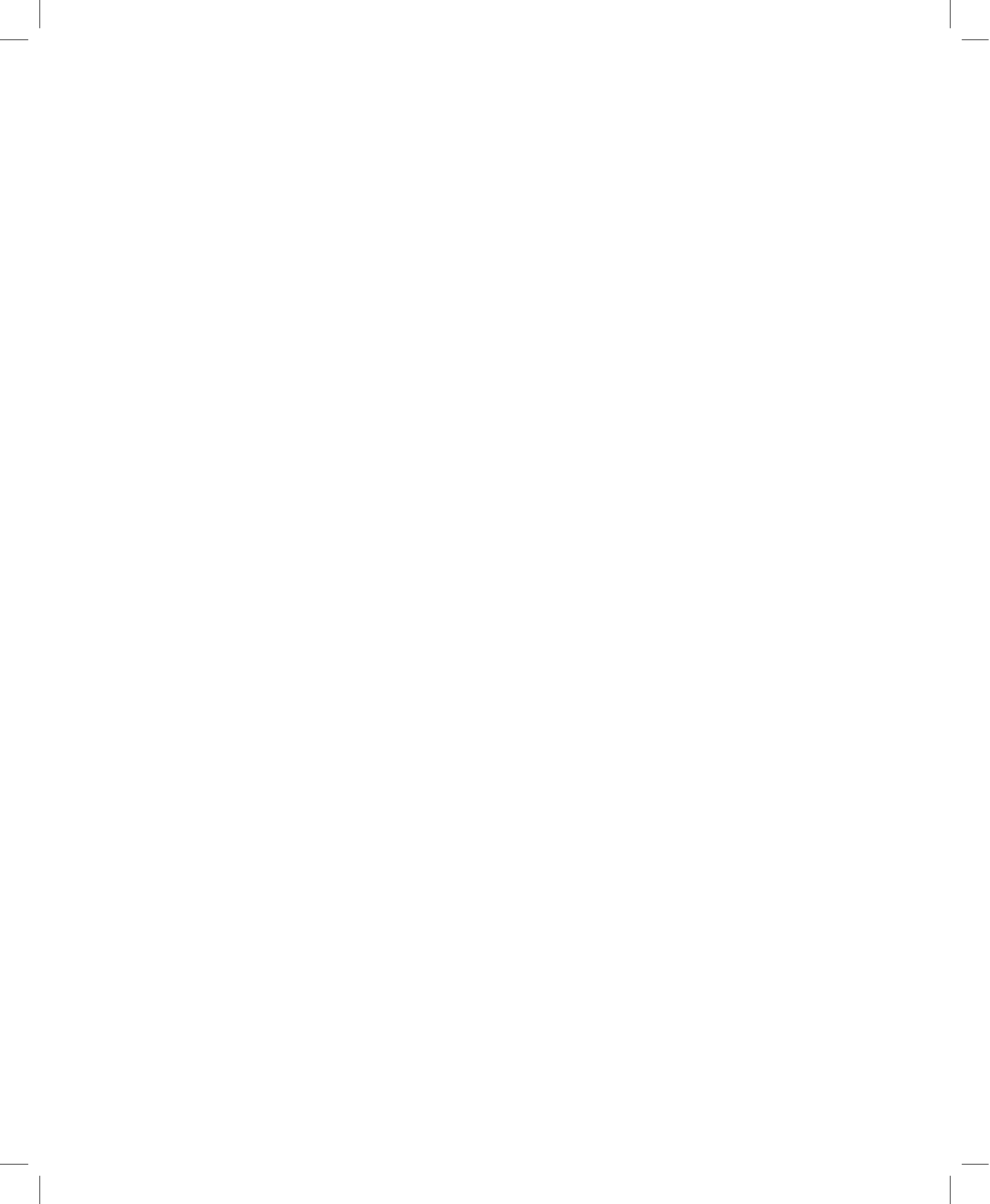


ABIERTA

GESTIÓN DE CONTROVERSIAS Y JUSTIFICACIONES



EUGENIO TIRONI

ABIERTA

GESTIÓN DE CONTROVERSIAS Y JUSTIFICACIONES

uqbar
EDITORES

COLECCIÓN EMPRESA, CULTURA Y SOCIEDAD



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 Blando	2
CAPÍTULO 2 Subjetividad	3
CAPÍTULO 3 Ant	4
CAPÍTULO 4 Grandeza	5
CAPÍTULO 5 Controversias	6
CAPÍTULO 6 Foros	7
CAPÍTULO 7 Reputación	8
CAPÍTULO 8 Justificaciones	9
CONCLUSIÓN	10
ANEXO Ciudades	11
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	12
AGRADECIMIENTOS	13



INTRODUCCIÓN

Este libro expone los fundamentos, la metodología y la puesta en marcha de los dispositivos que hemos diseñado en TIRONI Asociados para facilitar a las corporaciones de todo orden actuar en un mundo de incertidumbres. Concretamente, lo que propone es un enfoque para encarar la gestión de las controversias socio-técnicas en que se ven envueltas constantemente, así como de las justificaciones que requieren para cohesionar a sus integrantes y ser dignas de reputación en el entorno donde actúan.

La experiencia de consultoría de TIRONI Asociados nos confirma que hemos arribado a un estadio donde lo usual es la ocurrencia de desbordes que siembran la alarma entre la población. Frente a estos los expertos se dividen y carecen de respuestas indubitables. La salida a tales situaciones no es ya la que cuenta con más respaldo técnico, sino aquella que cuenta con más legitimidad, porque se ha llegado a ella a través del diálogo con los diferentes grupos concernidos por el desborde. De otro lado, hemos llegado a la conclusión que la llamada “reputación corporativa” no existe como tal. Esta debe ser fabricada y cultivada por cada organización a partir de su propia lógica de justificación, teniendo en consideración la categoría en que se desenvuelve, la cultura donde está inserta, los grupos de interés que le son más relevantes y, desde luego, su trayectoria y aspiraciones.

La metodología que proponemos y que hemos bautizado gestión ABIERTA no pretende eliminar la incertidumbre, ni resolver o clausurar las controversias, ni descubrir la verdad única sobre su origen o sus consecuencias. A lo que aspira es a canalizarlas de una manera que haga posible alcanzar certezas provisorias que a todos los actores involucrados les resulten confiables y equitativas. El enfoque de ABIERTA no pretende amoldar a las organizaciones a un modelo único de reputación. Al revés, lo que propone es una metodología para que ellas descubran por sí mismas qué valores y atributos desean cultivar, frente a quiénes, pasando por qué pruebas y ofreciendo qué evidencias. En ambos casos, el punto de partida es el diálogo entre actores con saberes que vienen de la ciencia y de la experiencia, pero que comparten la común necesidad de convivir y que están dispuestos a co-producir un conocimiento nuevo que lo haga posible.

ABIERTA está estrechamente inspirado en dos corrientes que forman parte de la llamada sociología pragmática francesa. La primera es la Actor-Network Theory o ANT, fundada por Bruno Latour, Michel Callon y los investigadores del Centre de Sociologie de l'Innovation de la Ecole de Mines de Paris. La segunda es la sociología de la justificación de Luc Boltanski y Laurent Thevenot, ambos del Groupe de Sociologie Politique et Morale de la Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales,

**Solupta temqueae volupta di doli-
cimi, ut aut aut eatem in coratium
dis et deliquis et facerias enia**

también de París. Ambas corrientes comparten una característica que nos resultó afín a lo que veníamos experimentando desde la consultoría: ellas dejan hablar a los propios actores sociales y observan cómo ellos crean conocimientos y resuelven sus disputas, en vez de apabullarlos con las interpretaciones de los expertos.

Con todo, no fueron estímulos intelectuales los que gatillaron el proceso que desembocó en ABIERTA. Fueron motivaciones más empíricas y, en cierto modo, casuales. En el curso del trabajo de consultoría nos vimos enfrentados a ciertos encargos específicos que no podíamos encarar con la caja de herramientas conceptual y metodológica habitual. Esto nos forzó a buscar nuevos referentes teóricos, hasta desembocar en los

autores que hemos mencionado. Por casi dos años nos abocamos a comprender, reelaborar y operacionalizar sus enfoques, y a confrontarlos con las demandas de consultoría. En este proceso fuimos armando prototipos y ensayando su utilización en casos concretos. Todo esto confluyó en la conceptualización y las metodologías que exponemos en este libro.

Detengámonos por un momento para describir los encargos que recibimos y cómo fuimos respondiendo a ellos. Esto, pensamos, puede dar más luces sobre ABIERTA que muchas explicaciones abstractas.

LO BLANDO Y LO DURO

El primer encargo provino de Arauco. Esta es una empresa chilena que hoy se ubica entre las primeras cinco productoras de celulosa y otros derivados de la madera del orbe. El asunto partió como sigue. Bosques Arauco, la rama forestal de la compañía, se propuso obtener una certificación de su manejo forestal ante una ONG internacional, la Forest Stewardship Council (FSC), que ha diseñado un estándar de manejo forestal responsable de gran prestigio en los mercados a los que Arauco exporta sus productos. Para dar inicio al proceso de certificación se realizó una pre-auditoría, encargada por la propia empresa a un cuerpo certificador aprobado por FSC. Su informe contenía una serie de observaciones, brechas y oportunidades de mejoras.

En diciembre de 2009, altos ejecutivos de Arauco nos plantearon lo siguiente: “Estamos en perfectas condiciones para aplicar ingeniería corregirá a la corrección de errores, mejorar nuestros procesos y responder a los reparos y observaciones del FSC. Lo hemos hecho en otros casos y lo podemos hacer de nuevo. De hecho tenemos identificados todos los tópicos sobre los que hay que actuar para responder a los puntos críticos levantados por el auditor y ya tenemos distribuidas las responsabilidades internas para hacer los cambios en un plazo relativamente breve. Pero tenemos la corazonada de que esto no basta. Que no podemos encarar esta certificación haciendo las cosas como las hemos hecho siempre. Tenemos la impresión de que el informe del auditor contiene una objeción más de fondo, pero que no logramos desentrañar

exactamente desde nuestro enfoque basado en disciplinas duras. Y algo nos dice que si no identificamos esa discrepancia y respondemos a ella, podemos fracasar o bien “pasar raspando”. Cualquiera de estos dos escenarios serían inadmisibles para nosotros. Dado que ustedes en TIRO-NI son expertos en cuestiones difusas o blandas, queremos encargarles que lean con calma el informe de los auditores, que lo interpreten y nos digan con toda libertad qué harían si estuvieran en nuestro lugar”.

Con ese encargo procedimos a analizar el informe de pre-auditoría. Intentamos no quedarnos en los reparos específicos, la mayoría de los cuales decía relación con aspectos operativos que tenían impactos sobre el medio ambiente y las comunidades vecinas. Optamos por hacer una lectura holística y prestar el máximo de atención a los aspectos más blandos, tales como las palabras elegidas, los énfasis utilizados, y hasta las omisiones del informe. La finalidad de este ejercicio era responder a la inquietud de los ejecutivos de Arauco: qué era lo “difuso” que rondaba en todo el reporte; lo que no estaba puesto en blanco y negro, pero que cargaba su apreciación sobre la empresa y su proceso de certificación rodeándola con un cierto vaho de sospecha.

Fue así como llegamos a la hipótesis de que, aunque no lo colocara exactamente en estos términos, la pre-auditoría manifestaba una desconfianza sobre la forma en que Arauco abordaría su proceso de certificación. Por consiguiente, no importaba cuánto se ajustase a sus recomendaciones ni cuán bien respondiera a los aspectos puntuales del informe, la desconfianza seguiría infectando la relación de las “partes interesadas”. Esa desconfianza, a nuestro juicio, nacía de dos inquietudes: primero, cuán genuinas eran las motivaciones que habían conducido a la empresa a someterse a la certificación; y, segundo, cómo ejecutaría las correcciones que tendría que realizar a raíz de las observaciones. En esto último, la pregunta implícita del pre-auditor era: ¿esos cambios se harán siguiendo la manera tradicional de hacer las cosas, de arriba hacia abajo y teniendo como principio rector maximizar la eficiencia económica, o se realizarán de abajo hacia arriba, creando espacios de diálogo con los grupos de interés, dando lugar con ello a una reestructuración de la relación con los mismos?

LA MANERA DE HACER LAS COSAS

El informe del PNUD sobre Desarrollo Humano 2009 define la “manera de hacer las cosas” como aquellos procedimientos o modos de actuar que una organización pone en marcha automáticamente, sin mediar una reflexión, una deliberación, un acuerdo ni una coordinación previa, pues responden a ciertas convicciones y tradiciones compartidas, aunque no necesariamente explicitadas ni formalizadas. El informe sostiene que, hasta hace poco, en Chile los desafíos del desarrollo tenían que ver con los “problemas de entorno”: construcción de infraestructura, ampliación de cobertura de servicios básicos, racionalización de procesos. Estos no han desaparecido, pero han sido desplazados en cuanto a centralidad por los que denomina “problemas de lógicas de acción” que dicen relación con la coordinación entre actores sociales que tienen identidades propias y gozan de la autonomía que les otorga una sociedad democrática. Aquí se ubican fenómenos como la calidad de la educación y de la atención de salud, la innovación en las empresas, las relaciones laborales, el cambio de un plan regulador o el desplazamiento de una ciudad amenazada por una catástrofe natural como Chaitén o las afectadas por el tsunami del 27F de 2010, como Constitución y Dichato. Para avanzar hacia el desarrollo, concluye el informe, correspondería ahora dar más atención a las prácticas, a “la manera de hacer las cosas”.

En otras palabras, nuestra interpretación de la pre-auditoría fue que esta no dudaba de la capacidad de Arauco para acoger sus reparos y modificar sus operaciones. Su determinación y eficacia estaban fuera de cuestión. Ellas eran, más bien, la fuente de sus sospechas. La duda, en efecto, era si acaso la empresa no ejecutaría las correcciones apelando a su pragmatismo, astucia y efectividad, pero sin revisar en absoluto su “manera de hacer las cosas”.

Cabe insistir: nada de aquello estaba escrito, pero era evidente que algunas de las partes interesadas del FSC no quedarían conformes con un proceso de ese alcance. Quizás Arauco obtendría la certificación, pues formalmente todos los requerimientos técnicos y operativos podrían ser cumplidos. Pero como los propios ejecutivos nos lo habían advertido, esto sería como “pasar raspando”. A corto andar, los mismos déficits o problemas, quizás con envoltorios diferentes, volverían a emerger.

Seguir el camino tradicional, por lo tanto, sería como hacerse trampas en el solitario. El propósito de fondo del FSC no es obtener un cambio de orden operativo, sino dar curso a un proceso que modifique estructuralmente los modos de operar de las empresas, tanto en sus procesos internos como en su relación con los grupos externos afectados por sus actividades. En vez de tratar de evadir esta intención lo mejor sería encararla derechamente: no

habría otra manera de derribar el muro de desconfianza. Había que dejar de lado las planillas con el detalle de las correcciones y plantearse en cambio un proceso abierto, tanto en los temas a abordar como en sus participantes.

¿Cómo hacerlo? Cuando nos volvimos a reunir con los ejecutivos de Arauco, les advertimos que, usando la libertad que nos habían ofrecido, les propondríamos algo que respondía a las inquietudes del FSC y que de paso pondría a la empresa en una posición de liderazgo en su manera de encarar una certificación de este tipo. Corría enero de 2010 y esto fue, en síntesis, lo que dijimos:

- Las certificaciones son una ola que se irá multiplicando con la globalización de los mercados y las empresas, en un contexto de creciente incertidumbre ante desbordes que están en el límite de lo natural y lo manufacturado, y frente a los cuales la voz técnica ya no tiene la autoridad de antaño.
- Ante lo que viene, una opción es zambullirse para tratar de capear la ola. Esto implica trabajar únicamente para hacer las correcciones específicas y responder a las objeciones, consiguiendo la anhelada certificación. La segunda opción es aprender a surfear. Esto implica producir un cambio tal en la organización, que los estándares del certificador (los actuales y futuros) puedan ser cumplidos y superados. Nuestra propuesta, obviamente, es aprender a surfear.
- Las certificaciones son una tendencia que no tiene fin. No se trata de ciertos estándares específicos que hay que cumplir para luego volver al negocio de siempre. En realidad esos estándares están destinados a cambiar indefinidamente, volviéndose cada vez más exigentes, según los avances del saber científico-técnico y las demandas de los stakeholders que están detrás de las certificaciones. Cumplir los estándares no está fuera del negocio: es parte de él. La certificación FSC, por ende, no es un episodio con fecha de término, sino una nueva manera de concebir la actividad empresarial.
- ¿Qué hacer? Partir por comprender la lógica del certificador, aquella con la cual se constituye, elabora sus estándares y hace sus evaluaciones, y, en seguida, aplicarla al proceso que concluye con la ejecución de las correcciones. Sin este esfuerzo es imposible desmontar las desconfianzas y alcanzar un lenguaje común que permita entenderse.
- No basta con crear un “grupo de tarea” interno para disponer los ajustes básicos que pide el certificador. Hay que diseñar e impulsar un tipo de

proceso donde tome cuerpo una nueva manera de hacer las cosas, diferente de la tradicional, pues esta es el origen de las desconfianzas. La piedra angular de este cambio debe ser la invitación a los grupos concernidos por la operación de la compañía (trabajadores, comunidades, pueblos indígenas, contratistas, académicos, ambientalistas, entre otros) a un proceso de co-producción de las respuestas a las observaciones de la pre-auditoría y al levantamiento de otros temas críticos, si corresponde.

Después de esto expusimos la conceptualización y, aún en términos rudimentarios, la metodología que proponíamos. Nos basamos en un texto que fue muy iluminador para la elaboración de este enfoque: la obra de Michel Callon, Pierre Lascoumes y Yannick Barthe, “Agir dans un monde incertain: Essai sur la démocratie technique” (“Actuar en un mundo incierto. Ensayo sobre la democracia técnica”). Nuestros interlocutores nos escucharon, pidieron acceso a la literatura citada y nos convocaron a una nueva reunión, donde sometieron a duras pruebas nuestros argumentos y sus fundamentos. Nos vimos forzados a corregir y refinar una y otra vez nuestros planteamientos. Después de varias reuniones nos anunciaron su decisión de dar curso al proceso. Lo que se produjo fue una genuina co-producción de conocimiento entre “consultores” y “clientes”, entre “expertos” y “legos” en cosas “blandas”. Comenzábamos, pues, a probar nuestra propia medicina.

Así partimos. Ni las prevenciones ni los plazos originales se han cumplido; pero la riqueza del proceso ha sido tal, que esto a nadie le ha importado.

Mientras poníamos en marcha el proyecto FSC sucedió un hecho que trastornó todo: el terremoto y tsunami del 27 de febrero de 2010. Dos plantas de Arauco sufrieron daños severos y las restantes fueron paralizadas. Constitución, una pequeña ciudad situada a 354 kilómetros de Santiago, fue una de las localidades más golpeadas. Arauco tiene allí una de sus plantas más antiguas. Es la ciudad donde nació la empresa, hace más de cuarenta años. Ayudar a Constitución a salir adelante se transformó entonces en un deber.

Inicialmente toda la energía se concentró en la emergencia, pero luego se planteó cómo reconstruir el centro de la ciudad, arrasado por el sismo y las marejadas. Una posibilidad era seguir el camino tradicional: con-

tratar a un grupo de expertos para proponer un plan de reconstrucción que luego fuera socializado entre la población. La otra opción era hacerlo bottom-up, aplicando la lógica que veníamos explorando en la certificación ante el FSC. Arauco eligió el segundo camino. Así nació el Plan de Reconstrucción Sostenible, PRES-Constitución. Otro laboratorio abierto donde se puso a prueba gran parte de los conceptos y metodologías que se exponen en este libro en materia de gestión de controversias.



PRES CONSTITUCIÓN Aborum inusto et occupum verero valoribusti te pelitatia.

DUDOSA REPUTACIÓN

En TIRONI Asociados veníamos revisando desde hace varios años el concepto de “reputación corporativa”. Sentíamos un malestar difuso con su definición, sus indicadores, su métrica. Teníamos relativamente claros sus puntos débiles. No obstante, nunca nos habíamos detenido seriamente a elaborar una propuesta alternativa. Era una asignatura pendiente.

En abril de 2010, Emilio Gilolmo dejó la presidencia de Telefónica en Chile, rodeado de un amplio reconocimiento interno y externo. La empresa había experimentado una transformación radical de su oferta y organización, adaptándose con éxito a la evolución tecnológica, los cambios regulatorios y la mayor competencia en el sector. El cambio de marca de sus productos y servicios, que fueron unificados bajo la marca

Movistar, fue el símbolo de esta mutación. Pues bien, después de años turbulentos como efecto de esta transformación, Telefónica había entrado en un período de relativa paz y estabilidad, con los nuevos negocios ya encaminados, una nueva estructura accionaria, un gobierno corporativo estable, un nuevo equipo de ejecutivos, buenas relaciones laborales y resultados en franca mejoría. En estas circunstancias asumió el nuevo presidente, Claudio Muñoz, un ejecutivo que conocía a fondo la compañía, pues había desarrollado gran parte de su carrera dentro de ella.

TIRONI Asociados presta consultoría a Telefónica-Movistar desde hace varios años. Al momento de reunirnos con el nuevo presidente, este nos hizo más o menos el siguiente planteamiento: “Pasamos ya lo más difícil. Hoy nuestros ratios son mejores en cualquier dimensión que queramos evaluarlos. Nuestros clientes cuentan con un servicio mucho mejor, aunque está aún muy lejos del estándar que quisiéramos alcanzar: estamos trabajando en ello y estamos seguros de que lo alcanzaremos. Estamos embarcados en un ambicioso plan de inversión que redundará en grandes beneficios para nuestros clientes y para el país. No obstante todo esto, nuestra reputación corporativa sigue estancada en un nivel que no nos satisface. Antes sentíamos que no podíamos aspirar a una calificación más elevada, pues teníamos una serie de tareas pendientes. Pero ya no es el caso. Estamos objetivamente a otro nivel; pero ni los clientes ni la comunidad de negocios ni los líderes de opinión ni la opinión pública nos lo reconocen. Nuestro prestigio como compañía es más bajo que nuestra performance. Queremos corregir esta asimetría. Queremos un plan de acción concreto para, en el plazo de un año, comenzar a ver un alza en nuestra reputación corporativa”. Nos reunimos luego con Andrés Wallis, director de Asuntos Corporativos, para preguntarle si teníamos libertad para proponer algo revolucionario. La respuesta fue sí.

Con ese encargo comenzamos por lo más obvio: familiarizarnos con lo que se da en llamar “reputación corporativa”. Revisamos sus conceptos y definiciones. También las metodologías que ocupan para levantar la información entre quienes supuestamente se constituye tal reputación. Las conclusiones que obtuvimos de este ejercicio fueron lapidarias: en

realidad nadie sabe bien de qué habla cuando habla de “reputación corporativa”, y nadie sabe tampoco qué está midiendo cuando la mide, ni para qué le sirve, aparte del gusto (o disgusto) de ver el nombre de su empresa encaramándose en un ranking de bajísima circulación.

Después de ese shock inicial, nos encaminamos a tres conclusiones de orden más conceptual. La primera, que la reputación de una corporación no puede estar basada en criterios o atributos universales, iguales en todo tiempo y lugar para toda clase de corporaciones y frente a todos sus públicos, sino en aquellos rasgos que son a la vez propios y pertinentes. La segunda, que la reputación de una corporación depende de su prestigio en aquellos públicos que ella estima relevantes, y no en lo que opine cualquier tipo de público. Y la tercera, que una organización no puede conocer por sí misma y por anticipado cuáles son las evidencias que debe ofrecer a su público relevante (que llamaremos sus stakeholders estratégicos), ni las pruebas por las que debe pasar para ganar su confianza y estima.

Procedimos a dejar respetuosamente de lado los manuales sobre “reputación corporativa” y nos dedicamos a diseñar una arquitectura conceptual sobre la cual levantar una nueva teoría, capaz de hacerse cargo de las peculiaridades de cada organización en cada momento y lugar determinado. Buscamos referentes en la teoría sociológica, lo que nos condujo a Luc Boltanski. Su libro “De la justification: Les économies de la grandeur” (“De la justificación: Las economías de la grandeza”), escrito con Laurent Thevenot, cumplió aquí un papel similar al de Michel Callon y sus colegas en el caso de la certificación de Arauco.

La tesis de esos autores es explicada en los capítulos 4 y 8. Pero adelantemos lo siguiente. Las organizaciones, sostienen Boltanski y Thevenot, son sistemas de coordinación. Toda coordinación requiere de un cierto marco compartido. En el caso de un país, por ejemplo, una constitución; de una iglesia, un catecismo o texto sagrado. Este marco lo llaman “lógica de justificación”. Es lo que le da sentido internamente, pero a su vez la constituye y legitima en la mente de los actores externos con los que interactúa, delimitando a su vez las expectativas que se hacen de ella. ¿Cuándo se observa más claramente la lógica de justificación de una or-

ganización? Cuando hay disputas que amenazan la coordinación. ¿A qué se apela para criticar o explicar? ¿Para resolver las diferencias? ¿Para alcanzar nuevos acuerdos y restablecer la coordinación? En estos momentos de estrés o crisis brota a la superficie la noción compartida de lo que es valioso, de lo que hay que proteger y preservar. Esta, dicen los autores, está siempre referida a lo que el mundo externo estima digno de valía.

Las organizaciones están siempre reportando a jueces externos (que pueden ir desde expertos a clientes, periodistas a fieles, analistas a votantes), que evalúan la evidencia que ellas les proveen para dictaminar si pasan por las pruebas que verifican el que cumplan o no con la lógica de justificación con la que declaran estar comprometidas. La llamada “reputación corporativa” no es otra cosa que el veredicto de tales jueces; el dictamen sobre si su conducta satisface o no los requisitos de la lógica de justificación que invoca como propia; la certificación de si es o no digna de confianza y de estima.

Fuimos a dar cuenta de estos hallazgos a Claudio Muñoz. Fue una reunión muy extensa. Al fin, después de múltiples preguntas, nos dijeron: “Nos hace sentido. Nos gusta el carácter disruptivo de la propuesta, porque lo que estamos haciendo no está dando resultados. Sigán en esta dirección, pero con dos condiciones: primero, que sean capaces de sortear las barreras internas y seducir a ciertos ejecutivos claves, pues su compromiso es indispensable para avanzar; y, segundo, contemplen la participación activa de la alta dirección”.

A partir de ahí nos abocamos, primero, a diseñar una metodología que incorporara la participación de la alta dirección de la empresa. Fue presentada luego de algunas semanas y aprobada. En seguida organizamos una suerte de road-show interno, explicando el modelo. De este test también salimos airoso. En paralelo dedicamos muchas horas a refinar los conceptos y definiciones, diseñar y probar instrumentos, idear formatos atractivos y construir la métrica y las herramientas de medición. En cada paso invitamos a proveedores expertos en áreas ajenas a nuestra expertise, como ilustradores, documentalistas y expertos estadísticos, con los cuales invertimos muchas horas explicando nuestro modelo y aprendiendo de sus preguntas y observaciones.

ABIERTA

¿Qué tienen en común nuestra propuesta para encarar la certificación de Arauco y la de Telefónica-Movistar para revisar su reputación corporativa? Que ambas se basan en la noción de que el conocimiento surge de una deliberación institucionalizada entre los directivos o expertos con legos o profanos provenientes de los grupos concernidos o stakeholders estratégicos. Este diálogo es el que permite, en un caso, encarar las controversias, delimitar las zonas donde hay que hacer correcciones y definir los modos de emprenderlas, para cumplir con los principios en que se basa la certificación. En el otro caso, es el que permite identificar las pruebas por las cuales una organización debe pasar y las evidencias que tiene que aportar, para conquistar confianza y estima en los grupos que son referentes de su lógica de justificación.

Esa convergencia fue la que nos condujo a bautizar esta metodología como ABIERTA. Proponemos que la gestión, tanto de las controversias

***Solupta temquae volupta di doli-
cimi, ut aut aut eatem in coratium
dis et deliquis et facerias eniaOp-
tatemor aut fuga. Et essi blandae***

socio-técnicas como de las justificaciones en que reposa la llamada reputación corporativa, no quede clausurada en las paredes de las organizaciones ni circunscrita al cenáculo de los técnicos, sino que incorpore en su núcleo

la intervención de grupos externos cuyo conocimiento se basa en su experiencia y no exclusivamente en el razonamiento científico-técnico. Esta intervención no está dirigida a “informar” o a “educar”, ni a “hacerles sentir” que “participan” y son “tomados en cuenta”, sino a producir con ellos un conocimiento que, por sí solo, el saber científico no es capaz de generar en un mundo de desbordes e incertidumbres.

Como se puede colegir del itinerario descrito, ABIERTA no es un modelo al que arribamos deductivamente, siguiendo ciertas construcciones teóricas o ciertos manuales. Llegamos a ella de un modo estrictamente inductivo, movidos por necesidades y encargos específicos de corporaciones con las que trabaja TIRONI Asociados que buscaban enfoques distintos a los habituales para encarar problemas que no encontraban salida siguiendo los enfoques tradicionales. Fue esto lo que nos

empujó a buscar nuevos soportes conceptuales, a revisar críticamente nuestra propia experiencia de consultoría y a crear metodologías adhoc. Desde este punto de vista, la propiedad intelectual de ABIERTA es compartida: una parte es de TIRONI Asociados y otra es de los ejecutivos de las empresas con los que hemos venido interactuando durante su proceso de creación. Ellos nos proveyeron del estímulo, pusieron a prueba rigurosamente los prototipos que les fuimos proponiendo y estuvieron dispuestos a abrir sus organizaciones para convertirlas en verdaderos laboratorios abiertos de estos nuevos enfoques.

Lo que presentamos aquí no tiene pretensiones académicas, sino eminentemente prácticas. La finalidad de este texto es ofrecer a las organizaciones un enfoque y un set de herramientas que les permitan encarar dos dimensiones cada vez más relevantes en la vida corporativa: las controversias con otros actores con los tienen que convivir a raíz de desbordes no previstos y sobre cuyo origen y consecuencias hay profundos desacuerdos, y la gestión de la llamada reputación corporativa”; esto es, los factores intangibles en que descansa el prestigio y estima de una organización y cuyo signo puede hacer su vida mucho más fácil o mucho más difícil. Para llegar a esto hemos procedido a estilizar, simplificar y operacionalizar cuerpos teóricos altamente complejos. Está en manos de los lectores juzgar si el esfuerzo ha valido la pena. En cualquier caso, liberamos de toda responsabilidad en los resultados a los autores que nos sirvieron de inspiración.

El capítulo 1 está destinado a exponer, de un modo algo impresionista, el tipo de eventos que gatillaron esta reflexión. Ellos contribuyeron a la cristalización de dos convicciones que se habían venido incubando a lo largo de varios años de consultoría a organizaciones del más diverso tipo: de una parte, que el conocimiento científico se revela cada día más impotente para dar cuenta de muchos de los fenómenos que hoy son fuente de crisis e incertidumbre; y, de la otra, que aquello que se presenta como evidencias o conclusiones científicas o técnicas no han caído del cielo sino que son el resultado de un intenso juego de presiones y negociaciones.

El capítulo 2 vuelve sobre los mismos temas, pero ya no a partir de casos, sino de una reflexión de corte más sociológico que conduce a una revalorización de las llamadas dimensiones subjetivas o blandas, vis-a-vis las dimensiones objetivas o duras.

Los capítulos 3, 4 y 5 avanzan en esta misma dirección, pero utilizando el marco conceptual de la sociología pragmática francesa, cuyas figuras principales son Bruno Latour y Luc Boltanski. En estos capítulos ofrecemos una exposición, necesariamente superficial, de los enfoques teóricos de cada uno, sin otro propósito que permitir la comprensión de los fundamentos del dispositivo de gestión corporativa que proponemos. Los capítulos 6, 7 y 8 están destinados a exponer las bases y metodologías de tales dispositivos, el de gestión de controversias socio-técnicas y el de construcción y gestión de justificaciones.

Hemos agregado como anexo una versión libre de las diferentes “lógicas de justificación” o “ciudades” de los ya mencionados Boltanski y Thevenot, apoyándonos en ilustraciones de Guillo.

Cada capítulo ha sido escrito con la intención de hacerlo auto-explicativo, lo que permite al lector seleccionar aquellos capítulos que le interesan y omitir el resto. Con todo, siempre será mejor leerlo de corrido. Estaremos muy agradecidos de quien lo intente.

Santiago de Chile, *agosto 2011*

CAPÍTULO 1 / BLANDO

Cuando se pasa revista a las principales noticias que atraen la atención pública, es cada vez más frecuente encontrar disputas, controversias o conflictos sobre fenómenos que nadie sabe a ciencia cierta dónde se localizan: si en el campo de lo técnico o científico, o si más bien en el espacio de lo social-político; si forman parte de aquellas cosas que son comprobables empíricamente, o si se ubican más bien en el mundo inasible de las creencias y de los mitos; si corresponden a temas “duros”, materiales, susceptibles de observación objetiva y de cálculo racional, o “blandos”, del campo subjetivo de las percepciones, emociones y sentimientos. Si se observan con detalle, se llegará a la conclusión de que tales fenómenos, capaces de despertar enfrentamientos agrios y hasta violentos, se ubican en la interfase de esos campos. Una zona líquida, porosa, sin fronteras claras, donde se confunden lo objetivo con lo subjetivo, lo material con lo inmaterial, lo natural con lo humano, lo racional con lo emocional, lo “duro” con lo “blando”. Una zona que no tiene un dueño incuestionado, alguien que posea la autoridad para dictaminar sin apelación lo que es verdadero y lo que es falso, lo legítimo y lo arbitrario, lo justo y lo injusto. Ante la carencia de tal autoridad, distintos tipos de actores (activistas, científicos, políticos, comunidades) se sienten acreditados para intervenir, sin pedir permiso y sin respetar

sus reglas, en cualquier campo. Y no solo eso: solicitan que se reconozca a sus puntos la misma validez que se reconoce a los de los demás interlocutores, sin preferencias ni exclusiones.

Para algunos actores esto puede ser el infierno, como es el caso de aquellos que tenían un cierto estatuto de poder. Para otros, en cambio, puede ser el paraíso, como sucede con aquellos que se sentían marginados de las decisiones técnicas. Como sea, los eventos donde se nublan los límites de antaño y todo se vuelve un cambalache en el que cualquiera es un señor, brotan todos los días, y brotarán aún más en el futuro, porque el fenómeno es contagioso.

Parece útil detenerse por un momento en algunas disputas o controversias que explican mejor que cualquier raciocinio intelectual por qué este libro y la metodología que propone.

¿"MOLESTA" O "CONTAMINANTE"?

Partamos con un caso de gran repercusión pública en Chile, que al momento de terminar este libro aún no se cerraba por completo. Se trata de la construcción de Central Castilla, el mayor proyecto termoeléctrico de Sudamérica, que se instalaría en la costa de la ciudad de Copiapó, en la Región de Atacama, y que pretende abastecer la creciente demanda de energía de los nuevos proyectos mineros de la zona, a través de la generación de 2.354 megawatts y una inversión de US\$ 4.400 millones. El inversionista es el grupo brasileño MPX, cuyo controlador es Eike Batista.

El lugar óptimo para el emplazamiento de la central tiene autorización para acoger actividades "molestas" para el medio ambiente, caso en el cual se puede desarrollar, pero no "contaminantes", caso en cual debe abortar. Esto significa que la posibilidad de instalarse allí depende de cómo la califique la autoridad de salud de la región: si la tilda de "molesta", puede hacerlo; pero si la etiqueta como "contaminante", el proyecto no podría siquiera presentarse a la revisión de la Comisión Regional Ministerial (Corema). Como era obvio, esta situación transformó la calificación de la central en una verdadera guerra: por el bando de "molesta" han estado los inversionistas y por el bando de "contaminante", los

grupos opositores, que incluyen propietarios colindantes, ambientalistas, habitantes de ciudades y pueblos cercanos, alcaldes, concejales y parlamentarios de la región. Las autoridades del gobierno regional, que son las que deben dictaminar --al menos en primera instancia-- cómo es la central, se han dado vueltas ante el dilema que enfrentan. Veamos la forma en que se han desarrollado las diferentes batallas de esta larga guerra que, últimamente, parece estar llegando a su fin.

A comienzos de enero de 2010, cuando el gobierno de Michelle Bachelet estaba a días de concluir, y después de presiones en un sentido y otro, la secretaria regional ministerial de Salud de Atacama, Pilar Merino, dictó una resolución que establecía que la central proyectada no era “molesta”, sino que lisa y llanamente “contaminante”. Los argumentos esgrimidos por la autoridad para respaldar su calificación se basaban en que “si bien no hay asentamientos humanos cercanos, salvo una caleta de pescadores, en esa zona se generan vientos que esparcen los residuos a zonas donde sí hay población” (Diario La Segunda, 20 de julio de 2010). Agregaba que la instalación de la central termoeléctrica provocaría un cambio en las temperaturas de las aguas, lo que traería efectos adversos a la flora y la fauna marinas.

Los grupos opositores tomaron esa resolución de la autoridad regional como una victoria prácticamente definitiva. Ella hacía imposible la instalación de la planta en el emplazamiento proyectado, lo cual la volvía casi inviable. Pero este triunfo duró poco. El 11 de marzo de 2010 asumió un nuevo gobierno, el del Presidente Sebastián Piñera. Pocos meses después, el 13 de julio, el nuevo seremi de Salud, Raúl Martínez, mediante la resolución exenta 2060, anuló la calificación de “contaminante” y le otorgó la calificación de “molesta”. Justificó el cambio diciendo haber recibido informes de la Gobernación Marítima y del Servicio Agrícola y Ganadero, a quienes correspondía revisar los agentes contaminantes en el mar y en el área terrestre, que confirmaban que el proyecto cumplía con la normativa chilena. La resolución anterior sostenía lo contrario.

**Rum, esti ipsusdandam, ad ullaud
esequis se evernatur?
Solupta temquae volupta di dolli-
cimi, ut aut aut eatem in coratium
dis et deliquis et facerias enia
quam dellenis prae similiae simus
sunti tem eum ipiet hari asperca.**

La resolución exenta 2060 fue tajantemente impugnada por los opositores a Central Castilla. Las críticas se volcaron sobre el seremi de Salud, a quien se le hizo todo tipo de acusaciones. Pero los opositores no se limitaron a una protesta expresiva. Se apresuraron a presentar un recurso de protección ante la corte de apelaciones de Copiapó, acompañado de la petición de dictar una orden de no innovar: en caso de ser acogido, se impediría que la Corema pudiese votar el proyecto sobre la base de la resolución exenta 2060. Alegaron ante la corte el abogado de los grupos opositores, de un lado, y el Consejo de Defensa del Estado, del otro, que defendió la validez del dictamen del Seremi de Salud. Ambas partes aportaron sus propios informes técnicos y jurídicos. Después de ponderarlos, la corte dio la razón a los opositores y declaró que la modificación introducida por el nuevo seremi de Salud era impropia, ya que no correspondía a las atribuciones de tal autoridad. Con esto, el proceso de aprobación de la termoeléctrica quedó nuevamente detenido, lo que fue nuevamente celebrado como una gran victoria por sus opositores.



ATACAMA SIN TERMO ELECTRICAS Volupta conse volum faccatia quae laboria ssinvel is ium quaad
ministi nvelecu lluptatia dolut fugite veles si dit, quat qui id quia volupta tibusdam fugimi

Pero los inversionistas de Central Castilla recurrieron a la corte suprema para que dictaminase si era posible cambiar la calificación. El tribunal máximo adoptó un fallo que dejó satisfechos a partidarios y detractores: estableció que la resolución 2060 que rebajó la calificación a “molesta” fue ilegal, pero al mismo tiempo señaló que se puede solicitar a un seremi un nuevo proceso de recalificación. Es lo que hicieron los inversionistas el 17 de noviembre del 2010. A esa fecha había un nuevo seremi de Salud, Nicolás Baeza, pues el anterior, Raúl Martínez, había renunciado alegando discrepancias con el gobierno central, el que a su juicio habría invadido sus funciones en las labores de rescate en la mina San José y obedecido a presiones en el caso de la central termoeléctrica Barrancones (ver más adelante).

Paralelamente a lo anterior, el inversionista de Central Castilla (MPX) entabló negociaciones directas con los propietarios del predio colindante al proyecto, la familia Domínguez, que había encabezado la oposición a la central. Esto se realizó en total sigilo, hasta que en enero de 2011 ambas partes anunciaron que habían llegado a un acuerdo que, entre otras cosas, consigna un aporte de 9.5 millones de dólares por parte de los inversionistas para la creación de una fundación que realizará auditorías a la central y efectuará diversos estudios para garantizar la preservación del lugar, más la creación y mantención de un parque protegido. Todo esto se materializaría siempre y cuando el proyecto se realizara, lo cual pasaba porque el seremi de Salud lo calificase como “molesto”. Así ocurrió el 17 de febrero del 2011, cuando el seremi de Salud, finalmente, entregó su resolución sobre la Central Termoeléctrica Castilla, calificándola como “molesta”, argumentando que “cuando se la calificó como “contaminante” se utilizó erróneamente la metodología”. Esto despejó la vía para un voto favorable en la comisión de evaluación ambiental, que el 25 de febrero de 2011 aprobó de manera unánime la construcción de la central.

Diversas autoridades locales, grupos ambientalistas y parlamentarios se manifestaron contrariados por esta decisión y denunciaron que se había seguido “una lógica de acuerdo entre cuatro paredes, en circunstancias de que se está atentando al bien común”. Ellos han planteado

Sí hay debates acerca de cuál es su verdadero impacto, así como de cuál será su estabilidad. Hay quienes piensan que la influencia de estas redes es inversamente proporcional a su extensión o que se trata de un fenómeno que hoy está en su peak, pero que es pasajero. Hay, por cierto, poderosos argumentos en sentido contrario. Sin embargo, dejemos de lado por ahora esas controversias y observemos algunos rasgos sociales de las redes digitales, que se diseminan hacia todo tipo de relaciones sociales, incluyendo aquellas que no están mediadas por la tecnología.

FUENTE: HTTP://ROYAL.PINGDOM.CO	DICIEMBRE 2010
Usuarios internet	1,97 mil millones
Número mails año	107 mil millones
Usuarios Facebook	600 millones
Usuarios Twitter	175 millones
Número Web-sites	255 millones
Número visitas Wikipedia diarios (16/5/11)	14,4 millones
Número wikipedians	14,5 millones

Las redes sociales digitales funcionan en tiempo real. En ellas no existe la noción de espera o de aplazamiento, lo que significa que tampoco existe la calma y la reflexión. El “qué se dice” (el contenido) está ciento por ciento asociado al “cuándo se dice” (la oportunidad). El contenido sin oportunidad es nada: se vuelve irrelevante. Quien desee insertar contenidos en estas redes debe esperar la oportunidad para hacerlo, al estilo de los surfistas que esperan la ola adecuada. Esta oportunidad

está determinada por la agenda de los temas que van dominando en cada instante las mismas redes. No la define nadie; no existe un centro o un núcleo que, después de un proceso reflexivo, las fije: esto es lo que hacen los medios de comunicación tradicionales cuando determinan qué clase de noticias presentar en sus portadas o noticiarios, y cuáles dejar afuera, de donde surge su universalmente aceptada función de “agenda setting”. En el universo de las redes digitales las cosas no son así. Aquí la agenda no es “seteada” por nadie. Es el agregado automático de las preferencias de los propios usuarios, sin intervención de terceros. El set de la agenda es estrictamente democrático.

El contenido en las redes sociales digitales es provisional: está siempre abierto al error y al cambio. No hay drama en esto: todo lo que está en estas redes está a prueba; está ahí para ser corregido. Son el reino de lo transitorio. Esto lo ilustra muy bien la denominación “beta”, muy extendida en el mundo web, que indica dos cosas: que el sitio o plataforma no es definitivo, que puede contener fallas o inexactitudes; y que la corrección de los errores y su mejoría dependerán de las contribuciones de los usuarios, a los que se insta a formular sus críticas y recomendaciones. Se dirá que el carácter provisorio de lo que fluye a través de estas redes se deriva de que operan en tiempo real, lo que no da oportunidad para la reflexión, la confirmación y la revisión: sería entonces una cuestión técnica, que resulta meramente de la prisa para no dejar pasar la oportunidad de emitir un determinado contenido. Esto es cierto, pero sólo en parte. La provisionalidad de los contenidos revela también una cuestión que podríamos llamar epistemológica. Quienes se despliegan en las redes sociales se inclinan por una actitud relativista hacia el conocimiento. En ella no hay verdades consagradas ni definitivas, toda afirmación está sujeta a cambio, la verdad es algo provisorio y es el fruto de la colaboración horizontal de muchos. Esto es lo que transforma a las redes sociales digitales en un laboratorio abierto, que funciona 24/7, donde se rompen los límites entre los que están adentro y los que están afuera, entre los productores y los usuarios.

FOROS HÍBRIDOS

Los Foros Híbridos pueden surgir de forma espontánea o premeditada. Lo que tienen en común es que emergen siempre con motivo de una controversia socio-técnica específica que estalla a partir de un desborde que ha provocado alarma en un arco amplio de actores. Su grado de formalidad o institucionalización puede variar.

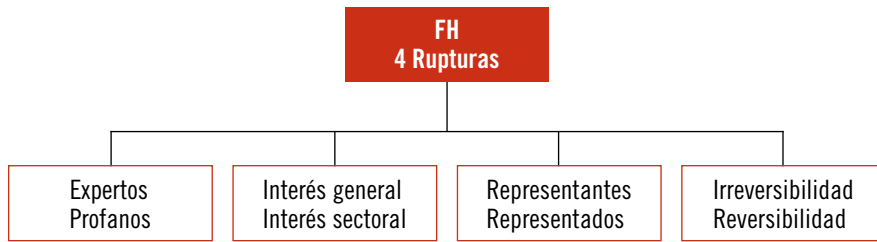
En un extremo encontraremos Foros Híbridos altamente institucionalizados, en cuyo caso reunirán gran parte de las siguientes características: son instancias constituidas especialmente para este objeto por alguna entidad o un líder; sus integrantes representan los enfoques más significativos sobre la controversia socio-técnica, y ellos lo saben y lo aceptan; cuentan con protocolos de funcionamiento claros que han sido acordados por los integrantes; disponen de una agenda y un calendario de trabajo; y, por último, se sabe cuál es su desenlace: emitir un informe, hacer una recomendación, presentar una demanda.

En el otro extremo están los Foros Híbridos totalmente informales, en cuyo caso se observará lo siguiente: surgen espontáneamente a partir de un desborde y sin un liderazgo o núcleo bien definido, lo que puede ocurrir de dos maneras: mediante la evolución desde una agrupación preexistente (una junta de adelanto, por ejemplo) o mediante la creación de una agrupación nueva (una mesa de diálogo). Sus integrantes se incorporan por iniciativa propia y no tienen una participación estable; carecen de una agenda delimitada de temas a abordar; las reglas de funcionamiento son implícitas y no han sido concordadas; y no se sabe exactamente en qué va a devenir el proceso, por lo que están abiertas todas las alternativas.

Los Foros Híbridos del primer tipo serán más sistemáticos y tendrán a una duración más prolongada, mientras los del segundo tipo serán más intensos y más concentrados en el tiempo.

Que un Foro Híbrido sea institucional o informal dependerá de las circunstancias. Pero en los dos casos hay una característica que es consustancial: todos los actores que decidan integrarse a este proceso aceptan que no pueden ignorarse ni tampoco anularse y que pese a sus

discrepancias o rivalidades comparten una finalidad común: encontrar un punto, un “estado del mundo”, donde todos puedan convivir. Los grupos que participan en un Foro Híbrido deben asumir también, aunque no sea de manera explícita, que su participación podría producir mutaciones en la identidad de cada uno, esto es, en su manera de verse en el mundo y de relacionarse con los demás actores. Hasta cierto punto, esta es una condición de éxito del Foro Híbrido: si los actores que participan están obsesivamente anclados a su propia identidad, es muy difícil que el Foro pueda avanzar.

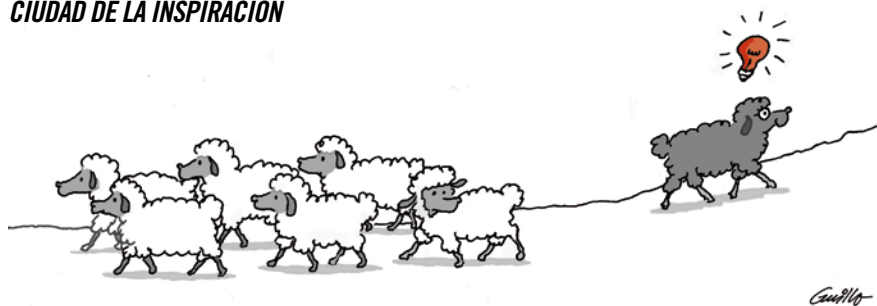


Los Foros Híbridos representan una cuádruple ruptura. Quiebran, en primer lugar, con el aislamiento de los científicos y técnicos frente a los no especialistas o profanos, y esto hace de ellos algo totalmente diferente a los clásicos dispositivos de participación, en los cuales tal separación se mantiene intocada. Acaban con aquello de los técnicos en un salón y los actores sociales en el otro -y uno de los dos con tratamiento “VIP”. Aquí es un solo salón, en el cual están todos reunidos deliberando sobre todos los temas sin distinción. Los actores sociales tienen el derecho a opinar sobre cuestiones técnicas, del mismo modo como los técnicos tienen derecho a opinar sobre materias sociales. Nadie puede negar validez a un determinado tipo de racionalidad o argumentación, sea porque “no es científica”, sea porque “no tiene la experiencia”.

En segundo lugar, rompen con la autorización tácita que se entrega usualmente a determinados actores, que les da el derecho exclusivo de

Pero no hay un número ilimitado de “grandezas legítimas”. Los autores distinguen seis modelos o arquetipos, que denominan “mundos” o “ciudades”. Cada una está basada en una noción de bien común o de “grandeur”, cuya arquitectura se apoya en ciertos textos de filosofía moral y política que ha configurado la cultura occidental: San Agustín, Adam Smith, Hobbes, Saint-Simon, Rousseau, entre otros. Estas seis ciudades son: de la inspiración, de la familia o doméstica, de la opinión o de la fama, cívica o del ciudadano, de la industria y del comercio o mercantil.

CIUDADES¹ **CIUDAD DE LA INSPIRACIÓN**



En esta ciudad lo más valioso es la pasión. Quienes viven en ella deben tener espíritu crítico, originalidad, creatividad, ideas iluminadoras. Las corporaciones que habitan esta ciudad mantienen entre sus miembros relaciones dominadas por la pasión por lo que se hace, por la libertad para lanzar ideas y propuestas. Esto exige aceptar la improvisación. Es una ciudad donde no hay horarios. El trabajo y el ocio se confunden, así como lo productivo y lo lúdico. Los espacios en que se interactúa son informales. El lenguaje está cargado de imágenes y alegorías. Apeala a emociones y es, por lo mismo, predominantemente oral y visual. La evidencia de que algo está bien radica en su capacidad para despertar

¹ En el Anexo se presentan las ciudades con ilustraciones del dibujante Guillo. Ver también www.gestionabierta.com, donde hay un video explicativo de las ciudades.

sorPRESa, para romper con lo establecido. La forma que asume es de tipo factual, tipo prototipo. El juez que evalúa el éxito o fracaso son aquellos que se apropian de la innovación y la viralizan. La avant-garde, los trend-setters. El mayor peligro que acecha a esta ciudad son la reiteración, la habitualidad, la obviedad.

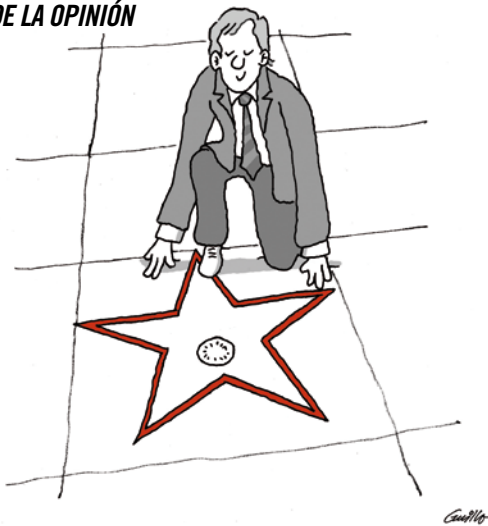
CIUDAD DE LA FAMILIA O DOMÉSTICA



En esta ciudad lo más valioso es la tradición. La permanencia. El honor. La calificación que se requiere para ser parte de ella son los valores obtenidos de la formación familiar, y reafirmados en la trayectoria personal

(colegio, universidad, redes). Las relaciones entre quienes privilegian la lealtad y la jerarquía: cada uno ocupa el lugar que le corresponde, y será la discreción y la nobleza, no la competencia, lo que permitirá ir avanzando en esa jerarquía. El tipo de relaciones que se despliega en el trabajo no se diferencia del tipo de relaciones en el hogar, en la familia. El lenguaje es cordial y se privilegia el contacto personal, el vínculo, el cara a cara. El estilo es sobrio, recatado, pero con abundantes referencias a historias personales o familiares. La evidencia que demuestra que se está siendo fiel a su noción de grandeza es la invariabilidad, la estabilidad, la lealtad. Esto se prueba en el aprecio y la confianza de colaboradores, clientes, proveedores, etc. Quien certifica el éxito o fracaso son los propios pares, en especial aquellos con los que se tiene algún parentesco o se comparten trayectoria y valores. La mayor amenaza en esta ciudad es la tentación del éxito sobre la base de la indiscreción, la artificialidad y la trivialización.

CIUDAD DE LA FAMA O DE LA OPINIÓN



Lo valioso aquí es el conocimiento y la opinión de los otros. Del mundo externo. Quienes están mejor calificados para desenvolverse en esta ciudad son las personas que disponen de cierto renombre o cuentan con