

**LA CONSTRUCCIÓN DE ASOCIATIVIDAD COMO NUEVA  
PRÁCTICA SOCIAL:  
EL EMPRESARIO REGIONAL: ¿NUEVO ACTOR INNOVADOR?<sup>1</sup>**

Martín Buzzi<sup>2</sup>  
Mariano Prado<sup>3</sup>

**“Tu maíz está maduro, el mío lo estará mañana. Sería beneficioso para ambos que yo trabajara contigo hoy, y que tú me ayudaras mañana. No te tengo cariño y se que tú tampoco lo tienes por mí. Podría entonces esforzarme, no para tu beneficio, sino para el mío propio con la expectativa de un retorno. Pero sé que seré decepcionado y que dependería en vano de tu gratitud. Entonces yo te dejo trabajar sólo y tú me tratas de la misma manera. Pasan las estaciones y ambos continuamos perdiendo nuestras cosechas por falta de confianza y seguridad mutua.”<sup>4</sup>**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo partiendo de proceso de indagación, reflexión y discusión teórica realizada por un equipo de investigación inserto en universidades situadas en la Patagonia Austral, intenta generar un espacio de replanteamiento de antiguas categorías referenciales de la práctica social con el objetivo de generar intervenciones superadoras y movilizadoras de los sujetos-actores involucrados en los procesos sociales.

La innovación social para los inductores del desarrollo consiste en construir las herramientas que permitan a las organizaciones de la comunidad alentar a las personas y a las organizaciones a cambiar las pautas de conducta habituales que no se corresponden con la lógica del desarrollo local.

Trabajar en la incorporación de innovaciones sociales supone afirmar que la generación de la innovación per se no es el desafío para los animadores sociales que trabajan en el ámbito del desarrollo local, sino que el desafío se halla en entender e interpretar las cuestiones sociales y políticas de las

---

<sup>1</sup> Este trabajo se elaboró en el marco del proyecto de Investigación: *"Las condiciones de viabilidad para la aplicación de la Formación de Recursos Humanos y la innovación tecnológica en políticas de desarrollo local"*, dirigido por el Lic. Rubén Zárate. Universidad Nacional de la Patagonia Austral. Unidad Académica Río Gallegos.

<sup>2</sup> Dr. en Ciencias Sociales. Correo electrónico cfmartin@sinectis.com.ar

<sup>3</sup> Lic. en Sociología. Candidato a Magister en Desarrollo Local (Universidad Autónoma de Madrid-UNSAM). Correo electrónico: mprado@uaco.unpa.edu.ar

<sup>4</sup> David Hume en *¿Qué es le Capital Social ?*. Revisando la Biblioteca. Buenos Aires. Junio 1999. Pag 7 y ss

comunidades según estas alienten o frenen los impulsos de cambio. Simplificando no es suficiente considerar la innovación como la producción de tecnologías, sino que concebimos a la innovación social como aquellas prácticas innovadoras que pueden ser asimilada e internalizadas por un determinado tejido social.

El interés de este trabajo no es detectar actores sociales aislados que induzcan al proceso de cambio en un determinado lugar, sino que la pregunta formalizada que procura responder es ¿cómo construir colectivos socialmente innovadores en las dimensiones sociales de la construcción y política de las instituciones?.

El modelo de acumulación *fordista* parece no dar repuesta a las nuevas exigencias macroeconómicas de desarrollo, situación que se evidencia cuando se analiza el rol de *la tecnología*, siendo necesario una redefinición de sus alcances y prácticas y de cómo ello impacta en el desarrollo de una región determinada. Para ello es necesario tener en cuenta el impacto que genera en los diversos actores sociales y en sus políticas presentes y futuras.

Pensar en el estudio de las diferentes tecnologías que posee una región en particular, requiere al menos, la consideración y el análisis de distintas dimensiones, siendo la economía regional una de ellas, y en especial las actividades productivas, su dinámica empresarial y el desarrollo de las instituciones presentes dentro de la región. En este sentido, parece apropiado preguntarnos: ¿En las actuales condiciones sociales y económicas de la región, los actores organizacionales asumen un papel activo o pasivo frente a la necesidad de incorporación de innovación en la organizaciones empresariales?. En función de lo planteado, **nos interesa comprender la relación que se establece entre las políticas internas de las empresas regionales, la incorporación de la innovación, su impacto en las instituciones locales y las posibilidades y perspectivas de desarrollo endógeno de la región analizada.**

En este contexto creemos conveniente ensayar definiciones acerca del posicionamiento de las empresas regionales, a partir del diagnóstico de los diferentes aspectos técnicos y su relación con la tecnología social. Este análisis reviste particular interés al permitir identificar los distintos procesos generados al interior de las organizaciones, en un contexto de cambio permanente de tendencias y de estrategias empresariales y en el marco de la transformación económica regional.

La matriz de reflexión a la que adherimos señala que el desarrollo local incluye el poner dentro de la propia matriz social del territorio aquellos factores que permiten e inducen el cambio social. Es aprender a aprehender de la propia experiencia. En este enfoque del desarrollo el territorio local no es un objeto pasivo, sino que es un sujeto que se construye y autoconstruye.

## **IDENTIFICANDO AL EMPRESARIO REGIONAL**

Antes de introducirnos en una definición sobre el significado e importancia de la tecnología en el mundo actual, debemos decir que el individuo a partir de su capacidad y motivación, es constructor de dos tipos de tecnologías en el entorno donde habita. Por un lado organiza diferentes instituciones sociales que le permiten “vivir con el otro” y, a su vez, crea instituciones materiales (tecnologías), que le permiten “vivir mejor con el otro”. Estas son las formas en que se manifiesta el conocimiento en el transcurso de la historia y, aunque el origen y causa en ambas tecnologías es individual, sus efectos son colectivos, sociales y permanecen, adoptando distintas formas, a través del tiempo<sup>5</sup>

## **I. TECNOLOGÍA SOCIAL**

Las instituciones, como lo define North<sup>6</sup> son aquellas normas creadas y establecidas por los individuos para “autolimitarse y poder convivir y progresar en la sociedad”. Para que una institución permanezca en el tiempo debe evolucionar, adaptarse y cambiar, debido a que las mismas son un producto de las visiones compartidas de la sociedad y los hombres modifican esas visiones según sus necesidades físicas y sociales. A manera de ejemplo, podemos afirmar que los países más desarrollados materialmente se corresponden, en líneas generales, con un nivel de desarrollo similar en sus instituciones sociales. Como afirma Alfonso Gil, “...existe una relación directa entre los modelos mentales compartidos en un momento determinado por la sociedad, su producto institucional y su situación en el mapa de posibilidades institucionales”<sup>7</sup>. Por lo tanto se puede afirmar que existe una importante correspondencia entre un adecuado marco institucional y un mayor grado de libertad económica y política del país.

---

<sup>5</sup> Alfonso Gil, Javier, “Dinámica del cambio socioeconómico. Una aproximación”; Universidad Autónoma de Madrid; s/f.

<sup>6</sup> North, 1990; extraído de Alfonso Gil, Javier; op. cit.; s/f.

<sup>7</sup> Alfonso Gil, Javier; op. cit.; s/f.

Lo anterior nos permite abordar la relación que se establece entre el desarrollo institucional de una determinada región y las posibilidades de incorporación de tecnologías materiales dentro de las organizaciones empresarias. Sin reglas de juego claras por parte de los actores institucionales no puede haber innovación o readaptación de tecnología que permita una mejor productividad empresarial a través del tiempo, generando atraso en las maquinarias y herramientas utilizadas para la producción de un bien o servicio.

## II TECNOLOGÍA MATERIAL

La construcción de marcos conceptuales relacionados a los métodos y procesos de conducción empresarial han evidenciado una dinámica comparable, entre otras, con la evolución de la Tecnología. Las distintas *teorías, herramientas de gestión, técnicas de administración, procesos decisivos (entre otros nombres identificatorios)* en relación a esta temática, fueron elaboradas para maximizar las posibilidades de crecimiento de las diferentes organizaciones en un mundo cada vez más cambiante y altamente competitivo. Las actuales líneas de pensamiento parecieran jerarquizar la necesidad de articular los subsistemas de las empresas (administración, producción y comercialización) con los macrosistemas (mercados, políticas tributarias, ofertas financieras, políticas gubernamentales, entre otros). Bajo estas condiciones, creemos necesario indagar sobre distintas cuestiones internas de las unidades económicas y además, cómo estas pueden aprovechar las oportunidades del contexto o, aún mejor, generarlas.

Ahora bien, surge inevitablemente la pregunta: cuál es la relación entre el conocimiento de las prácticas empresariales y la tecnología material?. Al respecto, debemos decir que el conocimiento técnico, progreso tecnológico, innovación o tecnología, entendida de manera amplia como “la mejora en la mezcla de los factores de producción en el tiempo”, tiene un papel cada día más importante en la economía global y hay un amplio consenso en el mundo sobre la importancia del cambio técnico como motor del crecimiento económico<sup>8</sup>. También debemos afirmar que la utilización de tecnología es producto de elecciones realizadas por las personas que componen la empresa, que intervienen no sólo en la concepción de los diseños técnicos, sino también en la decisión de adoptarlas o rechazarlas. A la

---

<sup>8</sup> Alfonso Gil, Javier; op. cit.; s/f.

tecnología material la podemos dividir en tres tipos de tecnología<sup>9</sup> *Tecnología de operaciones*, relacionada a los procesos y equipamientos empleados en la prestación de los servicios.

- *Tecnología de materiales*, referida a los materiales utilizados en el flujo de trabajo.
- *Tecnología del Conocimiento*, que comprende las complejidades que varían en el sistema de conocimiento empleado en el proceso de trabajo.

Es posible a su vez, ampliar el concepto de Tecnología del Conocimiento de los procesos operativos a todos los procesos decisorios vinculados a la Gestión Empresarial, es decir, al conjunto referencial formado por distintas herramientas conceptuales y prácticas aplicables al gerenciamiento organizacional en sus procesos básicos de Administración, Producción y Comercialización. De esta forma podríamos decir que la implementación de Tecnología, no sólo se observa en la modernización de las estructuras de producción de servicios, sino también en los procesos decisorios coyunturales ( por ejemplo contratación de personal, elección de proveedores, entre otras) y estructurales (por ejemplo diseño e implementación de proyectos de inversión, políticas de diversificación de servicios, entre otras).

La tecnología posee los atributos de un bien público cuya difusión es de muy difícil contención; el cambio tecnológico y organizacional genera aumentos de producción por igualdad de inputs, una mejora constante en los costes de producción es, a través del tiempo, el único camino para lograr ser competitivos<sup>10</sup>

Por otra parte, y dada la manifiesta importancia que posee la innovación tecnológica en las fases operativas de las empresas regionales, creemos conveniente en principio subrayar la relación existente entre *Tecnología de Gestión* y *Tecnología de Procesos Operativos*, siendo el primero de los conceptos más amplio e incluye a la concepción tradicional. A partir de estas definiciones, presentamos a continuación algunos aspectos vinculados al gerenciamiento de las empresas, y luego en forma específica haremos referencia a cuestiones vinculadas con la modernización de los equipamientos.

En las grandes empresas extraregionales, la incorporación de nueva tecnología posibilitó cambios en las áreas de producción y de gestión organizacional, afectando el proceso de trabajo y la composición cualitativa de los trabajadores. Además aumentó la flexibilidad de los equipos y maquinarias como así también de la mano de obra ocupada y el uso intensivo de computadoras para el control y supervisión del

---

<sup>9</sup> Hall, Richard; "Tamaño organizacional"; en Organizaciones, estructura y proceso; Edit. Prentice/Hall.1985.

<sup>10</sup> Alfonso Gil, Javier; op. cit.:s/f.

trabajo en las diferentes tareas de campo (tomando como ejemplo dentro de la producción de petróleo en la región)<sup>11</sup>.

Teniendo en cuenta las diferentes definiciones que expusimos sobre las tecnologías, debemos decir que un cambio tecnológico es más fácil y rápido de implementar que una modificación en las reglas de juego institucionales de una sociedad. El desarrollo tecnológico se genera a través de la ciencia (aunque en la actualidad se ha ido autonomizando gradualmente), y luego se forman los centros tecnológicos que asocian al mundo científico con el empresarial. La prosperidad no se debe a la intervención de los Estados en sus diferentes niveles y formas, sino a la acción de individuos y de sociedades que generan bienes y servicios en forma creciente.

### **III - LAS EMPRESAS REGIONALES: POSIBILIDADES Y LIMITACIONES PARA LA INNOVACIÓN.**

Sobre la innovación en las empresas regionales cabe preguntarse:

- 1) ¿Se puede considerar la posibilidad de acceder a los cambios tecnológicos, cómo factor decisivo en el momento de competir?,
- 2) ¿Se puede considerar la posesión de tecnología cómo elemento activador de las organizaciones en un mercado competitivo donde participan empresas grandes y chicas?.

La realidad es que este sector de la economía regional es el que más dificultades presenta al momento de acceder a las innovaciones referidas a maquinarias, herramientas y programas informáticos. Por lo tanto existe una necesidad de contar principalmente con fuentes de financiamiento acordes que permitan la adquisición de los recursos tecnológicos necesarios para adecuarse a las exigencias de competitividad del mercado.

Las PyMES regionales analizan la existencia de nuevos nichos de mercado, con motivo de diversificar sus servicios. Para ello se necesita realizar inversiones en nuevos equipamientos. Para dar un

---

<sup>11</sup> Se denomina trabajo de campo a la supervisión, mantenimiento, reparación y cambio de las diferentes maquinarias y equipos que permiten una adecuada extracción y transporte del crudo desde los yacimientos hasta su posterior traslado hacia los centros de procesamiento y envasado.

caso, se debe tener en cuenta que las PyMES constituidas a posterior de la privatización de YPF (período 1991-1993), obtuvieron las maquinarias y los equipos de la ex-empresa estatal para poder comenzar a brindar los servicios requeridos por las empresas operadoras. Dichos elementos –en muchos casos- ya eran obsoletos ante el avance de la tecnología, pero las nuevas empresas no tenían el capital necesario ni los conocimientos necesarios para utilización de los nuevos equipos. A principios del Siglo XXI todavía algunas empresas siguen usando esas mismas maquinarias en determinadas tareas, junto con equipos que fueron adquiriendo en los últimos años. En las condiciones de competencia actual se les hace difícil poder seguir operando en una actividad que se concentra cada vez más en pocas empresas de alta tecnología, lo que permite una reducción de los costos del servicio.

Creemos por otra parte, que la implementación de un proyecto de innovación tecnológica en las empresas regionales, requiere la superación de otras limitaciones, además de las económico– financieras, como ser:

- Escasez de información sobre los mercados financieros regionales o nacionales y dificultades de acceso a la mayoría de los programas o propuestas de crédito existentes.
- Falta de información sobre oferentes de equipos. La especificidad de los equipamientos utilizados en los procesos de prestación de servicios, exige la identificación precisa y actualiza dentro de un mercado especializado.
- Necesidad de profundización de conocimientos sobre aspectos referidos a: i) avances tecnológicos en materia de equipos específicos y pertinencia de las innovaciones para la empresa, ii) procesos de decisiones estratégicas de innovación tecnológica, iii) evaluación de proyectos de inversión, iv) elaboración de procesos de capacitación y adecuación de cambios tecnológicos, entre otros.
- Preponderancia del cortoplacismo en la toma de decisiones puesto que el tiempo considerado por los gerentes (período de renovación de contratos, volumen de las deudas corrientes, grado de incertidumbre sobre futuros escenarios económicos, entre otros) difiere del requerido por las inversiones en innovación tecnológica.

- Eventualmente, superación de las diferencias de objetivos entre los socios-empleados (beneficios económicos en el corto plazo) y los gerentes (crecimiento empresarial) que integran las empresas<sup>12</sup>.

Por último, creemos conveniente resaltar que las innovaciones tecnológicas no sólo se manifiestan en la formación y sostenimiento de ventajas competitivas, sino también en cambios en la lógica empresarial, cambios que son heterogéneos y podrían ser agrupados en culturales y organizacionales. Los primeros hacen referencia a modificaciones en los patrones culturales de la organización, es decir a la Cultura Organizacional, por ejemplo: el registro de cambios actitudinales para asumir nuevos roles en la empresa. Los segundos, están conformados por cambios en la estructura de la organización, necesarios para la adecuación a las nuevas necesidades, por ejemplo: la modificación en la organización del trabajo, o en los aspectos intrínsecos o extrínsecos al proceso de producción. Por otra parte, observamos que los agentes económicos requieren adquirir y adoptar determinadas aptitudes y actitudes para diseñar planes de actualización de la tecnología (de procesos y equipamientos) que disponen. Como podemos observar, estas aptitudes y actitudes a las cuales hacemos referencia forman parte de la Tecnología de Gestión, es decir, que además de las necesidades explícitas de innovación tecnológica en los procesos productivos, las pequeñas unidades económicas se ven obligados a dar respuestas a los constantes cambios de las reglas del mercado, a través de políticas innovadoras en los procesos decisorios y de la necesaria adaptación a los mismos, tanto de la organización como de los niveles gerenciales.

#### **IV - LAS EMPRESAS REGIONALES Y EL DESARROLLO ENDÓGENO.**

Las políticas públicas relacionadas con la planificación regional aplicadas hasta finales de la década del 80' no responden de manera satisfactoria a las actuales exigencias del capitalismo a nivel mundial, situación que obedece a la crisis del rol de las regiones como instancias específicas de las estructuras sociales, políticas y económicas y a las estrategias y metodologías de intervención estatal<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Dichas afirmaciones surgen de las entrevistas realizadas a directores, gerentes o responsables de diferentes empresas regionales que desarrollan su actividad dentro de la Cuenca del Golfo San Jorge, entre los años 1998 y 2001.

<sup>13</sup> Uribe Echevarría, Francisco; "Desarrollo Regional en los años noventa"; en Albuquerque Llorens, Carlos de Mattos y otros: Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales; Grupo Editor Latinoamericano; Buenos Aires; 1990.



Por su parte, en los países integrantes de la Comunidad Europea se han identificado, a fines de los años 80', determinados indicadores que parecen afirmar que el éxito y el crecimiento de las regiones industriales se basaban esencialmente en su dinámica interna. De esta forma se podría pensar en un modelo de desarrollo de tipo *endógeno*<sup>14</sup>.

Las comunidades locales se han empezado a preocupar por aprovechar los diferentes recursos disponibles (principalmente los recursos humanos, la capacidad e innovación de los emprendedores locales y la cultura productiva y tecnológica) a fin de afrontar la reestructuración productiva que deriva de los cambios en el capitalismo a nivel global. Este fenómeno sucede en un mundo cada vez más competitivo, donde la mejora en la producción es uno de los factores claves a partir de la difusión tecnológica y la cualificación de los recursos humanos. Por todo ello, los diferentes actores locales (gobiernos, sindicatos, organizaciones públicas y privadas, asociaciones de empresarios, etc.) buscan alternativas de desarrollo dentro de las propias comunidades<sup>15</sup>

Podemos afirmar que las sociedades locales están atravesando un proceso de aprendizaje producto del ajuste estructural y de los cambios en la organización productiva (desempleo, baja en las producciones, pérdida de mercados, etc.); por todo ello intentan buscar respuestas frente al aumento de la competitividad y de los cambios de la demanda<sup>16</sup>

Existe un amplio consenso en relación a que lo que se debe lograr es el cambio estructural de las economías locales tal que los emprendimientos agrícolas e industriales mejoren su *productividad* y aumenten su *competitividad* frente a los mercados locales y externos. En este proceso, las denominadas *empresas para la región*<sup>17</sup>, desempeñan un rol fundamental en la articulación de un posible *bloque social*

---

<sup>14</sup> "El desarrollo 'desde abajo' requiere... la creación de impulsos dinámicos de desarrollo dentro de las áreas menos desarrolladas... requiere la creación de factores endógenos de cambio a fin de aumentar la equidad la dinámica del desarrollo... En consecuencia, el desarrollo 'desde abajo' requeriría que la mayor parte de cualquier excedente (generado a través de la especialización productiva en un área) fuese invertido en la región con el propósito de diversificar la economía regional" (Stohr, 1981, extraído de Boisier, Sergio y Silva, Verónica; "Propiedad del capital y desarrollo regional endógeno en el marco de las transformaciones del capitalismo actual"; en Albuquerque Llorens, Carlos de Mattos y otros: Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales; Grupo Editor Latinoamericano; Buenos Aires; 1990.; págs. 417-418).

<sup>15</sup> Vázquez Barquero, Antonio, "Desarrollos recientes de la política regional. La experiencia europea"; en Revista Eure; Santiago de Chile; Vol. XXII, Nro. 65; 1996.

<sup>16</sup> Idem, 1996.

<sup>17</sup> Boisier, Sergio y Silva, Verónica; op. cit; 1990.

regional junto a los actores políticos y científico-técnicos. Es en este marco, que consideramos imprescindible comprender el posicionamiento de las PyMES regionales, respecto de su posibilidad de aportar al diseño de alternativas de desarrollo, en tanto actores fundamentales al interior del espacio regional.

Desde la reflexión teórica algunos aspectos que hemos tenido en cuenta en el análisis de las **perspectivas de desarrollo de la región**, y partiendo de las actitudes asumidas por los diferentes actores locales en el plano político, económico y social, son:

1. La creciente autonomía en las decisiones políticas y económicas de los actores sociales regionales.
2. La captación del excedente económico regional que permita a las empresas locales su reinscripción, diversificación y ampliación de la base económica regional.
3. La existencia de una política de mejoramiento de distribución del ingreso permitiendo una mayor inclusión social de los ciudadanos en el ámbito local.
4. El aumento de la propiedad regional sobre los medios de producción a partir del nacimiento, crecimiento y sostenimiento de empresas regionales.
5. Una mayor conciencia ecológica y del cuidado del medio ambiente regional<sup>18</sup>.

En relación a nuestro estudio de caso, es posible mencionar como situaciones resultantes del análisis referido al sector hidrocarburífero en la cuenca del Golfo San Jorge : la baja captación de excedente económico a nivel regional, la creciente distribución regresiva de los ingresos a partir de la caída del salario de los trabajadores de baja y media calificación en la actividad petrolera, la desaparición de empresas de capital regional, la escasa incidencia de los gobiernos provinciales y municipales en la toma de decisiones (que en su mayoría se efectúan fuera de la región) y los reiterados problemas medio-ambientales debido al carácter altamente contaminante de la actividad económica<sup>19</sup>.

Por otra parte, se nos hace necesario ampliar cada uno de los conceptos teóricos señalados, a partir de los datos aportados por los actores del ámbito regional, tomando como eje las opiniones de los gerentes y socios de las empresas regionales.

---

<sup>18</sup> Boisier, Sergio y Silva, Verónica; op. cit; 1990.

<sup>19</sup> En la actividad petrolero, la superposición de leyes a nivel nacional y provincial junto con las estrategias legales que adoptan las grandes empresas de producción petrolera, dificultan el control, la supervisión y la sanción de los responsables de la contaminación de los suelos y aguas dentro de la cuenca.

En este sentido, en relación a los dos primeros puntos (creciente autonomía de los actores locales y reinversión del excedente en la región), se observa que las estrategias globales de estas empresas para enfrentar los nuevos desafíos impuestos por la competencia y la apertura de los mercados y a las decisiones políticas adoptadas por las principales empresas extraregionales son, entre otras, la conformación de UTES<sup>20</sup> y de Cámaras Empresariales, entidades representativas de sus intereses ante el poder político y ante las grandes empresas del sector.<sup>21</sup>

De todas formas y sin dejar de lado los avances registrados en el sector en relación a los acuerdos realizados por los actores, en el análisis de los casos relevados se observa una dificultad importante para el diseño de estrategias comunes entre las empresas regionales, que se proyecten más allá de los reclamos y acuerdos de corto plazo. En la base de esta dificultad se pueden considerar la competencia entre las firmas por la prestación de un mismo servicio, las pocas posibilidades de diversificar su oferta hacia otros mercados y rama de actividad, el escaso acuerdo entre los propios socios acerca de las estrategias a seguir y la desconfianza hacia las otras empresas regionales que se encuentran en la misma situación.

Creemos que para la concretización de estas estrategias es necesario un cambio de actitud en los diferentes actores del ámbito regional, porque una de las pautas de conducta más difíciles de superar es que ellos mismos “no se consideran parte” de una posible estrategia de desarrollo de tipo endógeno en la región donde operan económicamente. Una posible causa de esta situación es la forma en que históricamente se estructuró el desarrollo de la Cuenca Petrolera, con un Estado central omnipresente a través de YPF y con una población que vivía mayoritariamente de los beneficios brindados por dicha empresa.

Sin embargo, a partir del conocimiento generado desde la óptica de los actores involucrados (en base a sus opiniones, perspectivas y experiencias en el sector), se plantea una perspectiva positiva de desarrollo, tanto para la actividad sectorial en general como para las propias empresas. En este análisis, y a pesar del contexto crítico antes descrito, se identificó un aumento en la prestación de servicios por

---

<sup>20</sup> En el caso de las empresas de servicios petroleros, son 5 los emprendimientos que conformaron una Unión Transitoria de Empresas de la Zona Norte de la Pcia. de Santa Cruz, brindando en conjunto distintos servicios a la empresa Repsol-YPF.

<sup>21</sup> Desde julio de 1998 funciona la Cámara de Empresas de la Zona Norte de Provincia de Santa Cruz, integrada fundamentalmente por las PyMES de servicios petroleros, entre otras.

parte de algunas empresas y un incremento a futuro de la demanda, debido a la desaparición de unidades productivas, es decir, a la concentración en un menor número de agentes económicos.

En relación a los restantes puntos (mejoramiento del ingreso de los ciudadanos, aumento de la propiedad regional sobre los medios de producción y cuidado del medio ambiente), se observa que las dificultades internas por las que atraviesan las PyMES regionales ponen de manifiesto que todavía existe un déficit importante en el gerenciamiento y toma de decisiones por parte de sus gerentes y directores y en la capacitación de la mano de obra, procesos internos que permitirían enfrentar con más eficacia los cambios tecnológicos y organizacionales impuestos por el nuevo escenario sectorial. Estas dificultades de “tipo interno” en las empresas se conjugan con la falta de políticas concretas que favorezcan el desarrollo de la región, gestionadas por el poder estatal provincial y/o municipal, puesto que el poder político nunca se preocupó por fijar estrategias de desarrollo para la región debido a que históricamente era una responsabilidad e imposición del poder central. Es necesario también resaltar en este contexto, la creciente concentración de la propiedad de los medios de producción dentro del sector de las PyMES regionales en cada vez menos empresas, a partir de la desaparición de una importante cantidad de emprendimientos que surgieron luego de la privatización de YPF.

De los puntos anteriormente descriptos surgen dos planteamientos a tener en cuenta en relación a las posibilidades de desarrollo de tipo endógeno en la región: más allá de la voluntad de cambio de los propios actores, existen condiciones objetivas que limitan las perspectivas de desarrollo dentro del espacio regional. Por otra parte, el escaso peso y representación que tiene el poder político local y provincial y la falta de entidades y asociaciones que representen de manera organizada las demandas de la sociedad civil es un condicionante negativo para las empresas regionales en relación a la competencia con las grandes empresas nacionales e internacionales que operan dentro de la región.

## **V. ¿ HACIA DONDE PODEMOS IR Y QUE ES FACTIBLE CONSTRUIR ?**

Precedentemente se ha intentado mostrar, las posibilidades y dificultades que presentan las empresas regionales tanto en la incorporación de innovación tecnológicas como en la materialización de los postulados del desarrollo endógeno.

Partiendo de ello en este apartado se plantea como cuestión-problema las fortalezas y debilidades que poseen los actores sociales para la construcción de confianza interpersonal e interorganizacional como elemento central en la construcción del capital social de la comunidad del Golfo San Jorge .

Las comunidades construyen o deconstruyen capital social<sup>22</sup>; como se afirmó, su elemento central (la confianza) no puede ser apropiada por personas en forma individual sino que es un bien colectivo que se construye, se acumula y se deconstruye según sucedan los procesos sociales . “Los stock de capital social, como la confianza, las normas y las redes, tienden a ser autorreforzantes y acumulativos. La colaboración exitosa es un esfuerzo que construye conexiones y acciones de confianza social que facilitan el futuro trabajo conjunto en otros objetivos no relacionados a priori”. “Las relaciones de confianza personal llegan a generar una confianza social o confianza generalizada (entre anónimos cuando prevalecen normas de reciprocidad y redes de compromiso cívico”<sup>23</sup>. No se trata de lo que las personas hagan individualmente, sino de la historia y las prácticas habituales en el ámbito de una cultura determinada. En ese sentido la confianza es una conducta socialmente construida que incluye una ética, un patrón de conducta, confianza pensada no sólo interpersonal sino y además entre los grupos institucionalizados o no de una comunidad. “Una sociedad que descansa en la reciprocidad general es más eficiente que una sociedad desconfiada, por la misma razón que el dinero es más eficiente que el trueque. La confianza lubrica la vida social”<sup>24</sup>

La actitud de confianza o desconfianza de la persona – bajo formas muy diversas – opera como la médula de las conductas culturales, religiosas, sociales y políticas que influyen decisivamente en el

<sup>22</sup> Distintos autores referencian el Capital Social en tres ellos:

a) Bourdieu: “distingue tres tipos de capital que los actores sociales se esfuerzan por controlar y acumular. El capital económico constituido por los ingresos y la fortuna; el capital cultural, ampliamente determinado por la posesión de grados escolares, pero también por las prácticas distintivas que forman el gusto; y finalmente el capital social del que se puede dar una idea intuitiva diciendo que es lo que en el lenguaje común se denomina las relaciones, es decir, el conjunto de redes sociales que un actor puede movilizar en provecho propio”. K Pag 139 .

b) Coleman: “la importancia que revisten para la vida social las obligaciones mutuas, las normas sociales y las relaciones de confianza, que de cierto modo reducen la axiomática del interés”. “El capital social constituye ese recurso social informal que une a las personas entre sí, les impone reglas y sanciones, reduce los costos de las transacciones” K Pag 140. Al sustentarse en los vínculos entre las personas facilita el crecimiento de los otros tipos de capitales.

c) - Putnam “El capital social se refiere a la organización social, como el sistema de redes, normas o a la confianza, que facilita la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo. El capital social mejora los beneficios de invertir en capital físico o humano. Trabajar en conjunto es más fácil en una comunidad bendecida por un stock sustancial de capital”.

<sup>23</sup> Norbert Lechner en “Desafíos de un Desarrollo Humano: individualización y capital social” Instituciones y Desarrollo N 7 Santiago de Chile Noviembre de 2000. Pág. 16

<sup>24</sup> Carla Zumbado en “Desarrollo y Capital Social: Redescubriendo la riqueza de las naciones”. En Desarrollo Institucional

desarrollo”<sup>25</sup>. Si la sociedad de la confianza es la sociedad que alienta al desarrollo la sociedad de suspicacia es una sociedad transida de frío, ganador-perdedor: una sociedad en la que la vida común es un juego de suma cero, incluso de suma negativa ( si tu ganas yo pierdo); una sociedad proclive a la lucha de clases, al malvivir nacional e internacional, a la envidia social, al encierro, a la agresividad de la vigilancia recíproca. La sociedad de la confianza es una sociedad en expansión, ganador-ganador (si tu ganas yo gano); sociedad de la solidaridad, de proyecto común, de apertura de intercambio y de comunicación”.<sup>26</sup>

La confianza, como tal, no se adquiere como una mercancía, identifica una calidad de vínculo socialmente construido, “...proviene del fondo de nosotros mismos. Considerarla la matriz de una sociedad, referirla al interior, es afirmar que la sociedad no es fruto de una fabricación. El concepto posee además la ventaja de subrayar la total interdependencia entre lo personal y lo social: confianza en si mismo y confianza en el otro provienen de una misma moción interior. No pueden ser pensadas ni vividas la una sin la otra...”<sup>27</sup>

Otra explicación sobre el mismo tema nos diría que la confianza puede activarse a través de convenios, contratos, pero ese no es el objetivo, sabemos que la vida cotidiana no opera sobre esos parámetros, se trata de generar apertura en las interacciones cotidianas, en las relaciones informales entre actores. “El ethos de confianza debe ser puesto en evidencia, no tanto para entender el fenómeno del desarrollo como sobre todo para hacerlo durar y extenderlo”.<sup>28</sup>

Referimos en esta parte del trabajo al impacto de los valores de confianza o suspicacia predominantes en una cultura y de cómo esta construcción de confianza o suspicacia alienta o frena con sus impulsos al Desarrollo. Definida la variable confianza-suspicacia realizaremos un esfuerzo por visualizar en que punto de este continuo que tiene en un extremo a la cultura competitivo-individualista de la sociedad de la suspicacia y en el otro extremo la misma recta la cultura asociativa-solidaria de la

---

para una Gobernabilidad Democrática. Madrid. Octubre de 1998- Pag 175 y ss

<sup>25</sup> Alain Peyrefitte. “La sociedad de la confianza”. Editorial Andrés Bello. Santiago de Chile, 1996. Pag 24.

<sup>26</sup> Idem al anterior. Pag 16.

<sup>27</sup> Alain Peyrefitte; op. cit.; Pag 427.

<sup>28</sup> Idem; Pag 441.

sociedad de la confianza, ¿como las organizaciones promotoras del desarrollo local inducen acciones socialmente visibles que construyan confianza social?. Para de este modo y a través de la práctica concreta alejarnos del punto de lo competitivo-individualista en la variable y adentrarnos hacia el extremo de la asociativa-solidaria en la misma variable.

## **VI. PROMOCIÓN DE PRACTICAS ASOCIATIVAS ENTRE ACTORES DE LA COMUNIDAD**

Atendiendo a los valores dominantes en la cultura del empresariado regional ya mencionada, el Consejo de Formación Profesional (C.F.P.) de Comodoro Rivadavia estableció un plan de acciones tendientes a trabajar programas o proyectos que interrelacionaran actores sociales de la comunidad a fin de intervenir en la variable que identifica una cultura que va en un extremo de la misma como competitivo-individualista a lo asociativo-solidario al otro extremo. En esta retroalimentación entre Proyecto de Investigación de las Universidades por un lado y Consejo de Formación Profesional por el otro alentamos a la construcción de cambio social. Cambio social para instalar confianza entre los actores sociales y las personas, ¿Cómo es posible pues favorecer las condiciones para hacer viable la incorporación de esta innovación en la cultura local?.

Se trata, mediante la intervención social, de construir grupos receptivos y flexibles frente a la innovación. No obstante frente a una misma motivación los actores pueden agruparse de maneras diferentes en función de los intereses y recursos que cada uno posee, a saber:

- 1 – Formación de coaliciones de actores progresivos frente a la innovación social
- 2 – Formación de coaliciones de actores regresivas frente a la innovación social

Las posibilidades de desarrollo local se correlaciona con la formación de coaliciones progresivas frente a la innovación en una trama de estructuras sociales flexibles y en un ambiente de confianza. Si por el contrario estamos frente a una estructura rígida, o ante procesos de monopolio o bloques sociales con derechos exclusivos en el territorio, o el ambiente, las coaliciones sociales se vuelven regresivas y dificultan cualquier iniciativa e incorporación de cambio e innovación.

Desde la intervención institucional del CFP se pretende, partiendo de una cultura local posicionada en lo competitivo-individualista, llegar a través de la práctica, a lo asociativo-solidario.

Esta línea de trabajo tiende a la generación de confianza mediante la conformación de grupos de actores progresivos frente a la innovación social; frente a ello el Consejo de Formación Profesional llevó a cabo una serie de talleres que portaban en forma manifiesta la construcción de acciones asociativas, tendientes a la generación de confianza entre actores de la comunidad. Rescatamos, a modo de ejemplo, tres tipos de acciones distintas de trabajo cuales serán abordadas a posteriori, con el objeto de un desarrollo que permitan mostrar su vinculación con el modelo analítico presentado, a saber:

- 1 – Talleres de Asociatividad.
- 2 – Talleres de Turismo Receptivo.
- 3 – Talleres de Formación de Trabajadores.

## VII. PROPONIENDO UN MODELO ANALÍTICO EN TORNO A LA ASOCIATIVIDAD

Proponer un modelo analítico de abordaje, y el que se contrasta empíricamente con las experiencias realizadas, permite la retroalimentación propuesta de este artículo entre la reflexión y discusión de un proyecto de investigación con la intervención tendiente al cambio de prácticas en al cultura empresarial local que ha hecho propia la ONG.

El modelo de análisis identifica una serie de variables, las que detectan ámbitos favorables o desfavorables para la formación de coaliciones progresivas o regresivas frente a la innovación de práctica asociativa. Para ello la estructura del modelo de análisis se subdivide en cuatro niveles, identificación de a) sector, b) de actor, c) de mercado, d) y de proyecto.

**I- Identificación del sector:** Para identificar el sector con el cuál realizar una intervención social señalamos dos Variables a saber 1: “Permeabilidad frente a la innovación en tecnologías duras” y 2: “Permeabilidad frente a la innovación en tecnologías blandas”. Ambas permiten identificar la dinámica del grupo en cuestión. Cada una de ellas se dimensionaliza según el sector disponga de alta o baja permeabilidad, frente a la incorporación de innovación. Es de prever que un sector con alta permeabilidad frente a la innovación tecnológica es potencialmente proclive a participar de construcciones sociales innovadoras como la asociativas. La Identificación del sector sobre el cuál



realizar la intervención facilita al animador social o a la organización seleccionar sectores pertinentes con los cuales intervenir y alentar la asociatividad o simplemente conocer los puntos favorables o desfavorables del sector a trabajar. Un sector de la comunidad poco permeable a la innovación en tecnologías duras y/o blandas encontrará mayores grados de dificultad en innovar asociativamente que aquel permeable a las propuestas de innovación.

<b>Variable 1: Permeabilidad frente a la innovación en tecnologías duras.</b>	
---	--

<b>Dimensiones de la permeabilidad</b>	
--	--

<b>Alta</b>	<b>Baja</b>
-------------	-------------

<b>Variable 2: Permeabilidad frente a la innovación en tecnologías blandas</b>	
--	--

<b>Dimensiones de la permeabilidad</b>	
--	--

<b>Alta</b>	<b>Baja</b>
-------------	-------------

**II - Identificación de actores:** Este enunciado es operativizado mediante una sola variable, y pretende categorizar al actor que se intenta involucrar en una iniciativa de tipo asociativo. Dicha permeabilidad del actor es dimensionalizada por categorías de alta y baja permeabilidad frente a propuestas de participación en acciones de innovación social. Si bien esta variable número 3 se puede asimilar a la variable 2 que identifica al sector “Permeabilidad frente a la innovación en tecnologías blandas”, la identificación del sector categoriza al grupo factible de asociarse, en tanto que “identificación de actores” expresa y dimensionaliza al actor participante como permeable frente a la propuesta de participación. Un mapeo del sector de intervención, más un conocimiento de los actores a involucrar con su permeabilidad a la innovación social, hace a la construcción de un proyecto asociativo con cierto grado de éxito o la imposibilidad de concreción del mismo.

<b>Variable 3: Permeabilidad del actor frente a propuestas de participación en acciones de Innovación social</b>
--

<b>Dimensiones de la permeabilidad</b>
--

Alta

Baja

**III - Identificación del Mercado:** El “Mercado al que orienta mayoritariamente la producción”, el grupo que pretendemos asociar, puede asumir categorías según sea regional o extraregional en la orientación de sus productos; ello generará una dinámica en el entorno territorial de diferente impacto. Así una orientación extraregional de la producción facilitará una intervención tendiente a la asociatividad, en tanto que una orientación de la producción hacia un mercado de productos regional alienta la competencia al interior del agrupamiento, desalentando correlativamente toda intervención social tendiente a la asociatividad.

En el primer escenario, el que construye asociatividad dentro de un determinado encadenamiento productivo, a la vez que orienta la producción extraregionalmente es un escenario factible de articular a través de una práctica activa. En ese escenario los actores pueden incrementar la escala, adquieren mayores posibilidades de comercializar autónomamente. La otra categoría, en la que los actores sectoriales orientan la producción hacia el mercado regional, dificulta la construcción de asociatividad del sector ante la percepción desde la cultura local de suma cero o ganador-perdedor, ante que la posibilidad de la coalición progresiva ganador-ganador en la orientación extraregional de la producción.

**Variable 4: Mercado al que orienta mayoritariamente la producción.**

**Dimensiones del mercado**

**Extraregional**

**Regional**

**IV - Identificación de proyecto asociativo:** El proyecto asociativo a construir con una intervención social, es alentado o desalentado en su viabilidad de acuerdo a dos variables que detallamos a continuación:

Variable 5: Tiempo necesario para la visualización de los productos del proyecto asociativo, puede tomar dos categorías distintas, corto plazo o largo plazo para dicha visualización. A medida que los plazos en la tangibilidad del proyecto se acercan, más claramente se puede identificar la viabilidad y por ende el involucramiento en una práctica asociativa. En tanto que si los plazos son largos para identificar el producto del acuerdo asociativo, los tiempos sin certezas son mayores, alejándose con esto también la posibilidad de la inclusión en la iniciativa que genera un espacio asociativo.

**Variable 5: Tiempo necesario para la visualización de los productos del proyecto asociativo.**

Plazos	
Corto	Largo

Variable 6: Continuando con la identificación del proyecto asociativo, la tangibilidad de la ganancia que provee el proyecto asociativo nos coloca en la disyuntiva de dos lógicas contrapuestas: por un lado la lógica del actor que se involucra asociativamente orientado a obtener un beneficio factible de ser apropiado en forma individual; por el otro, la lógica posible que identificamos, es que por la vía asociativa se construye un colectivo socialmente exitoso pero los actores en forma individual no pueden identificar los beneficios relativos a este. De allí las dos categorías posibles, ganancia claramente identificable y de apropiación individual o ganancia difusa como fruto del proyecto asociativo.

**Variable 6: Tangibilidad de la ganancia que provee el proyecto asociativo.**

Dimensiones del mercado	
Apropiación Individual	Apropiación Difusa

Las seis variables descriptas recientemente, para identificar: **I - Identificación del sector; II - Identificación de actores, III - Identificación del Mercado y IV - Identificación de proyecto asociativo**, constituyen una metodología de identificación de grupo, actores y proyectos sobre los cuales realizar una intervención social a fin de innovar socialmente en la cultura local y alentando el desplazamiento del modo cultural competitivo - individualista en el escenario local por el modo asociativo – solidario. Este modelo analítico planteado permite interpretar teóricamente los casos concretos de intervenciones de equipos de trabajo en la búsqueda de construcciones asociativas.

Así identificamos variables y proponemos modelos posibles con todo el sesgo que puede caracterizar un modelo teórico que se sostiene en casos empíricos limitado. Lo significativo es que para organizaciones y profesionales que trabajan en la construcción de innovación social aventuramos un modelo de identificación posible que facilitará la instalación de construcciones sociales de tipo asociativa, con escasa experiencia en la región y en el país.

## Algunos modelos posibles

El Consejo de Formación Profesional de Comodoro Rivadavia, estableció una estrategia, como Organización de Sociedad Civil, tendiente a alentar el cambio cultural por la vía de la construcción de asociatividad en distintos sectores. Bajo esta modalidad, las actividades organizadas por el CFP fueron variadas, aunque a los fines ilustrativos rescataremos algunos casos factibles de ser racionalizados como experiencia:

### Ejemplo 1: Talleres de Asociatividad

Las acciones desplegadas con los actores del Plan Estratégico de la ciudad, convocaron a empresas y sindicatos de la región sobre distintos ejes, los que a priori y de acuerdo a la visión del CFP tenían la potencialidad de generar intereses asociativos entre los actores involucrados.

Se desarrollaron en forma simultanea cuatro líneas de talleres:

- a) Talleres genérico: donde participaron emprendedores, políticos, funcionarios del Estado
- b) Talleres específicos por temática:
  - a. Energía,
  - b. Turismo y Tiempo de Ocio, y
  - c. Puerto Zona Franca y Comercialización.

Las actividades se organizaron en series de tres encuentros por grupos tanto para los genéricos como para los talleres específicos, totalizando doce encuentros a lo largo de toda la experiencia asociativa.

En los talleres se trabajaron los siguientes objetivos.

- Introducir los aspectos conceptuales que distinguen a la asociatividad de otras estrategias colectivas en el contexto de la globalización.
- Reflexionar sobre la experiencia empresarial local, identificando las relaciones entre la competitividad de cada empresa y la competitividad de la ciudad/territorio.
- Identificar para que tipo de empresas y actividades la asociatividad constituya una estrategia posible en la región.

- Identificar que eslabones de la cadena de valor originadas en la actividad empresarial para cada uno de los sectores trabajados podrían ser abordados desde la asociatividad.
- Promover el conocimiento mutuo de actores empresariales y dirigentes sociales en torno a las posibilidades que permite desde el punto de vista colectivo la asociatividad.
- Vincular la asociatividad a las habilidades que requiere el desarrollo local.

Resultados obtenidos: Como conclusión de la discusión entablada en los talleres surge la idea de conformar comisiones sectoriales, aprovechando la sinergia que genera la realización de distintas acciones desde el CFP (organización convocante). Las comisiones de trabajo no pudieron sostener acciones tendientes a cristalizarse en proyectos tangibles. En parte, por situarse en una expectativa de largo plazo en cuanto a obtener un producto de la asociatividad. Como cada una de las experiencias se trataba de una construcción de un producto asociativo de largo plazo, es una experiencia que finaliza rápidamente, tensionando con el ambiente, sin dejar latente líneas de trabajo concreta.

### Ejemplo 1: Prueba del modelo analítico

#### I- Identificación del sector:

**Variable 1: Permeabilidad frente a la innovación en tecnologías duras.**

Dimensiones de la permeabilidad	
Alta	Baja
X	

**Variable 2: Permeabilidad frente a la innovación en tecnologías blandas**

Dimensiones de la permeabilidad	
Alta	Baja
	X

#### II - Identificación de actores:

**Variable 3: Permeabilidad del actor frente a propuestas de participación en acciones de Innovación social**

Dimensiones de la permeabilidad	
Alta	Baja
X	

### III - Identificación del Mercado:

**Variable 4: Mercado al que orienta mayoritariamente la producción.**

Dimensiones del mercado	
Extraregional	Regional
	X

### IV - Identificación de proyecto asociativo:

**Variable 5: Tiempo necesario para la visualización de los productos del proyecto asociativo.**

Plazos	
Corto	Largo
	X

**Variable 6: Tangibilidad de la ganancia que provee el proyecto asociativo.**

Dimensiones del mercado	
Apropiación Individual	Apropiación Difusa
	X

Los grupos de trabajo participantes en estos talleres, como se señaló, se mostraron permeables frente a la incorporación de tecnologías duras a la vez que poco permeables frente a las tecnologías blandas. Los actores seleccionados para el taller se identificaban como de alta permeabilidad frente a la participación de acciones de innovación social. Lo dicho refleja una cultura regional poco permeable al trabajo asociativo. El núcleo duro de la asociatividad instalada como práctica no se definió en la dimensiones “Mercado al que orienta la producción ” y “Proyecto asociativo”. El primero porque los actores involucrados se mantuvieron a lo largo de la experiencia asociativa en el presente, es decir posicionados en sus realidades empresariales actuales en la que orientan su producción regionalmente, de suma cero, “lo que no vendo al mercado regional lo vende mi vecino y competidor”. Si bien la idea asociativa despertó interés como juego exploratorio, no se pudo pensar en un proyecto materializable en la región y al interior del sector para competir en el mercado extraregional.

Por otro lado la identificación del “Proyecto asociativo” con sus variable tiempo y tangibilidad de la ganancia, se posicionó en la categoría de largo plazo para el primero y de apropiación difusa de la ganancia del proyecto para la segunda. Si el proyecto es a largo plazo y con pocas metas tangibles intermedias, y a la vez no se identifican claramente el cuanto gana cada uno de los involucrados, pierde viabilidad. La conclusión es que el grupo reconoce que es positivo para la ciudad y la región la

asociatividad, se sensibiliza con la temática pero no se involucra en la construcción concreta del proyecto asociativo concurrentemente porque, la dimensión del mercado desde la cultura dominante sigue siendo regional ante que extraregional, porque para el largo plazo finalmente “falta mucho” y porque las ganancias del proyecto asociativo son visualizadas como comunitarias ante que de apropiación individual. Desde la perspectiva de la coalición progresiva o regresiva frente a la innovación, el grupo de talleres denominados asociativos asumió pautas regresivas frente a la innovación.

## **Ejemplo 2 Talleres de Turismo Receptivo**

Por tratarse el turismo receptivo de un sector de actividad con una historia muy débil en la zona del Golfo San Jorge a la vez que con alta potencialidad de desarrollo del sector en rubros innovadores como es el turismo aventura en sus versiones, exploración o extremo, el Consejo de Formación Profesional se dio la estrategia de alentar el nacimiento de esa actividad a través de prácticas asociativas, atendiendo especialmente la dinámica de oferta diversa y complementaria del sector. La articulación de actores con una mirada asociativa, previó la asociatividad hacia adentro de la región para establecer la competencia hacia fuera de la ciudad, modo distinto a lo históricamente realizado: competir en el territorio con otras organizaciones empresariales de la región y complementar el encadenamiento hacia afuera con actores extraregionales.

La experiencia asociativa comenzó con la capacitación de un grupo en la “formación de turismo receptivo” y en el que participaron agencias establecidas en la ciudad, la cámara hotelera, más otros actores ligados a la actividad. A tal fin se contrató un consultor experto en la formación en Turismo Receptivo con experiencia en el sector. Posteriormente y una vez transitado el período de capacitación se continuó trabajando en las perspectivas de asociatividad y complementariedad del sector. Esta línea de trabajo se situó en una expectativa de largo plazo en cuanto a obtener un producto con valor en el mercado internacional. Al tratarse de la construcción de un producto asociativo de largo plazo, siendo difuso tanto el camino como el objeto final a construir el Taller, si bien logra sensibilizar, instalar la temática y visualizar un proyecto posible, es una experiencia que finaliza rápidamente, tensionando con el ambiente, sin dejar latente líneas de trabajo para explorar.

## **Ejemplo 2: Prueba del modelo analítico**

### **I- Identificación del sector:**

**Variable 1: Permeabilidad frente a la innovación en tecnologías duras.**

Dimensiones de la permeabilidad	
Alta	Baja
X	

**Variable 2: Permeabilidad frente a la innovación en tecnologías blandas**

Dimensiones de la permeabilidad	
Alta	Baja
X	

**II - Identificación de actores:**

**Variable 3: Permeabilidad del actor frente a propuestas de participación en acciones de Innovación social**

Dimensiones de la permeabilidad	
Alta	Baja
X	

**III - Identificación del Mercado:**

**Variable 4: Mercado al que orienta mayoritariamente la producción.**

Dimensiones del mercado	
Extraregional	Regional
X	

**IV - Identificación de proyecto asociativo:**

**Variable 5: Tiempo necesario para la visualización de los productos del proyecto asociativo.**

Plazos	
Corto	Largo
	X

**Variable 6: Tangibilidad de la ganancia que provee el proyecto asociativo.**

Dimensiones del mercado	
Apropiación Individual	Apropiación Difusa
	X



El modelo de análisis teórico diseñado nos dice para este caso que en este sector, los actores involucrados en los Talleres de Turismo Receptivo, son permeables frente a la incorporación de innovaciones tecnológicas duras o blandas, a la vez que se suman a las propuestas de participación en acciones enmarcada en esta línea. El mercado de producción al que se orienta el agrupamiento es de carácter extraregional, sin competencia aparente al interior de la ciudad o la región. Sin embargo la flexibilidad del proyecto y la variedad de perfiles posibles de los actores en un escenario “recibiendo turistas” ante que emitiendo tickets de avión, y la lejanía en el tiempo de la concreción en la oferta común a partir del trabajo asociativo, sumado a lo potencialmente ganador de cada involucrado pero certeramente desconocido, hizo que la experiencia se instalase pero finalizase también en forma rápida. En lo referente a coalición progresiva o regresiva frente a la innovación, el grupo se mostró como poco conservador frente a la posibilidad de cambio o de incorporar innovaciones, influido quizás también por el grupo etario del sector (mayoritariamente jóvenes). Sin embargo frente a la posibilidad de una práctica innovadora en el largo plazo, la visualización del proyecto junto a lo difuso de los ganadores hizo que se recluyera como una coalición regresiva frente a la innovación de práctica.

### **Ejemplo 3 Talleres de Formación de trabajadores**

Tomando como experiencia los intentos de construcciones asociativas anteriormente descriptas, el C.F.P. estimuló la confluencia de actores sociales, donde la práctica asociativa se articuló en torno a la construcción de productos determinados desde un principio y con una asignación de funciones y responsabilidades por parte de los actores involucrados. Para ello se planificó un curso de formación de soldadores y otro de formación de electricistas orientados a la industria del petróleo. De estas iniciativas participaron actores con funciones manifiestas: a) las instituciones de capacitación que formulan los cursos para este perfil específico con demanda en la región, b) las empresas petroleras que financian los cursos para desocupados en un primer momento, para luego realizar una pasantía con quienes aprueban la formación teórico-práctica, c) el municipio (financiado minoritario de la práctica innovadora) d) las oficinas de empleo de la ciudad, que proveen los listados de desocupados postulantes a los cursos y finalmente e) el C.F.P. que operó como un articulador y orientador del proceso asociativo. Este grupo de talleres estuvo orientado a acordar una estrategia asociativa entre los actores nombrados que permitiera a

los desocupados locales ocupar puestos que la industria local demandaba pero no encontraba personas con el perfil requerido.

En este caso se parte en una situación de objetos a construir socialmente visualizados en un corto plazo, con un producto claramente identificable y en el mismo momento en que la asociatividad tiene partida de nacimiento, también tiene, por lo menos desde lo formal y para los actores intervinientes, partida de defunción ( asociatividad a término ). En este modelo de intervención a corto plazo queda claro los objetivos del proyecto, el (¿para que nos asociamos?), el camino a recorrer ( tiempo y momentos por los que atraviesa el grupo), y el producto finalmente construido, lo que permite mensurar el éxito o fracaso de la intervención asociativa. El único elemento incierto al comienzo de la experiencia es finalmente saber si el estar juntos funcionará (la experiencia asociativa) per se.

El resultado del Taller es que los actores involucrados son receptivos de la propuesta, en un ambiente de inmediatez, y donde todas las variables intervinientes son conocidas de antemano por los propios actores involucrados, concentrándose la incertidumbre solamente en el acuerdo y el funcionamiento del mismo con los otros actores participantes. El proceso en este caso de formación es visualizado socialmente como exitoso<sup>29</sup>.

### Ejemplo 3: Prueba del modelo analítico

#### I- Identificación del sector:

**Variable 1: Permeabilidad frente a la innovación en tecnologías duras.**

Dimensiones de la permeabilidad	
Alta	Baja
X	

**Variable 2: Permeabilidad frente a la innovación en tecnologías blandas**

<sup>29</sup> Evaluación realizada por los propios actores partícipes de los talleres :

#### Ventajas

- Los beneficios visualizados en esa instancia han sido el mejoramiento de los costos por aumento de escala.
- Aprovechamiento de experiencia de instituciones.
- Individualmente cada uno de ellos no podría haberlo formalizado con esa diversidad de actores.

#### Desventajas:

- La asociación busca (no formalmente) bajar los costos del trabajo de soldador, por aumento de oferta en el mercado de trabajo local limitado

Dimensiones de la permeabilidad	
Alta	Baja
	X

## II - Identificación de actores:

**Variable 3: Permeabilidad del actor frente a propuestas de participación en acciones de Innovación social**

Dimensiones de la permeabilidad	
Alta	Baja
	X

## III - Identificación del Mercado:

**Variable 4: Mercado al que orienta mayoritariamente la producción.**

Dimensiones del mercado	
Extraregional	Regional
	X

## IV - Identificación de proyecto asociativo:

**Variable 5: Tiempo necesario para la visualización de los productos del proyecto asociativo.**

Plazos	
Corto	Largo
X	

**Variable 6: Tangibilidad de la ganancia que provee el proyecto asociativo.**

Dimensiones del mercado	
Apropiación Individual	Apropiación Difusa
X	

El modelo analítico propuesto asume posiciones similares a los ejemplos 1 y 2 anteriormente analizados. Se diferencia de los otros ejemplos en lo referente a la identificación del proyecto asociativo. Las variables que en los otros intentos se situaban dentro de un marco de incertidumbre, largo plazo y difuso en la apropiación de la ganancia, resulta en este caso identificable desde un comienzo. El proyecto es de corto plazo, se mide en meses y cada uno de los intervinientes conoce que “se lleva individualmente” cuando la experiencia finaliza. Desde una perspectiva de la formación de coaliciones progresivas o regresivas frente a la innovación, diremos que se comportó como una coalición progresiva

frente a la innovación, es dable reconocer también que se trató de una experiencia poco tensionante con el entorno territorial, caso distinto a los ejemplos 1 y 2 anteriormente referenciados.

## SÍNTESIS DEL MODELO Y REFLEXIONES FINALES

### A) - Reflexiones

La globalización de la economía y la reconversión productiva produjeron cambios en las empresas dentro del ámbito regional, impulsando de manera desigual la modernización de sus estructuras, en donde las grandes organizaciones extraregionales tienen la posibilidad de incorporar tecnología, mano de obra calificada y servicios apropiados con las exigencias del mercado. En las empresas regionales el ajuste de costos, la escasez de financiamiento y la falta de infraestructura adecuada, no permite o dificulta los cambios necesarios para facilitar y/o potenciar su sostenimiento económico.

A partir del análisis de las diferentes tipos de tecnología y su relación con las empresas regionales, podemos observar las siguientes características:

- El proceso de conformación de las empresas regionales implicó no sólo un cambio en las funciones de los trabajadores, sino también en sus actitudes sobre la nueva lógica empresarial. En este contexto, destacamos la existencia de determinados indicadores que nos permiten inferir un eventual proceso de asimilación – a pesar de las resistencias y los conflictos internos – a las nuevas exigencias que deben afrontar las PyMES regionales.
- Desde la perspectiva de la tecnología social, las instituciones políticas y de la sociedad civil han tratado de modificar algunos de sus patrones de conducta adaptándolos a los cambios que se observan en la tecnología material dentro de las empresas. Pero, a su vez, surgieron diferentes conflictos y demandas por parte de los trabajadores que fueron afectados por el cambio tecnológico: demanda de trabajo y asistencia social a las familias afectadas, conflictos laborales entre empresas y sindicatos, manifestaciones y asambleas de trabajadores y vecinos, etc. Todo ello afectó a las instituciones, generando diferentes respuestas: algunas satisfaciendo a las demandas planteadas incorporando trabajadores a la administración pública provincial y municipal y otras

tratando de que los actores empresariales y sindicales sigan negociando las distintas alternativas de resolución a los conflictos expuestos.

- Desde el punto de vista de la tecnología material, la naturaleza de los equipamientos y por consiguiente los servicios que brindan las empresas limitan las decisiones de diversificación y profundizan el débil poder de negociación de las empresas regionales frente a las demandas de sus clientes de carácter monopolístico y nivel de decisión extraregional.
- En la tecnología de gestión, observamos que las posibilidades de crecimiento organizacional, y en algunos casos de supervivencia, dependen en gran medida de la adquisición y profundización de conocimientos vinculados con los nuevos lineamientos de la administración empresarial. Y por otra parte, creemos que las PyMES deben superar, además de las limitaciones propias, restricciones de tipo conceptual para pensar en la implementación de planes de inversión en sus procesos operativos, es decir adquirir tecnología para los procesos de gestión.

Sobre las posibilidades de establecer acuerdos entre los diferentes actores sociales para definir alternativas de desarrollo para la cuenca petrolera, observamos que:

- El posicionamiento de las empresas regionales frente a las posibilidades desarrollo endógeno depende, entre otras dimensiones, de sus políticas internas y cómo estas inciden en la superación de sus limitaciones y el afianzamiento de sus fortalezas; a su vez, estas dimensiones tienen relación directa con las condiciones generales del desarrollo del espacio geográfico donde realizan su actividad. Para ejemplificar lo dicho anteriormente podemos decir que: la diversificación de sus servicios – como estrategia empresarial – a través de una adecuada articulación de sus recursos (humanos, tecnológicos y financieros), incide en las condiciones del contexto mediante el aumento de la demanda de trabajo o de los niveles de inversión. Es necesario destacar que de igual forma, la ausencia de estrategias empresariales sólidas, puede implicar una disminución en los niveles de actividad – e incluso hacerla desaparecer del mercado -, con consecuencias sociales negativas para la región.
- Los referentes de las empresas sostienen que la ausencia de políticas claras por parte de los actores gubernamentales – provinciales y municipales - condicionan el desarrollo de la región. Sin

embargo, no se observan indicadores que permitan deducir que estos también juegan un papel importante en este proceso.

- Por otra parte, debemos resaltar que más allá de la voluntad y de las actitudes de los actores empresariales del ámbito regional, existen condiciones estructurales que limitan y condicionan las perspectivas de desarrollo económico y social de la cuenca petrolera, entre ellas, la concentración económica y las políticas de las empresas internacionales.

## **B) Síntesis del funcionamiento del Modelo**

Del modelo analítico planteado se puede concluir que:

### **I - Identificación del sector:**

- Variable 1: A mayor permeabilidad del grupo frente a la innovación en tecnologías dura, mayores posibilidades de conformación de coaliciones progresivas frente a la innovación social.
- Variable 2: A mayor permeabilidad frente a la innovación en tecnologías blandas, mayores posibilidades de conformación de coaliciones progresivas frente a la innovación social.

### **II - Identificación de actores:**

- Variable 3: A mayor permeabilidad del actor frente a propuestas de participación en acciones de innovación social, mayores posibilidades de conformación de grupos asociativos.

### **III - Identificación del Mercado:**

- Variable 4: A medida que el grupo asociativo orienta su producción hacia el mercado extraregional, mayores posibilidades de articular grupos asociativamente exitosos.

### **IV - Identificación de proyecto asociativo:**

- Variable 5: A mayor necesidad de tiempo para la visualización de los productos del proyecto asociativo, menos posibilidades de conformación de grupos asociativos sustentables.
- Variable 6: A mayor tangibilidad de la ganancia que provee el proyecto asociativo, por la vía de la apropiación individual, mayores posibilidades que el actor se incluya en el proyecto asociativo.

La combinación final de estas cuatro identificaciones, de sector, de actor, de mercado y de proyecto y seis variables posibilitan finalmente:

A – Formación de coaliciones de actores progresivos frente a la innovación social

B – Formación de coaliciones de actores regresivas frente a la innovación social

La experiencia en la aplicación del modelo al ámbito empresarial local señala:

- La combinación de identificación de sector e identificación de mercado con sus variables nos permiten hacer una aproximación en “sintonía fina” del colectivo a constituir con vistas a la construcción asociativa
- Las coaliciones progresivas o regresivas frente a la innovación son resultados finales de las intervenciones tendientes a la asociatividad en las que la confianza construida lubrica y permite la construcción asociada.
- Identificar al actor a convocar en la práctica asociativa con vistas a involucrarlo o no en un grupo en conformación, forma parte de la arquitectura a considerar por parte del investigador social movilizador del mecanismo de asociatividad.
- A medida que los plazos de las construcciones asociativas se visualizan más alejados en el tiempo, se hace proporcionalmente más difuso el camino que conduce hacia la concreción de ese objeto construido socialmente.
- A mayor dificultad para visualizar el objeto a construir y el camino que conduce hacia él, mayor dificultad para tensionar con el entorno en post de la práctica innovadora, cuestión que termina por poner en duda el sentido del Taller.
- Si el objeto a construir es claro, los plazos acotados y la asociatividad es a término y los actores conocen cada variable a excepción de lo asociativo, la práctica resulta potencialmente exitosa.
- Mientras la práctica valorada socialmente como exitosa (Ejemplo 3 ) es a muy corto plazo, la tensión que genera en el ambiente es también más baja que en los otros dos modelos (Ejemplo 1 y 2). Vale decir la práctica valorada como exitosa (Ejemplo 3), tensiona menos en el ambiente que las otras (Ejemplo 2 y 3) y por ende la visualización y el impacto asociativo en la comunidad es menor.

- Por cuestiones de continuidad del proyecto asociativo en la comunidad y a fines de construir la sustentabilidad de la iniciativa, las propuestas tensionantes del entorno (Ejemplo 2 y 1) se sostienen sólo a partir del proceso de legitimación de propuestas exitosas (Modelo 3) que resultan menos tensionantes en el largo plazo.
- Las discusiones planteadas al interior de los Talleres de trabajo se fundamentan en distintos paradigmas teóricos, mensurables con los niveles de tensión generados.
- Las intervenciones sociales realizadas desde una ONG enriquecidas por el debate y el aporte de las Universidades de la región generan un espacio nuevo con capacidad de innovar desde la acción, entablando relaciones factibles de replicar entre la reflexión teórica y la intervención local con el entorno territorial.

#### **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

- Albuquerque, Francisco; "Introducción"; en Albuquerque Llorens, Carlos de Mattos y otros: Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales; Grupo Editor Latinoamericano; Buenos Aires; 1990.
- Alfonso, J. "Desarrollo Económico: Marco Evolutivo e Institucional". *Ekonomiaz*, nº 43, Vitoria-Pais Vasco; 1999.
- Alfonso, J. "El Mosaico del Desarrollo" Mimeo. U.A.M. 2002.
- Alfonso, J. "Dinámica del cambio socioeconómico. Una aproximación. Universidad Autónoma de Madrid; s/f.
- Banco Mundial. "Juntos podemos, niveles y determinantes del capital social de Argentina". Departamento de Reducción de la pobreza y Gestión Económica de Latinoamérica y el Caribe. Marzo 2001.
- Boisier, Sergio y Silva, Verónica; "Propiedad del capital y desarrollo regional endógeno en el marco de las transformaciones del capitalismo actual"; en Albuquerque Llorens, Carlos de Mattos y otros: Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales; Grupo Editor Latinoamericano; Buenos Aires; 1990.
- Boscherini, Fabio y Poma, Lucio; "Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. (El rol de las instituciones en el espacio global)". Miño y Dávila Editores. Madrid 2000



- Castells, Manuel: “3. La empresa red. Cultura, instituciones y organizaciones de la economía informacional”; en La Era de la Información. Economía, sociedad y cultura; Alianza Editorial; Madrid.; Vol. 1. La sociedad red; 1997.
- Cicciari, M.R., Prado, M y Romero, J.C. “Cambios en las oportunidades de empleo y nuevos emprendimientos en el complejo petrolero de Santa Cruz Norte (1993-1995)” en La Patagonia privatizada. Crisis, cambios estructurales en el sistema regional y sus impactos en los mercados de trabajo; Salvia, A. y Panaia, M. (Comp.); CEA, Oficina de publicaciones CBC; Bs. As.; 1997.
- De La Maza, Gonzalo; “Sociedad civil en América Latina. Dos apuntes para la reflexión” Ponencias en Conferencia Internacional de la Internacional Society for Third Sector Research (ISTR). Dublín Julio de 2000.
- Esser, Klaus, Hillebrand, Wolfgang, Messner, Dirk, Meyer-Stamer, Jorge. “Competitividad Sistémica”. Revista de la CEPAL 59. Agosto de 1996.
- Graham, Paul. “Capital Social”. Fuente Internet: Nombre del archivo veb02b01
- Guimaraes, Roberto P.; “Aterrizando un cometa, indicadores territoriales de sustentabilidad”. Dirección de Políticas y Planificación Regional (ILPES) Serie: Investigación. Documento 18/98. Santiago de Chile. 1998.
- Hall, R.; “Tamaño organizacional”; en Organizaciones, estructura y proceso; Edit. Prentice/Hall.
- Huntinton, S, Harrison, Lawrence E.; “La cultura es lo que importa (como los valores dan forma al progreso humano)”, Ed Planeta, Bs As 2001
- Klisberg, Bernardo, Tomassini Luciano; “Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo”. Bid, Fundación Felipe Herrera, Universidad de Maryland, Fondo de Cultura Económica. Bs As 2000.
- Lechner, Norbert; “Desafíos de un Desarrollo Humano: individualización y capital social” Instituciones y Desarrollo N 7 Santiago de Chile Noviembre de 2000.
- Peyrefitte, Alain. “La sociedad de la confianza”. Editorial Andrés Bello. Santiago de Chile, 1996.
- Prado, Mariano y Romero, Julio Cesar; “Lo que el viento se llevó”. Acerca del estudio de las Pequeñas y Medianas empresas y Microempresas del Complejo Petrolero de la Cuenca del Golfo San Jorge. 1991-1998; UNPA- UACO; 1998; mimeo.

- Rofman, Alejandro; “Las economías del interior. Una estrategia para enfrentar la crisis”, en Revista Enoikos. 19; s/f.
- Salvia, Agustín; “Sectores que ganan, sociedades que pierden, Proceso y balance general”, en Salvia, Agustín (comp.) La Patagonia de los noventa: Sectores que ganan, sociedades que pierden; UBA-UNPA-Editorial La Colmena; Buenos Aires; octubre 1999.
- Stankiewicz, Francois; “Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones”. F. Stankiewicz (dir.); en Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El postaylorismo; Humanitas; Buenos Aires; 1991; págs. 21-61.
- Uribe Echevarría, Francisco; “Desarrollo Regional en los años noventa”; en Albuquerque Llorens, Carlos de Mattos y otros: Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales; Grupo Editor Latinoamericano; Buenos Aires; 1990.
- Vargas Forero, Gonzalo. “Hacia una teoría del Capital Social”. Universidad Nacional de Colombia. Mayo 2001.
- Vázquez Barquero, Antonio; “Desarrollos recientes de la política regional. La experiencia europea”; en Revista Eure; Santiago de Chile; Vol. XXII, Nro. 65; Junio 1996.
- Zumbado, Carla; “Desarrollo y Capital Social: Redescubriendo la riqueza de las naciones”. En Desarrollo Institucional para una Gobernabilidad Democrática. Madrid. Octubre de 1998