

Capacitación a Distancia en gestión de organizaciones comunitarias

la organización comunitaria

**Las organizaciones en su entorno
y estrategia de negociación**

Autor:

Mario C. Robirosa

1

Contenido

- Introducción.
- Esquema conceptual general.

1. Relaciones de las organizaciones con su entorno.

- 1.1. Relaciones de las organizaciones con su entorno.
- 1.2. Relaciones de la organización con su entorno significativo.
- 1.3. La organización en su contexto más general.
- 1.4. ¿Qué controla la organización en lo interno?
- 1.5. Complejidad de las relaciones de la organización con su entorno.
Dificultades.

2. Diversidad de actores sociales que participan en procesos de interacción.

- 2.1. Identidad de los actores sociales en un escenario concreto de interacción.
- 2.2. ¿En qué se diferencian los actores sociales?

3. Articulación y negociación en un escenario de interacción entre actores sociales diferentes.

- 3.1. Los canales de comunicación.
- 3.2. La comunicación.
- 3.3. Estrategias de poder.
- 3.4. Estrategias de negociación.

4. Conclusión

- Síntesis.
- Actividades de Síntesis.
- Glosario

Introducción

En este Programa de Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias, vamos a recuperar y analizar las características y funcionamiento de una organización, sus procesos y sus cambios.

Para ello el programa irá dando respuestas a un sinnúmero de interrogantes, que se irán aclarando a medida que avancemos en los distintos contenidos propuestos.

En este módulo centraremos nuestra atención en cuáles son las restricciones y oportunidades que el entorno de la organización -el medio- nos propone, qué debilidades tenemos y qué fortalezas debemos aprovechar y potenciar.

Los actores sociales, individuales o colectivos, incluyendo las organizaciones de base, se relacionan con su entorno, o contexto.

Ese entorno comprende un ámbito con el que estos actores se conectan directamente: es el contexto significativo inmediato.

Un tanto indirectamente se relacionan, también, con un contexto general.

Las organizaciones pretenden influir sobre su entorno inmediato pero no tienen control sobre el mismo; menos aún sobre el contexto general.

Los actores sociales se relacionan, concretamente, en escenarios específicos de interacción. Hay una diversidad de factores que diferencian a esos actores: su cultura y/o subcultura, sus intereses, objetivos y valores, sus "racionalidades", sus recursos y capacidades, etc. A partir de la composición diferente del poder que poseen, el cual se puede traducir, por ejemplo, en recursos y capacidades, los actores ocupan distintas posiciones en el escenario de interacción.

Estas posiciones son desiguales a partir de las desigualdades en los poderes poseídos.

Estos actores interactúan en esos escenarios teniendo en cuenta -consciente o inconscientemente- la conjunción de sus intereses, objetivos y valores.

En los escenarios de gestión multiactoral y participativa se pone en juego la diversidad de poderes, intereses, objetivos y valores de los actores sociales. En este tipo de escenarios se parte del supuesto -que puede no verificarse en la realidad- de que se busca un resultado consensuado, acordado por todas las partes.

De este modo cobran particular importancia cómo se establece la comunicación y cómo se abren canales de comunicación entre estas diversas partes.

Los sectores con menor poder necesitan desarrollar estrategias para convertirse en interlocutores válidos en los procesos de comunicación que se establezcan. Estas estrategias son parte de un proceso de construcción de poder para actuar en los escenarios específicos de interacción. A ellas se deben sumar otras de negociación, que faciliten la interacción en pos de resultados consensuados y que sean convenientes para las organizaciones involucradas.

Las estrategias de las organizaciones no pueden ser puramente intuitivas. Deben ser planeadas y evaluadas antes de ser puestas en práctica en las negociaciones. Asimismo, en las negociaciones se debe tener la suficiente flexibilidad para ceder en aspectos que no atenten contra los valores, intereses y objetivos básicos de las organizaciones.

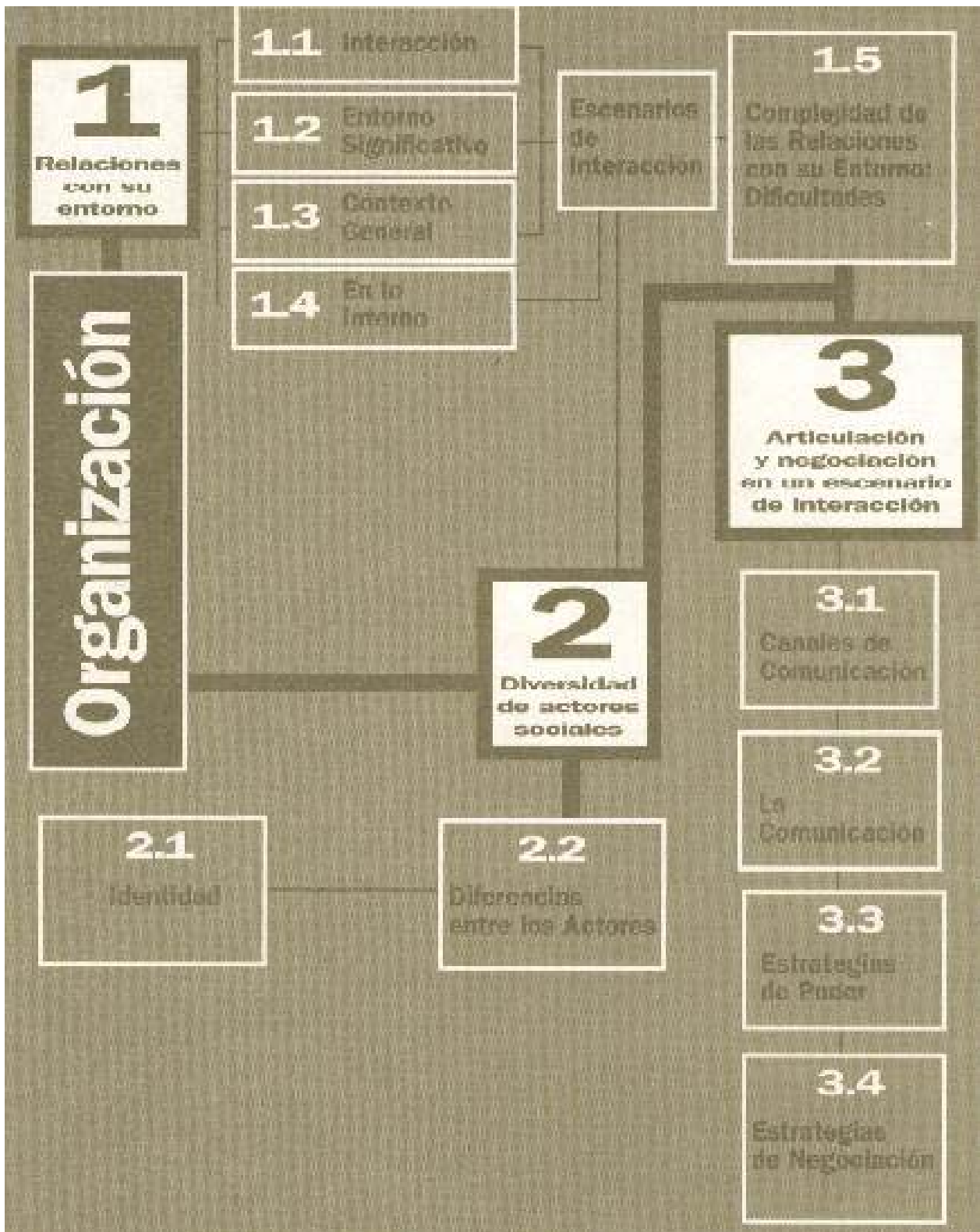
A través de este módulo nos proponemos que los usuarios del sistema estén en condiciones de:

- Analizar cuáles son las relaciones que sus organizaciones establecen con el entorno.
- Identificar los actores involucrados en los escenarios de interacción en que participa su organización, sus diferencias y bases de poder.
- Identificar y analizar las posibilidades y características de las estrategias de poder y negociación de sus organizaciones en los escenarios de interacción en que participan.

Las cuestiones resumidas en los párrafos anteriores son las que desplegaremos a través de todo este trabajo. Esta introducción nos sirve para lograr una vista panorámica de nuestros objetivos en cuanto a temas para analizar, pero habrá que seguir todo el texto para explicitar dicho análisis.

Con la misma síntesis cerraremos el módulo.

Esquema conceptual general



Relaciones de las organizaciones con su entorno

Capítulo

1

1.1. RELACIONES DE LAS ORGANIZACIONES CON SU ENTORNO

La organización define sus objetivos y sus límites.

Una organización establece sus objetivos. Los mismos **orientan su actuación** en la realidad. Estos objetivos pueden ser considerados la razón de ser de la organización porque en ellos se sintetizan las metas que justifican su creación y existencia.

A través de sus objetivos la organización también establece cuáles serán sus **alcances**, sus **límites**.

Claro está que casi ninguna organización establece sus límites en forma tajante y definitiva. Los mismos pueden variar. Los objetivos de una organización deben ser flexibles frente a las distintas situaciones que enfrenta, tanto hacia su interior como en relación al contexto que la condiciona. Muchas veces el desarrollo de la organización lleva a que dichos objetivos deban ser modificados.

Por ejemplo, un grupo de mujeres de una villa organiza un ropero comunitario, con el objetivo de que la gente del sector pueda vestirse mejor y a menor precio. Pero, a partir de las primeras actividades, surge una preocupación en común de muchas madres sobre un grupo de unos diez jóvenes que aspiran cola sintética (fana). Preocupado por estos jóvenes el grupo, que hasta entonces se autodenominaba "Ropero Comunitario" amplía sus objetivos para incluir estrategias destinadas a lograr que los jóvenes dejen de aspirar fana y pasa a denominarse "Grupo de Mujeres del Bajo".

Al plantearse sus objetivos particulares, la organización está expresando que no pretende actuar en todos los aspectos de la vida social sino sólo en algunos de ellos. Pero las demandas que surgen de la visualización de nuevas necesidades a menudo modifican, y especialmente amplían, los objetivos.

ACTIVIDAD 1

Realice un trabajo exploratorio preguntando -aún cuando estén establecidos por escrito- los objetivos de su organización a un grupo de cinco o seis personas que trabajen en ella, que pertenezcan a distintas áreas o que realicen diferentes tipos de tareas.

Luego, coteje y compare similitudes y diferencias entre los objetivos planteados por las distintas personas consultadas; finalmente realice una comparación entre éstos y los objetivos escritos -o explicitados- de la organización.

Toda la organización, en forma explícita o implícita, establece límites, una especie de frontera.



En el esquema anterior podemos ver cómo una organización fija sus límites. No los delimita a partir de su soberana voluntad sino a partir de los condicionantes que le impone un **contexto**, preexistente e independiente de su voluntad, con el cual interactúa.

En un primer análisis muy simple, podemos dividir ese **contexto en contexto inmediato o significativo y contexto general**.

Las mujeres "del bajo", de un sector popular, que se encuentran organizando un ropero comunitario, se relacionan con un contexto inmediato que puede ser la misma villa, los varones y sus posiciones, las organizaciones de salud o de servicio social con las que tienen contacto directo. El contexto inmediato las condiciona y también lo hace el contexto general. Este puede incluir desde disposiciones municipales a políticas económicas del gobierno, que a su vez se relacionan con el mercado global. Las políticas del gobierno, por ejemplo, pueden reflejar los cambios del mercado textil (fabricación de ropa) internacional, y ello puede afectar a la organización y funcionamiento del ropero comunitario.

Con el **entorno inmediato significativo** se interactúa en forma directa y frecuente. En cambio, las interacciones con el contexto general son muy amplias e indirectas y es difícil que la organización pueda realizar acciones en búsqueda de influencia y control que modifiquen notoriamente dicho contexto general.

Si la organización se ha fijado ciertos objetivos, que son la razón de su existir, **debe buscar caminos eficientes para lograrlos**.

Cumplir los objetivos, trazarse caminos a seguir, supone plantearse acciones que influyan hacia adentro y hacia afuera de la organización.

También supone el intento de controlar ciertas situaciones, aunque sea en forma parcial y negociada.

INTERACTUAR

INFLUIR

CONTROLAR

NEGOCIAR

La organización se propone, dentro de sus propios límites y en relación a su contexto, realizar acciones, ejercer influencias como algunas formas de control, para encaminarse eficientemente hacia los objetivos que se ha planteado.

La organización no puede manejar el contexto de acuerdo a sus necesidades. El hecho de que los recursos y la capacidad de acción - es decir, el poder - de toda organización sean limitados, restringe al mismo tiempo sus posibilidades de acción, interacción, influencia, control y negociación.

En los diversos contextos actúan factores y actores sociales diversos, gran parte de ellos con mayor poder que la organización misma.

Aún las organizaciones empresariales más poderosas no pueden controlar más que parcialmente su contexto. A medida que el contexto se vuelve más complejo, como sucede en las sociedades actuales, se hace más difícil la previsión certera. Sin embargo, y sobre todo para las organizaciones intermedias, el aumento de las dificultades para prever los desarrollos futuros obliga a ocuparse mucho más de ellos.

A medida que los contextos se vuelven más complejos, por ejemplo, los mercados que se convierten en globales (abarcando todo el planeta), aumenta la posibilidad de que ocurran fenómenos imprevistos.

RELACIONES DE LAS ORGANIZACIONES CON SU ENTORNO SIGNIFICATIVO.

Las relaciones se establecen, primariamente, con el **contexto inmediato o significativo**. La organización actúa e interactúa permanentemente en dicho contexto.

Este contexto o entorno de la organización comprende:

Factores físicos, como la trama de la ciudad o una particular geografía rural, el barrio, el ambiente ecológico, etc.

Otros **actores sociales, individuales y/o colectivos**, grupos de diversos tipos, instituciones gubernamentales o privadas, empresas, organizaciones de tipo intermedio, etc.



Para aplicar las relaciones esquematizadas arriba pensemos en un ejemplo: la organización barrial ha puesto en marcha un **comedor infantil** dirigido a los niños de las familias carenciadas de la barriada: la **Parroquia** facilita el local para el comedor, la **Municipalidad** colabora con fondos pa-

La organización dirige sus acciones y sus productos en forma prioritaria hacia su contexto inmediato significativo. De dicho contexto debe obtener recursos claves para la sobrevivencia de la organización, como también para su desarrollo en el corto o en el largo plazo.

ra comprar los alimentos, el **Hospital** cercano -en cambio- no satisfizo el pedido de la **organización barrial** de contar con los servicios de un **nutricionista** que colaborara en preparar una equilibrada alimentación para los niños, un **grupo de jóvenes** incita a los niños a no concurrir al comedor, etc.

Los recursos que necesita la **organización barrial** para hacer funcionar el **comedor infantil** no son sólo físicos, humanos o monetarios. La **información** también es un recurso clave: averiguar sobre las probables fuentes que aporten dinero, saber dónde se pueden comprar los alimentos a menor precio, conocer qué institución podrá contar con un **nutricionista**, etc.

Para tratar de que el comedor infantil funcione eficientemente, de acuerdo a sus objetivos, la organización barrial debe relacionarse con el contexto inmediato significativo. Ese contexto, o entorno, no está controlado por la organización, y de las relaciones que se establezcan con el mismo dependerá el éxito o el fracaso del emprendimiento.

Si en vez de la puesta en marcha del comedor infantil se tratara de un microemprendimiento, la relación con ese contexto sería igualmente decisiva, ya que allí compraríamos insumes y venderíamos nuestros productos.

Volviendo al último esquema, y tomando como referencia el ejemplo del comedor infantil, podríamos llegar a la siguiente conclusión:

La organización se conecta con su entorno inmediato significativo realizando acciones:

1. Que salen hacia el contexto inmediato significativo (instala un Comedor Infantil).
2. Que contribuyen a que se realicen procesos y acciones afuera que luego retornan al ámbito de control de la organización (la Municipalidad colabora con fondos para la compra de alimentos).
3. Que implican consecuencias no previstas, ni buscadas, ni controladas por la organización, en el propio entorno inmediato (los jóvenes incitan a los niños a no concurrir al comedor).

Las acciones realizadas generan procesos:

1. Todo lo que se hace y se aporta para que funcione el comedor infantil.
2. Los fondos de terceros administrados por la organización.
3. La reacción de un grupo informal de jóvenes que "sabotea" el funcionamiento del comedor./Un partido político que trata de hacer aparecer los logros de la organización como propios./El suceso obtenido con el Comedor lleva a que otros vecinos se organicen para enfrentar distintos problemas (aunque ésta bien podría ser una consecuencia buscada concientemente).

Escenarios de interacción

Los pocos elementos que se han visto al considerar las relaciones de la organización con su entorno significativo inmediato van mostrando una serie de relaciones complejas. Para entenderlas mejor y luego poder actuar más **sistemáticamente**, introduciremos una nueva herramienta conceptual, un nuevo concepto: **escenarios de interacción**.

Estos escenarios son como nudos de una red, en los cuales se concentran y se visualizan procesos de interacción internos y externos.

De hecho, la organización del ejemplo anterior tiene varios **escenarios de interacción** en los cuales actúa:

Uno es el escenario en el que produce, es decir el escenario barrial del comedor infantil, con todos aquellos que en él actúan o se alimentan.

Otros son los escenarios en los que la organización procesa cada uno de sus insumes: el espacio en que gestiona y obtiene de la Municipalidad los fondos para la compra de alimentos, el espacio de interacción con los profesionales que la apoyan, aquél donde gestiona y obtiene los conocimientos para elaborar las dietas correctas, etc.

Cada uno de los diferentes escenarios donde procesa cosas diferentes, interactuando con actores sociales específicos, pero también pueden estar presentes otros actores.

El escenario puede ser recortado por un proyecto que llevamos adelante con otros, o el establecido para negociar y obtener algo de otros.

ACTIVIDAD

Busque ejemplos de escenarios de interacción en los que haya participado o participe su organización.

Caracterice los mismos.

Escriba sus conclusiones.

Comparta esas conclusiones en la tutoría.

1.3. LA ORGANIZACIÓN EN SU CONTEXTO MÁS GENERAL.

La organización se relaciona directamente, siguiendo el caso del Comedor infantil, con la Municipalidad, pero no se puede asegurar que la misma dispondrá de una partida para tales situaciones o que, teniendo los recursos, los destine al comedor (puede que no se cumpla con alguna de las

"normativas" establecidas por el ente municipal).



La organización se relaciona en forma directa con el entorno inmediato significativo, pero no puede controlar dicho entorno.

La organización no se relaciona, en cambio, en forma directa con su contexto general, por lo que sus posibilidades de controlar dicho contexto - o entorno - son aún más reducidas que las de controlar el entorno inmediato significativo.

Por ejemplo, una sequía en Estados Unidos hace subir los precios de los alimentos para pollos en todo el mundo. En consecuencia, el precio que los proveedores nos piden por el alimento necesario para los pollos de nuestro pequeño emprendimiento es mucho mayor. Por lo tanto, tenemos que vender esos pollos a un precio que nuestros compradores habituales ya no pueden pagar. Las ventas caen, no recuperamos el dinero y nuestra organización puede morir.

El contexto general, como el entorno inmediato significativo, condiciona el funcionamiento y producción de la organización.

Aunque no se interactúe en forma directa con el contexto general, éste afecta, tiene consecuencias para la organización.

Ese contexto general se conecta con el entorno inmediato significativo e la

organización, al que también condiciona, e indirectamente afecta a la organización.

La organización no puede controlar lo que sucede con su entorno inmediato, ni lo que sucede en su contexto más general.

El contexto general interactúa con el entorno significativo; ambos condicionan incluso la posibilidad de supervivencia de la organización, su modo de funcionamiento y su producción.

Otro ejemplo: el cierre de una fábrica en la que trabajan muchos de los socios de la organización disminuye en forma drástica sus ingresos. Como consecuencia ya no pueden pagar sus cuotas, de las que la organización depende para elaborar sus productos. La sequía en el Norte y el cierre de la fábrica están totalmente fuera del control de las organizaciones y de su capacidad de acción, pero han modificado significativamente las condiciones en que esas organizaciones se desempeñan.

Los condicionamientos que impone el contexto pueden ser negativos o positivos.

Los condicionamientos positivos generan oportunidades favorables que la organización podría aprovechar.

La organización debe estar atenta a los cambios, positivos o negativos, que pueden ocurrir en el contexto.

¿ P O R Q U É ?

Ello facilitará que se piensen y se lleven a cabo estrategias, acciones para hacer frente a esos cambios en el contexto:

- ✓ **Neutralizando, o aminorando, los posibles efectos negativos.**
- ✓ **Aprovechando al máximo las consecuencias favorables.**

Ejemplos: un cambio de gobierno lleva a que se preste mayor atención a las necesidades insatisfechas de los sectores de menores recursos. Una redefinición de las políticas sociales del gobierno nacional abre nuevas

oportunidades de financiamiento y/o de participación en la toma de decisiones para las organizaciones comunitarias. Se reduce la producción de pollos en Estados Unidos por la aparición de una enfermedad x, y ello puede favorecer la venta y el aumento de precio de los que produce nuestro microemprendimiento, etc.

ACTIVIDAD

Analice el contexto de su organización y caracterice su entorno inmediato significativo. Liste los actores sociales que se posicionan en el mismo. Realice la misma tarea en relación al contexto general, pero aquí liste a los factores que indirectamente tienen mayor significación para el funcionamiento de su organización.

1.4. QUE CONTROLA LA EN LO INTERNO

Internamente las organizaciones están compuestas -entre otros recursos- por los humanos, por sus miembros. Pero esos miembros no están dedicados todo el tiempo a la organización. Además de ser integrantes de la organización cumplen también otros papeles: forman parte de familias, trabajan, son miembros de otras organizaciones como un club o una iglesia.

Por más lealtad que los miembros tengan a la organización no se puede pretender que estén permanentemente a su servicio. No todo lo que hacen o piensan es controlado ni controlable por la organización, ni sería justo que lo fuera en una sociedad plural.

La organización debe tener presente que ella es sólo uno de los múltiples escenarios en que interactúan sus miembros. La participación de los miembros en otros grupos, con otras situaciones, intereses y relaciones afecta su desempeño en la organización, lo que puede traer inconvenientes para el funcionamiento de ésta e incluso puede que esta situación no sea controlable. Por ejemplo, la enfermedad de un familiar puede provocar que una persona falte durante largo tiempo a las reuniones del pequeño grupo solidario o que no pueda cumplir con sus obligaciones.

En conclusión, la organización debe tener en claro que sólo cuenta con una parte del tiempo y de los proyectos personales de sus miembros.

Cuando analizamos el funcionamiento interno de la organización vemos distintos **escenarios** de interacción que se producen en su interior. Debemos tener en cuenta que casi siempre surgen **grupos informales**. Esto puede ser un factor positivo en el aumento de la solidaridad (por ejemplo, cuando los miembros son además amigos), pero puede ser un factor negativo en relación a los objetivos fijados cuando se trata de **grupos de presión** que intentan favorecer intereses particulares de algunas personas.

1.5. COMPLEJIDAD DE LAS RELACIONES DE LA ORGANIZACIÓN CON SU ENTORNO. DIFICULTADES EN EL CONTROL DE LAS SITUACIONES. SITUACIONES IMPREDECIBLES.

Al considerar los factores internos de la organización, tanto como su entorno, surge que las organizaciones son sistemas altamente permeables o vulnerables a factores que no pueden controlar. Tratemos de traducir este planteo.

La organización mantiene una multitud de interacciones, es atravesada por muchos flujos y procesos, con su entorno y viceversa. En esas interacciones, que se realizan en escenarios particulares, interactúan otros actores sociales, individuales o colectivos.

Ya se vio que **la organización no controla su entorno**. Asimismo, esos otros actores sociales tienen sus propios objetivos e intereses. No siempre resulta sencillo predecir cómo van a actuar.

Las organizaciones siempre están insertas, y operan, en un **contexto de turbulencia**. Se asemeja a cuando los aviones atraviesan una "zona de turbulencia". El piloto les avisa a los pasajeros que van a cruzar esa zona, y les pide que se ajusten los cinturones de seguridad; pero no puede predecir - con precisión, a pesar de los extraordinarios avances en el segui-

miento de los fenómenos climáticos- cuándo ni cómo se va a producir esa turbulencia, ni en qué dirección impulsará a la aeronave. Las organizaciones deben manejarse en un contexto turbulento similar.

En estos escenarios y conjuntos de intercambios altamente complejos aumenta la posibilidad de que ocurran sucesos inesperados y de que aparezcan zonas de turbulencia que no fueron previstas.

La previsión absoluta es imposible, hay que aprender a lidiar y a trabajar con la incertidumbre.

Muchas veces la supervivencia de la organización, la eficacia de sus acciones, depende de la capacidad de poder dar respuestas adecuadas en situaciones no controladas, inciertas. Hay que aprender a ser capaces de dar respuestas rápidas para minimizar los efectos negativos y obtener - cuando sea posible - los máximos beneficios de situaciones no esperadas.

Una organización -y sus miembros- debe saber manejar adecuadamente sus interacciones con diversos interlocutores y actores sociales, con quienes debe relacionarse en el interior de la organización, en su entorno significativo y en su contexto más general.

Diversidad de actores sociales que participan en procesos de interacción

Capítulo

2

2.1. IDENTIDAD DE LOS ACTORES SOCIALES QUE PARTICIPAN EN DE INTERACCIÓN

Al hablar de **escenarios de interacción**, planteamos que podía ser -por ejemplo- el escenario constituido por un proyecto que llevamos adelante con otros, o el establecido para negociar y obtener alguna cosa de otro.

En estos escenarios ubicamos a los **actores sociales**. Son los "otros" con los que nos topamos en estas relaciones de interacción.

¿Cómo caracterizamos e identificamos a ese "otro", o a esos "otros"?

ACTOR SOCIAL:

Individuo, grupo, organización o institución. Por ejemplo una organización de la comunidad, una empresa comercial, un organismo del gobierno, etc.

CARACTERIZACION DEL ACTOR SOCIAL:

Se lo caracteriza inicialmente por la posición; particular que ocupa en el escenario. Según la posición que ocupa, se espera que realice ciertas cosas y no otras.

En el escenario de una clase, el maestro ocupa una posición y se considera que debe enseñar a sus alumnos. Se espera además que conozca acabadamente los temas de los que se ocupa, y sepa cómo enseñarlos. No corresponde a la posición del maestro, al menos en teoría barrer el aula.

Las distintas posiciones que ocupan los actores sociales también se caracterizan por las diferencias que existen entre ellos, y lo que se espera que hagan y no hagan.

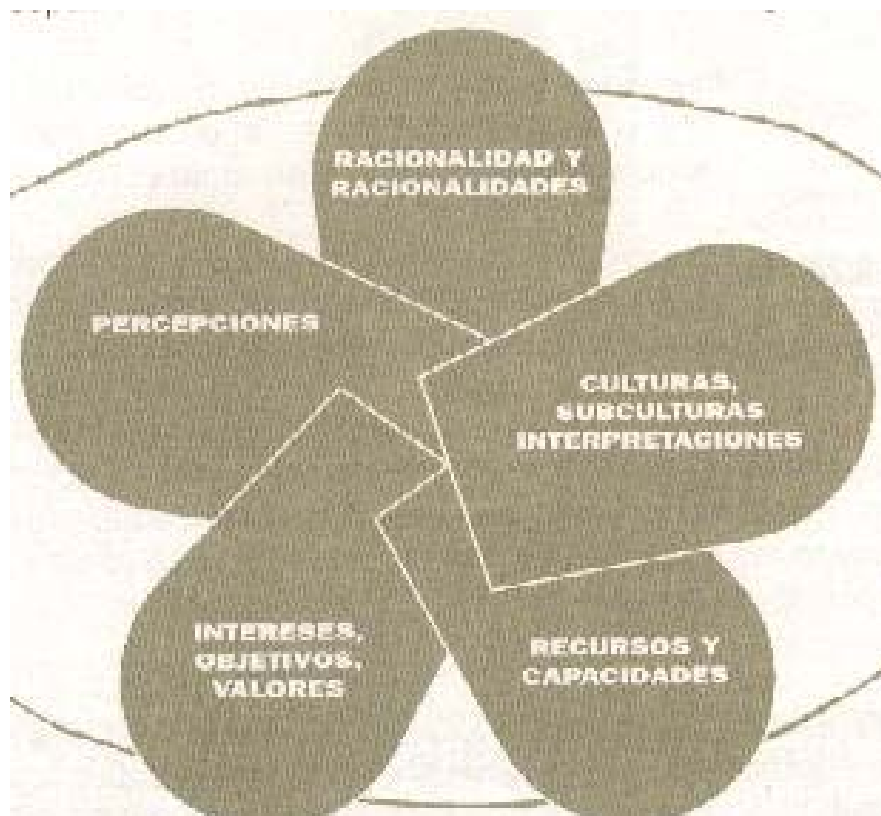
Esperamos que el maestro enseñe y que el ordenanza limpie.

Conocer las diferentes posiciones de los actores sociales en un escenario de interacción, crea expectativas que nos llevan a esperar que cada uno de ellos se comporte de una determinada manera.

2.2. ¿EN QUE SE DIFERENCIAN LOS ACTORES SOCIALES?

En un escenario de interacción se relacionan actores sociales, que de acuerdo a sus posiciones pueden presentar mayores o menores diferencias. Debemos reconocer que existe pluralidad de actores sociales en ese escenario y que "el otro" es diferente a nosotros o a nuestro grupo u organización. Vamos a ver en qué somos diferentes.

Comprender al "otro", y saber en qué se diferencia de uno, es clave para poder actuar inteligentemente en relación a los objetivos de la organización. Por ello dedicaremos al tema de la **diferencia entre los actores sociales** un espacio extenso. Dividiremos el tema en los siguientes apartados:



Los conceptos a que nos referiremos en cada apartado para ver en qué se diferencian los actores sociales, son interdependientes entre sí, y deben ser relacionados para pensar las diferencias.

Variación en las percepciones según las posiciones de los actores sociales

No todos ven la realidad de la misma forma. Las percepciones del mundo

dependen de la posición desde la cual se lo mira. Según donde se ubiquen las personas varían sus puntos de vista sobre el escenario.

Desde las diferentes posiciones, ese escenario puede verse desde distintos puntos de vista, con diferentes perspectivas sobre él, con primeros planos diferentes y cuestiones distintas que quedan en el fondo, desdibujadas o invisibles. Las percepciones de ese escenario concreto son distintas.

Tomemos como ejemplo algo muy concreto: un barrio urbano.

- ✓ Un niño puede concentrar su atención en la escuela, en su casa, en las calles y la plaza o el baldío donde juega con sus amigos, en los comercios que visita cuando hace algún mandado. El barrio para él incluye -prioritariamente- a su familia, a sus amigos, sus maestros, a los comerciantes que lo atienden. Todo lo demás que pueda incluir ese barrio no lo percibe o lo percibe como fondo, esfumadamente, sin prestarle demasiada atención.
- ✓ El abuelo de ese chico percibirá en cambio, en primer plano, además de la casa en que vive con su familia, la plaza donde se reúne diariamente a conversar con sus amigos, a otras personas de su edad, quizás los comercios a los que concurre y el personal que allí lo atiende: ése es para él su barrio y la vida barrial.
- ✓ Los miembros de la familia que trabajan fuera del barrio todo el día tienen una visión "mañanera" y "nocturna" del barrio, con gente que va o vuelve del trabajo, y una visión de sábados y domingos, cuando la familia se junta, o se juntan con algunos vecinos amigos, realizan reparaciones en el hogar, escuchan o ven el partido, etc.
- ✓ Un funcionario municipal del área de obras públicas, quizá tenga una visión del barrio a través de planos, fotografías aéreas y distintas informaciones sobre el mismo. Es posible que nunca lo haya visitado físicamente y que sin embargo, tenga una percepción de ese barrio.
- ✓ Podríamos agregar decenas de ejemplos: el economista, la trabajadora social, el periodista, el ama de casa, el enfermo postrado en su cama, el Presidente de una Asociación Vecinal, el que vive en una calle asfaltada y el que lo hace en una de tierra, etc.

Si pidiéramos a cada uno de los diversos actores que nos cuenten cómo es el barrio, seguramente nos darían descripciones muy diversas, quizás con pequeñas convergencias, pero fundamentalmente distintas. Cada uno percibe esa realidad desde su ángulo particular, con ciertas cosas de él en primerísimo plano, otras difusas y muchas, muchísimas otras omitidas, porque no las percibe.

Si la organización pretende realizar una gestión interactiva, apoyada en comunicaciones basadas en el diálogo, debe tener en cuenta estas diferentes posiciones y percepciones de los distintos actores sociales. Claro que esto no es un obstáculo infranqueable, la diversidad es la "materia" misma de la que está hecha la vida en sociedad. Un punto de partida para la comunicación y la gestión es la comprensión y la aceptación de las diferencias, dentro de ciertos límites.

Todos los factores que consideraremos en los apartados siguientes influyen en cómo percibimos la realidad -o un determinado aspecto de ella- o un escenario de interacción particular: **culturas, subculturas, interpretaciones, intereses, objetivos, valores, racionalidad y racionalidades, recursos y capacidades, etc.**

ACTIVIDAD 4

Identifique los diferentes actores que se relacionan en su organización.

Ubique sus posiciones y las relaciones que se establecen entre ellos.

Represente esas posiciones y relaciones a través de un gráfico, cuadro, diagrama o esquema.

Culturas, subculturas Interpretaciones

Las diferencias de percepciones que hemos esbozado en el apartado anterior tienen sus bases en la cultura, en las subculturas, y en las interpretaciones que las mismas propician.

Nacemos y aprendemos una cultura, que implica normas y valores, formas de producir particulares. Nuestra cultura nos entrena y provee de instrumentos conceptuales -de un marco cultural- para ver ciertas cosas y no otras, para relacionarlas e integrarlas de determinadas maneras. Es en el marco de la cultura propia que cada uno lee, integra ^ e interpreta lo que percibe.

"Hace algunos años conocí en Nueva York a un joven que no hablaba ni una palabra de inglés y estaba evidentemente asombrado de las costumbres norteamericanas [...]. Sus progenitores habían ido desde Indiana (EEUU) a China como misioneros. Habiéndose quedado huérfano en la infancia, fue educado por una familia china [...]. Todos los que lo conocían lo encontraban más chino que norteamericano. El hecho de tener los ojos azules y los cabellos rubios impresionaba menos que su manera china de andar, los movimientos chinos de sus brazos y manos. La expresión china de su cara y las modalidades chinas de su pensamiento. La herencia biológica era norteamericana, pero la instrucción cultural había sido china. Volvió a China."

Dentro de cada cultura conviven, a su vez, una multitud de subculturas diferentes.

Estas diferentes subculturas pueden basarse, por ejemplo, en la edad y sexo de los individuos, su extracción social, su nivel socioeconómico, su origen y su experiencia personal de vida, de trabajo, de educación y entrenamiento, etc.

La cultura condiciona la forma en que los actores sociales perciben e interpretan la realidad. Cada uno ha sido entrenado en el marco de su cultura para ver y valorizar ciertas cosas y ciertas relaciones entre ellas. Mientras que para otras, cosas no tiene entrenado su ojo y quizás ni siquiera tiene los nombres necesarios para identificarlas y aprehenderlas. De ello resulta que un mismo escenario puede ser percibido, construido e interpretado de forma distinta por los diferentes actores.

"Yo mismo traté de hablar de la guerra a los indios Misioneros de California, pero me fue imposible. Su incomprensión de la guerra es abismal. No tenían en su propia cultura la base que permitiera concebir esa idea y sus tentativas de razonar sobre ella redujeron las grandes guerras a lo que nosotros somos capaces de pensar con fervor moral sobre las disputas callejeras. No tenían una pauta cultural para la distinción"

Diagnóstico.

Diagnóstico intersubjetivo

Aún participando de una cultura común, de formas de producción, valores y normas comunes, cada individuo es distinto de los demás a pesar de que las similitudes prevalezcan. Por ejemplo, en un mismo barrio los dirigentes dicen que el principal problema de dicho barrio es la "falta de organización"; los jóvenes, "la falta de trabajo"; las mujeres, "la carencia de una guardería"; etc.

Cuando intentamos hacer -por ejemplo- un **diagnóstico** de una situación barrial a través de distintas entrevistas individuales a informantes, nos encontraremos con visiones diferentes.

Quizás veremos que algunos comparten prioridades en ciertos aspectos. Aunque también es posible que haya más diferencias que similitudes. Además, cada uno tenderá a realizar descripciones y a establecer prioridades distintas.

Si nos proponemos, a partir de la información recolectada en estas entrevistas, formular un diagnóstico "integral", nos encontraremos ante el problema. Corremos el riesgo de aplicar a la información relevada nuestra propia percepción, síntesis e interpretación, desde nuestro punto de vista

y cultura particular. Esto representa evidentemente una seria dificultad.

¿Cómo pódennos hacer un diagnóstico válido de esa realidad que cada uno ve distinta, por tener sus ojos colocados en lugares diferentes y tener además diferentes interpretaciones?

Podríamos realizar un diagnóstico que diera cuenta de las diversidades existentes. ¿Pero qué pasaría si juntáramos a los informantes, con sus diversos puntos de vista, en una **sesión conjunta de diagnóstico**?

En los intercambios de información entre ellos y con nosotros, cada uno estaría incorporando alguna información de otros, cambiando sus síntesis e interpretaciones y quizás corrigiendo algunas de sus distorsiones subjetivas y errores de interpretación. La subjetividad inicial de cada diagnóstico individual podría ir cediendo espacios en beneficio de la **construcción de un diagnóstico intersubjetivo**, compartido por todos.

Desde, la idea de la sesión conjunta de diagnóstico, se intenta realizar una reconstrucción colectiva de la realidad, un encuentro de personas/subjetividades. La realidad no es una, depende de quién la observe, describa e interprete. Esto puede potenciar el valor del diagnóstico colectivo.

Por supuesto que -para cada uno- pueden subsistir aspectos no consensuados con los demás: los actores individuales no pierden su subjetividad, pero entre todos pueden ponerse de acuerdo en esa visión compartida. De alguna manera, con este **método de diagnóstico colectivo** compartido, pueden corregirse o disminuirse algunos errores subjetivos extremos de percepción e interpretación. Y no somos nosotros los que elegimos quién de nuestros informantes tiene razón y quién no: ya no es necesario hacer intervenir nuestra propia subjetividad en la interpretación de la información recibida de los informantes individuales.

Con éste método podemos desarrollar una **reconstrucción consensuada, "intersubjetiva"**, de esa realidad, mucho más rica de la que cada uno tiene en el punto de partida.

El técnico o el investigador científico combina información seleccionada y su síntesis será siempre parcial e incompleta.

Así también, es casi seguro que otro grupo de informantes que se convocara para hacer el diagnóstico sobre esa misma realidad, produciría otro diagnóstico, con algunos aspectos comunes con el del grupo anterior, pero también con otros diferentes.

Esto no disminuye el valor de la metodología propuesta, ni la riqueza, confiabilidad y la utilidad del **diagnóstico intersubjetivo** resultante. Estas **reconstrucciones intersubjetivas**, con aportes de distintos actores que participan en la realidad bajo observación, son más ricas que aquellas reconstrucciones distorsionadas por contemplar un solo punto de vista. Hay una menor probabilidad de distorsiones subjetivas extremas, aunque está claro que no por ello podemos decir que son verdaderas ni completas.

Intereses, objetivos, valores.

Los intereses, objetivos y escalas de valores -los cuales dependen centralmente de la cultura-diferencian en un escenario a los actores sociales involucrados.

Objetivos e intereses implican una jerarquía de valores.

No debemos caer en la visión simplista que dice, por ejemplo: "lo único que le interesa al dueño de una empresa es el lucro". Si así fuera sólo se preocuparía por reducir los costos de todos sus insumes y vender sus productos al máximo precio que le permita el mercado en cada momento. Pero también le interesa conseguir y mantener esa clientela (por lo que le interesará gastar en estudiar la demanda, en hacer publicidad y en producir con calidad suficiente para mantener o expandir esa clientela). Tratará de evitar que sus obreros trabajen a desgano o hagan huelgas (y le interesará gastar en salarios, beneficios aceptables y condiciones de trabajo apropiadas). Quizás le interese, además, ofrecer productos renovados que sean vendibles (e invertirá en innovación y desarrollo de nuevos productos, actualización de su tecnología de producción, capacitación de su mano de obra, etc.).

Es decir que el dueño de la empresa tiene una gama de intereses que disminuyen en alguna medida su lucro inmediato en cada momento, aunque éste sea siempre su interés u objetivo primordial. De hecho, estará dispuesto a perder un porcentaje de su lucro posible inmediato, si con ello obtiene importantes mejoras en su situación en el mercado y tranquilidad interna en la empresa.

Para simplificar, podemos decir que ese empresario tiene un conjunto de prioridades de intereses, objetivos y valores, donde lo que está arriba,

lo que más le interesa, lo más valorado, es el lucro, seguido sucesivamente, con nivel de interés decreciente, por ejemplo, por la calidad del producto, el marketing, las condiciones de trabajo en la empresa, los salarios de sus empleados y la generación de nuevos productos y otros intereses que pudiera tener respecto de su campo de actuación.

Cada actor social -Individual o colectivo- , consciente o inconscientemente, ordena jerárquicamente sus valores intereses y objetivos. Algunos son priorizados sobre otros.

Otro actor, por ejemplo, el obrero de la empresa del propietario del caso anterior, tendrá sus propias prioridades respecto del conjunto de intereses, objetivos y valores compuesto por las diferentes cosas que le interesan: posiblemente maximizar su salario, no perder el trabajo, la solidaridad con sus compañeros, las ganas de mejorar sus ingresos y desempeñarse bien en su trabajo, etc.

ACTIVIDAD 5

A partir de los resultados de la actividad anterior, en la que se identificaron actores, posiciones y relaciones con su Organización, establezca cuáles son los valores, objetivos e intereses que éstos tienen.

Jerarquice dichos valores y objetivos. Registre sus conclusiones por escrito.

Esta diversidad de intereses que tienen los diferentes actores sociales involucrados en el mismo escenario, implica una dificultad para lograr una interacción con un alto grado de concordancia.

Los diferentes actores poseen diversidad de poderes -tanto la cantidad de poder, como la manera en que el mismo se conforma-: "capitales" económicos, sociales, de fuerza de trabajo, de conocimiento, simbólicos, etc. Los diversos actores, a partir de las posiciones que ocupan en el escenario de actuación, se proponen objetivos diferentes en el mismo, quieren obtener cosas diferentes al actuar en él.

Este conflicto de intereses -siempre presente, en mayor o menor grado- implica una seria dificultad inicial si se trata de compartir, por ejemplo, la gestión de un proyecto o de una organización. Cada una de las partes intervinientes podría actuar, en teoría, teniendo en cuenta sólo sus propios

intereses, persiguiendo exclusivamente sus propios objetivos. Y los mismos pueden ser diferentes -si no contrapuestos- a los del otro.

Veamos:

La empresa del ejemplo anterior no podría ni siquiera existir si al dueño sólo le importara maximizar su lucro y a los eventuales obreros sólo les importara maximizar sus salarios. Pero ambos tienen un interés en común, aunque este interés tenga distinta prioridad para cada uno: a ambos les interesa la supervivencia de la empresa, a uno porque es su fuente de lucro y al otro porque así conserva su fuente de trabajo e ingresos. Hay un elemento de base para el consenso: nadie pone en discusión el sistema capitalista. Si los obreros lo hicieran, el interés en común se esfumaría.

Si los órdenes de prioridades que se fijan cada uno de los actores que participan del mismo escenario convergen aunque sea parcialmente, esta convergencia en algún interés les permite empezar a hablar, a comunicarse sobre un aspecto en el que concuerdan.

¿Qué implica un proceso de negociación, a partir de la posibilidad de comenzar a comunicarse?

En primer lugar, se produce un intercambio de información: un actor trata de convencer al otro con argumentos, maneja información. A lo mejor el otro no tenía en cuenta alguna información en particular y ahora sí lo hace. Lo mismo le sucede al primer actor: va incorporando elementos nuevos a tener en cuenta. Y cada uno va reordenando en consecuencia sus posiciones preexistentes, modificando algunas e incorporando nuevas. De eso se trata cuando hablamos de construir consenso.

Lo que se realiza es un proceso de construcción de consenso.

La conflictividad latente en todo consenso.

Siempre habrá valores, intereses u objetivos no consensuados o no consensuables entre ambos actores sociales. Y lo que no entró en el proceso de elaboración de un consenso (quizás porque no era pertinente o conveniente discutir en ese momento) o no fue posible consensuar, es siempre una fuente potencial de conflictos futuros.

Si se verifica un proceso de elaboración de consenso, ambos actores van modificando su orden de prioridades y su composición. Incorporan perspectivas que antes no tenían en cuenta y aumentan el valor de algunos elementos a los que no se les prestaba demasiada atención. Al modificar nuestra posiciones ambas partes vamos compartiendo campos crecientes de información, valores, intereses y objetivos.

El conjunto de estos valores que se llegan a compartir, la visión en común, define el campo de consenso.

La posibilidad o expectativa de consenso absoluto o "de por vida" entre actores sociales con diversas historias, valores, intereses y objetivos, es irreal y absurda. Un consenso absoluto supondría que los interlocutores supuestamente diferentes fueran en realidad el mismo actor, sin diferencias.

- ✓ **Todo consenso establecido entre actores sociales diferentes es parcial e inestable. Siempre queda presente un cierto grado de conflictividad.**
- ✓ **La posibilidad de que mantenga un consenso en el tiempo implica que el mismo sea construido y reconstruido permanentemente. El consenso es un proceso y no un resultado final inalterable.**

Es importante, entonces, tener en cuenta que todo consenso construido es acotado y provisorio, y que queda una conflictividad siempre latente y no resuelta en consensos construidos entre actores diferentes.

Esta conflictividad puede aparecer más tarde en la relación, ante nuevas tomas de decisiones que afecten diferencialmente a los intereses de cada uno.

Racionalidad y Racionalismo

Podríamos considerar a la racionalidad de un actor social como definida por una situación en la que llegó a ciertas conclusiones, o tomó ciertas decisiones, o actuó en función de tomar en consideración y valorar diversas informaciones. Los factores ya planteados pueden llevar a que la información sea valorada de forma diversa por diferentes agentes sociales.

En su proceso "racional", estos agentes tienen en cuenta informaciones, medios, intereses y valores para tomar una decisión. Pero esa decisión implica componentes particulares y subjetivos, no es el resultado de un proceso de investigación científica. Pero en esta forma funciona, efectivamente, la racionalidad. Las personas tienen mayor o menor conciencia de ello.

Cada actor social puede diferir -y seguramente difiere- en los elementos y valores que incorpora a su cálculo "racional". La racionalidad de uno da resultados diferentes a los que obtuvo el otro. Pero eso no significa que uno sea menos racional que otro en su conclusión o viceversa: están usando "racionalidades" o criterios de racionalidad diferentes. Cada uno elabora sus conclusiones con aquella información que maneja, que percibe e interpreta según su cultura particular, y que tiende a evaluar según su propia escala de intereses, objetivos y valores.

**Distintos actores sociales -individuales o grupales- ponen en práctica en sus actuaciones sociales diferentes tipos de racionalidad.
No existe una racionalidad que sea la verdadera.**

Veamos un ejemplo:

En el diálogo entre un campesino que vive con su familia desde hace muchas generaciones en un valle relativamente aislado, y un técnico de la estación experimental, ambos actores sociales utilizan conocimientos y criterios culturales con fundamentos discrepantes.

Lo que sabe el campesino y lo que considera racional proviene de la tradición. Sus conocimientos los recibió de su padre, su padre de su abuelo. Y sigue manteniendo esos conocimientos en base a los cuales elabora sus decisiones racionales porque han funcionado a través del tiempo en su trabajo.

Los conocimientos que fundamentan la racionalidad del técnico y en base a los cuales habla con el campesino, se fundan en la producción científica. Los aprendió en la universidad, en los libros y en los laboratorios.

Los saberes del campesino y del científico han sido construidos con distintas metodologías: para el primero es la tradición y su práctica en el trabajo, para el otro es el "método científico".

El campesino y el técnico están, casi seguramente, tomando en cuenta datos por lo menos parcialmente diferentes. Dichos datos -o informaciones- son considerados y balanceados teniendo en cuenta sus valores particulares.

El técnico puede asignar un valor prioritario a la conservación y recuperación de la tierra de la parcela propiedad del campesino. A partir de ello le propone al campesino que deje sin cultivar un tercio de la pequeña superficie que tiene para que la tierra se recupere, y en años posteriores ir rotando el tercio sin cultivar.

El campesino, en cambio, tiene en cuenta que sólo cultivando todo su terreno puede mantener a su familia y permanecer en la tierra que ha sido de sus padres y abuelos. De no hacerlo deberá emigrar, o por lo menos deberá marcharse una parte del año, dejando solo al resto de la familia, para trabajar como obrero golondrina levantando la cosecha de un gran propietario.

Las lógicas y argumentos del campesino y del técnico son muy diferentes, pero los conocimientos y saberes de ambos son legítimos y racionales. Quizás en el diálogo podrán elaborar alguna conclusión consensuada.

Recursos y capacidades

Recordemos lo que estamos analizando: Cómo diferentes actores sociales ocupan posiciones y se identifican en un escenario de actuación, que existe o puede existir. Estamos analizando los factores que los diferencian en ese escenario de interacción en el que interactúan.

En ese escenario cada actor social puede actuar -según su posición- tratando de lograr sus propósitos y objetivos. Para ello puede aplicar los recursos, conocimientos y/o capacidades de acción de que dispone. Cada uno de esos actores puede aportar, e intentar obtener, cosas diferentes en ese escenario, en base a las interacciones que en él se produzcan.

Por ejemplo:

Tomemos un escenario en el que se está preparando un proyecto de lotes -con servicios- en el terreno de un asentamiento ilegal.

El propietario de la tierra aporta el terreno, la municipalidad local su capacidad de aprobar el trazado de calles y la subdivisión en lotes; las empresas de servicios correspondientes aportan la construcción de las respectivas redes, su diseño y/o aprobación técnica para su conexión; la agencia financiadora de los materiales aporta los recursos para su compra. Los corralones de materiales venden los materiales de construcción; el equipo de arquitectos o ingenieros aporta sus conocimientos técnicos de diseño y sus capacidades de supervisión de las construcciones.

Quizás la población destinataria pone su mano de obra, remunerada o no, y aporta su voluntad de ocupar esos lotes e implantar en ellos sus viviendas, transitorias o definitivas

Cada uno de los actores sociales involucrados en ese escenario particular aporta algo diferente que es necesario para que el proyecto de lotes con servicios sea factible.

El poder de los actores involucrados en el escenario de interacción

Aunque todos los aportes **-recursos, conocimientos, capacidades de acción-** puedan ser necesarios para llevar a buen término la interacción o el proyecto, no todos ellos son igualmente imprescindibles.

Tampoco todos los actores con capacidad de ofrecerlos tienen igual grado de importancia.

Los actores que participan en un escenario de interacción tienen **poder**.

Ese poder varía según cuál sea su fundamento, de qué tipo de poder particular se trate, y de cuánto poder se posea.

El poder puede usarse para obligar a los otros actores a someterse a su voluntad, a una forma de ver las cosas, a una racionalidad particular. Esta

utilización del poder puede ser sutil, a veces casi imperceptible. Otras veces puede utilizarse brutalmente y sin tapujos.

Todos los actores involucrados en un escenario de interacción tienen poder. Pero no todos tienen el mismo tipo y cantidad de poder. El poder está desigualmente distribuido y jerarquizado.

El poder de cada actor se basa en cómo hace jugar este poder en un escenario de interacción.

Cuanto mayores son los aportes del actor a ese escenario, él mismo se vuelve más imprescindible y su poder latente es mayor. Poder latente quiere decir que existe aunque no se manifieste exteriormente.

En el ejemplo anterior, el propietario del terreno tiene un poder clave en el escenario, salvo que se cuenten con terrenos alternativos o dinero para comprarlos -lo cual de cualquier manera implica complicaciones y redefiniciones del escenario-.

¿Qué sucede si el dueño del terreno amenaza con no seguir la negociación con la organización de base y pedir ayuda al gobierno para que desalojen el terreno, o decide venderlo?

Puede suceder que en realidad no piense en desalojar, ni en vender los terrenos, pero los pobladores saben que tiene el poder suficiente para cumplir la amenaza porque es quien controla ese bien fundamental para ellos que es la tierra. Por eso la organización puede tender a aceptar los puntos de vista, las opiniones o las decisiones de aquel actor social que ven como imprescindible, incluso aunque éste no haya explicitado la amenaza.

¿Cómo se calcula el poder latente que tiene un actor en un escenario particular?

En primer lugar, hay que considerar el grado de centralidad del aporte del actor con relación a lo que se está jugando en un escenario.

En el ejemplo que venimos siguiendo se jugaba un proyecto de lotes con servicios.

La centralidad podría ser calculada por el grado de importancia que tiene el aporte para concretar el proyecto.

Si un aporte no puede ser sustituido por ningún otro, si es indispensable, su grado de centralidad es muy alto. Si ese aporte no se produce se traba la realización del proyecto.

En el ejemplo del proyecto de lotes con servicios, la aprobación del trazado del loteo es indispensable para que los destinatarios puedan acceder a su lote.

El terreno que se va a lotear y urbanizar es indispensable. Pero, en cambio, tiene menor grado de centralidad la conexión a la red urbana de agua corriente. Se puede construir un sistema autónomo en la nueva urbanización, con su pozo, bomba, tanque y red interna de distribución: la conexión al sistema público es sustituible por la otra solución. El grado de centralidad de este aporte al proyecto es menos que el anterior.

Otro factor a considerar para calcular el poder latente que tienen un actor en un escenario particular, se refiere al grado de concentración del control sobre cada aporte.

Y a lo mejor, la pavimentación de veredas y calles, que sería deseable, se puede omitir. Tiene pues un grado de centralidad mínimo.

Estos aportes pueden ser -por ejemplo- conocimiento, capacidad de acción, derechos reconocidos por la ley, etc.

Un recurso puede estar controlado por un solo actor (individual o colectivo), que entonces ejerce el monopolio sobre él.

Por ejemplo, la capacidad de aprobar un loteo, con su trazado de calles y lotes, la tiene en exclusividad la municipalidad local. Ese aporte al escenario del proyecto es indispensable. El municipio se vuelve así un actor social imprescindible y ejerce en el escenario del proyecto un altísimo poder latente, asociado con aquello que aporta.

Ya hicimos referencia al poder que puede concentrar el propietario del terreno en el que está asentada la población destinataria.

ACTIVIDAD 6

Reconstruya el listado de actores sociales involucrados en el proyecto de lotes con servicios.

Para ello, considere:

- los factores constitutivos del poder descritos en los párrafos anteriores;
- la centralidad de cada aporte al escenario concreto;
- el grado de concentración del control sobre cada aporte que tienen los actores.

Registre las conclusiones por escrito y compártalas en la tutoría.

El control sobre los materiales que se deben comprar está disperso entre muchas empresas: ninguna de ellas es imprescindible, aunque los materiales de construcción sean indispensables para el proyecto. Por lo tanto ese recurso no implica una base de poder importante, al no estar concentrado o monopolizado por algún actor en particular.

ACTIVIDAD 7

Piense ahora en su organización y en el escenario en que se desarrollan los proyectos,

En ese escenario procure identificar los poderes de los distintos actores, los factores constitutivos del poder y la centralidad de cada aporte.

Registre las conclusiones por escrito y compártalas con la tutoría.

El papel y el poder de los destinatarios de los proyectos sociales.

Hasta ahora no hemos detectado "poderes" de los destinatarios del proyecto. Se trata de un actor social frecuentemente ignorado en proyectos sociales tradicionales.

¿Cuál es su aporte?

Cada vez se les da mayor participación en la elaboración de los proyectos sociales a sus destinatarios, porque son ellos quienes pueden expresar y determinar más claramente cuáles son sus necesidades.

El destinatario es quien puede expresar con mayor certeza sus necesidades.

El destinatario es quien debe adueñarse de lo que produce el proyecto.

Un proyecto en el que sus destinatarios no se apropian de los resultados, puede considerarse un fracaso.

Si en nuestro ejemplo los destinatarios no ocuparon los lotes que les fueron asignados, el proyecto fracasó. Si el destinatario no asiste al centro de salud que se puso en funcionamiento en su barrio, el proyecto fracasó, fue ineficaz y lo fue a alto costo.

La población destinataria de cualquier proyecto social tiene una enorme base de fuerza: poder decir "No, no quiero, no uso", "Esto no satisface mis necesidades" o "Esto no es lo que nosotros necesitábamos, sino lo que al técnico se le ocurrió que era lo mejor para nosotros".

Esta posibilidad de hacer fracasar un proyecto en su etapa final es uno de sus posibles "aportes" al proyecto. Es parte de su capacidad de acción específica, es expresión de su poder, de su rol indispensable para que el proyecto logre sus objetivos y sea exitoso.

Y sobre este aporte tiene el monopolio absoluto. No puede aprobar los planos, no es dueño del terreno; puede -claro está- aportar mano de obra, pero siempre puede decir "no". **Dice "no" y el proyecto fracasa.**

Como se ve, el usuario, la población destinataria, puede tener cabida en la gestión del proyecto y ocupa un lugar importante en el escenario en que se toman las decisiones.

En la medida en que la población destinataria pueda participar en decidir como se van a solucionar sus necesidades, se apropiará del producto del proyecto.

Si la población destinataria participa en la gestión de los proyectos, hará suyos los resultados, se apropiará del producto de esos proyectos. Asistirá al Centro de Salud, organizará los lotes, utilizará el Salón Comunitario, considerará la radio barrial como suya y participará en la gestión y producción de los programas y los oirá.

ACTIVIDAD 8

Revise la historia de su organización. En base a ella, reconstruya cómo se han manifestado la participación y los poderes de los destinatarios de los proyectos. Anote sus conclusiones y llévelas a la tutoría.

Si la población destinataria no interviene en definir los aspectos centrales del proyecto es improbable que se apropie plenamente de lo producido, en la medida en que no responda efectivamente a sus intereses concretos.

El poder en la gestión multiactoral y participativa.

El análisis anterior es útil para quien deba ocuparse de la gestión de proyectos: sirve para identificar qué actores sociales conviene incorporar, por ejemplo, a un comité de gestión en cuyo escenario se procesará el proyecto y en el cual se tomarán las decisiones pertinentes. En este sentido, sirve también para determinar de modo más racional el número de actores sociales que habrán de co-participar en la gestión del proyecto, y cuáles serán aquellos cuya participación sea más pertinente.

Por otra parte, si los futuros usuarios participan en las tomas de decisiones que impliquen la elaboración del proyecto aumentarán su grado de compromiso con el mismo. Este grado de compromiso se manifestará en su activa participación en el procesamiento, dado que tendrán la certeza de que no son un "adorno". Así aumentará la seguridad de que sus necesarios aportes lleguen en tiempo y forma, cuando sean solicitados.

La consideración de las bases de poder específicas, latentes y diferenciales, que cada actor tiene en el escenario de interacción o de gestión, es de fundamental importancia cuando hablamos de gestión multiactoral y participativa.

Pensemos en lo que puede suceder en un escenario de interacción cuando una diversidad de actores, con distintas bases de poder y diferentes grados de poder latente, discuten alguna decisión.

Supongamos un actor A (la municipalidad), con mucho poder latente, que quiere que la decisión vaya en la dirección "a"; mientras que el actor B (el Ingeniero), con menos poder, quiere que vaya en la dirección "b"; y el actor C (los representantes de la Organización Barrial), casi sin poder, o no concientes de su poder, quieren que vaya en la dirección "c".

Podemos representar esta situación con tres actores que tironean el punto a decidir en esas tres direcciones distintas, cada uno con el poder latente que tiene.

La decisión final se acercaría mucho a lo que quería originalmente A (la municipalidad), que es quien tiene más fuerza en esta articulación de actores.

Pero también este obstáculo, el de las diferencias de poder latente entre los actores involucrados en escenarios articulados, puede ser minimizado o vencido con metodologías y estrategias adecuadas, como veremos más adelante.

El poder diferente y latente que cada uno tiene en el escenario de interacción, es un obstáculo muy importante en toda articulación de actores pues puede arruinar el mismo escenario participativo, ya que los más débiles tenderían siempre a salir perdedores. O sea que sus opiniones, necesidades y objetivos podrían terminar no siendo considerados en esa gestión supuestamente participativa.

Por eso decimos que la participación no es real si no se toman en cuenta las diferencias de poder.

Articulación y
negociación en
un escenario de
interacción entre actores
sociales
diferentes.

Capítulo

3

3. ARTICULACIÓN Y NEGOCIACIÓN EN UN ESCENARIO DE ENTRE ACTORES SOCIALES DIFERENTES

Nos hemos introducido en algunos aspectos básicos sobre las diferencias en general, y las diferencias de poder, entre los actores sociales que interactúan en un escenario de gestión.

El escenario puede ser variado: Un escenario de gestión de un proyecto en que co-participan actores diferentes, uno de una simple gestión entre un actor y su jefe, al interior de la organización, o de la organización y otro actor, por ejemplo, en la tramitación de un apoyo monetario u otro aporte o decisión cualquiera.

Debemos saber que siempre un actor social es distinto a otro. Esto implica obstáculos para la gestión de una organización, pero también oportunidades.

Esto es particularmente importante cuando nos planteamos la gestión participativa de un proyecto. ¿Cómo encarar estas gestiones, para que nadie quede aislado o desplazado y, sobre todo, para que se escuche a todos los actores, que la gestión sea efectivamente lo más respetuosa posible y por lo tanto verdaderamente participativa?

3.1. LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Toda comunicación requiere de un canal. Este canal puede existir previamente: Por ejemplo, el canal de comunicación formal que existe entre el empleado y su jefe y que figura en los papeles, en el organigrama de estructura de la organización, es decir el gráfico que muestra los puestos que ocupa cada persona y las relaciones entre ellos.

O el **canal informal** que existe entre dos amigos o dos vecinos que se conocen. Pero si el canal no existiera con anterioridad, se lo debe encontrar o construir.

Por un canal entre el actor A (la municipalidad) y el actor B (una organización barrial) podría fluir la comunicación en dos direcciones: de A a B, y de B a A.

Pero también puede suceder que ese canal existente esté taponado, en uno o en ambos sentidos. Por ejemplo: que la municipalidad no acepte habitualmente que la organización barrial se comuniquen con ella por su propia iniciativa. Otro ejemplo de canales cerrados podría verificarse en el caso de aquellos vecinos que están peleados o distanciados. El primer caso es muy típico en organizaciones jerárquicas burocratizadas.

Tomemos el ejemplo del jefe y su empleado. Si el canal formal está obstruido o sólo es utilizado para transmitir información en un sentido, del jefe al empleado -órdenes, por ejemplo-, habrá que buscar otro canal para hacer posible la comunicación necesaria. Una forma puede ser **buscar o construir algún canal informal**, distinto de aquél que aparece en el organigrama. Por ejemplo encontrar un amigo en común -alguien con quien el jefe y el empleado puedan tener buena relación- y que éste se constituya en el intermediario que hable bien del empleado o de su propuesta, o que los reúna fuera del lugar de trabajo.

Vamos a ilustrar con un caso real contado por un técnico de un organismo público, que buscaba cómo lograr que su jefe escuchara sus propuestas. Un día su mujer le dice: "¿Te conté que me he hecho muy amiga de una señora que casi siempre se sienta a mi lado en las reuniones de la escuela? ¿Sabes quién es? Es la mujer de tu jefe". El hombre, ni corto ni perezoso, le sugirió a su mujer que le propusiera a esa nueva amiga que se encontraran las dos parejas a comer un asadito algún día. Así lo hicieron y fue todo un éxito: establecieron una buena relación entre ambos matrimonios y, sobre todo, entre ambos maridos, relación ésta que luego se trasladó también a la oficina. Y el hombre consiguió así abrir ese canal de comunicación formal, que antes estaba cerrado.

Otras veces puede suceder que el canal formal esté abierto pero no sea eficaz. Por ejemplo, estamos tramitando un expediente por la vía formal, como es debido, pero se está demorando mucho. Nuestras averiguaciones nos han indicado que está estancado "a la firma de Fulano". Para destrabarlo, establecemos una buena relación con la secretaria de Fulano y, al poco tiempo, la interesamos en nuestro expediente, para que todos los días lo ponga arriba de la pila que está sobre el escritorio de aquel funcionario.

El recurso a estos **canales sociales informales** no viola ni la ética ni la formalidad de tales trámites, sino que trata de acompañarlos con **estrategias comunicacionales eficaces**. Esto, en general, es indispensable, sobre todo en el sector público. No se puede esperar pasiva e indefinidamente la conclusión de un trámite por una vía formal: es necesario

hacer su seguimiento y acompañamiento también por la vía informal, que es tan legítima como la formal.

3.2. LA COMUNICACIÓN

El canal de comunicación abierto no asegura más que una articulación entre los actores involucrados. Se crea un escenario de comunicación. Pero este simple escenario no asegura las mismas posibilidades de comunicación, ni asegura participación por sí mismo.

Con demasiada frecuencia, en la gestión de proyectos participativos nos hemos contentado con la construcción de un "espacio de articulación" -es decir, un escenario de comunicación-, suponiendo que quedaba asegurada la participación de todos los actores sociales.

Teniendo en cuenta las diferencias existentes entre los diversos actores sociales, los factores que constituyen las mismas y los consiguientes poderes diferenciales, tal como ya observamos en apartados anteriores, podemos inferir que:

Un espacio de articulación, es decir, toda relación de comunicación, es siempre un "espacio de negociación". Un espacio donde compiten las visiones del mundo, perspectivas y poderes de emisores y receptores. Todo lo que allí se procese -diagnósticos, elaboración de ideas, toma de decisiones- deberá negociarse entre actores con posiciones, intereses y bases de poder diferentes.

Una vez establecidos los canales de comunicación, que implican el estar instalados juntos en ese "espacio de articulación", comienzan los procesos de comunicación.

Podríamos considerar, dentro de las situaciones que estamos analizando, que **la comunicación implica en primera instancia la circulación e intercambio de información.**

Podemos **transmitir información y recibirla** de los otros a través de los canales.

Puede que haya participantes que no incorporen la información que otros

proveen. Si la incorporan, la combinarán con la información que manejan y harán su nueva síntesis particular.

Por ejemplo, un representante de una organización barrial que quiere convencer a los otros de lo acertado de su postura, tratará de fundamentar su opinión con más argumentos y dará más información.

Cuando consiga convencer al otro, éste habrá incorporado y reordenado los componentes de la información que toma en cuenta para interpretar la situación o para tomar su decisión: de esto se trata cuando hablamos de "convencer".

De hecho, los órdenes de importancia, de jerarquía, que forman parte de la racionalidad de cada actor se habrán enriquecido con nuevos componentes de información. Los componentes originales se habrán modificado en la importancia -el orden y sus pesos relativos- que les asigna, cada actor en su síntesis o en su decisión particular.

Lo mismo habrá sucedido con la "racionalidad" de cada uno de los participantes.

“Convencer” es, justamente, introducir modificaciones en la información, que el otro toma en cuenta. Y el resultado de este proceso comunicacional puede ser la elaboración de un “consenso”, un acuerdo, una visión compartida.

Por supuesto, la información que se transmite tiene que ser comprensible para el otro. Esto tiene que ver con la claridad del lenguaje y con que se compartan códigos.

No basta con transmitir con claridad: Es necesaria la capacidad del otro para entender qué se quiso decir con el mensaje. Hay que tener en cuenta esta capacidad del otro, su propio lenguaje, sus códigos. Se debe transmitir la información de una forma que sea comprensible para el otro.

El que existan diferencias entre quienes se comunican implica también asimetrías en el lenguaje, y esas diferencias deben reducirse en el intercambio comunicacional para llegar a la comprensión de los mensajes.

Así, los técnicos o profesionales no siempre han tenido suficientemente en cuenta las diferencias entre quienes se comunican. Ellos tienden con frecuencia a transmitir propuestas en su propio lenguaje técnico.

Por ejemplo, un arquitecto que presenta su proyecto de las viviendas a los destinatarios, puede mostrarles sus planos, con "planta", "cortes" y "fachadas"; pero la persona que no está entrenada en este lenguaje no lo podrá entender, o entenderá algo distinto de aquello que espera transmitir el profesional.

Existe el riesgo de que ese proyecto "aprobado" por el destinatario sea más adelante motivo de insatisfacción y conflictos. Esto debido a que el mismo interpretó el mensaje en forma distinta de la que el arquitecto pretendía que lo hiciera. Más adecuada como lenguaje para esa comunicación podría ser, por ejemplo, la presentación del proyecto mediante una maqueta (aunque aún así podría enfrentarse con un "¡Qué chiquito!") o con visitas a viviendas parecidas.

De cualquier manera, dado que los otros no tienen por qué manejar nuestros códigos particulares, el técnico tiene que hacer un esfuerzo serio para traducir sus términos técnicos a un lenguaje cotidiano, y los usuarios deben aprender a demandar explicaciones entendibles para el no especialista.

Otro factor importante a tener en cuenta, para que se reduzcan los malentendidos en la comunicación, es la buena -o mala- disposición del otro para recibir una determinada información.

El entendimiento -o el maltentendimiento- puede ser básicamente una cuestión de oportunidad. Es muy importante evaluar cuál es el momento oportuno para emitir nuestros mensajes, y qué es oportuno que esos mensajes digan en cada circunstancia y ante cada actor diferente.

Por ejemplo, no es conveniente comenzar nuestra gestión con otro actor - por ejemplo, y sobre todo, con nuestro jefe- llevándole un proyecto acabado o un trabajo técnico muy adelantado. O bien, si no se trata de nuestro jefe, en una relación más horizontal, llegar con las cosas terminadas o casi terminadas no es indicador de "gestión participativa"; los otros bien pueden preguntarse "¿y éste para que me llamó si ya tenía todo cocinado?" y predisponerse en contra.

Conviene siempre empezar por preguntar al otro -y sobre todo si tiene una base de poder mayor que la nuestra- qué opina sobre el asunto o qué cree que debe hacerse.

Con la muestra de interés y respeto por el otro, crecerá nuestra credibilidad como verdadero interlocutor: nuestra imagen no será la de un manipulador. A partir de allí, de la comunicación bien establecida, tendremos posteriormente oportunidad de ir transmitiendo nuestros argumentos y aún nuestro proyecto o nuestra solución, aunque también es posible que los argumentos o

información presentados por los otros hagan que lo modifiquemos.

Una gestión participativa implica que se trata de lograr una comunicación lo más horizontal y democrática posible. Parte de nuestra tarea es propiciar esa horizontalización y democratización.

Las consideraciones de los párrafos anteriores significan que, para encarar bien un proceso de comunicación, tenemos que plantear la misma en los términos que utilizan los otros interlocutores.

Necesitamos plantearnos preguntas previas tales como:

- ✓ **¿Cuál es el lenguaje que el otro entiende?**
- ✓ **¿Es ésta la oportunidad para presentarle mis argumentos?**
- ✓ **¿Qué contenidos es oportuno que tenga mi mensaje en este momento de la interacción?**

Al principio del proceso comunicacional debemos establecer un contacto, a menudo informal y conversando sobre temas que no hacen al eje del proyecto, para ir conociendo mejor a nuestro interlocutor. Aunque esto suene complicado, es algo que hacemos instintivamente en nuestra vida diaria; sólo que nos olvidamos con frecuencia de hacerlo en escenarios más formales y con actores sociales menos conocidos.

Pero falta todavía considerar otro aspecto fundamental en toda interacción: tenemos que ser un interlocutor válido para el otro, es decir, alguien que el otro acepte como interlocutor.

Este no es siempre el caso, sobre todo cuando nos relacionamos con alguien que tiene mayores bases de poder que nosotros en un escenario particular, y que además es consciente -sabe- que posee ese mayor poder. Por ejemplo el actor social que tiene el dinero -o decide sobre su otorgamiento- que nosotros queremos conseguir para un proyecto.

En síntesis, aquel que tiene el monopolio sobre algo indispensable para nuestra organización o nuestros proyectos o el que puede aportar algo fundamental para la solución de nuestra carencia.

Nuestro poder latente es menor, en estos casos, que el de los otros actores sociales en los escenarios concretos de la interacción. Como los otros saben que su poder es mucho mayor, es posible que no nos consideren un interlocutor válido. Que no consideren necesario escucharnos o que, si nos

escuchan, no les interese en lo más mínimo nuestra opinión.

Por ejemplo: el padre de una familia carenciada ha conseguido a través del contacto de conocidos, una entrevista con el intendente. El jefe comunal es quien le puede prestar una bloquera para fabricar los bloques de cemento que necesita para levantar su casa. Argumentan ante él, le explican su situación. El Intendente lo escucha con una sonrisa, pide a su secretaria que le sirva un cafecito, y al final de la reunión le dice:

-"Estoy de acuerdo con lo que usted me pide. Vaya tranquilo m'hijo: mañana mismo me ocupo del asunto".

¿Cómo revertir situaciones en las cuales uno no es reconocido por quien tiene mayor poder? ¿Cómo constituirse en Interlocutor válido?

3.3. ESTRATEGIAS DE PODER

Normalmente las organizaciones intermedias, las organizaciones barriales, no son quienes tienen el mayor poder en un escenario de interacción.

Lograr convertirse en interlocutor válido para los actores sociales con mayor poder latente, para ser realmente escuchados y considerados, exige llevar adelante estrategias de poder que obliguen al otro -de alguna manera-a reconocernos.

Para elaborar estrategias de poder, debemos analizar las bases en que se asienta el poder de los otros actores sociales y cuánto se diferencia este poder del mío.

El poder latente, implícito en el aporte específico que cada uno hace en el escenario, puede ser utilizado con toda intencionalidad por los actores ^ sociales. Es decir, poniéndolo en función de sus intereses, para avanzar hacia sus propias metas.

Es así como el dueño de aquel terreno indispensable para el proyecto de lotes con servicios del ejemplo que utilizáramos anteriormente, puede amenazar con irse, para imponer sus condiciones de venta. Pero también podría suceder que no haga ejercicio de ese poder latente que tiene, y acepte que se le pague a un precio o en condiciones accesibles a los interesados: puede optar también por no ejercer su poder. Esto sucede a veces. Una posibilidad rara, pero no imposible, sería que deje de lado sus poderes y done el terreno a los vecinos.

Existen actores sociales que se dan cuenta del poder con que cuentan, y pueden ponerlo en juego en una situación particular.

Entonces también puede suceder que un actor social no sea conciente de sus bases de poder en un escenario concreto de interacción.

La organización vecinal podría influenciar en los órganos legislativos del gobierno para que se expropie el terreno del asentamiento, dadas ciertas circunstancias particulares consideradas por la ley.

El no reconocer los propios poderes es algo que le sucede frecuentemente a las poblaciones carenciadas, destinatarias de proyectos sociales.

La sociedad se ocupa de internalizar en la cultura de esa población la creencia de que, como no tiene dinero ni bienes ni -probablemente- mucha educación, no tiene posibilidad de ejercer poder alguno en la sociedad: los poderosos son los "otros", los ricos, los que tienen propiedades y empresas y, además, alta educación.

Sordamente se va interiorizando una visión del mundo resignada en la cual se consideran a sí mismos "menos" que los otros. Un poblador de un

barrio humilde nos decía: "Nosotros, los de abajo". Existe de hecho en la sociedad un subsistema social dominante que logra imponer sobre los carenciados toda una cultura de aguante, de sumisión, de impotencia -no poder- y hasta de adopción de valores propios del sector dominante o convenientes para éste.

De hecho estos sectores poseen menos porque son los relegados en la distribución de riquezas -tanto económicas, como culturales- de la sociedad. Si a eso se suma la aceptación resignada de esa condición, la negación de sus propias posibilidades, de sus propios poderes, es difícil que el círculo vicioso se rompa.

Existe una cultura dominante que trata de ocultar a los sectores populares sus propias bases de poder, que existen en los escenarios particulares de interacción social.

El poder: "de eso no se habla". El poder puede aparecer en la cotidianeidad de los humildes como un atributo que sólo poseen los otros, "los de arriba".

¿Cuáles son las bases de poder de un actor social popular?

Una -ya mencionada- tiene que ver con su capacidad de decir "No". Negarse ante lo producido en un escenario particular de gestión del que no participó.

Otra base de poder es **su número**, la cantidad de personas que incluye. Si consideramos la población global del país, son mayoría.

Este número puede hacerse evidente en una votación, en una "sentada" interrumpiendo una calle de mucho tráfico o la entrada a alguna oficina pública. Una acción de esta naturaleza suele violar alguna norma policial o municipal que, de hecho, es instaurada por el sistema dominante para mantener su "orden establecido".

Y además, por ello mismo, suele atraer a los medios de comunicación y **lograr que su reclamo se haga público**. Lograr que una postura, un problema, una necesidad, la existencia misma de un sector poblacional, pueda cobrar "existencia pública", ser conocido por el grueso de la sociedad a través de los medios masivos de comunicación -el diario, la radio, la televisión- es una manifestación clave de poder. Los "representantes" de la po

blación no pueden seguir ignorando los problemas cuando éstos han dejado de estar ocultos, cuando se han hecho públicos.

Pero para que una población carenciada se manifieste en alguna de las formas ejemplificadas, tienen que desarrollarse ciertos **procesos y estrategias de construcción de poder**.

Desarrollo de procesos y estrategias de construcción de poder

En primer lugar, los que compartían el problema o la necesidad que los llevó a la calle tuvieron que **desarrollar una conciencia de su necesidad y de sus derechos**. Probablemente fue la toma de conciencia lo que llevó a aquel jefe de familia a solicitar al Intendente el préstamo de la bloquera para construir las paredes de su casa. Pero su base de poder en ese escenario era prácticamente nulo.

Cuando esa persona tomó conciencia de que aquella necesidad era compartida por otros, contribuyó a la formación de un grupo, para hablar sobre esa necesidad común. Sobre la base de esta conciencia de compartir se fue construyendo una identidad común, una identidad grupal. Se fue construyendo una organización.

Ese grupo decidió reunirse con cierta regularidad y empezaron a reclutar a otros que estaban en la misma situación en el barrio. Con eso se constituyó una organización más permanente, aunque todavía incipiente.

Luego, gestionaron juntos otra reunión con el mismo funcionario y le pidieron una entrevista en nombre de la organización barrial en construcción.

Como ya eran muchos, nombraron una delegación que los representara: la organización se volvió más compleja, con alguna división del trabajo y un pequeño grupo dirigente.

En la reunión ya le fue algo más difícil al Intendente no dar la respuesta esperada, porque pensó que los delegados, su organización y todo un barrio podían ser votos perdidos para la próxima elección.

Pero tal vez el **poder evidenciado por la organización** todavía no era suficiente porque su respuesta se demoró.

Los miembros de la organización, en un plenario, decidieron entonces encarar una movilización. Es decir, mostrar de alguna manera su fuerza ante ese funcionario y su organismo, para presionarlo con esa base de poder que

reconocían tener, su número. Eligieron hacer una "sentada" de las familias del barrio, mujeres y niños incluidos, en la puerta del edificio municipal.

Escenario de negociación política.

Un hecho de esta naturaleza atrajo a los medios de comunicación locales - radios y TV-, quienes dieron a la "sentada" mucha publicidad. Habían logrado hacer una "alianza" con los medios y con la opinión pública, lo cual les agregaba poder en el escenario de la negociación política.

Construcción de alianzas con otros sectores sociales.

La obtención de la bloquera ya tiene más visos de realidad.

Otra alianza que podrían haber buscado -en lugar de, o además de la movilización- podría haber sido con el cura párroco del barrio o, mejor aún, a través de éste, con el Obispo y con el poder que éste representa.

El poder agregado por esa alianza, y la presencia del cura o del Obispo en la reunión de la organización popular con el funcionario, podrían ser suficientes para que el pedido fuera satisfecho rápidamente y se proveyera la bloquera requerida por los vecinos. Ante el cura o el obispo, el funcionario ya no se animaría a no cumplir con su promesa.

Las alianzas con otros actores sociales suelen ser estrategias ocasionales.

Estas alianzas útiles para lograr un escenario efectivo de negociación no son "de por vida", ni cubren todos los objetivos e intereses de cada actor social involucrado en ellas. Más bien se trata de estratégicas alianzas ocasionales. Las partes concurren, actúan en común, porque coinciden en algunos puntos de sus intereses, objetivos y/o valores.

El ejemplo pone en evidencia los escalones sucesivos por los que puede transitar el **proceso de construcción de poder de un actor popular carenciado** -tan débil como parece serlo, en principio-, en el **escenario de negociación política**. Desarrollo de una conciencia, de una identidad,

organización, movilización, alianzas estratégicas.

Lo mismo puede plantearse en cualquier otro escenario de interacción y de gestión que enfrenta a un individuo o a una organización con otros individuos u otras organizaciones con bases de poder muy desiguales.

Todo este proceso de construcción de poder tiene como objetivo principal constituirse como interlocutor válido ante un actor social con mayor poder relativo, para colocarse en una buena posición que permita negociar con éxito.

Algunas bases de poder de los actores sociales populares

- ✓ El número.
- ✓ Acciones que hagan al número evidente.
- ✓ Decir “no”.
- ✓ Conciencia.
- ✓ Conciencia de las propias necesidades.
- ✓ Conciencia de sus derechos.
- ✓ Identidad.
- ✓ Organización.
- ✓ Movilización.
- ✓ Acciones que hagan pública su existencia, necesidades y posturas.
- ✓ Alianzas con otros sectores sociales.

3.4. ESTRATEGIAS DE LA NEGOCIACIÓN

La palabra "**negociar**" tiene entre nosotros "mala prensa", mala fama.

Por un lado, algunos identifican "negociación" con perder, con ceder, con una posición débil: Si aceptan negociar es que están dispuestos a ceder - aunque sea algo- ante el otro.

Otros, cuando encaran una negociación sólo van con la intención de vencer al otro, destruirlo; si no logran lo que quieren consideran que han perdido la negociación. En realidad no les importa negociar. Negociar implica ceder algo, a cambio de que la otra parte también ceda algo.

Otros consideran la negociación como algo inmoral o anti-ético, algo que de por sí cuestiona las convicciones básicas. Generalmente se basan en las dos actitudes anteriores: no aceptan ceder en sus convicciones, o negocian para "aplastar" al prójimo.

Las concepciones de negociación señaladas, además de equivocadas, son muy negativas en la constitución de procesos interactivos. ¿Por qué? Porque tienden a impedir, trabar, disolver la relación que se pudiera entablar entre los actores involucrados.

El resultado suele ser que el otro no quiera seguir manteniendo una relación tan poco ventajosa para sus intereses, y en este caso la relación se rompa. Esto puede ser inconveniente, particularmente para actores sociales que seguirán necesiéndose de alguna manera en un futuro cercano. Por ejemplo, la relación entre los que están implicados conjuntamente en la gestión de un proyecto participativo (la Municipalidad y la Organización Barrial; el Ministerio de Educación y el Comedor Escolar montado por los vecinos), o la relación entre una organización solicitante y una fuente financiera accesible.

Una concepción más adecuada de la negociación considera que la misma es exitosa cuando "todos ganan".

Sin alguna aclaración, esta concepción puede parecer sumamente ingenua. Lo que sucede es que cada uno habrá ganado cosas distintas.

¿Cómo es ésto? Si recordamos la conjunción de intereses, objetivos, y valores que mencionamos antes, podríamos representar la negociación exitosa entre dos actores sociales diferentes como un trueque en el que se balancean intereses, objetivos y valores, de tal modo que el resultado final termina siendo satisfactorio para ambas partes.

En este trueque el actor A cede a B algo que valora poco -pero que B valora mucho-, a cambio de que B le ceda algo que A valora mucho.

Un ejemplo. La organización de Villa Inundados, que linda con la ruta de entrada a la ciudad, le daba altísima prioridad a la solución de las inundaciones que padecía cada vez que llovía. Aunque la mano de obra para construir el canal de drenaje la iba a poner la gente del barrio, debía intervenir la Municipalidad para proveer el diseño del canal y supervisar el trabajo. Pero el Intendente dedicaba sus esfuerzos a otros proyectos en el Centro de la ciudad. Aprovechando la gran visibilidad que tiene el barrio desde la ruta y la cercanía de elecciones, los directivos de la organización enfatizaron ante el Intendente el cartel que podría ponerse sobre la ruta otorgándole paternidad de la obra al Intendente (le cedieron algo que para él era muy importante, ya ellos no les importaba tanto), a cambio de que la Municipalidad pusiera ya lo necesario para que el proyecto pudiera construirse (lo cual les interesaba muchísimo, pero para el Intendente no era prioritario).

Como consecuencia de esta buena negociación ambos salieron ganando: la organización pudo construir el sistema de drenaje y el Intendente ganó en publicidad para las elecciones; el costo de lo que cada uno perdió fue mínimo.

Para negociar bien, una vez que se consiguió ser un "interlocutor válido" ante el otro, hay que tener en cuenta algunos pasos preparatorios de la negociación.

Consideración y análisis – previos a la negociación- del volumen, estructura y jerarquía de la conjunción de intereses y valores del otro y de los propios.

En primer lugar, tenemos que imaginar la probable conjunción de intereses, objetivos, valores de mis interlocutores: es decir, formular hipótesis acerca de qué son las cosas que más le interesan.

Pero también debemos tener conciencia de qué fortalezas y debilidades tenemos en

Pero también debemos tener conciencia de qué fortalezas y debilidades tenemos en ese sentido: que tenemos, que les interesa y que les podemos ofrecer -que no nos cueste tanto ceder-, para conseguir lo que queremos de ellos y que nosotros valoramos mucho.

En el fondo, se trata de ir con alguna conciencia de los contenidos posibles de esa negociación: ¿Hasta dónde estamos dispuestos a ceder, para conseguir eso que necesitamos del otro? Lo que estemos dispuestos a ceder, y que interese mucho a la otra parte, es nuestra base de poder en esta negociación.

En forma previa a la negociación debemos haber tomado algunas decisiones respecto a qué estamos dispuestos a ceder, qué no estamos dispuestos a ceder, y a cambio de cuáles concesiones de la otra parte.

Sin esta preparación previa, es probable que no sepamos qué hacer cuando la otra parte tome la iniciativa, al no tener en claro nuestros propios márgenes para la negociación.

También puede ocurrir que ante nuestra falta de estrategias la otra parte se mantenga intransigente y se niegue a ceder lo que me interesa. Que se haga evidente nuestra falta de evaluación de los poderes en juego sobre el escenario es un indicador de debilidad, de inseguridad, que puede favorecer a que la otra parte considere que no tendrá demasiados problemas si no varía su propuesta.

Sólo si ofrecemos al otro algo que le sirva lograremos interesarlo en el trueque. Para ello tendremos que proveerle de información suplementaria en apoyo de lo que le estamos ofreciendo, de modo de convencerlo. Es decir, conseguir que vaya cambiando los términos -y el peso relativo- de sus prioridades.

Es posible también que, a lo largo de la negociación, nos demos cuenta de otras cosas que le interesan y que podríamos ceder sin mayores

inconvenientes. Pero hay que tener en cuenta que el otro también está haciendo el mismo proceso, y que quizás proponga ceder otra cosa a cambio de esa que nos interesa más.

Se trata de contar con flexibilidad y una gama de alternativas.

Son necesarias evaluaciones previas, hipótesis, etc., acerca de los intereses y valores del otro y de cuáles de mis ofertar son “negociables”. Todo esto implica incorporar en máximo de racionalidad posible a nuestras estrategias de comunicación y negociación.

Sin un mínimo de preparación previa, es bastante improbable que nuestra negociación sea exitosa.

La estrategia con que uno llega a la negociación debe incluir la flexibilidad. Debemos estar preparados para seguir la negociación con un adecuado balance de costos y beneficios: el costo que significaría para nosotros una nueva oferta y el beneficio que de la misma sacaríamos.

Un último aspecto de la negociación, que quedó por tratar, es evaluar la crítica de los que sostienen que la negociación es inmoral, o que implica una falta de ética. La negociación no sería ética si, al interactuar y negociar, no tuviésemos en cuenta la propia escala de valores, si cediéramos en aquello que más valoramos. Tampoco lo sería en el caso, por ejemplo, en que falseáramos información que nos es desfavorable.

La negociación sería inmoral si cediéramos en nuestros valores más inamovibles para obtener algún beneficio personal.

Hay -y debe haber- límites morales y éticos que sostienen cada individuo y cada organización en sus interacciones y negociaciones, y estos límites tienen que ver con sus escalas de valores: hay valores no negociables.

Pero no sería falta de ética, si en una mesa de elaboración participativa de un diagnóstico o de una decisión consensuada, postergáramos alguna información hasta un momento más oportuno, en que consideremos que puede ser bien elaborada.

Conclusiones

**Actividades
De Síntesis**

Glosario

Capítulo

4

4. CONCLUSIONES - SINTESIS

Probablemente lo que antecede parezca sumamente complicado y difícil de incorporar en las estrategias propias de las organizaciones y de cada uno. Pero en realidad todos, a nivel personal, sabemos convencer y sabemos negociar, con mayor o menor éxito, en muchas situaciones de la vida diaria. Tratamos de convencer y, si no lo logramos, negociamos con nuestra pareja y con nuestros hijos sobre cuestiones cotidianas; también con el proveedor de quien queremos conseguir un precio menor o mejores condiciones de pago. Pero lo hacemos instintivamente, sin razonarlo demasiado. Es por ésto también que con frecuencia nuestras interacciones y negociaciones no son exitosas.

Intentamos aquí que estas pautas de mayor racionalidad sean incorporadas a las estrategias de las organizaciones de la comunidad, de sus directivos y de sus miembros, de manera que sus interacciones sociales y gestiones tengan en el futuro mayores probabilidades de éxito.

Síntesis

Los actores sociales, individuales o colectivos, incluyendo las organizaciones de base, se relacionan con su entorno, o contexto.

Ese entorno comprende un ámbito con el que estos actores se conectan directamente: es el contexto significativo inmediato.

Un tanto indirectamente se relacionan, también, con un contexto general.

Las organizaciones pretenden influir sobre su entorno inmediato, pero no tienen control sobre el mismo, menos aún sobre el contexto general.

Los actores sociales se relacionan, concretamente, en escenarios específicos de interacción. Hay una diversidad de factores que diferencian a esos actores: su cultura y/o subcultura, sus intereses, objetivos y valores, sus "racionalidades", sus recursos y capacidades, etc. A partir de la com-

posición diferente del poder que poseen, el cual se puede traducir, por ejemplo, en recursos y capacidades, los actores ocupan distintas posiciones en el escenario de interacción.

Estas posiciones son desiguales a partir de las desigualdades en los poderes poseídos.

Estos actores interactúan en esos escenarios teniendo en cuenta -consciente o inconscientemente- la conjunción de sus intereses, objetivos y valores.

En los escenarios de gestión multiactoral y participativa se pone en juego la diversidad de poderes, intereses, objetivos y valores de los actores sociales. En este tipo de escenarios se parte del supuesto -que puede no verificarse en la realidad- de que se busca un resultado consensuado, acordado por todas las partes.

De este modo cobran particular importancia cómo se establece la comunicación y cómo se abren canales de comunicación entre estas diversas partes.

Los sectores con menor poder necesitan desarrollar estrategias para convertirse en interlocutores válidos en los procesos de comunicación que se establezcan. Estas estrategias son parte de un proceso de construcción de poder para actuar en los escenarios específicos de interacción. A ésta se deben sumar otras de negociación, que faciliten la interacción en pos de resultados consensuados y que sean convenientes para las organizaciones involucradas.

Las estrategias de las organizaciones no pueden ser puramente intuitivas. Deben ser planeadas y evaluadas antes de ser puestas en práctica en las negociaciones. Asimismo, en las negociaciones se debe tener la suficiente flexibilidad para ceder en aspectos que no atenten contra los valores, intereses y objetivos básicos de las organizaciones.

Actividades de Síntesis

1.- DESARROLLO COMPLETO DE UN EJEMPLO EN UN ESCENARIO DE INTERACCIÓN, EN EL CUAL SE DAN FENÓMENOS DE CONSTRUCCIÓN DE PODER, NEGOCIACIÓN E INTENTO DE LOGRO DE CONSENSO

- Piense un escenario posible de interacción, que tenga alguna relación con la realidad, en el cual puedan participar organizaciones, o microempresas, de algunas de las siguientes áreas: infancia, adolescencia, tercera edad, educación, cultura, alimentación, prevención, ecología, deportes, discapacidad, vivienda, salud, desarrollo comunitario, etc., junto a o-tros actores sociales.
- Considere qué es lo que se pretende construir en ese escenario.
- Para construir esta experiencia "si-mulada"⁴ tenga en cuenta su propia experiencia en organizaciones. Sería conveniente que esta actividad la desarrolle conjuntamente con algún otro miembro de la organización en la que usted participa.
- Establezca cuáles serán los distintos actores sociales que interaccionarán y que se comunicarán en el escenario; y los canales de comunicación que se establecerán entre ellos.
- Suponga y caracterice para cada actor social: rasgos culturales (o sub- culturales) fundamentales y también sus valores, objetivos e intereses. Suponga qué considera "racional" cada actor, en este caso puede aplicarlo a la situación específica del escenario.
- Suponga, teniendo en cuenta los "datos" anteriores, los recursos y poderes de los diferentes actores sociales, sus posiciones en el escenario y calcule sus poderes potenciales.

Compare los poderes potenciales de los distintos actores.

- De los actores que "construyó", tome el menos favorecido en sus poderes potenciales. Elabore para el mismo estrategias que le permitan ser reconocido como interlocutor y construir poder.
- Basándose en los desarrollos anteriores, imagine, ahora el momento de negociación. Realice dos "simulaciones" con resultados contrapuestos, en las que los actores apliquen estrategias de negociación:
 - Una donde el actor -la organización- de menores recursos logre sus objetivos, aunque haya tenido que ceder algo "no fundamental".

- Otra donde el mismo actor fracase en la consecución de sus objetivos.

En ambos casos analice en detalle por qué tuvieron lugar uno y otro resultado.

2.- DESARROLLO COMPLETO DE UN CASO EN UN ESCENARIO DE INTERACCIÓN, EN EL CUAL SE DAN FENÓMENOS DE CONSTRUCCIÓN DE PODER, NEGOCIACIÓN E INTENTO DE LOGRO DE CONSENSO.

Ahora tome un caso real que suponga un escenario de interacción, en el cual usted haya participado o con el cual haya tenido un contacto directo. Con la diferencia de que no se tratará de un caso simulado, y de que los resultados serán los que efectivamente ocurrieron, siga las etapas y pautas establecidas para la *primera actividad de síntesis*.

3.- SINTESIS DE ACTIVIDADES

Comparta los desarrollos y resultados de la segunda actividad de síntesis en las tutorías, con miembros de otras organizaciones.

GLOSARIO

Estrategia: el arte de combinar, coordinar, distribuir y aplicar acciones para alcanzar un objetivo.

En el campo del trabajo comunitario se refiere también a las acciones concretas que establecen una trayectoria a recorrer, previa consideración de la viabilidad política, económica, social y técnica de cada etapa o momento del proceso de un plan, programa, proyecto.

Gestión: este concepto incluye el procesar decisiones conducentes al logro de mi propósito. También significa hacer diligencias y trámites para el logro de un propósito que tiende a satisfacer una necesidad.

Gestión multiactoral: es cuando intervienen diferentes actores.

Grupo informal: es el grupo que se forma de manera espontánea un contacto directo e informal, por ejemplo un grupo de amigos.

Interacción: influencia recíproca que provoca estímulos y reacciones mutuas entre individuos y grupos en el proceso de relaciones sociales.

Interpretación: buscar un significado. Explicar acertadamente, o no, dichos o sucesos que pueden ser entendidos de diferentes modos.

Poder latente: hace referencia al poder que poseen los actores pero que no ejercen ni utilizan por distintos motivos, tales como desconocimiento, desvalorización.

Percepción: percatarse de. Tener conocimiento o idea de algo.