

**Grupo 11: Producción y autogestión del trabajo en la economía social.**

**LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL Y LOS SABERES DEL FENOMENO  
ORGANIZACIONAL PARA DINAMIZAR EL DESARROLLO LOCAL.**

**Lic. Siria M. García<sup>1</sup>.**

Facultad de Ciencias. Económicas. Universidad Nacional de Córdoba  
Av. Valparaíso s/n Ciudad Universitaria. Córdoba. Argentina.  
siria@eco.unc.edu.ar

**ABSTRACT<sup>2</sup>**

La asociatividad empresarial posee características sobresalientes, que a su vez actúan como dinamizadoras del desarrollo local en cuanto a la generación de empleo y a los productos/servicios ofrecidos. Este impacto posee variabilidad, encontrándose entre sus causales el capital social de la localidad que las contiene.

La innovación, elemento trascendente para la sustentabilidad del desarrollo local y la asociatividad, es fomentada por el trabajo participativo, que permite el aprendizaje de nuevos saberes.

El producido de estos saberes se observa como una manifestación originada en la significativa reciprocidad entre los espacios asociativos y el capital social local, cada uno con su conjunto de significados compartidos.

En la ciudad objeto de estudio los espacios organizacionales asociativos aquí presentes poseen características específicas que confluyen, en grados variables pero importantes, con las de la localidad donde se ubican, dificultándose el logro de los saberes necesarios para potenciar la dinámica del desarrollo endógeno. Se observaron debilidades y fortalezas locales y aspectos sobresalientes de los emprendimientos privados que trabajan asociativamente, con variaciones en la frecuencia de aparición de las dimensiones del diseño organizacional, tanto contextuales como estructurales.

<sup>1</sup> Contadora Pública UNL. Lic. en Administración UNC. Maestrando en posgrado de Políticas y Gestión del Desarrollo Local. CEA-UNC. Docente en Dpto. de Administración FCE-UNC y en Facultad de Ciencias de la Administración. IUA. Integrante de equipo de investigación en INADE-FCE-UNC

<sup>2</sup> En el presente trabajo se exponen temas abordados en la Tesis –en elaboración- para acceder al título de Magíster en Políticas y Gestión del Desarrollo Local-CEA-UNC y en el proyecto de Investigación en curso “Saberdes de Base en la producción del fenómeno organizacional. Modalidades operatorias y articulatorias” del INADE-FCE-UNC

El conocimiento generado en el ámbito de estas organizaciones resulta ser una construcción que se produce, entonces, como consecuencia de la interacción entre individuos, en cuanto a aspectos cognitivos y comportamentales, y el ambiente externo.

La incorporación de innovaciones productivas resulta de gran importancia en la actividad empresarial y en el entorno territorial que las contiene, poniendo en evidencia la necesidad de contar con saberes compartidos y favorables a los procesos de productividad, competitividad organizacional, y bienestar de la población, en un entramado cuyos lazos llevan a reconocer la oportunidad que otorga la asociatividad como una instancia para mejorar tecnologías junto a mejoras en el nivel de ocupación de la mano de obra y su retribución, así como el mejor nivel de vida para la población local.

## INTRODUCCION

La distinción entre las características internas de una organización y los rasgos de su entorno es una cuestión central en el análisis estratégico empresarial.

Tradicionalmente las organizaciones fueron concebidas como espacios sociales discretos, en el sentido de discontinuidad respecto del entorno, bajo una concepción de empresa según la teoría económica. Como concepto superador se instituye el de espacio organizacional que resulta más abarcativo permitiendo replantear el límite organizacional desde el sistema de operaciones de saber, para dar cuenta de fenómenos emergentes, tal el caso de la asociatividad (San Emeterio, 2005).

La asociatividad colabora con el desarrollo endógeno por ello es necesario e importante alentar procesos que la contemplen y articulen con eficiencia la oferta de productos y servicios y la ocupación de la mano de obra en relación al potencial de las localidades, de manera que se procure una inserción competitiva de estas en el mercado global.

El marco institucional local actúa como estimulante para la movilización y desarrollo de recursos y capacidades económicas locales para acoger de buen modo la instalación de entidades de desarrollo tecnológico para la innovación, las cuales se ven fortalecidas por la existencia de saberes, valores, actitudes y cultura estimulantes de la propensión a la cooperación.

La sustentabilidad endógena adquiere características de una dinámica interna en donde las comunidades y organizaciones conciben e implementan sus propias propuestas desde un

enfoque de desarrollo humano integral, sostenible y diferencial, a partir de las necesidades detectadas o las demandas específicas de una comunidad y teniendo en cuenta los saberes previos y los estilos propios de aprendizaje, con el propósito de socializar conocimientos. propiciando un mayor impacto del mismo en el desarrollo de las dinámicas locales y la autogestión sostenible (Toro, 2009).

## **ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL MARCO CONCEPTUAL**

### ***EL DESARROLLO LOCAL, LA ASOCIATIVIDAD Y LOS SABERES***

El desarrollo local se basa en determinar cual es el potencial de recursos con que se cuenta y que está subutilizado, y también cuáles son las necesidades que se requieren satisfacer de las personas, de las comunidades, y de la sociedad en su conjunto. (Silva Lira, 2003).

Para Arroyo (2003) el desarrollo local incluye cuestiones entre las que se encuentran el considerar este concepto como una idea de crecimiento económico con impacto social, por lo que se necesita que la actividad económica redunde positivamente en el nivel de vida de la población.

La generación de oportunidades productivas resultado de las políticas de incentivación empresarial es condición necesaria aunque no suficiente para generar empleos de calidad. (Alburquerque, 2007). Para ello se precisa incorporar en las estrategias de desarrollo económico local un apartado especial que contemple la capacitación correcta de los recursos humanos a los fines de que éstos puedan desarrollar saberes y aprovechar las oportunidades laborales locales. A su vez esto requiere de una orientación de dicha formación según las específicas necesidades del perfil productivo y social del territorio.

El perfil de la localidad, en todos sus aspectos, impacta en el desarrollo local y en las actividades económicas que la pueden beneficiar. Un perfil se define por lo que hay en un territorio, por lo que se puede hacer en él, y además, por la viabilidad económica de lo que se propone hacer y, fundamentalmente, por los que viven, cómo viven y qué expectativas tienen o no respecto al mismo. (Arroyo, 2003)

El crecimiento de la localidad se relaciona fuertemente con el nivel de confianza entre los distintos actores , las normas de comportamiento cívico, y el nivel de asociatividad que las

caracteriza, siendo este conjunto de elementos una evidencia de la fortaleza del tejido social local, resultando este capital intangible de gran trascendencia. (Putnam, 1994; Klisberg, 2000 citado por Silva Lira, 2003).

La innovación es un factor estratégico en el desarrollo económico productivo. La introducción y difusión de las mismas en el sistema productivo, social e institucional, es necesario para que este desarrollo local pueda ser eficaz (Silva Lira, 2003).

Para Dogherty (2006) la innovación requiere organizar las tensiones que la misma genera, por lo que se las deben reconocer en las organizaciones para poder innovar debiendo trabajarse de un modo no burocrático sobre los controles, la integración, la diferenciación y la definición de los puestos de trabajo. Así se avanzará en la no ignorancia de los conflictos entre el producto ya existente y el nuevo, así como en su resolución, de modo que se pueda promover la creatividad, pudiendo la organización ajustarse a las contingencias del ambiente.

La innovación es impredecible, por lo que la organización debe confiar en las personas, y en ese marco la nueva organización para la innovación debe generar compromiso, libertad y responsabilidad.

Respecto a las dimensiones estructurales del diseño organizacional y en relación con los equipos de trabajo, es importante que éstos reconozcan las dualidades y las sinergias potenciales, de tal forma que se asocien con menos ansiedad y estrés, y mejoren su performance. (Smith y Tushman, 2005)

La evidencia de la importancia del capital social se debe a que este ha de sostener el fomento de la cultura emprendedora local y la formación de redes asociativas entre actores locales. (Alburquerque 2007).

Los elementos fundamentales para las organizaciones sin los cuales no es posible que se generen procesos de asociatividad entre las empresas eficientemente articuladas con los procesos de desarrollo local son (Narváez, Fernández, Senior, 2008):

- *Cultura empresarial de cooperación:* la cooperación implica incrementar el grado de intercambio y apoyo. Así la cooperación se revela como una estrategia que permitirá un mejor resultado para los participantes. Actuar de esta forma en un mundo globalizado mejorará la competitividad con mayores beneficios en términos generales.
- *Confianza y compromiso:* los actores involucrados deben mantener entre ellos lazos de compromiso en un marco de confianza y cooperación, para que el acuerdo que enmarca la asociatividad sea eficaz.

- *Trabajo en equipo*: es necesario que se generen lazos que conecten a los trabajadores para el logro de objetivos compartidos. Esto favorece ampliamente los procesos de innovación y desarrollo, en especial cuando se integran tecnología, recursos humanos y gestión.
- *Objetivos y visión compartida*. El conjunto de relaciones económicas, sociales, y políticas deben poseer objetivos de corto y largo plazo comunes y acordados.
- *Localización-proximidad*: los sectores empresariales asentados en un mismo espacio han de contar con una cultura asociativa que les permitirá llevar adelante una lectura sistémica, que no sea atomizada sino por el contrario, que factibilice la articulación para lograr ventajas competitivas.

La innovación es algo más que una alternativa competitiva, transformándose en un imperativo para la organización productiva y empresarial. Por ello es necesario que las administraciones públicas (nacionales, provinciales y municipales) asuman un papel activo como agentes facilitadores para el acceso a las innovaciones tecnológicas, organizativas y sociales fundamentales para el tejido empresarial, mayoritariamente formado por emprendimientos de pequeña dimensión, los cuales no pueden acceder a ellas por sí solos. (Alburquerque, 2007).

La organización asociativa, que fomenta el trabajo participativo, permite el aprendizaje de nuevos saberes, propiciando de este modo la innovación, que resulta una de las variables para el desarrollo local aportadas por la asociatividad empresarial.

Los saberes locales permiten aprovechar las fortalezas del lugar propiciando una postura de sinergismo con los saberes asociativos.

Así, el aprendizaje lleva a construir los conocimientos con los participantes, reconociéndose los diferentes estilos de asimilar que las personas tienen, poniendo en evidencia que todos ellos necesitan que la información que reciben pueda ser procesada a través de su propio manera de formarse (González, 2005).

## ***EL DISEÑO ORGANIZACIONAL, LAS ACTIVIDADES ASOCIATIVAS Y LA INNOVACION***

Importantes cambios en las organizaciones han tenido lugar como consecuencia de las modificaciones que sufre la sociedad. Estos cambios pueden visualizarse a partir del cambio en los paradigmas de la organización moderna a la posmoderna.

La forma en que se ven y sienten las organizaciones se basan en patrones y regularidades del diseño y comportamiento organizacional (Daft, 2007).

Para ello se identifican aspectos estructurales y contextuales (Daft, 2007).

Entre los aspectos estructurales se encuentran:

- Formalización: referida a la cantidad de documentación escrita existente. Ejemplos de ellas son los manuales, las descripciones de puestos y los reglamentos entre otros.
- Especialización: también es conocida como división del trabajo. Una baja especialización se corresponde con una elevada variedad de tareas en cada puesto.
- Estandarización: se refiere a la realización de actividades similares de manera uniforme.
- Jerarquía de autoridad: describe quien reporta a quien y el tramo de control de cada gerente. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad tiende a ser baja.
- Complejidad: Posee tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial. La primera se refiere a la cantidad de niveles existentes en la jerarquía, la segunda a la cantidad de puestos o departamentos horizontalmente. Y por último la espacial se refiere a la cantidad de ubicaciones geográficas, es decir si la organización se localiza en un solo lugar la complejidad espacial es baja.
- Centralización: se refiere al nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones.
- Profesionalismo: es el nivel de educación formal y capacitación de los recursos humanos. Se mide por los años promedio de educación en cada nivel de estudios.
- Proporciones de personal: se refiere a la cantidad de trabajadores asignados a las distintas funciones, por ejemplo la cantidad de profesionales y de administrativos en oficina.

Entre los aspectos contextuales se consideran:

- Tamaño: puesto que las organizaciones son sistemas sociales, suele medirse por la cantidad de empleados. Otras medidas son las ventas totales y los activos.
- Entorno: incluye los elementos que figuran fuera de la organización, como por ejemplo el gobierno, los clientes y los proveedores.

- Misión y estrategia: definen el propósito de la organización y el plan de acción que permitirá competir y distinguir a la organización del resto de las existentes.
- Cultura: son los valores, normas, creencias, puntos de vista compartidas por los integrantes de una organización. Se manifiesta a través de ritos, anécdotas, símbolos, lenguaje diferenciado. Los niveles de confianza dentro de la organización afectan significativamente a la cultura o ambiente interno.
- Confianza: esperanza de que una persona no se conduzca de forma oportunista.

Respecto a las actividades asociativas, la propuesta que hace Porter (1995) para comprender la ventaja competitiva de una organización es comenzar por identificar su cadena de valor, la cual permitirá referir las fuentes de aquella.

La cadena de valor permite establecer las actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales, de tal forma que se poseerá una ventaja competitiva desarrollando estas actividades estratégicas a menor costo o mejor que sus competidores.

El grado de integración entre las actividades es clave para generar esta ventaja, pudiendo una empresa desarrollar asociaciones con otras empresas del sector para lograrla. (Porter, 1995).

Cada cadena de valor esta compuesta de nueve actividades genéricas que se dividen en actividades primarias y de apoyo, Las primeras son las implicadas en la creación física del producto, su venta y entrega al comprador, así como el servicio postventa y las segundas sirven de sustento a las actividades primarias y se apoyan entre sí proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos, y varios servicios a toda la empresa.

La innovación requiere de creatividad. Según Robbins y Coulter (2010) la creatividad hace referencia a la habilidad de combinar ideas de manera única o llevar a cabo asociaciones inusuales entre estas. Como resultado del proceso creativo se obtienen productos útiles o métodos de trabajo, que se define como innovación.

Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996) indican que la innovación consiste en traducir una idea nueva en una empresa nueva, un producto, servicio, proceso o un método de producción nuevo.

Para propiciar la innovación se requiere presentar objetivos claros y dar libertad para alcanzarlos, tolerar el fracaso y permitir mayor interacción y convivir con niveles

significativos de confianza. Todo lo cual fomenta el intercambio de información útil, el libre fluir de ideas y las opciones frescas para la solución de problemas.

Entre los elementos característicos de la confianza se encuentran la integridad, competencia, congruencia, lealtad y franqueza.

En definitiva el hecho de innovar no depende solamente de la existencia de recursos financieros, también de la actitud y predisposición al cambio, los que pueden facilitarse mediante la promoción de una cultura innovadora en las empresas y en la sociedad local. (Alburquerque, 2007).

## **LA ASOCIATIVIDAD EN CAPILLA DEL MONTE. CARACTERISTICAS DE LOS ESPACIOS ASOCIATIVOS.**

### ***BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA LOCALIDAD.***

Capilla del Monte está ubicada en la provincia de Córdoba, República Argentina. Se encuentra al norte del Valle de Punilla, en la Pedanía Dolores, integrando el Departamento de Punilla de la Provincia de Córdoba.

Las localidades de este valle se caracterizan por estar próximas unas de otras, y compartir un dinamismo común en torno a la actividad turística.

Según el Censo Provincial 2008, la localidad de Capilla del Monte contaba para entonces con 10.331 habitantes. Los datos provisorios del último censo nacional, muestran que posee 12.000 habitantes.

En el año 1999, y durante dos períodos consecutivos de gobierno, se trabaja en el Plan de Desarrollo Integral (PDI). Fue la primera vez que esta localidad contó con una puesta en común convalidada, sistematizada e integral.

En una primera etapa se trabajó el diagnóstico local, para luego en una segunda definir la proyección de desarrollo anhelada por sus habitantes, el análisis de factibilidad y la identificación de grandes líneas estratégicas de intervención junto a proyectos afines.

A continuación se exponen algunas de las generalidades del diagnóstico realizado, cuya trascendencia radica en la reiteración de los temas independientemente del tema crítico tratado.

## Temas que surgieron de los talleres de Diagnóstico de Capilla del Monte (PDI)

Tema	Descripción
Insuficiente planificación, en todos los niveles de organización (público y privado).	Se improvisan las acciones a seguir y la falta de coordinación dificulta aún más las relaciones entre los vecinos.
Resistencia al cambio	Se crean corrientes de rumores que terminan desalentando a quienes poseen la iniciativa o bien se los desacredita sin fundamentos suficientes.
Escasa participación comunitaria	Se relaciona con el sentimiento de descreimiento, originado en gran medida, por intentos fallidos de emprendimientos conjuntos.
Sentimientos de discriminación	Asociados a una falta de integración entre los pobladores nativos y los inmigrantes por ejemplo de otras provincias, junto a la creencia de que con los nuevos pobladores se reduce aún mas el circuito laboral local. La falta de consenso dificulta el encuentro de ideas y el desarrollo de proyectos en común.
Crisis de identidad de la localidad	Sin especificar
Espacios para la participación abierta	El PDI fue visto por los vecinos como una posibilidad de expresarse, conocer opiniones diferentes, compartir inquietudes y relacionarse con otras personas del pueblo.
La relación entre los vecinos y el Municipio	Existen dificultades que se manifiestan en mutuos reclamos. Se observa confusión o desconocimiento de los vecinos sobre el

alcance de las obligaciones y derechos, capacidades y limitaciones.

Cultura capillense

Esta localidad ha inspirado y albergado a distintos artistas, haciendo de su vida cultural una manifestación importante y variada.

Fuente: Documento de trabajo número 3. Diagnóstico PDI de Capilla del Monte.

De acuerdo a la documentación sobre el Plan de Desarrollo Integral, y a las entrevistas realizadas, Capilla del Monte posee particulares fortalezas y debilidades. Las primeras están básicamente constituidas por su coeficiente de rareza, la flora, fauna y clima en una zona de transición de ecosistemas.

Entre las debilidades que aparecen se encuentran las características del capital social como aquello que posibilita la cooperación entre dos partes y que en este caso se manifiesta como dificultades para formar redes, niveles bajos de confianza mutua y normas de efectividad media exemplificadas en la relación entre vecinos y municipio.

### ***ALGUNAS CUESTIONES SOBRE LAS CARACTERISTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD DE EMPRESAS EN CAPILLA DEL MONTE***

A la asociatividad se la contempla como un enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto entre empresas logrando recuperar saberes, promover y fortalecer lazos de confianza. Constituye un derecho social de las personas y a la vez es un medio que permite sumar esfuerzos para el logro de respuestas colectivas.

En este trabajo se presentan algunas de las organizaciones asociativas identificadas a partir de una selección intencional considerando el carácter privado (no público) de las mismas.

Ellas son en el sector de servicios generales, la Cooperativa de trabajo Romillo Rivero Ltda., Feria de Artesanos, Feria de microemprendedores, Centro Comercial, Feria Natural; y en el sector textil la Cadena de Valor Textil Artesanal “De manos y de palabras” -Anexo 1- y Feria del Tejido Artesanal.

A continuación se expone de modo resumido el relevamiento de las distintas dimensiones del diseño organizacional de las estrategias asociativas trabajadas, la innovación observada en las mismas, y los grupos de actividades que actualmente poseen el mayor impacto asociativo.

### **Espacios asociativos. Características del diseño organizacional.**

#### **Diseño organizacional**

- Formalización: Existen normas escritas conforme lo exigido por la legislación vigente y acorde a la forma jurídica elegida. Una variante resulta ser la Cadena de Valor Textil que posee un cuerpo de pactos y compromisos entre sus integrantes.
- Especialización: se presenta parcialmente en los niveles directivos.
- Estandarización: la forma de hacer las tareas está débilmente estandarizada en los espacios asociativos. En el caso de la Cadena de Valor Textil existe un manual de procedimientos para la producción encontrándose entre sus utilidades el estandarizar y capacitar a sus miembros.
- Jerarquía de autoridad: la diferenciación entre autoridad y subordinados es escasamente visible. El tramo de control es amplio.
- Complejidad: es reducida atendiendo a que las distintas organizaciones se localizan en Capilla del Monte (excepto la Cadena de Valor Textil que abarca diferentes localidades del Valle de Punilla) y a la cantidad de niveles jerárquicos que es baja.
- Centralización: es baja. Los órganos directivos fijan las políticas que rigen las diferentes actividades con el consenso del resto de los asociados, quienes luego toman las decisiones operativas en el marco fijado por las mismas.

- Profesionalismo: la educación formal varía entre secundario incompleto y universitario, predominando el secundario completo. La cantidad y tipos de cursos de capacitación son variables, según las posibilidades y necesidades de cada organización, con mayor presencia en la Cadena de Valor Textil.
- Proporciones de personal: En promedio el 95 % de los trabajadores son operarios, y el 5 % restante son directivos y administrativos.
- Automatización de oficinas: en el 90 % de las organizaciones se utiliza el correo electrónico. La PC se utiliza principalmente para la comunicación vía mail y como procesador de textos.
- Tamaño: En el caso de las Ferias, la cantidad de participantes llega hasta 100 aproximadamente. Para las cooperativas y la cadena de valor textil, el número se reduce en promedio al 35 %.
- Entorno: El gobierno local, mayoritariamente, en el período 1999-2007 generó un ambiente tendiente a promover la asociatividad, en el marco del PDI. La vinculación que poseen con el turismo es relevante y verticalmente existe un fuerte nexo con la localidad bajo estudio.
- Confianza: Se observa que un 20% de los indicadores de confianza presentan valores altos en el total de las organizaciones relevadas. En la Cadena de Valor Textil asciende a 95 % .
- Objetivos y estrategias: No están formalmente definidos. La Cadena de Valor Textil los ha desarrollado con el apoyo de programas del INTI. Hay mayor presencia de objetivos de venta.

- Cultura organizacional: Existen algunos elementos que permiten identificar un conjunto de valores compartidos en escasa medida. Por ejemplo las Ferias poseen un logo oficial, con apoyo en el marketing turístico local. La Cooperativa Romero Riverillo lo diseñó de modo que los represente. La cultura está medianamente orientada a los fines, al riesgo, a la interacción con el medio y a la retroalimentación, y tendiente a un nivel bajo en cuanto a la aceptación a la ambigüedad y a la tolerancia a lo impráctico. En el caso de la Cadena de Valor Textil poseen anécdotas, símbolos y lenguaje diferenciado altamente compartido por todos sus integrantes evidenciando en este caso una cultura fuerte y consolidada.

Fuente: elaboración propia en base a observación, entrevistas, y material secundario seleccionado de espacios organizacionales asociativos empresarios en Capilla del Monte.

En cuanto al diseño organizacional, sobresalen los referidos a aspectos estructurales como son la formalización que resulta en general elevada y, la estandarización, la especialización, la jerarquía de autoridad, la centralización y la complejidad con una característica común que es el nivel medio-bajo. En cuanto a los aspectos contextuales el entorno, la estrategia, la confianza y la cultura organizacional adquieren mayor relevancia con distintos grados de presencia, y mayor concentración de deficiencias en las dos últimas.

La innovación en el seno de los espacios asociativos que hace sinergia con los objetivos del desarrollo local endógeno se describe a continuación.

### **Espacios asociativos. Características de la innovación**

#### **Innovación**

- De productos: La Cadena de Valor Textil ha trabajado en la innovación, poseyendo sus productos características diferenciales en cuanto al diseño de las prendas y la calidad de las lanas, siendo pioneras en la

forma de hacer el hilado artesanal. La durabilidad del producto es alta a partir de la mejor calidad de la materia prima y con una elevada estética. Aquí la fuente de innovación es interna al sector habiendo sido desarrollado con la asistencia del INTI. En las restantes organizaciones este tipo de innovación no se vislumbra.

- De servicios: Las Ferias no presentan innovaciones significativas en este aspecto, el centro comercial tampoco. La cooperativa incorpora la rapidez en cuanto a la prestación del servicio.
- De procesos: La Cadena de Valor Textil ofrece innovaciones en cuanto al uso de la rueca, a los procesos para obtener la materia prima para el hilado y a la organización interna. Por ejemplo existen 2 grupos ubicados en Capilla del Monte (grupo Uritorco y grupo El uso). Cada grupo realiza funciones de comercialización, hilados con ruecas, tejidos en telar, a dos agujas, crochet, bastidor y elaboración de avíos. Cada uno cuenta con un referente y un banco de insumos que almacena la lana de todo el grupo. En las restantes unidades de análisis no se observaron innovaciones de proceso.
- La comunicación interna: en la Cadena de Valor Textil es muy buena, tanto la horizontal como la vertical. En las restantes organizaciones su calidad es menor. Hay predominio de la comunicación oral.
- Recursos humanos: Hay mayor presencia de mujeres con un importante grado de creatividad, promedio de siete horas de trabajo diarias, la edad oscila entre 30 y 40 años principalmente, el compromiso con la capacitación y el desarrollo es medio a excepción de

la Cadena de Valor Textil donde es alto.

Fuente: elaboración propia en base a observación, entrevistas, y material secundario seleccionado de espacios organizacionales asociativos empresarios en Capilla del Monte.

La innovación está escasamente presente entre los sujetos relevados, no obstante los recursos humanos que las constituyen poseen dosis de creatividad en grado significativo. Si a esto se le suma la deficitaria comunicación se puede inferir que los saberes individuales se difunden con debilidad. Una de las causales aquí identificadas es la presencia de una cultura débil, en cuanto al sentido de pertenencia de los miembros de cada organización.

La cadena de valor (Porter, 1995) como herramienta para determinar la ventaja competitiva se relevó en los espacios organizativos aquí mencionados. Una sintética referencia a la misma se hace a continuación.

#### **Espacios asociativos. Características de las actividades asociativas.**

**Actividades asociativas** Hay tendencia a trabajar asociativamente en las actividades secundarias. La infraestructura y, el marketing y ventas ostentan la más elevada participación asociativa, siguiéndoles operaciones, abastecimiento y gestión de recursos. Las actividades vinculadas al desarrollo tecnológico son ejecutadas asociativamente por una sola organización (Cadena de Valor Textil).

Fuente: elaboración propia en base a observación, entrevistas, y material secundario seleccionado de espacios organizacionales asociativos empresarios en Capilla del Monte.

Las actividades realizadas en forma asociativas son las actividades de marketing y ventas primordialmente y en segundo lugar figuran las actividades de infraestructura.

Estas actividades son visualizadas como generadoras de ventajas competitivas, dando lugar a ventajas de costo o de diferenciación (Porter, 1990), constituyendo las que orientan los objetivos y estrategias de estas organizaciones y para cuya coordinación trabajan los niveles directivos organizacionales y la municipalidad local principalmente.

## **ANALISIS DE LA RELACIÓN ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL-SABERES PARA LA INNOVACIÓN- DESARROLLO LOCAL**

Las formas asociativas relevadas se mantuvieron estables desde su creación, sin variaciones significativas en cuanto al nivel de ingreso de los participantes, capacitación adquirida, prestación de servicios, generación de productos, nuevos mercados para comercializar, nuevos clientes, mejores tecnologías y mejor calidad de vida de los integrantes.

La organización Cadena de Valor Textil presenta aspectos diferenciales en cuanto a su crecimiento, por la mayor cantidad de mano de obra involucrada, y por la incorporación de actividades con infraestructura renovada, así como por la mayor cantidad de servicios prestados; su impacto local ha sido reducido.

Una de las características de la asociatividad es la confianza y los valores compartidos que se presentan débiles en las organizaciones relevadas, a excepción de la Cadena de Valor Textil. Existe un arraigo de la actividad económica en el sector turismo, situación reflejada en las organizaciones trabajadas.

En los casos aquí expuestos, la asociatividad se lleva a cabo para lograr más y mejores vínculos con los clientes tanto actuales como potenciales, optimizar los canales de comercialización y beneficiarse con los resultados positivos; no siendo mayoritariamente utilizada para la creación de nuevas capacidades productivas.

En cuanto al entorno, y a los fines del presente trabajo, interesan algunas de las debilidades de esta localidad y que han sido diagnosticados en el Plan de Desarrollo Integral, estando aún vigentes.

La indiferencia de los actores locales a agruparse por objetivos comunes y la presencia de una identidad local indefinida, entre otros, conducen a la necesidad de repensar el capital social.

La sinergia entre las características sobresalientes de las formas asociativas -con fuerte énfasis en la débil confianza y cultura- y las características observadas en el capital social de la localidad serrana -con dificultades para trabajar en red- se potencian no logrando promover los saberes de creatividad que ayudan a la innovación.

El predominio de acciones individualistas y el perfil indefinido de la ciudad han dado lugar a pocos espacios organizativos asociativos empresariales, los que han crecido, en general levemente, en el marco de una ciudad turística que no ha generado acciones concretas para

apoyarlas y que no pudo ser beneficiada con el mayor nivel de empleo a partir de ellas, ni con los mas y mejores productos turísticos derivados de la innovación a consecuencia de la conjunción y adquisición de nuevos saberes que hagan evolucionar esta localidad hacia un desarrollo sostenible revitalizando sus magníficas fortalezas.

## ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

Es posible y necesario comenzar a construir una base económica a partir de la atención de necesidades locales factibles de ser cubiertas por el fomento de empresas que trabajan asociativamente, requiriendo para ello de un trabajo de articulación productiva donde interactúen actores públicos y privados.

La mayor productividad deseada en los tiempos actuales advierte sobre formas de producción coherentes con las mayores exigencias de calidad y diferenciación, lo que hace pensar en una competitividad basada en innovaciones tecnológicas y en procesos productivos eficientes.

La ejecución de diferentes actividades de la cadena de valor en el fenómeno asociativo empresarial y el empleo generado en las mismas es una oportunidad para la creatividad y para los recursos humanos, impactando en la elección de la estrategia organizacional.

Se debe percibir la ganancia que tanto desde lo individual como desde lo colectivo se obtiene al transparentar, compartir y distribuir las actividades, las responsabilidades y la información vinculada a ellas.

La asociatividad ocupa un lugar de valor en la generación de conocimientos, al reproducir las oportunidades de interacción de las personas. (Maturana, 1995). También actúa como “sistema de operaciones” que genera saberes para la innovación y que por lo tanto propicia la ruptura de límites individuales, llevando a las personas a modificar sus lenguajes y costumbres, propiciando un espacio para la reformulación de las prácticas sociales, donde la factibilidad de que esto ocurra debe ser analizada en el marco de las características del lugar donde se desarrolle.

En la localidad que nos ocupa coexisten saberes hegemónicos con los provenientes de movimientos migratorios, requiriendo esta situación de nuevas competencias para responder a las necesidades individuales y colectivas, influenciados por diversas formas de sentir y de vivir.

Las transacciones económicas se ven influenciadas por la cultura, reputación, estabilidad y confianza en las relaciones entre los distintos actores definiendo el comportamiento de los agentes económicos.

Es necesario apostar al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones que les permitan actuar sinérgicamente entre sí y con los demás actores locales, revalorizando el respeto, la solidaridad, la confianza, el apoyo mutuo en las distintas circunstancias sociales, políticas, económicas y ambientales en una época de controversias.

El fortalecimiento del capital social, con consolidación de las dinámicas participativas como una acción en apoyo del desarrollo local, favorece instancias asociativas empresariales dinámicas, solidarias e incluyentes, donde lo importante es la calidad del vínculo, más que la presencia objetivada del vínculo mismo. Ello implica propiciar espacios colaborativos entre personas y grupos con diferentes culturas y diferentes formas de compartir saberes.

Los resultados alcanzados en una de las formas asociativas relevadas –anexo 1- deriva en la necesidad de un análisis más en profundidad de la misma para observar la manera que las acciones colectivas han alcanzado importantes avances en innovación, transmisión de saberes y acceso a los mercados en un entorno local poco favorable, colocándola como “isla” y con impacto local reducido.

Una política local alineada con los intereses de los vecinos es una condición necesaria pero no suficiente para la mejor calidad de vida.

Trabajar sobre las condiciones micro de las empresas que actúan asociativamente es necesario, pero no asegura la superación de las debilidades.

El fortalecer las redes y mejorar la distribución de beneficios, es difícil de lograr sin condiciones micro apropiadas y en un contexto macro no favorable.

Lo que da sentido a los saberes del fenómeno organizacional es la acción, no solamente en términos de nuevos productos o servicios, sino también éticos, requiriéndose de una interpretación multinivel a niveles micro, macro y meso.

En otras palabras la base de la competitividad y sustentabilidad de las micro y pequeñas empresas no reside en la asociatividad como mero elemento estructurante en el marco de la legislación vigente, sino en un espacio organizacional eficiente que permita descubrir y aprovechar saberes de sus integrantes y saberes locales identificados con el capital social del territorio. Es preciso integrar conocimientos convencionales con aquellos que movilizan el

capital social y los derivados de la experiencia y la transmisión oral, generando así un entramado complejo y beneficioso para todos los actores involucrados.

## BIBLIOGRAFIA.

- Alburquerque**, Francisco (2007) Teoría y práctica del enfoque de desarrollo local. Observatorio Iberoamericano del desarrollo local y la economía social. Grupo Eumed.Net, 1 (0), 39-61
- Arroyo**, Daniel (2003) Los ejes centrales del desarrollo local en Argentina. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/3267770/Desarrollo-Local-y-Politica-Social-Daniel-Arroyo>
- Churnside**, Roger (2007). Espacio y tiempo en ciencia social. Ordenador de conceptos para análisis de la sociedad. Costa Rica: EUNED..
- Daft**, Richard L (2007) Teoría y Diseño organizacional. (9a ed.) Madrid: Cengage Learning-Thomson Internacional.
- Dougherty**, Deborah. (2006) Organizing for Innovation in the 21<sup>st</sup> Century. The Sage Handbook of organization studies. Londres: Sage Publications.
- González**, María (2005). Manual del Promotor: Formación de capacidades para la asociatividad empresarial. Disponible en [http://www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/capacidades\\_asociatividad\\_empresarial.pdf](http://www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/capacidades_asociatividad_empresarial.pdf)
- Maturana**, Humberto (1995) La realidad: ¿Objetiva o construída? España: Anthropos.
- Narvaez**, Mercy; **Fernandez**, Gladiz; **Senior**, Alexa (2008) El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial, una propuesta estratégica. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31011437006>
- Plan de Desarrollo Integral** de Capilla del Monte. Diagnóstico. Documento de trabajo número 3. (2000). Nuevo Municipio. Proyectando el futuro y pensando el presente. Municipalidad de Capilla del Monte. Argentina.
- Porter**, Michael (1995) Ventaja competitiva. México: Pirámide.
- Robbins**, Stephens; **Coulter**, Mary. (2010) Administración. (10<sup>a</sup> ed.) México: Pearson-Prentince Hall.

**San Emeterio**, César (2005). Del concepto de organización discreta al concepto de espacio organizacional. Trabajo publicado en el CD del Segundo Foro de Psicología Organizacional. Facultad de Psicología de la UNC.

**Silva Lira**, Iván (2003) Metodología para la elaboración de estrategias para el desarrollo local. Serie Gestión Pública. Ilpes-Cepal, 42.

**Smith**, Wendy K. y **Tushman**, Michael L. (2005) Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*. 16 (5), 522536

**Stoner**, James; **Freeman** R. Edward; **Gilbert**, Daniel R. (1996) Administración. (6ta. ed.) México: Prentice Hall.

**Sumar valor a la cadena textil** (2007). Buenos Aires: Clarín. Disponible en <http://www.fundacionprotejer.com/prensa-noticia.php?id=9657>.

**Toro**, Jorge Ignacio (2009) Sustentabilidad endógena. Disponible en <http://www.colectivodeconsultores.com/colectivo/sustentabilidad-endogena/sustentabilidad-es-endogena-s>

#### **ANEXO 1: Cadena de Valor Textil “De manos y de palabras”. Algunas consideraciones.**

La cadena de Valor Textil “De Manos y de Palabras” en el cual convergen el trabajo de casi 100 productores de ovejas, hiladoras, tejedoras y vendedores de Córdoba comienza a funcionar en el año 2003.

La cadena, que se desarrolla en San Marcos Sierras, Capilla del Monte, Los Cocos, Villa Giardino, Huerta Grande y Santa María de Punilla, recorre verticalmente la cadena productiva textil desde los productores de ovejas, siguen las hiladoras, las fabricantes de avíos, las tejedoras y, finalmente, los vendedores de los productos terminados. Con la finalidad de trabajar eficientemente se recurrió a un equipo técnico del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) que colaboró ampliamente con el grupo. A medida que avanzaba el tiempo se fueron incorporando nuevos asociados lo que generó mayor complejidad en la cadena productiva.

Los productos que finalmente se comercializan son aquellos que cumplen con el requisito de “lo que el cliente está dispuesto a pagar supera el nivel de costos”, en el caso de que esta ecuación económica no se cumpla se interrumpe la producción y se comienza a trabajar en

otra opción. La opción de reducción del costo vía reducción del valor de la mano de obra para hacer competitivo el producto no está contemplado por la Cadena de Valor Textil.

La cadena se asentó sobre tres herramientas metodológicas: -el Banco de Insumos Estratégicos (BIE), con sede en Capilla del Monte, financia las materias primas estratégicas de cada eslabón manteniendo un precio sostén rentable y competitivo de la producción.

- el Banco de Tecnologías y Diseño (BTD);
- el Agente Comercial (AC).

La acción conjunta de estas herramientas permitió sistematizar, reflexionar y orientar las actividades y transacciones de los actores involucrados en la cadena. Se desarrollaron estándares de prácticas productivas y protocolos de calidad y procedimientos a los efectos de desenvolverse en el marco de un lenguaje común. En el ámbito de marketing se identificaron atributos de calidad, singularidad y origen, se desarrolló un sistema de marcas, y se diseñaron colecciones, con definición de mercados meta. Para la transferencia de tecnología el INTI realizó ciclos de capacitación orientados a los requerimientos de los distintos eslabones de la cadena., por ejemplo los talleres de teñido y herramientas para hilado.