

Las ambivalencias en la gestión de las redes de cooperación

Arthur Zimmermann, Suiza. ● ● Los sistemas de cooperación son organizaciones sui géneris: Durante un periodo limitado de tiempo cobijan el panorama de organizaciones existentes. Entrelazan las organizaciones basándose en la comunicación, negociación de acuerdos e interacción. De la mano de esto va la redistribución de posibilidades de influencia y de poder: Surgen nuevas líneas de conflicto entre los actores involucrados. Las delicadas tareas de conducción implican soportar ambivalencias para mantener el equilibrio entre los actores.

Ambivalencias en los sistemas de cooperación

Competencia y búsqueda de ventajas en los mercados.

Diversidad de actores obstaculiza la formulación de intereses conjuntos.
Delimitación con respecto al mundo externo y a nuevos miembros.

Gerencia con poder de definición de reglas y normas.
Estabilidad con base en decisiones gerenciales y control.
Relaciones asimétricas de poder, a cambio de mayor estabilidad.
Asignación de tareas, funciones, roles y responsabilidades.
El éxito se logra a través de la gerencia firme, reglas y control.
Cultura vertical con marcos funcionales y rígidos.

Cooperación sobre la base de relaciones complementarias pero asimétricas.

Aprecio y aprovechamiento de la diversidad de actores.
Apertura frente al mundo externo, más inestabilidad e incertidumbre.

Negociación de acuerdos sobre la ruta y el desarrollo de sistema de cooperación.
Flexibilidad frente a formas espontáneas de cooperación.
Relaciones asimétricas con necesidad de negociar la interacción complementaria.
Roles se definen durante el proceso, con el riesgo de la dilución de responsabilidades.
Concertación y éxitos de coordinación, con base en la desconfianza mutua.
Cultura horizontal con algunos valores compartidos que fortalecen la cohesión.

Cuadro 1. Ambivalencias en los sistemas de cooperación

El mayor peligro para el funcionamiento de los sistemas de cooperación surge cuando una instancia centralizada insiste en que toda la información debe pasar por allí, y no motiva a las organizaciones involucradas a que intercambien directamente entre sí; aquí surge la resistencia y disminuye el flujo de información. El resultado es la pasividad y desconfianza.

Un segundo peligro surge de la necesidad de concertación y coordinación. El trabajo de comunicación indispensable para ello puede ser infinito, si no se logra convertir la discusión sobre condiciones y limitaciones en un diálogo sobre potenciales y oportunidades.

Otro peligro es la disparidad de recursos de los que disponen los actores involucrados. Se selecciona un ente

coordinador porque cuenta con el personal profesional, con oficinas e infraestructura de comunicación. La asimetría de los recursos ha girado el sistema hacia lo vertical.

Los sistemas de cooperación también necesitan tener una forma propia de monitoreo y de evaluación de los resultados. Empieza por el monitoreo de las relaciones que es ejecutado por los propios involucrados y que implica un reto a la apertura y a la disposición de aprendizaje de los mismos. El balance de las cooperaciones cobra interés recién cuando no solamente se observa los beneficios de cada uno de los actores, sino que se mira toda la utilidad de la cooperación: la renta de cooperación.

Conducir en vez de dirigir

En las organizaciones cerradas y jerárquicas las decisiones se toman en los respectivos niveles gerenciales: Se dirige e instruye, se decide y ordena. En los sistemas de cooperación inter-organizacional no es posible llegar a decisiones desde una dirección centralizada. Además, la insistencia de un actor en la dirección pone al sistema de cooperación en una situación de desequilibrios e inestabilidad, y hasta hace peligrar su existencia.

En las redes de cooperación inter-organizacional, las decisiones se logran negociando y llegando a consensos. No se dirige; se negocia y se conduce. La orientación, el objetivo, los recursos, los procesos de rendimiento y la coordinación son el resultado de negociaciones, cuyo éxito depende esencialmente de la capacidad que tenga cada miembro para construir compromisos, es decir, de la cultura interna del sistema de cooperación, compuesta de conductas sociales y modelos mentales. Si este proceso se bloquea, se paraliza el sistema de cooperación por falta de decisiones.

El carácter auto-organizacional de los sistemas de cooperación exige que la legitimación para las decisiones provenga de los mismos miembros, y sólo de allí (cooperación horizontal). Éstos deciden cuánta y qué tipo de coordinación consideran deseable y adecuada. Normalmente, con el transcurso del tiempo y con la modificación de las tareas que se plantean los miembros de la red, ésta va cambiando. ¿Cómo obtienen las redes de cooperación consensos viables?

- Concentración en pocos temas, ampliación paso a paso.
- Orientación estratégica explícita a mediano plazo.
- Acceso equitativo a la información.
- Reconocimiento y valorización positiva de la diversidad de los actores.
- Comunicación clara y concisa entre los actores.
- Acuerdos sencillos y pragmáticos sobre la coordinación.
- Distribución justa de los beneficios de la cooperación.
- Monitoreo y reflexión conjunto de los avances y resultados.



Gráfico. Los tres temas centrales de la negociación

Orientación estratégica: El acuerdo sobre los objetivos comunes superiores debería abarcar toda la gama de intereses y preferencias de los actores, a partir de una consulta amplia.

Interacciones de co-producción: La cooperación con división laboral requiere acuerdos viables y una coordinación definida. La observación continua de las interacciones y el diseño de interfaces facilitan la cooperación efectiva. De pronto, la envidia no deja mirar más allá de las propias narices. Bajo los barnices de las buenas intenciones despiertan sospechas y prosperan la rivalidad y la intriga alrededor de la repartición de influencia y poder. En los sistemas de cooperación estos mundos paralelos están omnipresentes y merecen mayor atención.

Relaciones: Las relaciones entre los actores son dinámicas, se ajustan constantemente a las experiencias de cooperación. Unos actores están vinculados estrechamente a procesos de rendimiento, otros en cambio se ubican más bien al borde de la red. La comunicación debe tender un puente más allá de los límites de los grupos que están unidos alrededor de un proyecto, y debe actuar de tal forma que las relaciones asimétricas no se conviertan en tensiones y conflictos. El equilibrio entre las relaciones puede mantenerse, en primera instancia, por una gestión cuidadosa y transparente de la información.