

Matilde Luna y José Luis Velasco. *Complex Associative Systems: Cooperation amid Diversity* (México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 2017), 270 pp.

RICARDO DE JESÚS TIRADO SEGURA

*Instituto de Investigaciones Sociales*

*Universidad Nacional Autónoma de México*

Éste es un excelente libro sobre los Sistemas Asociativos Complejos (SAC), materia que se inscribe dentro del campo conocido como teorías organizacionales o sociología de las organizaciones y, más ampliamente, en la problemática de la acción colectiva.

Es un libro muy pensado, fruto de reflexiones de años, como lo corroboran las referencias a una decena de trabajos previos de los autores. El producto de su labor ha sido confrontado con la realidad social a través de cinco estudios de caso que presentan y examinan a la luz de su teoría. Está además muy bien escrito, en inglés, ¡enhorabuena!, porque así se difundirá en el mundo y, de hecho, antes de publicarse recibí ya el entusiasta saludo de Philippe Schmitter: “An instant classic” (véase la cuarta de forros del libro). Ojalá se publique pronto en español.

Es un libro teórico, que analiza también casos específicos (la Comisión Trilateral, el Claustro de la UNAM, el Acuerdo de Chapultepec, el Foro Consultivo Científico y Tecnológico y ciertas redes de conocimiento), pero cuya preocupación principal es la creación de una teoría sobre ese tipo de asociatividad. Éste es el mérito

principal de la obra: los autores han descubierto un fenómeno social que ahí estaba, pero en el cual nadie reparaba; lo han nombrado y ahora lo muestran, lo construyen conceptualmente y lo analizan con la novedosa teoría de los SAC que ellos mismos han elaborado.

La idea básica del libro es que existe un tipo de espacio social específico, que tiene ciertas propiedades y características y actúa mediante ciertos mecanismos específicos. Ésta es una definición que dan de los SAC: son “entidades más o menos formalizadas, que tratan problemas y conflictos colectivos a través de la cooperación de actores sociales y políticos altamente heterogéneos”.

Un SAC es un espacio social que surge de la convergencia de involucrados para atender problemas concretos: afectados, usuarios, representantes diversos, profesionales, activistas, agencias gubernamentales, políticos, centros de investigación y de pensamiento, organizaciones civiles, empresas, investigadores, expertos, autoridades, agrupaciones gremiales y vecinales, entidades defensoras de derechos, redes, individuos y grupos, etcétera. Surgen del encuentro y la

cooperación entre esos actores diversos y autónomos que se necesitan mutuamente (son interdependientes), muchas veces con urgencia, para construir soluciones razonables y asequibles a problemas que, separadamente, los rebasan.

Los SAC, dicen los autores, no son redes ni asociaciones, aunque tienen similitudes y diferencias con ellas. Son entidades con cierta permanencia, estructura y formas de operación característicos; son “sistemas asociativos” irreductibles a otras formas de acción colectiva como las asociaciones, redes o movimientos, fundamentalmente por la gran autonomía y heterogeneidad de sus involucrados y la complejidad de los problemas que los convocan a enfrentarlos, resolverlos o, al menos, controlarlos para que no estallen. Los problemas que atienden son complejos, porque tienen muchas aristas, y por eso reclaman la intervención de actores muy diversos que precisan interactuar y entenderse para aportar y combinar recursos económicos, intelectuales, políticos, etcétera. Más específicamente, los SAC son entidades constituidas como espacios relacionales que devienen en “actores colectivos por su propio derecho, con metas y estrategias, ganancias y pérdidas y con problemas que resolver” (p. 160).

Los autores presentan un excelente modelo del SAC (p. 24), que sintetiza muy bien su teoría y guía; luego, de manera muy ordenada e inteligible, llevan a cabo el análisis del tipo ideal (en sentido weberiano) del SAC a lo largo del libro.

En ese modelo se distinguen las principales propiedades del SAC

(pp. 26-29): la autonomía del sistema como un todo dinámico y la autonomía individual de los participantes, que sin embargo son interdependientes; por más intensa que sea la interacción, nadie puede ser sometido, pero tampoco puede alguno someter a los otros. Estas propiedades son fundamentales para entender por qué un SAC tiene que ser flexible en sus reglas, metas, procedimientos y decisiones, y por qué es distinto de otras formas de acción coordinada.

Las características generales del modelo las resumen así: aunque son muy heterogéneos los participantes, todos están unidos por la interdependencia que les exige emprender colectivamente acciones para resolver los problemas específicos y acotados que a todos atañen. De la variedad y la autonomía de los actores resulta un área social que es inestable y poco institucionalizada, porque convoca sin restricciones a todos los involucrados, que introducen objetivos múltiples, inconsistentes y hasta mudables a medida que el proceso avanza. El resorte que los congrega es la dificultad de resolver solos el problema convocante. Todo esto da lugar a un ambiente de incertidumbre, de tensión y equilibrios cambiantes, que sólo si operan los factores adecuados logrará colaboración, entendimiento, diálogo y éxito.

El final feliz —lo muestra el tipo ideal que analiza el libro— se logra si operan los mecanismos sociales y políticos que facilitan la integración y el funcionamiento del sistema. A ellos han dedicado los autores sendos capítulos en los que recurren a reper-

torios de conceptos que son discutidos con sutileza y amenidad, desmenuzando, dando ejemplos que muchas veces toman de sus estudios de caso, revisando las variantes, clasificando y presentando muchos cuadros, y recurriendo a una bibliografía de lo social muy amplia, hasta hallar los conceptos que convienen en cada caso.

Un mecanismo social fundamental que los autores muestran es la generación de confianza, que analizan en tres variantes que distinguen: la confianza normativa que se alimenta de lazos idiosincráticos (normas y valores compartidos); la técnica o cognitiva, que reposa en la experticia de los conocedores, y la estratégica o calculada, que asegura que la cooperación arrojará los beneficios buscados por todos. Si estos tres tipos de confianza concurren en las dosis apropiadas, la cohesión del sistema será firme.

Destacado y original hallazgo de los autores es otro mecanismo social que es factor clave del SAC: la traducción (capítulo 4), que facilita que personas con extracciones, especialidades y saberes diversos (lo típico de los SAC) logren entenderse con un lenguaje común. Esto, a través de actores (líderes) que proceden mediando entre orientaciones cognoscitivas distintas, reconciliando lógicas dispares, creando trans-disciplinariedad, decodificando y recodificando el conocimiento y descubriendo e impulsando intereses compartidos insertos en visiones y propósitos que parecían muy diferentes. Concluyen que la traducción y la confianza se relacionan inversamente: a más confianza, se requiere menos traducción, y viceversa.

Otros factores que influyen en el funcionamiento del SAC son de naturaleza política. Uno es la toma de decisiones, que en el SAC tiende a ser por consenso activo, a través de deliberaciones o negociaciones que generan convencimiento o conformidad de preferencias e intereses. Original conclusión de los autores: no conviene a los SAC decidir por medio de votaciones, porque siendo todos los actores muy autónomos, precisan de un acuerdo que sea satisfactorio para todos, pues de otro modo se producirán la salida, el veto y el fracaso. Por eso, aunque se tenga que trabajar mucho, todo lo importante debe resolverse consensando de manera activa, que no es lo mismo que votar y obtener la unanimidad, sino alcanzar un acuerdo que finalmente ya nadie objete.

Otro mecanismo político central es el liderazgo. Los autores encuentran que la lógica del tipo ideal de los SAC, puesto que está integrado por actores muy autónomos, requiere de un liderazgo muy particular: en realidad tiene que ser muy plural, reticular, flexible, en permanente construcción, fluido y disperso. Los líderes adecuados son traductores suaves basados en las habilidades personales, el conocimiento y el carácter. Las citas que hacen de sus estudios de redes de conocimiento son muy convincentes. Sólo serán primeros entre pares, y su encargo tenderá a ser rotativo y corto, tanto como dure la inspiración de los coordinadores en turno, que luego, sin formalidades, dejarán la estafeta a otros.

También político es el problema de la adecuada representación pues, como se dijo, la lógica del tipo ideal

del SAC implica que ningún involucrado o afectado quede excluido, al grado de que para que funcione, los actores concurrentes tendrán que promover la presencia de representantes de los involucrados que están ausentes. Esto implica que sean válidas las representaciones nacidas del clásico mandato, como las que se basan en criterios de similitud, simbolismo o la anticipación e interpretación del sentir de otros afectados.

Una cuestión paradójica es que estos sistemas, aunque son “actores colectivos por su propio derecho” (p. 160), carecen de un recurso muy valioso, típico de las asociaciones: la personalidad jurídica, recurso que permite distinguir al colectivo de sus participantes y atribuir las acciones a uno y a otro, según corresponda. Por no tener personalidad jurídica, los SAC no son centro de imputación de derechos y obligaciones; no tienen representantes ni autoridades que puedan comprometerlos legalmente; tampoco tienen patrimonio propio, ni capacidad para hacerse representar y, lo que es importantísimo, no pueden contratar. Carecen de socios y, por tanto, de patrón de afiliados; no pueden realizar una asamblea resolutive que haga votaciones formales y, por ejemplo, suspenda a un socio. Tampoco tienen domicilio legal, cuentas bancarias ni contabilidad. En algunos casos, sin duda será difícil decidir a quien se atribuyen los actos de los participantes: ¿a sí mismos, a una parcialidad del colectivo o a todo el colectivo? Pero así son los SAC: tienen una formalización limitada que los libra de una burocracia que, aunque reportaría

utilidad, también les restaría agilidad, ductilidad y autenticidad. Así que puede decirse de los SAC: no tienen personalidad jurídica “y sin embargo se mueven”; es decir, así funcionan y dan resultados.

Lo anterior refuerza la idea original de los autores de que los SAC no son asociaciones, y su diagnóstico coincide con el de Max Weber (*Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, 1974: 39): toda organización o asociación (*Verband* en alemán) es un espacio social confinado por sus fronteras (es decir, un padrón de afiliados fijo). Es un grupo limitado cuya entrada y salida es controlada, de modo que el carácter de socio es, en principio, claro: se es o no se es. Como a los SAC se puede entrar y salir sin restricciones, es claro que, en términos weberianos, no son asociaciones. Otra razón para negar el carácter de asociación del SAC es que, como dice Weber, toda organización o asociación tiene un mando que establece el orden interno de la organización y la representa hacia el exterior; de hecho, los actos de la asociación son los actos de estas autoridades y los actos de sus afiliados que son ordenados por ellas. Esta cita de Weber aclara su pensamiento: “La existencia de una asociación depende por completo de la presencia de un dirigente y eventualmente de un cuadro administrativo” (*Ibid.*) De modo que el suave liderazgo de los SAC se aparta marcadamente de la conducción o mando vertical que Weber señala como propio de las asociaciones.

Esto problematiza el carácter del SAC. Ya se vio claramente que no son

asociaciones, pero los autores niegan también que sean redes. Dicen que no son redes porque entre éstas y aquellos hay “una crucial diferencia” (p. 48) y aducen que “frecuentemente” las redes operan como estructuras subyacentes de las que los participantes ni siquiera están conscientes de que forman parte de ellas. Por contraste, las relaciones asociativas, dicen, siempre implican un grado significativo de conciencia, y citan a Weber para distinguir una “acción social” de una conexión automática o mecánica.

Puede, sin embargo, pensarse que tal vez los SAC sí son redes, pero no redes “en sí” (posicionales), sino redes “para sí” (activas), es decir, redes que tienen conciencia de lo que son, porque sus participantes, sin constituir una asociación formal, se concertan para actuar y lograr deliberadamente sus objetivos comunes. Claro que además de redes, serían también redes de acción de problemas complejos o algo similar.

Felicidades a los talentosos colegas por estos aportes a la teoría social, algo que es poco visto en México.