Nelson & Hardy Cynthia (1998).** Análisis de las asociaciones interorganizacionales: una teoría relacional de la colaboración y el discurso. En Clegg, Steward, Ibarra, Eduardo y Bueno Luis. Administración Global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales. p. 379-422. México: UAM-I
- **MAUSS, Marcel (1971)** Introducción a la Etnografía. Madrid: Istmo 388p.
- **MEAD, Gorge H. (1993)** Espíritu, Persona y Sociedad. México: Paidós 403 p.
- **MILANESE, Efrem; Merlo, Roberto; Machin, Juan (2000)** Redes que previenen. México: SEP-Instituto Mexicano de la Juventud. Colección Cuadernos para la acción No. 1
- **MilaneSE, Efrem; Merlo, Roberto; Machin, Juan (2000)** Redes que previenen. México: SEP-Instituto Mexicano de la Juventud. Colección Cuadernos para la acción No. 2
- **ROUSSEAU, Jean J. (1988)** El Contrato Social. Barcelona: Tecnos 140 p.
- **SANSALIEU, (2001)** Des sociétés en Mouvement: La ressource des institutions intermédiaires. Paris: Desclées de Brouwer. 226 p.
- **SANSALIEU, (2001)** L'identité Au Travail Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. Seconde édition. 460 P.
- **SAVALL, Henry & Zardet, Véronique (2001).** La Dimensión Cognitiva de la Investigación-Intervención: La Producción de Conocimientos por Medio de la Interactividad Cognitiva. Mimeógrafo de traducción del artículo original publicado en la revista "Revue Internationale de Systemique" Vol. 10, No. 1-2, 1996, pp.157-189.

- **SAVALL, Henry & Zardet, Véronique (1995).** Maitriser les Coûts et les Performances Cachés: Le contrat de activité périodiquement négociable. París: Ed. económica. 405 pp.
- **SERNA, L. & Sánchez, I. (2000)** ONG con programas de Juventud. México: SEP Instituto Mexicano de la Juventud. 270 p.
- **THUDEROZ, Christian, Mangematin, Vincent (1999)** La confiance: Approches économiques et sociologiques. París: Gaetan Morin Editeur 322p.
- **WATZLAWICK, Paul. (1987)** Teoría de la Comunicación Humana Barcelona: Herder 6ª. Ed.
- **WATZLAWICK, Paul. (1992)** ¿Es real la realidad?: Confusión, Desinformación y Comunicación Barcelona: Herder 5
- **WEBER, Max (1922)** Economía y sociedad. México: Fondo de cultura económica, 5ª. Reimpresión 1981, 1237 pp.



Mejorando la eficiencia de los sistemas en un área urbana a través de las intervenciones socioeconómicas

Marc Bonnet*
Vincent Cristallin**



RESUMEN

El proyecto de investigación aquí presentado ha sido implementado en una ciudad con más de 250,000 habitantes. El propósito de este artículo es presentar el método SEAM en un escenario urbano, considerado como un campo transorganizacional. La hipótesis principal que respalda este proyecto de investigación es que cualquier localidad no está organizada lo suficiente para crear redes en las que se brinden servicios eficientes, por lo que resultan muchas disfunciones e incluso violencia en la ciudad.

Otra hipótesis detrás de este proyecto es que cualquier área urbana no está adecuadamente dirigida debido al alto grado de centralización de la mayoría de las administraciones (por ejemplo la educación, el empleo, la policía, el cuidado de la salud, etc.). Por lo tanto, las acciones y las decisiones no concuerdan con las iniciativas locales tomadas por los actores que trabajan en este campo, y quienes no están suficientemente organizados para crear una red o sistema transorganizacional.

*Profesor de la Universidad Jean Moulin Lyon 3 (Francia) y funcionario del ISEOR

**Estudiante del Doctorado en Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa

ABSTRACT

The research scheme presented here has been implemented in a city with over 250,000 inhabitants. The purpose of the article is to present the SEAM method in an urban setting, considered as a transorganizational field. The main hypothesis behind this research scheme is that any neighborhood is not organized enough to create networks which deliver efficient services, resulting in many dysfunctions and even violence in the city.

The main hypothesis behind this research scheme is that any urban area is not properly managed because of the high degree of centralization of most administrations (e.g. education, employment, police, health care, etc.). Hence, the actions and decisions do not match with the local initiatives taken by actors who work in the field and who are not organized enough to create a transorganizational network.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación presentado ha sido implementado en una ciudad con más de 250,000 habitantes. El propósito de este artículo es presentar el método SEAM en un escenario urbano, considerado como un campo transorganizacional. La hipótesis principal que respalda el proyecto de investigación es que cualquier vecindario no está organizado lo suficiente para crear sistemas en los cuales se brinden servicios eficientes, por lo que resultan muchas disfunciones e incluso violencia en la ciudad.

Otra hipótesis es que cualquier área urbana no está adecuadamente dirigida debido al alto grado de centralización existente en las administraciones (por ejemplo la educación, el empleo, la policía, el cuidado de la salud, etc.). Por lo tanto, las acciones y las decisiones no concuerdan con las iniciativas locales tomadas por los actores que trabajan en este aspecto, quienes no están suficientemente organizados para crear una red o sistema transorganizacional.

Dificultades a vencer en la construcción de sistemas efectivos

Chisholm (1998) ha analizado el reto de la creación de sistemas efectivos que requieren la participación de organizaciones de diferentes sectores (por ejemplo, públicas, privadas, laborales y de educación). Él observó que el trabajo de una organización, enfocado a las aparentes soluciones del sistema, usualmente falla debido a que dentro de éste no se toman en cuenta los otros componentes interrelacionados.

Chisholm propone una aproximación específica para la investigación en operación dirigida al mejoramiento de la eficiencia de muchas organizaciones que de cierto modo

se relacionan, a través de la construcción de un proceso del sistema total. Éste consiste en tres importantes principios de acción:

- (1) Creando claridad con respecto a las metas (objetivos) y a los roles que cada actor puede jugar, de tal manera que ellos puedan evaluar los resultados de sus acciones.
- (2) Los integrantes deben experimentar y aprender de los eventos críticos para desarrollar el sistema enfocados a su visión.
- (3) Es necesario diseñar experimentos que se enfoquen al establecimiento de un sistema (o red) en un nivel ecológico. Los integrantes, por lo tanto, necesitan entablar discusiones acerca de cómo usar un sistema de alto nivel para entender y lidiar con un gran problema.

Sin embargo, nuestra crítica es que la aproximación de Chisholm está más enfocada en las consecuencias de la investigación en operación que en la consulta administrativa; como él lo hace, no propone herramientas concretas que procuren un valor agregado cuando se están realizando las intervenciones. De hecho, la mayoría de los consultantes administrativos carecen de herramientas apropiadas para emprenderse en sistemas innovadores, en tanto que ahí existe una necesidad de asistencia y facilitación.

Ahora examinaremos la propuesta de ISEOR sobre el método innovador de intervención que puede resultar en valor agregado cuando se está diagnosticando en un área urbana. Este modelo socioeconómico para la administración fue creado en 1974 por Henri Savall (véase Savall, 1980), quien también estableció el centro de investigación ISEOR.

Este modelo está basado en estudios sobre la compatibilidad entre los objetivos de la organización, tanto económicos como sociales. Éste considera a cualquier

organización como un sistema compuesto por actores inconexos, quienes tienen sus propias lógicas de acción, sus propios antecedentes y sus propios objetivos. Esto genera conflictos dentro del sistema de la organización que resultan en costos disfuncionales y que los administradores no están conscientes de tales, de ahí que el concepto de "costos ocultos y costos de ejecución" explican la poca efectividad de las organizaciones, empresas y sistemas.

La intervención socioeconómica apunta a la mejora de la representación socioeconómica del sistema de la organización, a través de la implementación del proceso participativo y la creación de una nueva herramienta de administración, permitiendo la cooperación mejorada de todos los apostadores (actores de las empresas).

PROYECTO DE PARTICIPACIÓN EN EL VECINDARIO

El proceso de mejoramiento fue realizado como se describe en las siguientes subsecciones.

Diagnóstico - efecto espejo (1)

Un total de 107 entrevistas fueron llevadas a cabo a las personas clave involucradas en las actividades del área: habitantes, gente joven menos privilegiada, gente desempleada, gente de negocios y comerciantes, administradores de las diferentes asociaciones y sociedades del área, doctores, policía, etc. Fueron tomadas notas durante las entrevistas, y los puntos más relevantes fueron clasificados en varios temas de disfunciones conforme fueron descritas en las entrevistas. Esto resultó en la creación de una narrativa de 1,345 declaraciones para tales testimonios. Los resultados

fueron introducidos en una base de datos en la computadora para su clasificación y recuperación. Aquí están tres ejemplos de tales citas:

Existe un grupo de jóvenes que destruyen todo. Ellos han vandalizado el centro social.

La escuela no se interesa. Ellos abandonan a los niños después de que los programas educativos mal definidos han aumentado sus esperanzas.

El nivel de seguridad ha disminuido en el área y los comerciantes han cerrado sus negocios.

Durante la presentación de estos testimonios en una reunión donde todos los entrevistados fueron invitados, los participantes mencionaron que esto refleja la situación actual de los problemas por resolver, pero era la primera vez que podrían beneficiarse de un documento, reuniendo el panorama de comprensión de todas las interacciones, en contraste a muchos reportes anteriores, hechos en el mismo vecindario, pero más enfocados particularmente en problemas más específicos, tales como la drogadicción, la necesidad de renovar las casas habitación, etc.

El efecto espejo también consiste en calcular las consecuencias financieras de las disfunciones, dando evidencia de la cantidad absoluta de tales costos, resultado de observaciones hechas por los participantes acerca de la importancia de los recursos financieros gastados por disfunciones, en contraste con la muy pequeña inversión hecha en acciones preventivas.

Las condiciones de costos ocultos facilitaron el cálculo de los mismos en condiciones más extensas. Un ejemplo puede ser una persona que nunca ha tenido ningún

entrenamiento profesional y que no ha estado en un empleo estable a los 30 años de edad. Los costos futuros son muy altos por la no integración dentro de la fuerza laboral, alcoholismo o abuso de drogas, delincuencia, etc. Éste excluye el costo de la pérdida de las oportunidades correspondientes que esta persona pudo haber traído a la sociedad y su área local tuvo las intervenciones apropiadas que las colocarías dentro por él.

Siguiendo el diagnóstico, una presentación de los resultados en la forma del “efecto espejo” fue hecha para el alcalde y poderosos de la ciudad. Durante dos reuniones vecinales y una reunión en la ciudad, observamos los siguientes fenómenos:

- Un número de actores clave para el mismo vecindario, aparentemente ignorando cada uno la existencia de otros. Esto fue también una revelación para el alcalde, al descubrir la existencia de una carrera de orientación consejera, en adición a una organización que combate el analfabetismo.
- Los participantes manifestaron en la reunión, que estaban asombrados por la cantidad total revelada de los costos de disfunción que fueron calculados. Tuvieron conocimiento del hecho de que los costos eran algo así como 10 veces el costo probable por las medidas preventivas que podrían tomarse para eliminar las desventajas de su área.
- Los actores clave quienes siempre, cada uno, se percibieron como oponentes, descubrieron que tenían un interés en el diálogo constructivo.

Proyecto de implementación y evaluación de resultados

Durante otra reunión los impactos de las intervenciones

finales fueron presentados. Eso descubrió, por ejemplo, que el trabajo de los entrenadores y educadores recrearon un corazón social y un espíritu de comunidad en el área. Un entendimiento mayor y el involucramiento de los actores clave en la ciudad también fue notado en la evaluación de los resultados.

Todos los participantes sobrentienden el resultado de este proyecto: aceptar un consenso eficaz sobre la necesidad de la reevaluación municipal y crear reservas para los años siguientes. Este fenómeno ilustra los principios más importantes de la administración socioeconómica, en la que la evaluación cualitativa, cuantitativa y financiera de las acciones concebidas permiten innovar experimentos sociales.

El municipio notó que los fondos asignados para el presupuesto fueron reducidos relativamente por la reparación de las consecuencias originadas por el vandalismo en el área. La gran mayoría de los efectos subsecuentes fueron siempre compuestos o generados por “exteriores positivos”, es decir, tales acciones fundadas por la autoridad municipal benefició no sólo a los habitantes del área (reducción en asaltos, por ejemplo) sino que también la economía de otros actores clave, que no eran directamente dependientes de la autoridad municipal. Este fue el caso, en particular, de la fuerza policial, quien pudo reducir la necesidad de intervenciones. (por ejemplo en los robos) en el vecindario, resultando así en un aumento en términos económicos y en el tiempo dedicado por la asamblea en el combate contra el abuso de las drogas. Este ejemplo demuestra a los participantes la necesidad de una mejor coordinación de los sistemas de cooperación debido a los múltiples efectos/impactos en todo el sistema, consecuencia de una acción.

Herramientas Administrativas: un ejemplo de una tabla indicadora para un plan de un proyecto piloto

Un análisis, llevado a cabo por el interventor/investigador, sobre las causas raíz de las disfunciones, mostró que la causa de las disfunciones no fue la carencia financiera para las acciones piloto, más que eso, fue la carencia de sincronización de las acciones entre los actores clave que las estaban aplicando en el vecindario y en la ciudad. A fin de iniciar experimentos para darle dirección a esta situación, un tema de proyecto consistió en la propuesta de un mapa sistémico de los roles que debían llevar a cabo los actores clave y los tomadores de decisiones en el área de integración social. Los participantes trazaron un inventario de sus roles y funciones para facilitar la integración social, la cual no estaba aún lograda. Este proceso participativo consistió en entrevistas enfocadas en la comparación de cada parte de los actores clave, que estaban llevando a cabo varios procesos que tenían progresivamente identificados.

Inventario del rol de los integrantes sobre la integración social del sistema principal

Siguiendo las 107 entrevistas y las cuatro reuniones, pudo ser posible enlistar la red de participantes en el vecindario:

Asociaciones de la comunidad.- las organizaciones que fueron responsables de las actividades ociosas, particularmente para la gente joven del vecindario, como las intervenciones de entrenamiento para la gente joven.

Entrenadores.- fueron los responsables de conducir las actividades ociosas, comunicándose, sobre una base individual, con la gente joven del vecindario cuando sus

padres fueran, a menudo, negligentes.

Clubes deportivos.- eran en su mayoría de football y basketball, donde un complejo deportivo se empleaba bajo el acuerdo con la autoridad municipal. Los entrenadores deportivos eran responsables de las actividades de los equipos, del entrenamiento y de la motivación dirigida a los jóvenes para participar en las competencias de deporte locales.

Fuerza policial municipal.- además de su participación en el control del tránsito, también eran responsables de mantener la ley y el orden en la ciudad y en el vecindario. Una parte importante de sus actividades era asegurar la presencia de una patrulla de vigilancia. Esta presencia en el área tenía el objetivo de prevenir la delincuencia de jóvenes, y generar un ambiente de seguridad para los habitantes.

Servicio de Bomberos.- sus actividades en el área amerita una mención especial, porque además de sus actividades comunes en el combate de incendios y asistencia médica para los habitantes, organizan un especial entrenamiento de seguridad. Estos cursos tienen el objetivo de, no sólo entrenar a los jóvenes, sino de crear un vínculo entre la autoridad de la comunidad local y los jóvenes que experimentan dificultades.

Experiencias de nuevo trabajo en las Organizaciones.- la autoridad municipal tuvo que fundar organizaciones de entrenamiento que favorecen al amplio término "desempleo", y que en su mayoría lo componen jóvenes del vecindario.

Servicio de consulta de carreras.- cofundada por la autoridad municipal y el Estado, tenía la tarea de brindar ayuda a los jóvenes y desempleados para elegir una profesión

o un comercio, y para que estuvieran en contacto con los negocios y las organizaciones de entrenamiento.

Reintegración de negocios.- creada para las empresas cofinanciadas y fundadas por organizaciones nacionales y por la autoridad municipal para apoyar a los jóvenes y desempleados. Esta integración de negocios contrató gente que era considerada no útil por la amplia comunidad de negocios. Por ejemplo, se reclutaron drogadictos y después se les ayudó para superar su adicción proveyéndolos de trabajo significativo, además de la terapia correspondiente.

Departamento de asistencia ciudadana.- la autoridad municipal hizo un esfuerzo para atraer los sistemas organizacionales dentro de la ciudad y del vecindario y, haciéndolos partícipes en la administración de ciertos recursos, consecuentemente hubo una inversión elevada en las infraestructuras. Algunas empresas reclutaron gente joven del área. En ciertos casos esto permitió a los jóvenes tener la oportunidad de abandonar la delincuencia.

Lista de los procesos de reintegración.- Durante seis meses de investigación participativa se descubrieron siete procesos principales. El resultado fueron las acciones cooperativas entre el municipio y los actores clave. La identificación de estos siete procesos estuvo inspirada en el momento de estar en el campo de observación, usando la metodología de investigación inductiva.

La evaluación de la falta de cumplimiento de estos siete procesos revela cómo el sistema está desorganizado:

(1) **Ocupación.**- ésta consiste en la prevención del impacto negativo de la ociosidad que provoca la delincuencia y las enfermedades psicosomáticas. Durante la presentación de los resultados de las reuniones, surgió una visión compartida por los actores clave en el vecindario; las

asociaciones de la comunidad, los clubes deportivos y las organizaciones de entrenamiento tuvieron un fuerte impacto a este nivel.

- (2) **Entendiendo las fuerzas.**- muchos de los jóvenes nunca había trabajado debido a la falta de aptitudes y una educación formal. Ellos tampoco, por ejemplo, tenían habilidades en administración, no vestían de forma presentable y carecían de modales sociales. Para este asunto particular, fue posible evaluar críticamente el fuerte impacto de los clubes deportivos. Los jóvenes aprendieron cómo respetar su tiempo diario y las restricciones sociales, no sólo porque fueron asesorados en estos aspectos, sino también porque los grupos e instructores actuaron como un ejemplo.
- (3) **Compensación por la pérdida de la educación.**- el proceso participativo en la construcción del sistema hizo obvio que las organizaciones de entrenamiento trabajaban en el vecindario como catalizadores con los jóvenes. En efecto, las organizaciones de integración al campo laboral como un yeso de trabajo, jugaron un papel enfocado a la contribución en pro de los jóvenes, tal como una computadora emplea el software (paquetería) para calcular las dimensiones de su trabajo como yeso (simulando el soporte que da el yeso a una extremidad fracturada).
- (4) **Nacimiento del proyecto.**- hubiera sido inútil aconsejar a la gente de seguir un nivel particular de entrenamiento o ruta de educación, si éstos no hubieran formado parte del proyecto. La gestión del proyecto representó, para mucha gente desfavorecida, la oportunidad de redescubrir su autoestima. En el estudio experimental, los participantes entienden que las empresas y los entrenadores tienen un papel que jugar en el proyecto.

- 168
- (5) **Servicio de Asesoría.**- no es suficiente llevar a cabo únicamente el entrenamiento de integración social para personas vistas como excluidos sociales y educacionales. Eso no les ayudará a encontrar ni trabajo ni oportunidades de ganar dinero que ofrece la comunidad y las empresas. En el vecindario, muchos jóvenes tuvieron el proyecto de convertirse en entrenadores deportivos, lo que no siempre era realista. Sin embargo, las organizaciones de entrenamiento para la integración y los equipos asesores de carreras persuadieron a los jóvenes para reenfocar ese proyecto, y por ejemplo, para algunos de ellos, el hecho de considerar un trabajo en un club deportivo local.
- (6) **Entrenamiento profesional.**- los grupos que estuvieron jugando el papel más importante en el proceso de entrenamiento profesional fueron las empresas, cooperando con las organizaciones de entrenamiento quienes le ayudaron a formalizar la base de su conocimiento y estructurarlo pedagógicamente. En este aspecto, las acciones de la autoridad municipal estaban limitadas para la contratación y financiamiento de las empresas, y mientras, los entrenadores ofrecían facilidades a su disposición.
- (7) **Regreso al campo laboral e integración social.**- tres principales grupos jugaron un papel en ese vecindario: los negocios, los clubes deportivos y las asociaciones de la comunidad. Los dos últimos grupos aceptaron fondos por parte de la autoridad municipal. Una sugerencia, puesta en marcha por un administrador de una de las asociaciones, fue que esta cuenta debía ser tomada de las ventajas de esa contribución y su efecto en varios de los procesos de entrenamiento a los cuales contribuyó, por ejemplo, que un mejor servicio fue provisto en

contraste con los costos ocultos que existían en su organización.

Uso del mapa de actores clave / procesos. El mapa del sistema de los actores clave / procesos fue un importante indicador de cómo las actividades estaban administradas o dirigidas en la comunidad. De hecho, esto permite una mejor detección de huecos (vacíos) del entrenamiento en ciertos procesos. La primer clave sería, notablemente, el servicio de asesoría para las carreras (profesiones), el cual era proporcionado principalmente por una organización en la comunidad, pero el cual no tenía acceso a todas las categorías de gente que estaban experimentando dificultades o desventajas. Esto era, obviamente, inútil para los habitantes y otros actores clave en el vecindario para tener un mejor conocimiento y entendimiento sobre esa organización, enfocada a hacer un mejor uso de los servicios provistos. Otro uso del mapa fue destacar las múltiples habilidades de ciertos actores clave que participaron en las actividades de entrenamiento en el área. En este aspecto puede observarse que el papel que jugaron las empresas en la integración social fue particularmente importante, agregándole la actuación en un sentido práctico a la totalidad de los siete procesos identificados. En este sentido, la autoridad municipal pudo entender mejor la importancia de la contribución de los actores clave.

Por otra parte, fue juzgado como inútil la reestructuración de la cooperación entre los entrenadores de negocios y otros actores clave, lo cual tenía otros efectos positivos en los diferentes servicios. Un ejemplo primordial fue la necesidad de mejorar la coordinación entre las organizaciones de asesoría para las carreras y las empresas encargadas de la integración social; la calidad de esta

coordinación fue un objetivo fragmentado por los dos grupos, contrarios a su status económico.

El experimento del vecindario también demostró que el indicador no había sido usado como una herramienta de administración centralizada pero también, con más frecuencia, como una plataforma para el diálogo democrático. Podríamos dar el ejemplo de la selección de modelos de asesoría usados con jóvenes en desventaja: la elección de la autoridad municipal del encarcelamiento de infractores juveniles tuvo un efecto contrario, ya que los jóvenes infractores se hicieron más agresivos cuando se liberaban de prisión. Las autoridades, por lo tanto, tuvieron que ser duras y establecer límites de conducta para los jóvenes en contra de los cuales la trasgresión no sería tolerada. La opción seleccionada fue para reforzar la disciplina por medio del entrenamiento personal por parte de un mentor, complementado por la policía municipal. El papel de los mentores, originados por la autoridad municipal, era

supervisar las reparaciones de los edificios y comercios, a causa de los daños ocasionados por los jóvenes, ayudándoles con el equipo adecuado y un pago monetario.

CONCLUSIÓN

La narrativa que fue presentada es un ejemplo de la implementación del modelo ISEOR en el contexto de sistemas y escenarios transorganizacionales. Esto también ha sido implementado en casos tales como la sincronización de acciones enfocadas al combate del analfabetismo en una nación, previniendo lesiones en los lugares de trabajo involucrando a docenas de empresas.

En esos ejemplos, los principios más importantes del modelo ISEOR tuvieron que aplicarse, tales como el “efecto espejo”, el cálculo de costos ocultos, los proyectos de equipos participativos y las herramientas socioeconómicas de la administración.

