

**¿Cómo gestionan las coaliciones
no-lucrativas la paradoja de la
cooperación/confrontación con el
sector público? Estudio de un caso**

Angel Saz-Carranza

Angel Saz-Carranza

Es ingeniero aeronáutico por el Imperial College de la Universidad de Londres, diplomado en Cooperación Internacional al Desarrollo por la Universidad Autónoma de Barcelona y doctor en *Management Sciences* por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) de la Universidad Ramón Llull, Barcelona. Ha estado como investigador visitante en la Universidad de Nueva York; ha sido consultor para el Banco Interamericano de Desarrollo y las Naciones Unidas; y ha trabajado en desarrollo y ayuda humanitaria en África, Asia y América Latina. En la actualidad es investigador del Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE (Barcelona) y profesor asociado de la Universidad Politécnica de Barcelona.

Las comunicaciones con el autor pueden dirigirse a:
E-mail: angel.saz@esade.edu

La pregunta de investigación que se plantea este estudio es: ¿cómo gestionan eficazmente las coaliciones no-lucrativas la paradoja de la cooperación/confrontación al interactuar con el sector público?

¿Cómo gestionan las coaliciones no-lucrativas la paradoja de la cooperación/confrontación con el sector público? Estudio de un caso *

Introducción

La nueva estructura social llamada "economía mixta" (Austin y Hasenfeld, 1985), "cuasi-mercado" (Le Grand, 1991), "el Estado en la sombra" (Wolch, 1990), "gobierno a través de terceros" (Salamon, 1981), "el Estado contratante" (Smith y Lipsky, 1993), o "el Estado relacional" (Mendoza, 1991) implica la idea fundamental de un mundo correlacionado, donde los problemas actuales son "malvados", están mal definidos, y requieren de soluciones complejas.

Este hecho ha desplazado la gerencia pública de un enfoque vertical e intra-organizativo tradicional hacia la gerencia relacional e inter-organizativa en contextos de poder fragmentado (Bryson y Crosby, 1992). Sin embargo, a pesar de la popularidad retórica de la que disfrutaban la gestión de redes y el liderazgo relacional, sigue habiendo una carencia de investigaciones empíricas en este campo (Ebers, 1997; Ebers y Jarrillo, 1997; Isett y Provan, 2005; Ring y Van de Ven, 1994).

Este trabajo pretende explorar la naturaleza inherentemente paradójica de las relaciones no-lucrativo/públicas entre cuatro coaliciones de organizaciones de inmigrantes en Estados Unidos y su interacción con diferentes estamentos del sector público. La pregunta de investigación que se plantea este estudio es: ¿cómo gestionan eficazmente las coaliciones no-lucrativas la paradoja de la cooperación/confrontación al interactuar con el sector público?

El nivel de análisis del estudio es la díada entre la coalición (de organizaciones no-lucrativas pro-inmigración) y la organización

Recibido: 28-06-2007. Aceptado: 17-09-2007.

(*) Presentado originalmente al XX Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública 2007: ¿Cómo enfrentar los desafíos de la transversalidad y de la intersectorialidad en la gestión pública?, con el título: "La intersectorialidad público-privada vista desde el otro lado: de cómo las coaliciones de inmigrantes en Estados Unidos gestionan la cooperación y la confrontación con el sector público". Obtuvo una Mención Honorífica.

pública, y el enfoque es la gestión de la relación por parte de las coaliciones no-lucrativas. Aunque la aportación para gestores no-lucrativos es obvia, también puede ser útil para los gestores públicos. Esto es así, ya que como sostiene Moore (2006), el sector público suele tener menos capacidad de responder a los movimientos estratégicos de los actores privados, por lo que una comprensión de los motivos y las acciones estratégicas del *otro lado*, las coaliciones no-lucrativas en este caso, puede ser esclarecedor, e incluso aportar elementos para permitir al sector público pasar de una actitud reactiva en sus relaciones con grupos de presión a otra más pro-activa.

Este artículo se estructura de la siguiente manera: primero se presenta el marco teórico respecto a las relaciones no-lucrativas/públicas, el liderazgo relacional y el poder entre organizaciones. Sigue la descripción y justificación de la metodología utilizada, así como de la presentación de los casos de las coaliciones de inmigrantes estudiadas. Finalmente se presentan los resultados y las conclusiones.

1. La paradoja de las relaciones no-lucrativo/públicas

Las coaliciones pro-inmigrantes se relacionan tanto vía la confrontación como la cooperación con el sector público y esta paradoja les facilita ser efectivas en promover su misión (Ospina y Saz-Carranza, 2005). La paradoja de la confrontación y de la cooperación tiene que ver con las paradojas de la interacción que se dan entre una unidad y su relación con el entorno, entre las cuales la más típica es la tensión entre el conflicto y la cooperación (De Rond y Bouchikhi, 2004).

Cooperación y confrontación

La investigación sobre dinámicas de equipos ha encontrado que se dan simultáneamente el conflicto y el compromiso (Murnighan y Conlon, 1991) y también el conflicto cooperativo (Tjosvold, Poon y Yu, 2005). Investigadores han encontrado que las relaciones inter-organizativas implican a menudo la paradoja de la competencia de la cooperación (Clarke-Hill, Li y Davies, 2003; De Rond y Bouchikhi, 2004) y los intercambios tanto iguales como desiguales (Zeitz, 1980). Desde una perspectiva de la ecología organizativa, Barnett y Carroll (1987) ya encontraron tanto mutualismo como competencia entre compañías de teléfono: competencia entre las

La paradoja como foco de investigación no se ha utilizado en investigaciones sobre relaciones no-lucrativo/públicas, a diferencia de lo que pasa con respecto al sector empresarial, donde se han identificado la competencia y la cooperación simultáneamente, llamada a veces *coopetición*.

compañías al nivel organizativo, pero mutualismo a nivel sectorial, donde diversas compañías fortalecen el sector en general.

Además de estos resultados del sector empresarial, se han identificado contradicciones similares en los sectores no-lucrativo y público. Young (2000) identifica a nivel intersectorial una tríada de tipos de relaciones: suplementarias, complementarias, y adversarias. Al nivel inter-organizativo, Najam (2000) identifica cuatro tipos de relaciones no-lucrativo/públicas, según la similitud de metas y estrategias de las partes: cooperación, cooptación, complementariedad y confrontación. De manera parecida, Hardy y Phillips (1998) identifican la colaboración, la conformidad, la contención y la contestación como posibles tipos de relaciones entre agencias. Sin embargo, la paradoja como foco de investigación no se ha utilizado en investigaciones sobre relaciones no-lucrativo/públicas, a diferencia de lo que pasa con respecto al sector empresarial, donde se han identificado la competencia y la cooperación simultáneamente (Zeng y Chen, 2003), llamada a veces *coopetición* (Brandenburger y Nalebuff, 1996).

Liderazgo relacional y la gestión de paradojas

Los contextos inter-organizativos requieren una gestión diferente a la de los contextos intra-organizativos tradicionales debido a las diferentes barreras que tienen que incorporar (sectoriales, organizativas, valorativas), a la carencia de autoridad y la falta de jerarquía formal (Chrislip y Larson, 1994). Ante la falta de jerarquía, ni la autoridad ni las "rutinas programadas" son aplicables debido a la fragmentación de poder (Bryson y Crosby, 1992) y a la incertidumbre creada por la interacción de múltiples agentes autónomos (Huxham, 2003). Este tipo de contextos, por tanto, implican "desafíos adaptativos" (Heifetz y Linsky, 2002) cargados de paradojas.

Existe una cantidad limitada de investigaciones sobre la gestión de paradojas, dialécticas, tensiones y dilemas. Esta restringida literatura propone algunas maneras de gestionar estas dualidades. Una forma de enfrentar una paradoja es, simplemente, favorecer un polo sobre el otro (Surnamurthy y Lewis, 2003; Johnson, 1992). Otra forma es alcanzar un equilibrio entre los polos (Huxham y Beach 2003; Mizrahi y Rosenthal, 2001). Otra manera de gestionar una paradoja es alternar los polos (Van den Ven y Poole, 1988; Poole y Van den Ven, 1989), fomentando un polo con un subgrupo y el otro polo con otro subgrupo. De manera similar, los polos se pueden alternar temporalmente según la situación dada, como

Junto al liderazgo relacional, el poder también juega un papel importante en las relaciones no-lucrativo/públicas: las coaliciones se crean justamente para generar poder y enfrentarse al sector público.

prescribe el "liderazgo circunstancial" (Heifetz y Sinder, 1991a y 1991b; Hersey y Blanchard, 1982) o como proponen Crosby y Bryson (2005) para gestionar colaboraciones intersectoriales según la etapa del ciclo de la política.

March y Weil (2005), por su parte, identifican tensiones inherentes al liderazgo. Las paradojas en el liderazgo exigen explorar, en vez de suprimir, las tensiones e implican un cambio de enfoque. Aceptar las paradojas en la gestión implica tolerar un nivel de caos (Eisenhardt, 2000) y requiere un cambio cognitivo y disposiciones y capacidades específicas (Quinn y Cameron, 1988). Asimismo, March y Weil (2005) indican que el potencial de las situaciones ambiguas y paradójicas está subestimado mientras que se sobrevalora la acción racional. Kaplan y Kaiser (2003) también proponen un liderazgo versátil que combina opuestos -control y delegación, estrategia y operatividad- y que sólo se puede alcanzar con lo que F. Scott Fitzgerald llamó "inteligencia de primer nivel," que permite funcionar con dos polos contrarios.

Junto al liderazgo relacional, el poder también juega un papel importante en las relaciones no-lucrativo/públicas (Ospina y Saz-Carranza, 2005): las coaliciones se crean justamente para generar poder y enfrentarse al sector público. Se sabe que las organizaciones no-lucrativas de transformación social centran sus esfuerzos en generar poder y que una creencia fundamental es que las desigualdades sociales son debidas al desequilibrio de poder entre actores sociales (Ospina y Saz-Carranza, 2005). El concepto de interdependencia de Emerson (1962) postula que si dos organizaciones son dependientes de una tercera más potente, las dos más débiles pueden juntarse para contrarrestar a la organización más fuerte. Los recursos, o las "bases de poder" (French y Raven, 1959), incluyen legitimidad, conocimiento y el capital financiero, entre otros.

En el sector de la inmigración, al cual los casos de este estudio pertenecen, las organizaciones pro-inmigración son claramente dependientes del Estado, puesto que la legislación y su ejecución afectan directamente a los inmigrantes. Por tanto, estas organizaciones se unen en coaliciones para generar poder y así satisfacer su misión (que es, en definitiva, fomentar los derechos de los inmigrantes), que las obliga inevitablemente a intentar influenciar a actores públicos.

Para responder a *cómo coaliciones exitosas de organizaciones no-lucrativas pro-inmigración gestionan la paradoja de la cooperación/confrontación al interaccionar con el sector público*, hay que

atender a una pregunta preliminar, a saber: *¿cómo se manifiesta la paradoja de la confrontación/cooperación?*

2. Métodos

Colección y análisis de datos

Para contestar a las preguntas de investigación hicimos, usando entrevistas, un estudio comparativo de cuatro casos de coaliciones pro-inmigración. Esta investigación es interpretativa y busca entender un mecanismo causal, a saber cómo se gestionan las relaciones inter-organizativas e intersectoriales. Para explorar esto, utilizamos múltiples casos, que es una estrategia adecuada para entender procesos complejos de gestión.

Para recoger datos, realizamos 22 entrevistas con 31 entrevistados (5 directores¹ de coaliciones, 12 individuos integrantes de la unidad de coordinación de la coalición y 13 gerentes de organizaciones miembros de las coaliciones mediante 7 entrevistas grupales, 11 individuales, y 3 entrevistas telefónicas), observamos docenas de acontecimientos² y consultamos centenares de documentos relacionados con los casos. Esta muestra teórica se determinó con tal de centrarse en el director de la coalición, pero "triangularlo" con las perspectivas de otros integrantes de las unidades de coordinación de las coaliciones y de integrantes de organizaciones miembros de la coalición.

Para el análisis de datos, primero se transcribieron las entrevistas y luego se codificaron usando el software de análisis cualitativo AtlasTi. Inicialmente, utilizamos códigos amplios, derivados de la literatura y nuestro marco teórico, aunque luego fuimos incorporando códigos "in-vivo" y "abiertos". Al progresar el análisis, algunos códigos fueron modificados, otros agregados y otros eliminados. Utilizando matrices analíticas, primero los casos se analizaron independientemente y más adelante de manera comparativa.

La selección de los casos

Basados en una estrategia de muestreo teórico, utilizamos los criterios siguientes para seleccionar los cuatro casos de eficaces coaliciones pro-inmigración. Primero, todas las coaliciones están dirigidas por un ganador de un prestigioso premio concedido a gestores de organizaciones no-lucrativas y de cambio social. En segundo lugar, todas las coaliciones están formalizadas y llevan a cabo acciones conjuntas de denuncia y presión, y son coaliciones integradas por organizaciones independientes que trabajaban juntas para abordar problemas comunes. Tercero, todas las coaliciones

No buscamos identificar coaliciones eficaces, sino explorar la gestión en coaliciones que ya han sido identificadas como eficaces.

trabajan en el área de la inmigración, un criterio incluido para realzar la comparabilidad entre los casos. Este último criterio afecta la validez externa de nuestra investigación ya que robustece la generalización analítica dentro de esta área de trabajo, aunque la debilita para áreas diferentes.

En este estudio entendemos por eficacia el grado de realización de la misión; sin embargo, no buscamos identificar coaliciones eficaces, sino explorar la gestión en coaliciones que ya han sido identificadas como eficaces.

Las coaliciones son: la coalición de inmigración de Nueva York (Nyc); la coalición de inmigrantes asiáticos, africanos, europeos y latinos de Illinois (Caelii), Chicago; la red nacional de jornaleros (Ndlon), Estados Unidos; y Causa, la coalición de inmigración de Oregón. El trabajo de estas coaliciones es apoyar a las comunidades inmigrantes en sus áreas geográficas respectivas. Las cuatro coaliciones realizan actividades en tres áreas programáticas: educación cívica y técnica a inmigrantes; defensa de los derechos de inmigrantes; y capacitación y fortalecimiento de las organizaciones miembros de la coalición. La Tabla N° 1 resume sus características principales y sus misiones.

Tabla N° 1
Características básicas de los casos

Coalición	Presupuesto	Miembros (organizaciones)	Misión
Nyc (Nueva York)	2005: US\$ 2.167.560	164	Proveer a la comunidad inmigrante un espacio de discusión de temas urgentes y de acción colectiva para enfrentar dichos temas.
Causa (Oregón)	2006: US\$ 195.000	16	Promover los derechos de los inmigrantes y su bienestar, y combatir el creciente sentimiento anti-inmigración en Oregón.
Caelii (Chicago)	2006: US\$ \$1.690.218	20	Mejorar la calidad de vida de los inmigrantes y refugiados, y garantizar la dignidad y el respeto mediante la organización y la unión de comunidades, promoviendo una voz comunitaria en el debate político.
Ndlon (EE. UU.)	2004: US\$ 290.000	30	Fortalecer y expandir el trabajo de organizaciones de jornaleros para ser más efectivos y estratégicos en la construcción de liderazgo, promover los derechos de inmigrantes y jornaleros, desarrollando modelos efectivos de organización de inmigrantes y jornaleros.

Estas coaliciones han conquistado importantes logros -aunque el simple hecho de que se hayan formado en el fragmentario entorno inmigrante estadounidense y hayan funcionando por más de una década es ya un logro en sí mismo³. Por ejemplo, Caelii organizó una campaña para la reforma del INS (agencia de control de la inmigración en Estados Unidos) con más de 19.000 firmas, que dio lugar a la creación de un consejo de seguimiento y supervisión independiente. Hasta el momento, este consejo ha denunciado unos 800 casos ante el Congreso. Asimismo, Nyc movilizó a 60.000 inmigrantes en su campaña de educación del votante para las elecciones del 2000, que dieron lugar al registro de más de 200.000 nuevos ciudadanos. Causa a su vez ha sido fundamental para derrotar múltiples proyectos de ley anti-inmigrantes en la legislatura de Oregón desde 1998. Ndlon, en 2000, derrotó una ordenanza municipal del condado de Los Angeles que atentaba contra los derechos de los jornaleros; desde entonces ha desafiado múltiples ordenanzas en los tribunales, ha ayudado a crear siete centros de jornaleros, y ha llevado a cabo, junto con la Universidad de California, el primer estudio nacional sobre jornaleros (Valenzuela, Theodore, Meléndez y González, 2006).

Estas coaliciones forman parte del núcleo del movimiento pro-inmigración que fue capaz de bloquear en 2006 la reforma de la restrictiva ley de inmigración en el Congreso de los Estados Unidos. El impresionante séquito de las manifestaciones promovidas por estas coaliciones así lo revelan: en la reunión de Los Angeles del 25 de marzo, hubo 500.000 participantes, y el diario Los Angeles Times (2006) citó a miembros de Ndlon en su cobertura. Por otra parte, sólo durante junio de 2006, el New York Times le dedicó dos editoriales a Ndlon. Las manifestaciones promovidas por Caelii reunieron hasta 400.000 manifestantes el 1º de mayo, en Chicago, y el Chicago Tribune citó a uno de sus miembros. Causa reunió en Salem el 9 de abril a 20.000 personas, y el New York Times citó a la directora de Nyc en su protesta ante decenas de miles de personas el 10 de abril. Estas coaliciones, por tanto, son eficaces, y capaces de retar a actores externos con tal de apoyar su propia misión.

3. Cooperación y confrontación: la paradoja de la interacción

Según Trist (1983), se puede hablar de un dominio organizativo cuando una población de organizaciones comparte una serie de problemas comunes. El sector de la inmigración es un dominio

El gobierno es un jugador tan importante para los propósitos de estas coaliciones que no pueden permitirse ignorarlo. Estas coaliciones combinan la confrontación y la cooperación con los agentes del Estado en su lucha por los derechos de los inmigrantes.

en ese sentido, compuesto por estas coaliciones de organizaciones, otras organizaciones no-lucrativas y las distintas organizaciones gubernamentales y políticas con las que interactúan. Todas las partes se enfrentan a una serie de problemas comunes (temas relacionados con la inmigración), aunque los diversos agentes vienen con diferentes perspectivas.

Tal y como dijo la directora saliente de Nyic en su discurso de despedida, el gobierno es un jugador tan importante para los propósitos de estas coaliciones que no pueden permitirse ignorarlo. Estas coaliciones combinan la confrontación y la cooperación con los agentes del Estado en su lucha por los derechos de los inmigrantes. Todas estas coaliciones utilizan la cooperación y la confrontación, ya sea con un senador o un alcalde, la agencia gubernamental de inmigración o el consejo de educación, aunque siempre dándole una oportunidad a la primera opción. El ex-coordinador de Causa lo pone así: "No se trata siempre de golpear. De hecho, lo que intentamos hacer es construir incrementalmente... y si ellos, después de una reunión, continúan [sin apoyar a la comunidad inmigrante], nosotros tomaremos otras acciones... ruedas de prensa, trabajos con los medios de comunicación, dando a la comunidad el mensaje que este individuo no les está apoyando".

En uno de los actos de Causa que observamos, en Eugene, Oregón, habían invitado al alcalde y a candidatos al Senado, y aunque se dialogó educadamente entre todos, Causa no escondió su posición crítica en relación con algunas políticas de los asistentes. Ndlon, de manera similar, invitó a los representantes gubernamentales del departamento de la oficina de trabajo y seguridad -Occupational Safety and Health Administration (OSHA)- a su asamblea anual y, mientras dialogaba abiertamente con ellos, presentó sin tapujos y en público su posición contraria con respecto a algunas acciones gubernamentales polémicas. Ndlon, por tanto, combina generalmente el diálogo y reuniones con otras acciones antagónicas como los pleitos legales, las marchas y los boicoteos legales. Su coordinador nos dice: "Antes de tomar una decisión sobre si hacer una demostración o poner un pleito legal contra un municipio, intentamos siempre hablar... así que le damos una oportunidad a ese proceso, pero si no se avanza, lo llevamos a las calles". Según él, la ventaja de la cooperación en relación con la confrontación es que humaniza los jornaleros a los ojos de la opinión pública: "Cuando traes los polis, cuando hablan con los

La existencia simultánea de la confrontación y cooperación corrobora a Scott (1992), según el cual la noción de la colaboración no-confrontativa es errónea. La confrontación, o la posibilidad de ella, es un regulador de la cooperación.

trabajadores directamente, la relación cambia... se ven cara a cara. Eso es poder".

En Chicago, Caelii también combina cooperación, dialogando con senadores y legisladores, a la vez que se enfrenta directamente a ellos. Nyic, de manera similar, a la vez que trabaja con varios departamentos del gobierno municipal de Nueva York, tales como salud o vivienda, confronta llevando a cabo marchas delante del ayuntamiento y escribe editoriales combativos. En Nyic están convencidos que su eficacia es debida a que aparte de denunciar y presionar también están dispuestos a reconocer el buen trabajo de la alcaldía cuando ésta se lo merece. La combinación de la cooperación y de la confrontación que llevan a cabo estas coaliciones se asemeja al *tit-for-tat* de Axelrod, donde el primer movimiento es la cooperación pero si la otra parte no corresponde, las coaliciones responden con la confrontación.

Este comportamiento dual de confrontación/cooperación se ha observado entre algunos movimientos ecologistas -menos confrontacionales que los tradicionales- que buscan soluciones de consenso, combinando ambas estrategias con sus opositores (Pellow, 1999). De manera similar, estudiosos de organizaciones de denuncia y protesta distinguen entre tres diversos tipos de relación con el Estado: autónomo y confrontacional, cooperativo y dual (Dodge, 2006; Monpetit, Scala y Fortier, 2004), esta última siendo la combinación de las dos anteriores.

De hecho, la existencia simultánea de la confrontación y cooperación corrobora a Scott (1992), según el cual la noción de la colaboración no-confrontativa es errónea. La confrontación, o la posibilidad de ella, es un regulador de la cooperación (Luhmann, 1995). La "sombra de la confrontación" puede que sea necesaria para la cooperación.

Además, en el caso específico de las relaciones no-lucrativo/públicas esta tensión es intrínseca (Frumkin, 2000). De facto, estudiando el fenómeno no-lucrativo/público, Page (1999) encuentra que si bien la distinción "insider/outsider" (la distinción entre una organización que intenta influir mediante la cooperación con el Estado [*insider*] y las que intentan influir mediante la denuncia y el choque [*outsider*]) es válida, desde luego no es binaria. Los grupos utilizan ambas estrategias y, más importante, las contrapartes gubernamentales entienden esta dualidad. Como dice Frumkin (2003), parafraseando a Fukuyama, la resolución de la

tensión entre el sector no-lucrativo y el sector público marcaría "el final de la historia" en las relaciones no-lucrativo/público⁴.

Varias actividades de gestión y bases de poder son importantes a la hora de combinar la cooperación y la confrontación. Pero, quizás, lo más importante es el hecho de que estas coaliciones aplican estas alternativas en diferentes momentos. Es decir, se comienza con la cooperación y después se pasa a la confrontación en caso de necesidad. Además, Nyc combina ambas opciones en niveles diferentes, tal como lo demuestra el siguiente comentario de un responsable de programa de Nyc: "Con algunos responsables [gubernamentales] somos muy cordiales, hablamos mucho con ellos y tenemos muchas conversaciones... Algunos [de los responsables gubernamentales] no tienen bastantes recursos o suficiente apoyo o el alcalde no adjudica suficiente financiamiento... así que nuestras relaciones son cordiales, pero al mismo tiempo presionamos a su agencia o a su director... para conseguir que el alcalde a alguien en el consejo de la ciudad dé más recursos... Y somos muy francos. [Por ejemplo] le diremos al director de una unidad: 'sabes, no te estamos golpeando a ti, es a tu agencia, [las protestas] no son sobre tu funcionamiento. Estás haciendo un buen trabajo'. Tenemos una imagen pública y otra privada. Hay diferentes tonos según con quien hablemos".

Las observaciones del gestor de Nyc ilustran una diferencia entre Nyc y las otras tres redes. Solamente Nyc confronta y coopera con el mismo actor -el gobierno de la ciudad de Nueva York- al mismo tiempo. Caelii coopera con el Congreso y confronta con la oficina estatal de inmigración; Ndlon coopera con la policía local en un municipio y se enfrenta a la policía local de otro municipio; Causa se enfrenta a un senador y coopera con otro. Caelii, Causa y Ndlon combinan la cooperación y la cooperación con diferentes agentes, o con el mismo agente pero en diferentes momentos. Nyc, en cambio, se enfrenta y coopera con el gobierno de la ciudad de Nueva York al mismo tiempo. Pero esto lo hace con diferentes unidades dentro del mismo. Esto es debido, seguramente, al tamaño y la proximidad de Nyc con la municipalidad de Nueva York. Causa y Ndlon no tienen una interacción tan intensa con ningún grupo (debido a su cobertura regional y federal, respectivamente), y Caelii carece de tamaño y capacidad. Nyc, debido a su tamaño y proximidad, aplica tanto la cooperación y la confrontación al mismo tiempo con el mismo

A la hora de gestionar la paradoja cooperación/confrontación, dos actividades parecen ser extremadamente relevantes. Primero, reflexionar estratégicamente es fundamental para saber cuándo y cómo aplicar un polo de la paradoja o el otro. En segundo lugar, la movilización es importante puesto que atrae del exterior hacia las coaliciones recursos y poder.

actor, aunque con diversas unidades dentro del mismo (por ejemplo, cooperando con un funcionario del departamento de vivienda pero enfrentándose a su comisario).

En el ámbito de las relaciones inter-organizativas entre empresas lucrativas se ha observado una práctica similar. Bengtson y Kock (2000) sugieren que en la "*coopetition*" entre compañías (cooperar y competir simultáneamente), la competencia y la cooperación suelen ocurrir entre unidades de negocio distintas: por ejemplo, compitiendo en las actividades más cercanas al cliente (ventas y marketing), y cooperando en las actividades más lejanas al cliente (desarrollo de productos).

Esta discusión nos permite responder a nuestra pregunta preliminar: *¿cómo se manifiesta la paradoja de la confrontación/cooperación?* Esta paradoja se da, pues, porque la cooperación y la confrontación ocurren a niveles o en momentos diferentes. En términos de Ford y Backoff (1988), se trata de una paradoja diacrónica o vertical.

4. La gestión de la paradoja de cooperación/confrontación

A la hora de gestionar la paradoja cooperación/confrontación, dos actividades parecen ser extremadamente relevantes. Primero, reflexionar estratégicamente es fundamental para saber cuándo y cómo aplicar un polo de la paradoja o el otro. En segundo lugar, la movilización es importante puesto que atrae del exterior hacia las coaliciones recursos y poder, que posteriormente se utilizan para movilizar aun más bases de poder, para reflexionar estratégicamente o interactuar directamente con el agente público.

La reflexión estratégica

Todas las unidades de coordinación de estas coaliciones invierten mucho tiempo y recursos en reflexionar estratégicamente, acen tuando las implicaciones futuras de las alternativas estratégicas bajo consideración en su toma de decisiones (Bryson, 1995). Esta actividad, que surgió como concepto analítico de manera inductiva del análisis, es la que llamamos reflexión estratégica (en inglés "*strategizing*"). La reflexión estratégica emergió durante el análisis de los datos y se refiere al proceso de decidir cómo interactuar con el sector público, así como a desarrollar el plan de acción de la interacción.

Estas coaliciones no-lucrativas, debido a su misión que las obliga a intentar influenciar a agentes gubernamentales, sólo pueden decidir cómo interactuar.

La reflexión estratégica es de una importancia extrema, como lo demuestran las recientes manifestaciones de 2006 en los Estados Unidos, promovidas y apoyadas por estas coaliciones con el objetivo de influir sobre el debate del Congreso sobre inmigración.

- *Decidir cómo interactuar.* Decidir si se va a cooperar con, o por el contrario enfrentarse a, un actor público forma parte de la reflexión estratégica. Mientras que en el mundo empresarial, una empresa puede determinar hasta cierto punto si quiere interactuar con ("*bridging*") o aislarse de su entorno ("*buffer*"), estas coaliciones no-lucrativas, debido a su misión que las obliga a intentar influenciar a agentes gubernamentales, sólo pueden decidir cómo interactuar. Decidir si cooperar o enfrentar es una opción difícil, como nos dice un responsable de programas de Nyc: "Es duro... necesitamos... escoger nuestras batallas. Hay muchas batallas, pero tenemos que ser realmente estratégicos al elegir cuáles son las más importantes para nosotros". El director de Caaelii también reconoce la importancia de este tipo de decisión: "A veces tenemos que decidir si vale la pena destruir ese puente [esa relación]". De manera similar, la coordinadora de Causa resaltaba la importancia de "escoger tus luchas"; y también Ndlon, con sus recursos limitados, debe plantearse qué acciones priorizar.

Aun siendo un tema difícil, la dualidad de cooperar y confrontar con el agente público no se vive como una contradicción, ya que estas coaliciones tienen muy definida su misión y su propósito, que es en última instancia lo que determina qué opción escoger. El colaborar y/o confrontar con los agentes públicos es simplemente una opción estratégica, no una decisión cargada de valores: lo único irrenunciable es la misión. Resaltando este punto, la directora de Nyc contestó lo siguiente cuando fue preguntada si Nyc era una coalición cooperativa o confrontacional: "es una pregunta tonta".

Al igual que en otros aspectos de gestión, la reflexión estratégica no está exenta de tensiones. Los miembros de estas coaliciones a menudo tienen diferentes opiniones respecto a qué táctica utilizar, y esto puede dar lugar a tensiones o divisiones internas. Como nos dice una responsable de programa de Nyc, se dan tensiones en relación con "cuán agresivo vas a ser con un actor gubernamental... cuál es la mejor manera para conseguir lo que nos proponemos. Las tácticas son un tema importante y a veces es difícil poner a todos los miembros de acuerdo". Otro responsable

En la reflexión estratégica, otro dilema es cómo interaccionar e influenciar a un agente público sin legitimarlo.

de programa de Nyic comenta cómo desbloquean estas situaciones: "Aunque todos podamos tener ideas diferentes sobre cómo abordar el tema, todos estamos de acuerdo con que es necesario un acceso a servicios públicos en diferentes idiomas... nosotros centramos las discusiones en el 'cómo'". En Ndlon se daba el mismo tipo de discusiones entre miembros de la coalición.

El anterior comentario indica que los responsables de la unidad de coordinación mantienen las discusiones entre los miembros de la coalición en un nivel cognitivo (el "cómo"); o sea, los desacuerdos internos a la coalición se centran en las opciones (cognitivas) más que en las diferencias personales (afectivas) (Amason, 1996). El conflicto cognitivo en equipos a menudo mejora su eficacia, mientras que el conflicto afectivo mina su funcionamiento.

En la reflexión estratégica, otro dilema es cómo interaccionar e influenciar a un agente público sin legitimarlo. La coordinadora de Causa nos lo cuenta: "Tenemos que cerciorarnos que al interactuar [con algún agente público] no estamos legitimando aun más [al sistema]. Es muy difícil; a veces no sabes muy bien qué está pasando". Ndlon y Caelii también viven esta dificultad al elegir el modo de interacción.

El decidir entre provocar un cambio social radical o apostar por el incrementalismo (Price y Newson, 2003) es un dilema intrínseco a la reflexión estratégica para todas las coaliciones. Esta actividad poco recalcada en la literatura sobre redes y coaliciones, está muy relacionada con la extensa literatura sobre negociación. Sin embargo, mientras que la literatura sobre negociación tiende a centrarse solamente en una (entre individuos o entre organizaciones), la reflexión estratégica tal y como la estamos utilizando en este estudio abarca dos niveles diferentes: la toma de decisión entre miembros de la coalición (un primer nivel), en referencia a qué tipo de interacción debe tener la coalición con un agente público externo (el segundo nivel).

- *La planificación de la interacción.* Además del componente de la toma de decisión, todas las coaliciones ponen énfasis en la planificación estratégica en general. Por ejemplo, planificar la temporalidad de la intervención e interacción es un componente crucial de la reflexión estratégica: "No ganamos si no tenemos un plan muy claro. Y eso lleva meses, años", nos dijo un responsable de programas en Nyic. De hecho, durante una reunión estratégica para una campaña pro-inmigración de Causa a la que

Nosotros, encontramos que tres bases de poder -acceso, conocimiento y recursos financieros- juegan un papel importante en la reflexión estratégica.

asistimos, se decidió retrasar la rueda de prensa lo máximo posible para evitar una contra-reacción de grupos opuestos.

Caaeli también planifica cuidadosamente sus acciones. Como dice su director: "somos... pragmáticos... El análisis es muy importante en nuestro trabajo, la reflexión y el análisis... lo hacemos mucho... miramos qué funciona y qué no, y lo que no, lo cambiamos para la siguiente vez".

También participamos en una sesión de estrategia de Ndlon, donde habían invitado a diversos aliados tales como sindicatos (Aclu) y abogados progresistas (Lccr). En esta reunión discutieron las estrategias legales a usar para rebatir ordenanzas municipales que perjudicaban a los jornaleros. Las estrategias fueron analizadas y los efectos futuros de tales estrategias fueron discutidos.

La reflexión estratégica, tal como la estamos utilizando aquí, se refiere a cómo las coaliciones determinan enfrentar y/o cooperar con un agente público, y cómo hacerlo. Esta actividad parece muy importante para manejar la paradoja de la confrontación/cooperación. Además, esta actividad tiene una importancia mayor, si cabe, en las relaciones no-lucrativo/públicas, puesto que las organizaciones del sector público no están generalmente bien capacitadas para responder a movimientos estratégicos de organizaciones privadas (Moore, 2006).

- *El poder de reflexionar estratégicamente.* El poder también es muy relevante en la reflexión estratégica. Gray (1989), de hecho, recalca la importancia del papel que juega el poder estratégico en la colaboración. Nosotros, encontramos que tres bases de poder -acceso, conocimiento y recursos financieros- juegan un papel importante en la reflexión estratégica.

El conocimiento y las habilidades son de una importancia fundamental para la reflexión estratégica. Estas habilidades son muy escasas en el sector de la inmigración, como nos dice un ex-coordinador de Causa: "Al final todo se decide en la negociación y cómo estás posicionado para salir con una victoria para tu comunidad. Y necesitas a veces organizar campañas alrededor del posicionamiento. Tenemos una escasez enorme [en estos movimientos] no sólo de habilidades de negociación sino también una escasez de pensamiento estratégico".

Todas las coaliciones corroboran la importancia de capacidades, conocimiento y habilidades estratégicas.

Tener acceso a diferentes personas, recursos y sistemas es otra base de poder importante a la hora de reflexionar estraté-

En el manejo de la paradoja de cooperación/confrontación, la reflexión estratégica es fundamental puesto que determina qué modo de interacción adoptar, cómo combinar ambas alternativas y cómo aplicarlas. El poder, y en concreto el conocimiento, el acceso y los recursos financieros contribuyen a la reflexión estratégica.

gicamente ya que permite adquirir conocimiento, habilidades e información esenciales. Un responsable de programas de Nyc enfatiza la importancia del acceso en una victoria reciente: "ganamos porque éramos eficaces... al movilizar estratégicamente a jugadores dominantes en el consejo de la ciudad". De todos modos, el acceso puede también limitar las posibilidades estratégicas puesto que algunas acciones pueden comprometer relaciones importantes con aliados. "Intentamos tener cierta sensibilidad política... No deseamos quemar totalmente los vínculos, porque el resultado a largo plazo podría ser peor", reconoce la coordinadora de Causa.

Además, y como cabe esperar, los recursos financieros son también importantes para la reflexión estratégica. Los recursos financieros son esenciales en un campo de batalla tan desigual como es el de la inmigración. El responsable de desarrollo de Ndlon ilustra este punto: "Bien, pienso que Ndlon está actualmente en una posición realmente buena. Ahora tenemos una persona a tiempo completo dedicada... a pensar en estrategias y alternativas para el financiamiento futuro".

Generalmente, en el manejo de la paradoja de cooperación/confrontación, la reflexión estratégica es fundamental puesto que determina qué modo de interacción adoptar, cómo combinar ambas alternativas y cómo aplicarlas. El poder, y en concreto el conocimiento, el acceso y los recursos financieros contribuyen a la reflexión estratégica. La otra actividad importante para la gestión de la interacción de las coaliciones con el sector público es la movilización.

La movilización

La movilización -comportamientos dirigidos a desarrollar la implicación y el apoyo de actores importantes externos a la coalición- genera e incrementa la base de poder de la coalición, base que en última instancia se utiliza para confrontar (Gray, 1989).

El coordinador de NDLOn explica la importancia de atraer y construir la base de poder de la coalición: "A veces hay que equilibrar la diferencia de poder... cuando tienes... a polis y concejales en contra de los jornaleros... metemos a otros actores pro-derechos civiles para equilibrar la diferencia de poder". Todas las coaliciones resaltan este aspecto, el de buscar apoyos y aliados en sus luchas. Nyc moviliza incluso a actores de la administración. La directora de Nyc lo explica: "Hablamos con diferentes personas de la administración:

Las bases de poder, la movilización y la reflexión estratégica tienen una relación circular. El poder es necesario para movilizar, y la movilización genera, en parte, poder, que además es necesario para la reflexión estratégica.

alguien de la oficina del alcalde, alguien de la agencia, alguien del consejo... aun con un comisario incompetente debes poder hacer tu trabajo".

Además de aliados, estas coaliciones también movilizan medios de comunicación y a los mismos inmigrantes. La movilización de medios y de gente son un indicador de fuerza de la coalición. Como dice un responsable de programas de Nyc: "La primera cosa que mira un consejero es... si hemos conseguido cobertura mediática. Si no hay cobertura... no sucedió". De hecho, es bien sabido que para poder tener algún tipo de efecto, los movimientos sociales deben poder influir en la agenda mediática (Gamson, 1975; Jacobs y Glass, 2002). Estas cuatro coaliciones se toman muy en serio la gestión de los medios de comunicación -como demostraron en el debate del Congreso americano sobre inmigración del año 2006.

Además de movilizar otros agentes y los medios en apoyo de sus metas, las coaliciones movilizan a inmigrantes y simpatizantes de sus organizaciones miembro para conseguir cambios cognitivos respecto a cómo la sociedad percibe a los inmigrantes (Foldy, Goldman y Ospina, 2004). Como dijo el New York Times en un editorial, Ndlon moviliza para conquistar los "corazones y las mentes de la gente". Causa y Caaelii también movilizan a simpatizantes e inmigrantes para presionar a políticos y gerentes públicos, y popularizar su causa.

Las bases de poder, la movilización y la reflexión estratégica tienen una relación circular. El poder es necesario para movilizar, y la movilización genera, en parte, poder, que además es necesario para la reflexión estratégica. El coordinador de Causa explicita la relación circular entre estrategia y movilización: "Cuando estás... trabajando... con una comunidad vulnerable como la comunidad inmigrante, es importante identificar quiénes son tus aliados estratégicos y no permitir que te pongan en contra de ellos". Desde Nyc añaden: "Cada marcha o rueda de prensa debe ayudarnos a mover nuestra política o nuestra meta adelante... no podemos tener una demostración así por así. Porque requieren mucho tiempo, mucha planificación, muchas llamadas telefónicas... Esas marchas sólo ocurren si ayudan a mover nuestra política adelante".

La movilización genera y atrae poder para la coalición, según Gray (1989), y nuestros datos lo confirman. La directora de Nyc dice: los "programas no construyen poder político para tu comunidad... pensamos mucho en cómo podemos crear suficiente masa crítica". El director de Caaelii también acentuó este aspecto. La

La movilización ayuda pues a gestionar directamente la paradoja de interacción con el sector público.

movilización construye poder atrayendo conocimiento y habilidades de los aliados movilizados. La alianza de Causa con el movimiento pro-derechos sexuales es un claro ejemplo de cómo Causa aprendió estrategias y tácticas de aliados movilizados. Un fundador de Causa dice: "nos dieron una estrategia hermosa. Nos ayudaron a desarrollar nuestro plan, compuesto por un componente electoral, un componente comunitario, un componente mediático... Con esa estrategia derrotamos [a esos grupos anti-inmigrantes] dos veces". Ndlon, Caelii y Nyic también movilizan a organizaciones externas en su planificación estratégica para complementar su conocimiento y habilidades internas.

Aparte de incrementar la base de conocimiento de la coalición, la movilización también legitima a la coalición. Causa y Ndlon destacaron la importancia de implicar a los propios beneficiarios en sus acciones para incrementar la legitimidad de las coaliciones, y en Nyic un miembro del personal dijo: la "movilización [de inmigrantes] no es el único indicador de cuán fuerte eres, pero sí que es *un* indicador".

La movilización no sólo genera poder, también requiere poder. Las coaliciones utilizan sus conexiones y relaciones (lo que hemos llamado acceso) al movilizar. Un organizador de Caelii dice: "es una danza; muchos [de nuestros] miembros están en los consejos consultivos de políticos... así que tenemos capacidad para movilizar". Ndlon, Nyic y Causa también utilizan su acceso a políticos, periodistas y funcionarios para recabar apoyos para sus acciones. Un responsable de programas de Nyic nos dijo: "pienso que hacemos un trabajo realmente bueno en cultivar a periodistas importantes. Realmente cuidamos esas relaciones". Una base de poder importante a la hora de movilizar es, pues, el acceso a posibles aliados y contactos que proveen las relaciones de los miembros e integrantes de las coaliciones.

La movilización, muy ligada a la reflexión estratégica, genera apoyos de aliados y de medios de comunicación. La movilización genera legitimidad, conocimiento y acceso para la coalición, y utiliza a su vez las relaciones y el acceso. La movilización ayuda pues a gestionar directamente la paradoja de interacción con el sector público (cooperación/confrontación), proporcionando las bases de poder necesarias para planificar y ejecutar sus acciones de cooperación o confrontación.

Poder para cooperar y confrontar

La generación de las bases de poder es esencial para las coaliciones en su interacción con el sector público. Tal como nos lo dice un ex-coordinador de Causa, refiriéndose a los trabajadores agrícolas inmigrantes de Oregón: "para poder ejercer esta clase de presión a una industria [agrícola] muy poderosa que tiene mucho dinero, tiene mucha influencia, [con] los trabajadores peor pagados de América... El campo de juego está muy desequilibrado". Es este campo desequilibrado que explica parcialmente por qué estas coaliciones son necesarias.

En su interacción con agentes públicos, y al gestionar la paradoja de la cooperación/ confrontación, las coaliciones hacen uso sobre todo de su legitimidad y de su conocimiento. Estas bases de poder además de realzar la estrategia y la movilización, también ayudan a gestionar la cooperación y la confrontación directamente. La legitimidad externa, que otorga la diversidad interna de la coalición, o su expediente de éxitos anteriores, realza ambos modos de interacción: confrontación y cooperación. Una amenaza de confrontación o una oferta de cooperación es inútil si no es creíble.

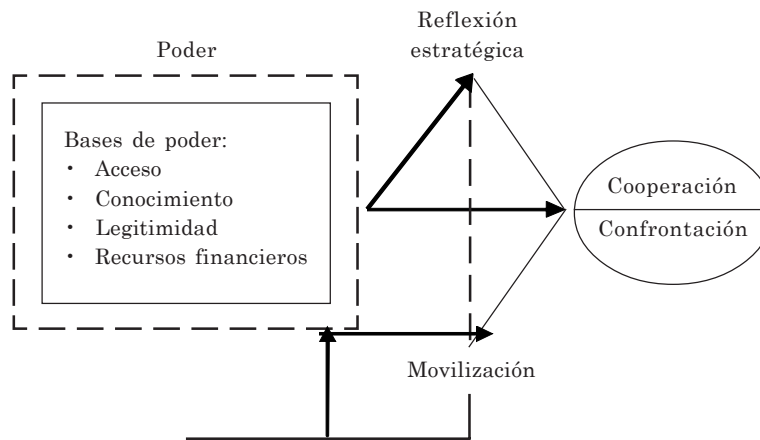
De manera similar, la base de conocimiento, incluyendo habilidades y formación, desempeña un papel central en el manejo de la tensión paradójica de la cooperación/confrontación. Todas las coaliciones estudiadas trabajan para aumentar su base de conocimiento, particularmente vía la documentación de casos, de experiencias, de éxitos y de abusos. Un gerente de Causa destaca lo "poderosos" que son los testimonios y las experiencias documentadas, y el director de Caelii agrega, "[utilizamos] historias poderosas, y muchas, para convencer... las utilizamos repetidamente". Esta manera de aumentar su base de conocimiento, también consolida la legitimidad de la coalición con respecto al Estado y al público en general.

La gestión de la paradoja de la interacción

El Cuadro N° 1 resume los resultados respecto a cómo se maneja la paradoja de la interacción, y ofrece una respuesta a nuestra pregunta de investigación específica: ¿cómo coaliciones exitosas de organizaciones no-lucrativas pro-inmigración gestionan la paradoja de la cooperación/confrontación al interactuar con el sector público? Las bases de poder, junto con la reflexión estratégica y la movilización manejan la paradoja de la interacción. Como

explicamos, la paradoja se sostiene porque contribuye a la eficacia de las coaliciones. La cooperación/confrontación ocurre cuando las coaliciones intentan ser tan eficaces como sea posible en satisfacer sus misiones. La fidelidad a su misión es el auténtico valor; el ser coherente en el modo de interacción usado con los agentes del Estado no lo es.

Cuadro N° 1
La gestión de la interacción no-lucrativo/pública



Fuente: Elaboración propia.

Aunque todas las coaliciones aplican ambos polos de la paradoja de manera similar, existe una diferencia interesante. En el caso de Caelii, Causa y Ndlon, los dos polos de la tensión paradójica se aplican en diversos momentos temporales. En el caso de Nyic, los polos se aplican simultáneamente pero con diversas sub-unidades del mismo agente (el gobierno municipal). Esta diferencia puede ser debida al enfoque geográfico muy específico, la ciudad de Nueva York, y al gran tamaño de Nyic, que ha permitido que tenga acceso a muchos niveles y diversas unidades de la oficina del alcalde de la ciudad de Nueva York. Caelii, a pesar de tener también un enfoque específico en Chicago, no parece tener tanto acceso a la municipalidad -debido a sus pocos recursos humanos y un número más pequeño de miembros.

Para los gerentes de estas coaliciones, combinar ambas estrategias no es contradictorio, ya que el valor fundamental para ellos no es la coherencia en la interacción con el sector público sino la fidelidad a su misión.

Conclusión

El estudio aquí presentado constata la paradójica relación que se da entre las coaliciones y el sector público. Además explica cómo se da esta paradoja y cómo se aplican en la praxis la confrontación y la cooperación: alternando los polos de manera temporal o aplicándolos con sub-unidades diferentes.

Además, se resalta que para los gerentes de estas coaliciones, combinar ambas estrategias no es contradictorio, ya que el valor fundamental para ellos no es la coherencia en la interacción con el sector público sino la fidelidad a su misión. También se identifican cuáles son los aspectos relevantes que las coaliciones deben tener en cuenta para combinar ambos polos de interacción y ser capaces de influir sobre el actor público y así avanzar en su misión: a saber, movilizar apoyo, y reflexionar estratégicamente, así como disponer de bases de poder -conocimiento, acceso, legitimidad y recursos financieros.

Ahora bien, mientras esta narración tiene una utilidad obvia para gerentes de coaliciones no-lucrativas, también creemos que la tiene para gerentes del sector público. Esta narración, en primer lugar, permite a gerentes públicos entender mejor cómo funcionan grupos de presión cuyo trabajo se centra principalmente en influenciar al sector público. En sociedades cada vez más interrelacionadas, la interacción también se incrementa entre el sector público y otros sectores. La comprensión del funcionamiento, la motivación y las actuaciones de estos grupos de presión puede hacer al sector público menos vulnerable. Como señala Moore (2006), el sector público está poco acostumbrado a reaccionar a las actuaciones estratégicas de los sectores privados, y por muy loable que los autores de este artículo encuentren las misiones de las cuatro coaliciones pro-inmigrantes estudiadas, el sector público debería poder tener alternativas a una posición de reactividad y pasividad ante éstas. Entender a las organizaciones que pretenden influir en él, debería permitir al sector público, por lo menos, ser consciente de las dinámicas en las que se ve envuelto, y quizás incluso ayudarlo a ser proactivo en su relación con éstas.

Por último, creemos que la generalidad de este caso puede traspasar el sector de la inmigración en Estados Unidos. Aun siendo conscientes de la peculiaridad y el *modus operandi* específico de la política en Estados Unidos y la problemática particular de la inmigración en este país, el marco conceptual parece aplicable a cualquier actor que pretenda influenciar y presionar al

sector público, tal y como demuestran las múltiples referencias a la literatura sobre movimientos sociales y el sector privado que hemos hecho a lo largo del texto.

Notas

(1) Una de las coaliciones estudiadas cambió de director durante nuestra investigación por lo que se entrevistaron ambos, la nueva directora y el director saliente.

(2) Los acontecimientos observados incluyeron reuniones estratégicas y asambleas anuales, y ejemplos de documentos estudiados son: estatutos, actas y agendas.

(3) Estas coaliciones fueron pioneras en sus respectivas zonas geográficas y temáticas.

(4) Sin embargo, vale la pena precisar que mientras que Frumkin se refiere a relaciones entre sectores, Page y nosotros nos estamos refiriendo a relaciones inter-organizativas.

Bibliografía

- Amason, Allen C. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", en *Academy of Management Journal*, Vol. 39 N° 1, New York, pp. 123-148.
- Austin, David M. y Hasenfeld, Yeheskel (1985), "A Prefatory Essay on the Future Administration of Human Services", en *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 21 N° 4, pp. 351-364.
- Barnett, William P. y Carroll, Glenn R. (1987), "Competition and Mutualism among Early Telephone Companies", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32 N° 3, Ithaca, pp. 400-421.
- Bengtson, Maria y Kock, Soeren (2000), "'Coopetition' in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously", en *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 N° 5, pp. 411-427.
- Brandenburger, Adam y Nalebuff, Barry (1996), *Co-opetition*, New York, Doubleday.
- Bryson, John M. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

- Bryson, John M. y Crosby, Barbara C. (1992), *Leadership for the Common Good Tackling Public Problems in a Shared-Power World*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Chrislip, David D. y Larson, Carl E. (1994), *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Clarke-Hill, Colin; Li, Huaning; y Davies, Barry (2003), "The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: towards a Multi-Paradigm Approach", en *Management Research News*, Vol. 26 N° 1, pp. 1-20.
- Crosby, B. C. y Bryson, J. M. (2005), *New Leadership for the Common Good*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- De Rond, Mark y Bouchikhi, Hamid (2004), "On the Dialectics of Strategic Alliances", en *Organization Science*, Vol. 15 N° 1, pp. 56-69.
- Dodge, Jennifer (2006), *Discursive Practice and Environmental Politics: Enacting Democracy in Social Change Nonprofits*, New York, New York University, mimeo.
- Ebers, Mark (1997), "Explaining Inter-Organisational Network Formation", en *The Formation of Inter-Organisational Networks*, Mark Ebers (ed.), Oxford, Oxford University Press.
- Ebers, Mark y Jarrillo, Carlos (1997), "The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks", en *International Studies of Management and Organization*, Vol. 27 N° 4, pp. 3-22.
- Eisenhardt, Kathleen M. (2000), "Paradox, Spirals, Ambivalence: the New Language of Change and Pluralism", en *Academy of Management Review*, Vol. 25 N° 4, pp. 703-722.
- Emerson, Richard (1962), "Power-Dependence Relations", en *American Sociological Review*, Vol. 27 N° 1, Washington, pp. 31-41.
- Foldy, Erica; Goldman, Laurie; y Ospina, Sonia (2004), "Shaping Policy, Making History: the Role of Cognitive Shifts in Social Change Leadership", paper presented at the 26th Annual Research Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management, Atlanta, October 28-30.
- Ford, Jeffrey D. y Backoff, Robert W. (1988), "Organizational Change in and out of Dualities and Paradox", en *Paradox and Transformation toward a Theory of Change in Organization and Management*, Kim S. Cameron y Robert E. Quinn (eds.), Cambridge, Ballinger Publishers.

- French, J. y Raven, B. (1959), "The Basis of Social Power", en *Studies in Social Power*, Dorwin Cartwright (ed.), Ann Arbor, University of Michigan. Institute for Social Research. Research Center for Group Dynamics.
- Frumkin, Peter (2003), "The End of Public-Nonprofit Relations? A Comment on Plowden", en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 32 N° 3, pp. 436-439.
- _____ (2000), "Nonprofits and Government: Collaboration and Conflict", en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29 N° 2, pp. 345-348.
- Gamson, William A. (1975), *The Strategy of Social Protest*. Homewood, Dorsey Press.
- Gray, Barbara (1989), *Collaborating Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Hardy, C. y Phillips, N. (1998), "Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain", en *Organization Science*, Vol. 9 N° 2, pp. 217-230.
- Heifetz, Ronald A. y Linsky, Marty (2002), "A Survival Guide for Leaders", en *Harvard Business Review*, Vol. 80 N° 6, pp. 65-74.
- Heifetz, Ronald A. y Sinder, Riley M. (1991a), "Teaching and Assessing Leadership Courses: Part One", en *National Forum*, Vol. 71 N° 1, pp. 21-26.
- _____ (1991b), "Teaching and Assessing Leadership Courses: Part Two", *National Forum*, Vol. 71 N° 2, pp. 36-39.
- Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth H. (1982), *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Huxham, Chris (2003), "Theorising Collaboration Practice", en *Public Management Review*, Vol. 5 N° 3, London, pp. 401-424.
- Huxham, Chris y Beech, Nic (2003), "Contrary Prescriptions: Recognizing Good Practice Tensions in Management", en *Organization Studies*, Vol. 24 N° 1, pp. 69-93.
- Isett, Kimberley Roussin y Provan, Keith G. (2005), "The Evolution of Dyadic Interorganizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15 N° 1, pp. 149-165.
- Jacobs, Ronald N. y Glass, Daniel J. (2002), "Media Publicity and the Voluntary Sector: the Case of Nonprofit Organizations in New York City", en *Voluntas*, Vol. 13 N° 3, pp. 235-254.
- Johnson, Barry (1992), *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*, Amherst, HRD Press.

- Kaplan, R. E. y Kaiser, R. B. (2003), "Developing Versatile Leadership", en *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44 N° 4, pp. 19-26.
- Le Grand, Julian (1991), "Quasi-Markets and Social Policy", *Economic Journal*, Vol. 101 N° 408, London, pp. 1256-1267.
- Luhmann, Niklas (1995), *Poder*, Rubí, Anthropos, Editorial del Hombre.
- March, James G. y Weil, Thierry (2005), *On Leadership*, Malden, Blackwell Publishers.
- Mendoza, Xavier (1991), "Algunas reflexiones acerca de la 'transición al mercado' de los servicios sociales", documento presentado en Jornadas "Público-Privado y Bienestar Social", Barcelona, España, 13 al 15 de febrero.
- Mizrahi, T. y Rosenthal, B. B. (2001), "Complexities of Coalition Building: Leaders' Successes, Strategies, Struggles, and Solutions", en *Social Work*, Vol. 46 N° 1, pp. 63-78.
- Monpetit, Eric; Scala, Francesca; y Fortier, Isabelle (2004), "The Paradox of Deliberative Democracy: the National Action Committee on the Status of Women and Canada's Policy on Reproductive Technology", en *Policy Sciences*, Vol. 37 N° 2, Dordrecht, pp. 137-157.
- Moore, Mark H. (2006), "Creando valor público a través de asociaciones público-privadas", en *Revista del CLAD*, *Reforma y Democracia*, N° 34, Caracas.
- Murnighan, J. Keith y Conlon, Donald E. (1991), The Dynamics of Intense Work Groups: a Study of British String Quartets", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 N° 2, Ithaca, pp. 165-186.
- Najam, Adil (2000), "The Four-C's of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation", en *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 10 N° 4, pp. 375-398.
- Ospina, Sonia y Saz-Carranza, Angel (2005), "Paradox and Collaboration in Coalition Work", paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management: "A New Vision of Management in the 21st Century", Honolulu, Hawaii, August 5-10.
- Page, Edward C. (1999), "The Insider/Outsider Distinction: an Empirical Investigation", en *British Journal of Politics and International Relations*, Vol. 1 N° 2, pp. 205-214.
- Pellow, David N. (1999), "Framing Emerging Environmental Movement Tactics: Mobilizing Consensus, Demobilizing Conflict", en *Sociological Forum*, Vol. 14 N° 4, pp. 659-684.
- Poole, Marshall Scott y Van de Ven, Andrew H. (1989), "Using a Paradox to Build Management

- and Organization Theories", en *Academy of Management Review*, Vol. 14 N° 4, pp. 562-578.
- Price, A. D. F. y Newson, E. (2003), "Strategic Management: Consideration of Paradoxes, Processes, and Associated Concepts as Applied to Construction", en *Journal of Management in Engineering*, Vol. 19 N° 4, pp. 183-192.
- Quinn, Robert E. y Cameron, Kim S. (1988), *Paradox and Transformation toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, Ballinger Publishers.
- Ring, Peter y Van de Ven, Andrew H. (1994), "Developmental Processes of Cooperative Inter-Organisational Relationships", en *Academy of Management Review*, Vol. 19 N° 1, pp. 90-119.
- Scott, W. Richard (1992), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Smith, Steven y Lipsky, Michael (1993), *Nonprofits for Hire: the Welfare State in the Age of Contracting*, Cambridge, Harvard University Press.
- Sunaramurthy, Chamu y Lewis, Marianne (2003), "Control and Collaboration: Paradoxes of Governance", en *Academy of Management Review*, Vol. 28 N° 3, pp. 397-415.
- Tjosvold, Dean; Poon, Margaret; y Yu, Zi-you (2005), "Team Effectiveness in China: Cooperative Conflict for Relationship Building", en *Human Relations*, Vol. 58 N° 3, pp. 341-367.
- Trist, Eric (1983), "Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domains", en *Human Relations*, Vol. 36 N° 3, pp. 269-284.
- Valenzuela, Abel, Jr.; Theodore, Nik; Meléndez, Edwin; y González, Ana Luz (2006), "On the Corner: Day Labor in the United States", Los Angeles, Center for the Study of Urban Poverty (CSUP Working Papers).
- Van de Ven, Andrew H. y Poole, Marshall Scott (1988), "Paradoxical Requirements for a Theory of Organizational Change", en *Paradox and Transformation toward a Theory of Change in Organization and Management*, Robert E. Quinn y Kim S. Cameron (eds.), Cambridge, Ballinger Publishers.
- Wolch, Jennifer (1990), *The Shadow State: Government and Voluntary Sector in Transition*, New York, The Foundation Center.
- Young, Dennis R. (2000), "Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives", en *Nonprofit and Voluntary Sector*

Quarterly, Vol. 29 N° 1,
pp. 149-175.

Zeitz, Gerald (1980),
"Interorganizational Dialectics",
en *Administrative Science*
Quarterly, Vol. 25 N° 1, Ithaca,
pp. 72-89.

Zeng, Ming y Chen, Xiao-Ping
(2003), "Achieving Cooperation in
Multiparty Alliances: a Social
Dilemma Approach to Partnership
Management", en *Academy of*
Management Review, Vol. 28
N° 4, pp. 587-605.