



Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Sociología

Tesis Sociología

El Rol de la Creación de Valor Económico Colaborativo y La Gestión del Vínculo en la Formación de Capital Social: *El caso de la Asociación de Empresas de Transporte Expreso A.G. en Chile*

Profesor guía: Rodrigo Figueroa

Alumno tesista: Luis Alfredo Miranda Cordero

Santiago, Noviembre 2008

INDICE

I.- Introducción.....	3
Planteamiento y justificación del problema.....	3
II.- Objetivos.....	10
III.- Hipótesis.....	11
IV.- Marco teórico:	11
a) La sociología del Conocimiento.....	14
La Sociología Económica.....	18
b) Factores que impulsan la formación del capital social.....	19
c) Confianza social y aptitud asociativa.....	21
d) Alineación estratégica: Competir y cooperar.....	27
e) Creación de valor económico basado en la colaboración.....	29
f) La gestión del vínculo.....	32
g) La experiencia del capital social en Chile.....	35
VI.- Consideraciones metodológicas.....	37
1) Continuo de la colaboración: De la sociabilidad a la asociatividad.....	37
a) Antecedentes preliminares de la experiencia	37
b) Historia ATREXCHILE A. G.	38
c) Diagnóstico de la situación actual.....	40
2) Tipo de investigación y estudio	40
3) Universo de estudio y muestra.....	41
4) Técnica de recolección de información e instrumentos de medición....	42
5) Operacionalización de variables de la investigación.....	42
VI.- Relevancia de la investigación.....	46
Cuestionario	48
VII.- Análisis de la Información.....	50
VIII. Análisis de la Variables Operacionalizadas.....	53
IX.- Conclusiones.....	66
X.- Caminando hacia la Construcción del Vínculo Asociativo.....	74
XI.- Bibliografía	77

I.- Introducción

Planteamiento y justificación del problema

Luego de haber concluido la formación académica curricular en la carrera de Sociología de la Universidad de Chile, a fines del año 1980, debido a mi condición económica, me incorporé a trabajar en una empresa privada dedicada al transporte expreso internacional (DHL) en la cual me desempeñé en el departamento de operaciones en donde luego de algún tiempo fui nombrado gerente de operaciones para Chile, responsable a nivel de la región latinoamericana.

Después de alrededor de 15 años en DHL, me tocó hacerme cargo de una empresa del mismo rubro del transporte internacional (IMEX) representante en Chile de las empresas norteamericana: Internacional Bonded Courier y Airborne Express por alrededor de 10 años.

Durante estos 25 años me correspondió ser parte activa del proceso de formación de la Asociación de Empresas de Transporte Expreso, ATREXCHILE A.G. ex Asociación de Couriers de Chile como representante de DHL. Ocupe cargos como director, como vicepresidente y algún tiempo como presidente de esta organización. Como tal, me tocó conocer desde sus inicios las formas de participación de los socios miembros, los tipos de debate y sus formas de trabajo.

Sin duda que muchas de las orientaciones y formas de abordar la búsqueda de soluciones fueron influenciadas por mi formación académica. De las formas de trabajar y los resultados exitosos de estas acciones emprendidas por la asociación trata el presente trabajo.

Como antecedentes complementarios debo señalar que a partir del año 1999 inicié una iniciativa personal tendiente a apoyar a las MIPYMEs a hacer compras por Internet, conocedor de las posibilidades de las empresas de transporte expreso internacional de efectuar estas operaciones y de la necesidad de estas empresas de adquirir insumos o bienes en el extranjero sin contar con personal ni conocimiento respecto a este tipo de operaciones.

Logré conectarme con dirigentes de la CONUPIA a quienes les presente la iniciativa y me invitaron a presentarlo en una asamblea que realizaban en Santiago. Una vez hecha la presentación se acercaron algunos asistentes para hacer saber lo

interesante que encontraban la iniciativa pero que los computadores con que contaban, si los tenían lo usaban sus hijos para jugar.

Esto me llevó al convencimiento de algo que ya había experimentado en mis últimos 10 años como gerente general de IMEX una pequeña empresa local que competía con las grandes del mercado Courier. Allí yo era el gerente general, comercial, financiero, de informática, de operaciones y de mantención, situación completamente diferente de mi experiencia con DHL donde solo era responsable de la parte operativa.

Conocida y vivida la experiencia asociativa de ATREX A.G, sus problemáticas y los beneficios que ella trajo tanto para las grandes empresas como para las pequeñas y microempresas que participan en esta industria, llegué al convencimiento que el camino asociativo es una real oportunidad para las MIPYMEs para abordar y enfrentar las barreras que hoy les impide participar real y efectivamente en la economía actual.

Basado en mi experiencia, conocimientos y competencias en gestión de empresas como consecuencia de los trabajos realizados y de un curso de postgrado de Gestión y Administración de Empresas de la Escuela de Economía efectuado en la Universidad de Chile, comencé por elaborar un modelo de negocio que permitiera abordar proyectos de apoyo a las MIPYMEs sustentado en trabajos asociativos por sectores de la economía, pensando en trabajar en conjunto con grupos de MIPYMEs de una misma actividad (del cuero y del calzado, de la madera, pesca artesanal, etc.). Con esta iniciativa en manos tuve la oportunidad de presentarla en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD quienes apoyaron la iniciativa y me acompañaron a reuniones con autoridades de gobierno con el propósito de buscar los recursos necesarios para poner en marcha estas iniciativas utilizando los recursos a través de los programas que el Estado cuenta para desarrollarlos.

La respuesta de la autoridad fue, "no creemos en la asociatividad, es un tema muy complejo y los dirigentes no están capacitados para ello. Creemos en el emprendimiento y estamos orientados a trabajar en esa dirección, apoyando a los emprendedores."

Luego de este fracaso (experiencia), unido al hecho de que tuvimos que terminar con la empresa IMEX debido a que DHL compró en USA Airborne Express, comencé a desarrollar trabajos como consultor independiente. Esto me llevó a Iquique en donde durante el desarrollo de una consultoría para una empresa de logística, conocí la realidad de la Zona Franca y allí comprobé que los Usuarios de la ZOFRI (empresas que compran y venden productos desde la Zona Franca de

Iquique) no pueden vender por Internet ya que no cuentan con autorización de Aduanas para efectuar este tipo de transacciones debido a la complejidad de los controles y situaciones que se generan por ser ésta una zona libre de impuestos.

Nuevamente, sustentado en mis experiencias en el transporte expreso internacional y mis conocimientos de la normativa aduanera, previas consultas a la Dirección Nacional de Aduanas, inicié los contactos con autoridades de la ZOFRI, con la Asociación de Usuarios, con la Universidad Arturo Prat, con una empresa de informática y una de logística internacional; en conjunto presentamos a la CORFO un proyecto para desarrollar una Plataforma Logística Comercial para los Usuarios de la Zona Franca de Iquique para resolver el problema, brindando un servicio de ventas por Internet sustentado en un modelo de distribución puerta a puerta dentro y fuera del país.

La respuesta de Corfo nuevamente fue la misma, "el proyecto es interesante pero tiene un supuesto: la asociatividad, y nosotros no creemos en la factibilidad de la asociatividad. Este es un gobierno corto y necesitamos resultados en el corto plazo".

Sin recursos y sin ganas de nada pero con la necesidad de trabajar, me ofrecieron un empleo en una universidad pero al momento del contrato, me pidieron mi título universitario. Esto me llevó a la universidad a ver la posibilidad de gestionar el título. De allí nace la necesidad de cumplir con el requisito de desarrollar una Tesis. Presente un documento preliminar basado en mi interés en el tema de la asociatividad lo que me llevó a contactarme con mi profesor guía Rodrigo Figueroa, especialista en temas relacionados con la Sociología económica. El me ha orientado y estimulado a trabajar con lo vivido en mi experiencia con el tema de la asociatividad invitándome a analizarla a la luz de la teoría sociológica de manera de interpretarla y obtener conocimiento de ella.

Una vez digerida la lectura recomendada por el profesor Figueroa así como del profesor Eduardo Valenzuela Director de Sociología de la Universidad Católica, entendí la verdadera razón de mis fracasos frente a las autoridades: he estado proponiendo soluciones desde una perspectiva sociológica (de manera intuitiva) a profesionales (economistas) que razonan bajo la lógica económica y no contemplan la posibilidad de modelos distintos a aquellos que se fundamentan en el funcionamiento de la empresa privada aislada e individual.

En este relato se fundamenta mi interés por avanzar en la construcción de un modelo metodológico que permita abordar el desafío de construir modelos asociativos que permitan incorporar a las grandes mayorías excluidas del desarrollo económico actual.

Este trabajo por tanto lo he asumido y percibo como una ventana de luz que se abre hacia un mundo de investigación y conocimiento sociológico que espero lleve a generar y orientar debates y discusión para lograr desarrollar herramientas metodológicas que aporten en la construcción de modelos organizativos sustentados en la cultura de la colaboración.

Antecedentes Generales del Problema

El modelo globalizado vigente de economía de mercado de libre competencia se caracteriza por la capacidad de identificar y desarrollar ventajas comparativas de calidad, competitividad y productividad a gran escala, con uso intensivo de herramientas de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, TICs.

En esta dirección, la lógica del análisis y razonamiento puramente económico establece que el crecimiento económico, basado en la iniciativa privada, genera valor mediante el desarrollo de la productividad y calidad en sus productos. El individuo o los recursos humanos, en este escenario, son considerados sólo medios para alcanzar el fin último: rentabilizar el capital financiero.

Una consecuencia no asumida y no resuelta por el modelo neoliberal es el retraso en el desarrollo particularmente de las micro y pequeñas empresas, como también de gran parte de las medianas empresas (MIPYMEs), que en total constituyen hoy cerca del 99% de las empresas y absorben alrededor del 85% de la mano de obra de nuestro país, De acuerdo al Informe 2006 publicado por SERCOTEC¹.

Así hoy, los análisis llegan a coincidir que nos encontramos ante una realidad dual en que conviven: un país moderno, pujante, desarrollado, integrado o en proceso de integración a la economía global, que genera enormes ingresos, materializado en nuestro país con nuevas y modernas carreteras, enormes edificios y grandes empresas exportadoras, y, por otro lado, otra gran masa de la población que se encuentra ajena a esa realidad, incluyendo también a un vasto sector que sobrevive bajo condiciones críticas de marginalidad, pobreza y exclusión que, lejos de disminuir con el crecimiento económico, se han ido acentuando en términos relativos y absolutos.

Evaluadas individualmente, las MIPYMEs no tienen la capacidad (calidad y cantidad) de producción de bienes exportables para satisfacer volúmenes de demanda de mercados globales o para competir con precios de productos importados elaborados en otros mercados (asiático, principalmente) a gran escala.

¹ La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile 2006. Sercotec.

Su mercado objetivo, por tanto, queda circunscrito al ámbito local y particularmente a las grandes cadenas de comercialización y distribución que hoy dominan y controlan los mercados locales y que establecen las condiciones desventajosas con que pueden negociar en el mercado.

Según este estudio de SERCOTEC², en relación con la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país, a fines del años 2003, existían 697.513, de las cuales algo menos del 1% (6.546) eran grandes compañías, poco más del 1,4% (14.577) eran medianas y el 98,4% (659.708) corresponden a micro y pequeñas empresas. Además, las micro y pequeñas representan el 97% por ciento de las empresas formalizadas en el país, alcanzando a 684 mil unidades productivas en el 2004. Es decir, representan el más alto porcentaje de empresas y del empleo del país (81,1%), y que, como contrapartida, tiene una baja participación en las ventas (21,7%). Ello incide en los muy bajos niveles de productividad de la MIPYME, comparados con los que se observan en las grandes empresas.

El 54,4% de los ocupados reconoce ingresos inferiores a dos salarios mínimos y un 20%, bajo un salario mínimo (hasta junio del 2007, será de 135 mil pesos). En términos simples, las MIPYMEs dan empleo a dos de cada tres chilenos y sólo generan un peso (\$1) de cada cuatro pesos (\$4) del producto. Son extremadamente heterogéneas, como lo son también las competencias profesionales y humanas de sus dueños, ejecutivos y trabajadores.

Entre las principales barreras que enfrentan destaca el tema del financiamiento, que marca su agenda del trabajo diario, y demuestran grandes dificultades para formar asociaciones o alianzas. Otros temas que preocupan son los que se refieren a la gestión, en donde, la administración de recursos humanos prácticamente no existe; propiedad y gestión están confundidas; la incorporación de tecnología y la innovación son muy escasos; la orientación exportadora es ineficaz y la certificación de calidad no recibe suficiente atención.

Dado el enorme tamaño de población involucrada y el impacto que ello genera en la sociedad en su conjunto, desde el Estado se han desarrollado una serie de instrumentos y políticas de apoyo focalizado, y que principalmente han estado orientadas hacia el fortalecimiento del emprendimiento individual y a promover el desarrollo de esfuerzos colaborativos, con el propósito de que algunas de ellas sobrevivan, alcanzando niveles de crecimiento y desarrollo acordes con las exigencias del mercado y puedan servir de ejemplo para las otras.

En este sentido, los esfuerzos que realiza el Estado, involucrando importantes montos de dinero, es evidente que son de un éxito discutible, ya que, mirados desde la perspectiva del tamaño del problema, se ven como avances muy puntuales y relativos, lo que quedan claramente de manifiesto al analizar el capítulo con "Los

² La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile 2006. Sercotec

Desafíos Pendientes” del capítulo que incorpora los resultados del Ciclo de Talleres Regionales que Chile Emprende promovió entre Julio y Septiembre de 2005 expuestos en “La Situación de la Micro y pequeña Empresa”³ ya mencionado.

Causas probables. Factores asociados a la condición actual

La eficiencia y éxito de las empresas incorporadas al sistema, en términos de los resultados objetivos de crecimiento económico, están sustentados en el uso de depuradas herramientas de planificación estratégica, administración y gestión aplicadas; equipos de profesionales y tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs). Pero este modelo no se ha podido hacer cargo, con la misma eficiencia, de las consecuencias descritas que, por su magnitud y atendiendo a que involucra a personas reales, deben ser necesariamente revisados.

El análisis de las reales capacidades y potencialidades de las MIPYMEs, desde una perspectiva exclusivamente económica, deja de lado elementos que subyacen a la condición humana; por ejemplo, la capacidad de colaboración que, históricamente, ha demostrado también ser exitosa. Una mirada de este tipo, sin embargo, requiere abordar el problema de una manera más integral, que incluya variables sociales en la evaluación y planificación de estrategias, estableciendo procesos que fomenten y potencien la generación de *capital social*, que permitan la formación de modelos asociativos capaces de abordar de manera colaborativa los desafíos y exigencias que demanda el funcionamiento del mercado.

Tomando como referencia los estudios y análisis desarrollados por el profesor James E. Austin (“El desafío de la colaboración”)⁴, quien sienta las bases para la comprensión de la naturaleza y evolución de formas de colaboración, identificando sus principales factores de éxito, tras el análisis documentado de más de quince esfuerzos asociativos exitosos. Al respecto, establece los siguientes factores: confianza social, grado de alineación estratégica, valor económico de la colaboración y gestión del vínculo asociativo.

En este sentido, de las cuatro variables, las dos últimas –valor económico de la colaboración y gestión del vínculo asociativo– constituirán el centro de nuestro objeto de investigación, por cuanto aparecerían como las más difusas y débiles en los esfuerzos asociativos en Chile, basados en la descripción de los modelos de “sociabilidad” característicos de nuestro país, de acuerdo con el estudio realizado por los profesores Eduardo Valenzuela y Carlos Cousiño en “Un ensayo de sociología comparada: sociabilidad y asociatividad”.

³ La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile 2006. Sercotec pag 79 en adelante.

⁴ James E. Austin, **El desafío de la colaboración**. Ediciones Granica S.A. Argentina, 2003

En este sentido nos motiva el análisis de esta experiencia asociativa práctica tendiente a destacar los esfuerzos para articular un modelo asociativo que se produjo de manera espontánea y sobre la base de las competencias y capacidades individuales naturales, condicionado a las circunstancias y participantes involucrados que fueron capaces de identificar temáticas que permitieron aglutinar y liderar un proceso colaborativo, con el propósito de identificar en esta experiencia las variables utilizadas en numerosas investigaciones y en los estudios recientes del profesor Austin⁵, quien señala que se puede avanzar con éxito y más eficientemente en el desarrollo de alianzas estratégicas colaborativas, si se utiliza una metodología de trabajo que contenga planes de acción claros y definidos, que incluyan la participación de equipos facilitadores técnicamente habilitados, que permitan orientar y canalizar el desarrollo de relaciones sociales que fomentan la cohesión social, a través de la búsqueda de soluciones colaborativas.

Para la gran masa de micro, pequeñas y medianas empresas, que individual y aisladamente hoy no pueden dar respuesta a exigencias de gestión de calidad, productividad y precio, que el mercado globalizado demanda, el abordar desafíos colaborativos, de manera sistemática y planificada, pero con apoyo profesional sistemático, puede transformarse en un camino real y concreto para su inserción en la economía global. Más aún cuando hoy también existen herramientas profesionales y tecnológicas (TICs) que permiten articular complejos modelos productivos de encadenamiento horizontal y vertical, conclusión basada en estudios empíricos que han demostrado que estas herramientas contribuyen al éxito en la articulación de alianzas estratégicas entre organizaciones sociales.

A partir de lo anterior, se genera un conjunto de interrogantes que pretendo abordar en la presente investigación y que dicen relación con identificar y describir el comportamiento y la importancia de variables sociológicas en el proceso experimentado por los miembros (Gerentes Generales y directores) de las empresas socias de la asociación de empresas de transporte expreso internacional que permitieron avanzar en la construcción de un modelo de solución innovativa de carácter colaborativo (capital social) que fortalecieron la organización.

1. ¿Cuáles son los factores determinantes, desde el punto de vista de las variables sociológicas relacionadas con la cantidad y calidad del capital social identificable, tanto de parte de los individuos como de las organizaciones, que permitieron al conjunto de empresas involucradas, avanzar de un estado de desconfianza mutua y escaso nivel de participación hacia un modelo orgánico, capaz de construir una solución, de alto costo, integrada e innovadora que aporta y ha aportado beneficios tanto a las empresas participantes, como a los organismos fiscalizadores del Estado que intervienen en el proceso?

⁵ James E. Austin, **El desafío de la colaboración**. Ediciones Granica S.A. Argentina, 2003 pag 15.

2. ¿Cuáles son las barreras que dificultan a las organizaciones asociativas articular redes sociales que generen el capital social necesario y suficiente que les posibilite: identificar e incorporar el valor económico de la colaboración?

3. ¿Bajo qué condiciones las organizaciones asociativas pueden alcanzar un grado de articulación que les permita alcanzar una estrategia y visión de conveniencia común compartida?

4. ¿Qué rol juegan y que efecto generan, las variables sociológicas identificadas que forman capital social, en la creación de valor económico agregado, basado en la colaboración, mediante el establecimiento de un eficaz modelo de administración y de gestión del vínculo que ajuste y articule una estrategia y misión de conveniencia común sobre la base del funcionamiento de una espiral virtuosa de la cultura de la colaboración?

II.- Objetivos

1.-Objetivo general

Se busca mostrar que en esfuerzos colaborativos en nuestro país, caracterizados como de "sociabilidad", no se observan de manera clara y nítida aspectos necesarios y fundamentales para el funcionamiento eficaz de los modelos de "asociatividad" y así participar de manera más eficiente en el actual sistema económico. En este sentido, la presencia de estos factores, a través del desarrollo de una gestión planificada y programada para desarrollar modelos de colaboración social eficaces y eficientes orientados a la acción económica, permitan fomentar y potenciar la formación de capital social.

2.-Objetivos específicos

- Establecer la importancia de identificar variables sociológicas que puedan ser utilizadas, con el propósito de alcanzar un grado de articulación que genere capital social en organizaciones económicas (confianza social y redes sociales)
- Establecer la relación entre creación de valor económico basado en la colaboración y una adecuada gestión del vínculo asociativo con el desarrollo del capital social en agrupaciones gremiales.

- En términos teóricos, esta tesis también busca reafirmar la utilidad de las herramientas conceptuales y metodológicas desarrolladas por la sociología económica para analizar una experiencia de práctica económica asociativa.

III.- Hipótesis

General

La creación de valor económico basado en la colaboración y la gestión del vínculo asociativo permiten la transformación de capital social difuso y poco claro, relacionado con la sociabilidad, a un tipo de capital social fuerte y consolidado (asociatividad). En esta transformación radicaría una oportunidad para fortalecer la acción económica colectiva en las organizaciones asociativas

Específica

La creación de valor basado en la colaboración, mediante la intervención de variables sociológicas, como lo es el capital social, contribuye a desarrollar visiones estratégicas de colaboración y de conveniencia mutua en la acción colectiva de las organizaciones asociativas.

IV.- Marco teórico:

Sociología del Conocimiento, Sociología Económica, Capital Social y Parámetros para la Gestión del Vínculo Asociativo.

Tras el fin de la Guerra Fría, el libro de Francis Fukuyama *"The End of History and the last man"* (1992) intenta resumir los procesos de los finales del siglo XX, a través de su polémica tesis del fin de la historia. En él, el autor estadounidense señaló que la lucha de ideologías había terminado, con un mundo final, al establecerse las bases definitivas de una democracia liberal sustentada en: disponer de una economía de mercado, poseer un gobierno representativo y mantener los derechos jurídicos.

El fin de la historia también ha redundado en que el pensamiento hegemónico recaiga en la economía y especialmente en aquella vertiente que define la centralidad de los mercados como mecanismo de coordinación social. En este entorno, los economistas, en la práctica, han asumido el liderazgo y hegemonía en la toma de decisiones e implementación de proyectos y propuestas de investigación, lo cual está basado en sus estrategias de análisis y métodos de observación del hecho económico, convencidos de que son superiores y más rigurosos que el resto de las aproximaciones conceptuales y metodológicas propios del conjunto de las ciencias sociales. Así, desde sus sitios de poder, esencialmente políticos e ideológicos, refutan o rechazan propuestas cuyos fundamentos y conclusiones no estén basados en el análisis cuantitativo de un masivo volumen de datos, calificándolos de riesgosos, complicados, incomprensibles y, finalmente, inviables o no factibles.

Esto no es solo responsabilidad de la economía y de los economistas, ya que el resto de las ciencias sociales, y específicamente la sociología, no han desarrollado conceptos y leguajes para construir un esfuerzo realmente multidisciplinario en función de establecer una visión más integral de la actividad económica. En este sentido, toma relevancia lo expresado por el Premio Nobel de Economía 1998, A Amartya Sen, en la entrevista realizada por Richard Swedberg⁶, quien señala, sobre la integración de la economía y la sociología: "Considero que deben hacerlo en coincidencia con la complejidad de la vida social. Más aún, ambas materias tienen que ver con la vida humana en sociedad. En última instancia, la economía no tiene que ver con las comodidades, sino con las vidas que los seres humanos pueden tener". De esta forma, la tarea planteada para la sociología, como lo señala Swedberg, está en "producir una sociología económica fuerte, que combine el análisis de los intereses económicos con el análisis de las relaciones sociales"⁷, y considerando particularmente lo que señala Virginia Postrel: "La sociología económica introduce las redes sociales en el razonamiento económico, proporcionando una mayor complejidad y realismo a las teorías económicas. Parece que los economistas empiezan a aceptar la importancia de estos factores, mientras que los sociólogos han pasado a considerar a empresas y mercados como elementos centrales en la dinámica de las sociedades".⁸

En esta dirección, estimo que desarrollar el punto anterior permitirá una mayor contribución del resto de las ciencias sociales para alcanzar un desarrollo humano sustentable, tanto individual como colectivo, que requiere de un entorno

⁶ *El presente texto es parte de una conversación más amplia que sostuvo el autor con el Premio Nobel de Economía 1998, R. Swedberg, *Economics and sociology. Redefining their boundaries: Conversation with economist and sociologists*, Princeton, Princeton University Press, 1990, pp. 249-267. César Cansino.

⁷ Principles of Economic Sociology. Richard Swedberg

⁸ Market share Economists have long used their tools to analyze social phenomena. Now sociologists are learning to stop worrying and love -- or at least study -- the market. By Virginia Postrel | July 24, 2005.

económico de desarrollo y crecimiento que proteja y recicle el entorno natural, pero que también genere condiciones sociales éticamente sostenibles.

La necesidad de poder llevar a cabo un análisis descriptivo comparativo entre “sociabilidad” y “asociatividad”, caracterizado por el diferencial de confianza social, y a la luz de la revisión de los informes de resultados de trabajos prácticos asociativos exitosos, ha generado en mí el interés por establecer cuáles son los procesos críticos que intervienen en la formación de capital social, especialmente, en aras de crear, mantener y reformular el valor económico de la colaboración.

Este interés, está centrado en analizar una experiencia práctica personal asociativa y se busca a la luz del análisis de planteamientos teóricos y conceptuales de la sociología económica, mostrar el comportamiento de variables sociológicas que serían críticas en la formación y desarrollo de una cultura de la colaboración, específicamente, en términos de una construcción de visiones estratégicas de beneficio común, la creación de valor económico colaborativo y la construcción de un modelo de gestión del vínculo eficaz.

Busco a través del análisis de una experiencia práctica que está ligada al desarrollo de un proceso de facilitación y fiscalización aduanera para las empresas courier⁹, destacar cómo el desarrollo del capital social es un generador de las condiciones necesarias para la creación de valor económico agregado de la colaboración, el que, a su vez, cumple un rol central en dar soporte al proceso de evaluación económica cuantitativa y cualitativa de los beneficios esperados de la acción económica de carácter colectivo, y sopesarlos con relación a los costes y riesgos involucrados en caso de seguir estrategias individuales. En definitiva, deseo mostrar cómo estos factores incidirían en la definición de un modelo de administración y gestión del vínculo asociativo eficaz y eficiente en términos económicos, para ello hemos buscado en la sociología del conocimiento y en la sociología económica, el marco teórico conceptual que nos permita avanzar en la descripción y comprensión de la experiencia analizada.

a) La Sociología del Conocimiento y la Sociología Económica

Nuestro acercamiento hacia la sociología del conocimiento como marco de referencia conceptual, se fundamenta en que define su tarea y objeto de estudio, como una herramienta que permite comprender el proceso por el cual se establece la “realidad” y captando “la forma en que cristaliza para el sentido común del

⁹ La Asociación de Empresas de Transporte Expreso Internacional ATREX A.G., que reúne alrededor de veinte empresas nacionales pequeñas y medianas así como las cuatro empresas transnacionales que operan en todo el mundo: DHL, FEDEX, TNT y UPS.

hombre de la calle, una "realidad" ya establecida" ocupándose de la construcción social de la realidad". Esto no parece muy relevante en tanto permite de una parte identificar y describir las variables que intervienen en la realidad observada así como por otra parte, la posibilidad que a partir de esta observación se puedan idear modelos de intervención que actúen como factores sensibilizadores, facilitadores y orientadores hacia la construcción de una realidad social, legitimada e institucionalizada de modelos de organización social orientados a valores compartidos que permiten resolver situaciones económicas reales por parte de individuos concretos que viven su aquí y ahora y por medio de la interacción social.

Considerando que nuestra mirada sólo pretende tener la sociología del conocimiento como marco general de referencia, hemos tomado como base para la descripción de sus principales planteamiento, un trabajo publicado en Internet que hace una síntesis de los principales planteamientos, contenidos (los cuales fueron verificados) en el texto original de Berger y Luckmann de su publicación "La construcción social de la realidad"¹⁰

La Sociología del Conocimiento¹¹

En el libro "La construcción social de la realidad" (Berger y Luckmann, 1968) se describe un marco conceptual con el propósito de demostrar que toda la realidad social no es otra cosa que una construcción de la misma sociedad. El hombre mismo es quien construye su propia naturaleza, él es el que se produce a sí mismo y esa construcción será, por necesidad, siempre una construcción social.

Los autores destacan tres aspectos básicos en el proceso de construcción de la realidad: la sociedad como un producto humano, la sociedad como una realidad objetiva y el hombre como un producto social.

Berger y Luckmann establecen que el conocimiento del sentido común, más que el de las ideas, debe conformar el tema central de la sociología del conocimiento, puesto que éste constituye el edificio de significados sin el cual ninguna sociedad podría existir.

Sobre la base de dos de las consignas más famosas e influyentes en la sociología –la de Durkheim, quien dice que la regla primera y fundamental es

¹⁰ <http://html.rincondelvago.com/la-construccion-social-de-la-realidad.html>

¹¹ La Construcción Social de la Realidad. Peter L Berger y Thomas Luckmann 20° reimp: Buenos Aires Amorrortu, 2006

considerar los hechos sociales como cosas, y la de Weber, quien afirma que, tanto para la sociología en su sentido actual como para la historia, el objeto del conocimiento es el complejo de significados subjetivos que explican el porque de la acción– Berger y Luckmann plantean que ambas posturas no se contradicen, porque finalmente no hacen sino dar cuenta del doble carácter de la sociedad y, planteadas ambas consignas clásicas, ellos se preguntan: ¿Cómo es posible que los significados subjetivos se transformen en facticidades objetivas?, o ¿cómo es posible que la actividad humana produzca un mundo de cosas?

La realidad de la vida cotidiana se organiza alrededor del “aquí” de mi cuerpo y el “ahora” de mi presente, éstos son los focos de atención que se presta a la realidad de la vida cotidiana y constituyen lo “real” de mi conciencia. Sin embargo, la realidad de la vida cotidiana no se agota en estos fenómenos presentes, sino que abarca fenómenos que no están aquí y ahora, lo que significa que se experimenta la vida cotidiana en grados diferentes de proximidad y alejamiento, tanto espacial como temporal. La realidad de la vida cotidiana se da por establecida como realidad, no requiriendo verificaciones adicionales.

La realidad de la vida cotidiana se comparte con otros, siendo la situación “cara a cara” la más importante de las experiencias de interacción social y de la que derivan todas las demás situaciones de interacción. En esta situación, el otro es completamente real. Esta presencia puede ser próxima o remota y varía de acuerdo a la “distancia” que se vaya tomando del otro. En ambos casos, el otro es perfectamente real, aunque llegue a constituir algo tan lejano y anónimo como lo que se denomina “opinión pública”.

De esta manera, la realidad social de la vida cotidiana es aprehendida en un *continuum* de tipificaciones que se vuelven progresivamente anónimas a medida que se alejan del “aquí” y “ahora” de la situación “cara a cara”. En un polo están los otros con los que interactúo intensamente y en el otro polo hay abstracciones sumamente anónimas que por su misma naturaleza nunca pueden ser accesibles a un “cara a cara”. En este tono, la estructura social es un elemento esencial de la realidad de la vida cotidiana.

La expresividad humana es capaz de objetivarse, al manifestarse en productos de la actividad humana. La realidad de la vida cotidiana está llena de **objetivaciones** y además es posible únicamente por ellas. La **significación** es un caso especial de objetivación y se refiere a la producción humana de signos. Los signos se agrupan en una cantidad de sistemas: gestos, movimientos corporales pautados, grupos de artefactos materiales, etc.

El lenguaje es el sistema de signos vocales más importante de la sociedad humana. Las objetivaciones comunes de la vida cotidiana se sustentan primariamente por la significación lingüística. El lenguaje es capaz de transformarse en depósito objetivo de vastas acumulaciones de significado y experiencia, que se

puede preservar a través del tiempo y transmitir a generaciones futuras. Además, el lenguaje es capaz de trascender por completo la realidad de la vida cotidiana. El lenguaje construye enormes edificios de representación simbólica que parecen dominar la realidad de la vida cotidiana como gigantescas presencias de otro mundo. Aquí pueden mencionarse la religión, la filosofía, el arte y la ciencia.

El simbolismo y el lenguaje simbólico llegan a ser constituyentes esenciales de la realidad de la vida cotidiana y de la aprehensión que tiene de esta realidad el sentido común. El lenguaje constituye campos semánticos o zonas de significación lingüísticamente circunscritos.

El conocimiento de la vida cotidiana se estructura de acuerdo a la relevancia o trascendencia que tienen para los individuos, algunas de las cuales determinan los propios intereses pragmáticos inmediatos y otras por la situación general en se encuentra el individuo dentro de la sociedad. Esto determina el grado de acopio de conocimiento objetivado. En cuanto a la distribución social del conocimiento, los autores dicen que diferentes individuos y tipos de individuos poseen el conocimiento en grados diferentes.

El ser humano en proceso de desarrollo se interrelaciona no sólo con un ambiente natural determinado, sino también con una orden cultural y social específico. La forma específica dentro de la cual se moldea esta humanidad está determinada por dichas formaciones socioculturales y tiene relación con sus numerosas variaciones. El hombre construye su propia naturaleza, o sea que el hombre se produce a sí mismo. La autoproducción del hombre es siempre, y por necesidad, una empresa social. Los hombres producen juntos un ambiente social con la totalidad de sus formaciones socioculturales y psicológicas.

Para los autores, el orden social es un producto humano o una producción humana constante, realizada por el hombre en el curso de su continua externalización. El orden social humano no se da en el ambiente natural. No forma parte de la "naturaleza de las cosas" y no puede derivar de las "leyes de la naturaleza". Existe solamente como producto de la actividad humana. Tanto por su génesis como por su existencia, el orden social es un producto humano.

Toda actividad humana está sujeta a la habituación. Esta habituación implica que la acción de la cual se trata puede volver a ejecutarse en el futuro de la misma manera y con idéntica economía de esfuerzos y es esta habituación, la que antecede a toda institucionalización. Un mundo institucionalizado aparece cada vez que se da una tipificación recíproca de acciones tipificadas las cuales se experimentan como realidades objetivas que pueden tener una historia que antecede al nacimiento del individuo y no ser accesibles a su memoria biográfica. Las instituciones implican historicidad y control y ejercen sobre el individuo un poder de coacción. La relación entre el hombre (productor) y el mundo social (su producto) es dinámica ya que interactúan permanentemente.

Las instituciones y los universos simbólicos se legitiman por medio de individuos vivientes que tienen ubicación e intereses concretos. Lo sociológicamente esencial es el reconocimiento que todos los universos simbólicos y todas las legitimaciones son productos humanos; su esencia se basa en la vida de individuos concretos, y fuera de esas vidas carecen de existencia empírica. Es decir, si bien la realidad se define socialmente, las definiciones siempre se encarnan en alguien, vale decir, los individuos y grupos de individuos concretos sirven como definidores de la realidad.

El individuo no nace miembro de una sociedad: nace con una predisposición hacia la sociabilidad y luego pasa a ser miembro de una sociedad, primero es inducido a participar y el punto de partida es la internalización, la cual consiste en la aprehensión o interpretación inmediata de un acontecimiento objetivo en cuanto expresa significado. Constituye la base para la comprensión de los propios semejantes y para la aprehensión del mundo en cuanto realidad significativa y social. Esta internalización comienza cuando el individuo asume el mundo en el que ya viven otros y se lleva a cabo a través de los procesos de socialización.

Mediante los procesos de socialización, definidos como los mecanismos de inducción amplia y coherente de un individuo en el mundo objetivo de una sociedad o en un sector de él, los individuos viven los procesos de externalización, objetivación e internalización los cuales se presentan como momentos dinámicos, donde cada uno de ellos corresponde a una caracterización esencial del mundo: la sociedad como un producto humano, la sociedad como una realidad objetiva, el hombre como un producto social. Este proceso de socialización nunca es total y nunca termina.

Al inicio, a través de la socialización primaria se construye el primer mundo del individuo, el cual se desarrolla mientras el individuo atraviesa su niñez, hasta que llega a convertirse en un miembro de la sociedad. Por medio de ella, el mundo es internalizado como verdad objetivamente válida. Constituye el cuerpo de conocimiento que es transmitido a las generaciones inmediatas, se aprende como verdad objetiva y de ese modo se internaliza como realidad subjetiva. Esta, se lleva a cabo en circunstancias de enorme carga emocional: el niño acepta los roles y actitudes de los otros significantes, los internaliza y se apropia de ellos. Acepta los roles y el mundo de los otros ubicándose en un mundo determinado mediatizado por factores esencialmente afectivos. El carácter de esta socialización primaria resulta afectado por las exigencias del acopio del conocimiento que debe transmitirse y finaliza cuando el concepto del otro generalizado (y todo lo que eso conlleva) se ha establecido en la conciencia del individuo.

Más tarde, mediante la socialización secundaria se adquiere el conocimiento específico de roles arraigados en los diferentes submundos institucionales en el

contexto de una estructura social específica de acuerdo a la realidad de cada individuo. Su alcance y carácter se determinan por la complejidad de la división del trabajo y la distribución social del conocimiento. Los procesos de socialización secundaria siempre presuponen un proceso previo de socialización primaria; ósea, que deben tratar con un yo formado con anterioridad y con un mundo ya internalizado, prescindiendo de la identificación con carga emocional, esencial en la socialización primaria, y proceder efectivamente con la sola dosis de identificación mutua que interviene en cualquier comunicación entre los seres humanos.

Así, el hombre, biológicamente está predestinado a construir y a habitar un mundo con otros. Este mundo se convierte para él en la realidad dominante y definitiva, con límites definidos por la naturaleza y que, una vez construido, ese mundo vuelve a actuar sobre la naturaleza. En esta relación dinámica entre naturaleza y el mundo socialmente construido, el propio organismo se transforma. En esa misma relación dinámica, el hombre produce la realidad y por lo tanto se produce a sí mismo.

En síntesis, siguiendo el modelo de análisis propuesto por Peter L. Berger y Thomas Luckmann, basado en que la realidad se construye socialmente y que la sociología del conocimiento debe analizar los procesos por los cuales esto se produce, pretendemos describir y analizar los procesos, identificando las objetivaciones iniciales existentes en el entorno en estudio así como, las nuevas objetivaciones generadas a consecuencia de la interacción entre los participantes, considerando las nuevas condiciones generadas en el entorno y la descripción de los cambios institucionales generados como consecuencia de estos procesos de interacción entre los actores y su entorno. También, se busca identificar el rol de factores socio culturales como la confianza social y el valor económico de la colaboración como variables intervinientes que posibilitaron el desarrollo de procesos simbólicos de legitimación del nuevo modelo institucional asociativo.

La sociología económica¹²

Por otro lado, la búsqueda de un marco teórico que nos permita, de una parte, la comprensión y ubicación del fenómeno de la asociatividad y, por otro, de un formato y lenguaje que permita fundamentar e integrar esta perspectiva dentro de un análisis multidisciplinario, particularmente con la visión de economistas, me ha llevado a tener como referencia la sociología económica, que representa un intento

¹² Principles of Economic Sociology. Richard Swedberg

emergente por constituir un enfoque alternativo para explicar la acción económica, que se construye sobre la base de tres conceptos teóricos fundamentales:

- 1.- La acción económica, una forma de acción social;
- 2.- La acción económica está socialmente situada o incrustada (*embedded*) en una estructura, y
- 3.- Las instituciones sociales son construcciones sociales.

Bajo estos conceptos, el análisis del comportamiento de los actores en el mercado debe ubicarse en el nivel en que se intersectan las estructuras sociales y los individuos; de allí se formula, por ejemplo, que las redes sociales son la unidad básica de análisis, en tanto son el medio a través del cual los agentes sociales producen sus prácticas.

b) Factores que impulsan la formación del capital social

El concepto económico de capital, está referido al conjunto de recursos disponibles para la producción de bienes y servicios destinados al mercado. Se diferencia entre el capital financiero al hablar de bienes monetarios y capital físico para referirse a las instalaciones y maquinarias. Cuando se hace diferencia a las diferencias en las capacidades y competencias laborales, se habla de capital humano. Por su parte, la idea de capital social de acuerdo con Arnaldo Bagnasco¹³ "constituye una posterior extensión del concepto originario de capital, no necesariamente aplicado a la economía, pero entendido en general como un recurso para la acción."

En relación a este recurso para la acción Carlos Triguilia¹⁴ señala, "no es posible definir a priori los efectos del capital social en el desarrollo económico. Sólo un análisis muy detallado e históricamente orientado puede ayudar a aclarar cómo las variables culturales, políticas y económicas, interactuando entre ellas, no solo favorecen u obstaculizan el capital social, sino que condicionan las consecuencias que su empleo puede tener para el desarrollo local (Granovetter, 1985 y 1989)"

La idea de que el actor económico es, ante todo, un agente social incrustado en un denso tejido socio-cultural (formulación clásica de Granovetter 1985; 1993) ha

¹³ Teoría del capital social y political economy comparada. Arnaldo Bagnasco. El Capital Social. Instrucciones de uso. 2003

¹⁴ Capital Social y Desarrollo Local. Carlos Triguilia. El Capital Social. Instrucciones de uso. 2003

permitido derivar al concepto de conformación del capital social de Robert Putnam, quien lo define como la confianza, las normas que regulan la convivencia, las redes de asociacionismo cívico, elementos que mejoran la eficiencia de la organización social, promoviendo iniciativas tomadas de común acuerdo (Robert Putman, 1993).

Esta visión, más amplia de la "acción social", describe al capital social como un concepto situacional y dinámico (se crea, mantiene o destruye), menos rígidamente vinculado a los valores heredados, se presenta más idónea para acoger innovaciones a través de la interacción social y el desarrollo de nuevas formas de cooperación (Fortunata Pisselli, 2001). En este sentido, el capital social, entendido como la articulación de redes sociales a fin de obtener beneficios que mejoren su situación económica y social (Coleman, 1988), que enfatiza una visión que tiene como fundamento el análisis de los factores que posibilitan la movilidad social ascendente, ya que, como lo señala Carlo Trigilia: "Se vuelven disponibles los recursos cognitivos, como la información, o normativos, como la confianza, que permiten a los actores realizar objetivos que de otro modo serían inalcanzables". Desde esta perspectiva, se ve posible llegar a articular modelos de solución colaborativa, que permitan un desempeño económico individual de cada empresa, apoyada por una articulación asociativa.

La observación a realizar se basa en el trabajo del profesor James E. Austin¹⁵, quien ha documentado varias experiencias en esta materia, estableciendo las bases para la comprensión de la naturaleza y evolución del proceso de creación y mantenimiento de formas de colaboración.

En el análisis, Austin establece un reconocimiento explícito del hecho de que las alianzas asumen muchas formas distintas y evolucionan en el tiempo, lo que introduciría el grado y la formas de las interacciones como "un continuo de la colaboración" que, a su entender, puede pasar por tres etapas, las que denomina: "filantrópica (etapa de colaboración más corriente y básica), "transaccional" (etapa en que se realizan algunas actividades específicas que arrojan beneficios mutuos) y de "integración" (las misiones, la gente y las actividades comienzan a ejercer una mayor acción colectiva y a experimentar más integración).

He entendido que este marco de análisis, es significativo para el desarrollo de la observación sobre la estrategia colaborativa en las empresas de transporte expreso o couriers. Con esto asumo que dicha perspectiva permitiría una mirada al desarrollo de este aspecto de un modo mas adecuado en función de la realidad de nuestro país. En esta dirección, utilizaré las categorías descritas por el profesor Eduardo Valenzuela, relativas a la colaboración entendida como un conjunto que va desde la etapa de la "sociabilidad" (modelo característico y espontáneo de los esfuerzos colaborativos), pasando por una etapa "transaccional", hasta llegar a niveles de "asociatividad" o "integración", con niveles mas definidos y elevados de

¹⁵ James E. Austin, El desafío de la colaboración. Ediciones Granica S.A. Argentina, 2003

capital social. El profesor Austin señala, en relación a este continuo: "El nivel de avance del continuo no es automático, sino que es consecuencia de los actos y esfuerzos concientes de los socios. Más aún, la relación puede regresar a una etapa anterior a causa de factores no intencionales o de decisiones voluntarias"¹⁶.

Cada una de estas tres etapas nos permitirá evaluar las estrategias asociativas de las empresas de transporte expreso (couriers) y cuya observación implica tener en cuenta el desarrollo de *capital social* sobre la base de cuatro aspectos: *el nivel de confianza social y mentalidad colaborativa; el grado de alineación estratégica; el valor económico agregado de la colaboración, y el nivel de gestión del vínculo*, que serán desarrollados a continuación.

c) **Confianza social y aptitud asociativa**

"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 sé 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 solo y tú me tratas de la misma manera.

Pasan las estaciones y ambos continuamos perdiendo nuestras cosechas

Por falta de confianza y seguridad mutua."

David Hume¹⁷ (1735)

"La confianza mutua transforma una situación intrínsecamente peligrosa en una situación en que se acepta participar, seguro de poder contar con la cooperación del otro. La confianza establecida y duradera permite aceptar

¹⁶ El desafío de la Colaboración. James E. Austin. Pág. 63.

¹⁷ David Hume: (1711 - 1776) Filósofo escocés que fue la primera gran figura del Pensamiento Económico que abrió el camino que abría de llevar a establecer la economía política como una parte constitutiva de una ciencia social más amplia

situaciones de interacciones con fuertes desafíos por ende plétórica de promesas y de peligros" (La Dinámica de la Confianza¹⁸)

Para Francis Fukuyama¹⁹ la eficiencia económica se obtiene en los grupos en donde las personas trabajan bien sobre la base de valores comunes y esta capacidad coincide con la confianza recíproca, vale decir, con las expectativas de comportamientos previsibles, correctos y cooperativos por parte de los otros.

Confianza, de acuerdo a la Real Academia Española, es la esperanza firme que se tiene de alguien o algo y, también, la seguridad que alguien tiene en sí mismo.

La confianza, en sociología y psicología social, es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamiento. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

Para el presente estudio, la confianza es considerada como un atributo o cualidad potencial con la que cada persona natural o jurídica planifica y enfrenta su quehacer cotidiano, en lo que dice relación con sus desafíos como entes sociales consigo mismo, como con aquellos que se vinculan con su relación con otros individuos u organizaciones y con su entorno.

Este es un atributo que, al igual que la responsabilidad, puede ir en una escala desde absolutamente nada de confianza hasta una confianza total o plena, pasando por los distintos niveles que un continuo quiera o pueda determinar (Continuo de la colaboración intersectorial²⁰).

Todos tenemos la capacidad de confiar o de no confiar, pero el confiar o no, no depende sólo del individuo; por el contrario, está en estrecha relación con las formas y características de la interacción social del individuo, pero también con la historia de socialización (primaria y secundaria) del individuo, con las condiciones económicas y con las condiciones socio culturales cambiantes del entorno que lo rodea. Es decir que la confianza es consecuencia de las formas y entorno de socialización del individuo y de la interacción social aquí y ahora entre los individuos. Gracias a ella, es posible suponer un cierto grado de regularidad y predictibilidad en las acciones sociales.

Lo esencial, sin embargo, para propósitos de nuestro estudio está en que su desarrollo o fortalecimiento potencial está relacionado con el diferencial (positivo o negativo) que se genera entre las expectativas existentes, como consecuencia de la participación o el involucramiento en una determinada acción o actividad, y la

¹⁸ La Dinámica de la Confianza. Construir la cooperación en los proyectos complejos. Pilles Le Cardinal, Bruno Pouzoullic, Jean Francois Guyonnet. (Antartica Quebecor S.A. 1998)

¹⁹ Trust: La Confianza. Francis Fukuyama. Barcelona Ediciones B, 1998

²⁰ El desafío de la Colaboración James E. Austin. Buenos Aires, Granica, 2003

percepción que genere la evaluación de los resultados (beneficio o equidad) en el individuo o grupo.

Esta percepción de los resultados tiene que ver con el análisis transaccional costo-beneficio que cada individuo efectúa permanentemente al comprometer esfuerzos o recursos propios (habilidades, competencias, dinero, tiempo, etc.)

La confianza es una consecuencia resultante de un conjunto de acciones, comportamientos, conductas o simplemente actitudes las cuales, se manifiestan en el "aquí y ahora" como resultado de la interacción entre individuos, grupos u organizaciones la que se expresa a través de la comunicación verbal, escrita o gestual entre los entes que interactúan. Estas experiencias reales, determinan y condicionan las características bajo las cuales se llevarán a cabo los siguientes momentos o instancias de interacción. El desarrollo o fortalecimiento de la confianza, no es necesariamente espontáneo, depende de acciones y comportamientos concretos que pueden ser introducidos, potenciados, socializados.

Para entender lo anterior podemos citar a Stephen Covey y Rebecca Merrill en su trabajo "La velocidad de la confianza"²¹: "No hay virtud más valiosa que la confianza: todo líder debería aprender a cultivarla y promocionarla a lo largo y ancho de toda organización. La razón es que la confianza incide en la velocidad y los costos. Si hay poca confianza, habrá poca velocidad y los costos aumentarán. En cambio, cuando hay confianza, la velocidad aumenta y los costos disminuyen".

Toda persona quiere y espera que confíen en ella: la confianza es el valor que lo cambia todo. Cuando confiamos en una persona, confiamos en su integridad y habilidades. Es una de las formas de motivación e inspiración más poderosas.

Booker T. Washington el escritor y educador y líder político norteamericano señaló: "No hay nada que ayude más a un individuo que concederle una mayor responsabilidad y hacerle saber que confiamos en él".

Dicha acción actúa como una energía que potencia el accionar, la creatividad y compromiso de los individuos, lo que genera, a su vez, que las expectativas de dividendos que aporta, la capacidad de establecer, cultivar, aumentar y restablecer la confianza con otros –socios, inversionistas subordinados o colegas– son una condición esencial del nuevo orden económico global.

En su trabajo sobre la "Confianza", Rosabeth Moss Kanter²² señala: "aunque no nos garantiza el éxito, la confianza nos impulsa a esforzarnos más, a superar nuestros límites, a reponernos de los reveses y a permanecer en el juego a pesar de todos los obstáculos".

²¹ "The Speed of Trust". Stephen Covey, Rebecca Merrill (Free Press, 2008).

²² "Confidence". Rosabeth Moss Kanter (The River Press, 2006)

Ralph Waldo Emerson, el escritor norteamericano que cultivo con éxito tanto la filosofía como la poesía entre sus frases célebres esta aquella que señala: "La confianza en uno mismo es el primer peldaño para ascender por la escalera del éxito... Es la esencia del heroísmo". La confianza estimula o amplía las cualidades y potencialidades individuales de la personalidad que tienen que ver con la integridad, los motivos y la intención, como es el caso de las competencias profesionales que tienen que ver con las habilidades, destrezas, resultados y el historial de la persona.

En síntesis, la confianza considerada como un atributo o cualidad potencial se verá más o menos reforzada en función de las acciones y está en estrecha relación con las formas y características de la interacción social pero también con la historia de socialización, con las condiciones económicas y con las condiciones socio-culturales cambiantes del entorno que lo rodea. Gracias a ella, es posible suponer un cierto grado de regularidad y predictibilidad en las acciones sociales. La confianza actúa como una energía que potencia el accionar, la creatividad y compromiso de los individuos,

Como hemos planteado, desde la perspectiva de la sociología del conocimiento, entendida la confianza como consecuencia de la acción social, el aumento o la disminución de los niveles de confianza, debe ser entendido y abordado desde los siguientes componentes que ella reconoce.

Primero, con aquello que se relaciona con las formas de socialización primaria y secundarias orientadas a la canalizar inserción del individuo al sistema, incide en el grado de desarrollo de la confianza en sí mismo. Es esto lo que permite desarrollar la capacidad de confiar en las habilidades propias para establecer y alcanzar objetivos, honrar compromisos y hacer lo que decimos que vamos a hacer, así como para inspirar a los demás. El entorno histórico de desarrollo, el nivel de estímulos, el tipo de liderazgo desarrollado por sus sostenedores, el modelo de educación, el entorno cultural y las características personales del individuos en su conjunto, a través de las experiencia humanas de desarrollo, conforman en el individuo el arsenal de vivencias y negociaciones ganadas y perdidas que lo predisponen a asumir su aquí y ahora con un grado mayor de confianza en sí mismo y en los demás.

El segundo frente tiene que ver con el proceso de interacción social, es decir, el "aquí y ahora" entre el individuo, quienes interactúan con él y el entorno en el cual viven los individuos. Cultivar el desarrollo e incremento de la confianza depende ahora de sus relaciones sociales vigentes y nuevas. Si bien sus antecedentes históricos son válidos e importantes, lo determinante esta en este escenario, en el "aquí ahora" en donde el individuo siempre tiene la opción de fortalecerla y desarrollarla en la medida que asocie beneficios en la resultante costo beneficio. En este caso, deberá prevalecer el principio fundamental de mantener

“comportamientos coherentes”, que permitan generar confianza entre las partes y así, avanzar en la consecución de los resultados o beneficios esperados.

En esta dirección Covey y Merrill entregan una serie de factores que permiten identificar elementos del comportamiento de los individuos que son funcionales a la creación y desarrollo de la confianza, de entre los cuales se destacan:

- a. Compromisos que se cumplen: lo que es fundamental e implica hablar claramente siguiendo los principios de la integridad, la honestidad y la sinceridad. En estricto rigor, significa decir la verdad y generar una buena impresión. Dichas acciones son fundamentales para generar confianza. Hablar claramente significa expresar nuestros pensamientos y sentimientos con sinceridad, y buscar una solución que beneficie a todos.
- b. Muestras de respeto hacia el otro: lo cual se enmarca dentro de los principios de la justicia, la bondad y la consideración hacia el otro. Lo contrario de mostrar respeto es no respetar a los demás o mostrar respeto por algunos y no por otros.
- c. Crear modelos de transparencia: en términos de ser genuino y decir la verdad de una manera que todo el mundo puede verificar
- d. Corregir las faltas: cualidad no sólo tiene que ver con pedir disculpas, sino con resarcir a los demás. Esta acción tiene que ver con los principios de la humildad y la integridad, es decir, una persona: recta, proba, intachable que no permite que su orgullo se imponga
- e. Mostrar lealtad: es crear confianza no sólo con la persona a la que le somos leales, sino con todos los que están alrededor.
- f. La obtención de resultado: genera credibilidad y confianza inmediatamente. Obtener resultados es la manera de ganarse a cínicos y escépticos. Además, es un modo de generar confianza en una nueva relación. También es la forma de restaurar la confianza rápidamente.
- g. Buscar la calidad: lo cual tiene que ver con los principios del mejoramiento continuo, el aprendizaje y el cambio. Mejorar crea una gran confianza, porque la gente sabe que usted o su compañía pueden evolucionar en un clima cambiante. Mejorar implica también, tomar en cuenta la opinión de los demás y por cierto, aprender de nuestros errores.

También Rosabeth Moss Kanter²³ identifica algunos factores que favorecen la creación de confianza en relaciones sociales como consecuencia de la interacción

²³ “Confidence”. Rosabeth Moss Kanter (The River Press, 2006)

social. Destacamos los principales, de manera de orientar la búsqueda de indicadores que nos muestren el grado de avance del desarrollo de los niveles de confianza al interior del grupo de participantes en el proyecto en evaluación:

“Enfrentar los hechos y reforzar el sentido de responsabilidad; entablar diálogos sinceros sobre los problemas y expectativas; contar con el coraje suficiente para asumir las responsabilidades; mantener una comunicación continua; identificar las prioridades y tomar en cuenta los detalles; establecer una relación directa entre responsabilidad y rendimiento”.

También destaca que “la colaboración es fundamental tanto para equipos deportivos como para organizaciones más complejas. Es importante deshacerse de todas las conductas que obstaculicen el trabajo en equipo. Y para tal fin, es preciso crear confianza entre los miembros. Pero para lograr esto no es suficiente con esgrimir consignas, sino que es necesario crear un mensaje coherente, establecer un modelo de liderazgo y promover el diálogo a todos los niveles”.

En definitiva, de acuerdo a los autores, la promoción de patrones de comportamiento de los individuos funcionales a la creación y desarrollo de la confianza como: compromisos que se cumplen; muestras de respeto hacia el otro; creación de modelos basados en la visibilidad transparencia; desarrollando la capacidad de reconocimiento y corrección de los errores; privilegiando la lealtad y la orientación a la obtención de resultado así como la búsqueda de la calidad, estableciendo una relación directa entre responsabilidad y rendimiento y finalmente, establecer un modelo de liderazgo basados en el diálogo a todos los niveles, crea condiciones para el desarrollo ambientes basado en la confianza y la colaboración.

Generar modelos de interacción social basados en relaciones de confianza como las expuestas, demanda objetivar a nivel de los participantes a partir de sus expectativas insatisfechas de modo que puedan identificar significado al cultivo de este tipo de conductas que permitan avanzar en el proceso de institucionalización de un modelo organizacional asociativo formal sobre la base de propósitos (misión y visión) comunes, sustentado en procesos que gestionen y administren las tareas y compromisos establecidos como consecuencia de estos vínculos asociativos.

Un modelo de interacción social que regule las acciones de los individuos basado en la confianza, siempre estará vigilada, controlada y evaluada de acuerdo a los criterios de costo beneficio que cada individuo participante y/o del grupo social en su conjunto, de manera que si estos incentivos son percibidos equitativos y justos por parte sus integrantes, la creación de sanciones y desincentivo a la generación de desconfianzas actuarán como frenos sistémicos permanentes.

En definitiva, el fortalecimiento de la confianza es el mejor método de afianzar el trabajo en equipo; y fomentar la colaboración o cooperación creativa permite fortalecer grupos existentes o crear nuevos grupos con diversidad de intereses, capacidades, competencias, para abordar grandes o pequeños problemas

del grupo. La sumatoria de esfuerzos aumentará el interés de los componentes en solucionar los problemas de la organización en la medida que los procesos de transacción se realizan en un entorno de respeto, las expectativas por alcanzar resultados beneficiosos bajo una lógica de “ganar-ganar” (con resultados pecuniarios y no pecuniarios) y proporcionales a los esfuerzos aportados, genera efectos sinérgicos como consecuencia del aumento de la confianza y del interés por colaborar.

El grado de interés o motivación del individuo en particular y los grupos en general, para abordar soluciones de manera colaborativa o asociativa, intuitiva y potencialmente, siempre estará presente. Con mayor o menor cantidad de reticencias y dudas en un comienzo, pero a través del proceso de análisis de la relación costo beneficio (trade off) si los resultados esperados son atractivos (generan un valor significativo) y las condiciones relacionadas con el entorno de éstos (tipo y características de la interacción social) también lo son, podemos considerar que el esfuerzos por fortalecer los niveles de confianza apuntarán siempre en la dirección a que la construcción y el fortalecimiento de modelos de soluciones colaborativas o asociativas son una alternativa a desarrollar.

Por su parte, como describen los profesores Valenzuela y Cousiño, citando a Tocqueville, la existencia de la aptitud asociativa “presupone que los individuos sean, por un lado, independientes entre sí, o sea, que no estén ligados por lazos de afecto, consideración o dominio y, por otro lado, que sean débiles, vale decir, individuos que se requieren mutuamente”. En donde, “esta misma independencia es motivo de debilidad: nada, casi, son por sí mismos, y ninguno de ellos puede obligar a sus semejantes a prestarle ayuda, de modo que caerían todos en la impotencia si no aprendiesen a ayudarse libremente”.

d) Alineación estratégica: Competir y cooperar

En Chile, se entiende por Mipyme a las micro, pequeñas y medianas empresas, de cualquier sector económico, clasificadas como tal, según el volumen de ventas anuales. (Microempresas: ventas anuales de hasta 2.400 UF, Pequeñas empresas: ventas anuales entre 2.400 y 25.000 UF. Medianas empresas: ventas entre 25.000 y 100.000 UF al año. De acuerdo a datos del Servicio de Impuestos Internos (SII), del total de empresas activas en el país 80% son microempresas; 16% son pequeñas y el 2,4% son medianas empresas es decir, la mipymes, abarcan el 98,4% del total de empresa que operan en nuestro país.

Estas compiten, es decir, ofertan en el mercado sus productos a precios “competitivos”, muchas veces coincidiendo con los mismos clientes. Esto, por cierto, genera reticencias o desconfianzas naturales entre ellos para compartir información

e incluso para comunicarse. Sin embargo, los problemas comunes (debilidades individuales) que arrastran (gestión, calidad y financiamiento, etc.) no pueden resolverlos individualmente, así como tampoco poseen capacidad para satisfacer grandes volúmenes y estándares demandados por la economía globalizada, que sí pueden ser abordados y resueltos de manera conjunta y articulada.

De esta manera, la idea de cooperar, es decir, obrar, colaborar con otro u otros para un mismo fin, surge como el camino de búsqueda que, por cierto, demanda renuncias y compromisos individuales, en la línea de los pensamiento de David Hume, quien señala: “Los asuntos humanos serían conducidos con mucha más ventaja mutua si se instituyeran ciertos símbolos o signos por los que pudiéramos darnos los unos a los otros la seguridad de nuestra conducta en un incidente particular. Después que estos signos han sido instituidos, todo el que los use se hallará inmediatamente obligado por su propio interés a cumplir sus compromisos y no debe esperar que tengan en él confianza jamás si se niega a realizar lo que ha prometido”.²⁴

Existen hoy un gran número de herramientas y técnicas que permiten manejar las negociaciones de manera más eficiente, ya que facilitan la posibilidad de focalizar, organizar y alinear los esfuerzos individuales en la construcción de soluciones colaborativas a problemáticas que aisladamente cada individuo u organización no pueden resolver.

Un proceso de negociación que permita avanzar hacia el encuentro de soluciones de beneficio común debe abordarse desde la discusión de los intereses de los involucrados, es decir, desde los objetivos que ellos persiguen y no desde las posiciones correspondientes a una idea particular que cada uno puede tener respecto al modelo de solucionar o enfrentar un determinado problema. Este ejercicio lleva a observar la problemática no sólo desde la perspectiva actual y presente, sino también en una dimensión más amplia; esto es, hacia dónde nos llevan estas decisiones; es decir, hacia una mirada estratégica.²⁵

Sin embargo, aún si entendemos esta idea de estrategia como la visión o enfoque que orienta y organiza el uso de los recursos y elementos necesarios de una manera óptima para asegurar ventajas que permitan alcanzar objetivos y metas deseados, no basta que sea una gran idea para ser exitosa, también requiere haber sido generada por un proceso que concite el interés, adhesión y el entusiasmo de los individuos u organizaciones involucradas.

²⁴ David Hume, “Tratado de la naturaleza humana: ensayo para introducir el método del razonamiento experimental en los asuntos morales.” Traducción del inglés hecha por Vicente Viqueira <http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/01479429800114973089079/index.htm>

²⁵ (Negociación Cooperar o Competir, Cristian Sahieh Darío, Rodríguez María Pilar Opazo) y Negociación y Resolución de Conflictos. Harvard Business Review.

Se pretende mostrar en definitiva que, a través de la interacción social, cuando una red social puede alinear una estrategia de colaboración como el camino más eficaz para la solución de problemas específicos comunes -los problemas no pueden ser resueltos individualmente-, se puede constituir el capital social necesario para emprender la construcción de un modelo colaborativo articulado, y que a su vez ello permite mantener, entre los individuos u organizaciones involucradas, de un lado, la competencia propia que estimula el mercado, y por otro, un entorno de colaboración de beneficio común.

La tarea de identificar y analizar las fuerzas impulsoras (razonables, lógicas, conscientes y económicas) así como las fuerzas restrictivas (negativas, emocionales, ilógicas, inconscientes y psicológico sociales), diferenciando claramente aquellas que reflejan los intereses y/o posiciones de carácter individual de aquellas posiciones de carácter grupal de interés estratégico o táctico. Este esfuerzo, sustentado en diálogo abierto y franco, debe ser sostenido sobre la base de los valores esenciales reconocidos para el funcionamiento de la cultura de la colaboración: la equidad, la aceptación de la diversidad, de la interdependencia.

e) La creación de valor económico basado en la colaboración

Los fundamentos de la eficiencia del mercado, desde el punto de vista de la economía, descansan en conceptos axiomáticos que fueron desarrollados por Von Neumann-Morgenstern²⁶, relativos a la coherencia en la toma de decisiones que cabe caracterizar a los agentes racionales. De acuerdo con estos autores, las decisiones de los agentes, relativas a elecciones en donde la incertidumbre puede o no estar presente, están gobernadas por una función de utilidad, a través de la cual los agentes juzgan la bondad de las diferentes alternativas y elige la mejor de acuerdo a la utilidad esperada de cada una de ellas. Matemáticamente los economistas construyen una gráfica en donde el eje horizontal muestra el valor objetivo y la vertical, el valor subjetivo. Los números positivos muestran las ganancias y los negativos las pérdidas. En este gráfico, la función de valor queda representada por una línea recta.

Otros estudios, basados en investigaciones de Daniel Kahneman y Amos Tversky, desarrollan la "Prospect Theory"²⁷, donde se analiza la percepción del riesgo por parte de los agentes. Ellos concluyen que las personas prefieren el riesgo en caso de expectativas de pérdidas, pero optan por certidumbre cuando las expectativas son de ganancia. Lo relevante de su investigación es que demuestran

²⁶ "The Theory of Games Behavior". John von Neumann & Oskar Morgenstern, Princeton, 1944

²⁷ Prospect Theory: Daniel Kahneman; Amos Tversky, 1979

que: la forma, positiva o negativa en que se le presenta la interrogante, tiene un impacto profundo las personas, en su predisposición para abordar una toma de decisiones.

Esta información nos parece relevante para el presente estudio por cuanto destaca que los individuos, como agentes económicos racionales, interactúan con el entorno económico y social y en función de las expectativas de beneficio o pérdida, que obtienen como información del mercado y, dependiendo de la forma en que le es presentada esta información (vale resaltar que la forma de presentar la información no la hace el mercado por sí mismo, sino que a través de otros agentes-individuos), condiciona o incide en la dirección que tomarán sus decisiones económicas. Con ello queremos resaltar la idea que la acción económica real solo puede ser entendida incrustada "embedded" en la acción social y que como tal está mediatizada y es consecuencia tanto de resultado de los procesos de socialización primaria y secundaria del individuo, como de participación "aquí y ahora" del individuo en su entrono social, cultural y económico.

Otro elemento relevante, desde el punto de vista puramente económico, dice relación con la percepción de alto nivel de riesgo involucrado en la evaluación de proyectos de carácter asociativo. Considerado como un supuesto de alto riesgo, por las dificultades adicionales que conlleva la articulación orgánica de este tipo de modelos, comparado con la articulación de soluciones individuales por parte de personas jurídicas o naturales que caracterizan el sistema capitalista vigente.

De acuerdo con el profesor Austin, las alianzas colaborativas comprenden cinco elementos principales: percepción de los beneficios de la colaboración estratégica; establecer los vínculos asociativos; asegurar el ajuste estratégico entre los participantes; crear, equilibrar y renovar valor económico para los participantes y la administración o gestión del vínculo.

Aún cuando, los estudios y evidencias empíricas demuestran, como lo señala el profesor Austin, que las colaboraciones estratégicas pueden existir y existen cuando pueden generar un valor significativo para los socios. El desafío esencial para los esfuerzos colaborativos está, por tanto, inicialmente en la capacidad de encontrar el valor que se puede e intenta generar a partir del establecimiento claro de las expectativas.

La creación de valor económico basado en la colaboración asociativa se refiere al retorno económico financiero adicional, obtenido sobre la rentabilidad exigida a cualquier modelo tradicional, generada como consecuencia del uso de recursos y de transacciones, como consecuencia de procesos colaborativos articulados entre personas naturales o jurídicas (esto se puede verificar en cualquier acción humana colectiva y fundamenta el éxito de la actual empresa privada, sólo que bajo un esquema de propiedad individual basada en el capital financiero).

Para el caso de las alianzas colaborativas o asociativas, quedan por abordar entonces dos temas: el de la gestión y administración del vínculo, que permite conducir las iniciativas hacia la consecución de los objetivos esperados, y el de la apropiación y distribución de los beneficios.

En tanto los procesos de articulación de alianzas asociativas, mediante la interacción social, sea capaz de garantizar una distribución proporcional, transparencia y visibilidad, con la creación de una nueva forma de institucionalidad acordada, se constituye la base esencial de un interés que permita la formación de capital social actuando la acción económica, incrustada ("embedded") en él. De acuerdo a lo que plantea Carlo Trigilia, esto "permite a los individuos realizar objetivos que de otro modo serían inalcanzables, o lo serían, pero con costos muchos más altos"²⁸, así como del mismo modo, generar "capacidad para acoger innovaciones a través de la interacción social y el desarrollo de nuevas formas de colaboración", que incorpora nuevas capacidades, sinergias, ahorros, economías de escala y alcances nuevos y particulares²⁹.

El proceso que permite identificar el valor económico de una estrategia asociativa en una primera etapa, como consecuencia de un acercamiento preliminar, permite evaluar, analizar y destacar los beneficios potenciales derivados de un modelo colaborativo los cuales, en contraposición a los costos y riesgos involucrados, probablemente, permitirá sólo llegar sólo a un nivel de evaluación cualitativa. Sin embargo, como lo señala el profesor Austin, luego el foco principal podría estar en la creación de valor económico inherente a la colaboración misma, sobre la base de buscar y construir equilibrios para una relación estratégica estable, cuando los costos y beneficios son, a lo menos, proporcionales o relacionados con las expectativas.

Los beneficios económicos de la colaboración pueden venir desde dos frentes que se relacionan particularmente con la actividad social y económica del modelo de organización asociativa: la primera tiene que ver con el hecho que los costos totales de la solución requerida, para resolver el problema individual de manera asociativa, es proporcional al número de participantes; es decir, siempre menor que la solución individual; a esto también se puede agrega el hecho que una compra por volumen siempre tendrá un costo unitario menor.

Un segundo factor interviniente en la generación de valor económico de la colaboración, tiene que ver con lo ya expuesto en relación con el rol que juega la confianza como elemento motivador y estimulador sobre las capacidades, potencialidades y competencias de los individuos. Las capacidades creativas relacionadas con las potencialidades para la innovación, así como la cantidad y

²⁸ El Capital Social. Instrucciones y Usos. Pág. 129

²⁹ El Capital Social. Instrucciones y Usos, Pág. 16

calidad del esfuerzo realizado por individuos estimulados, sobre la base de una estructura social de incentivos colaborativos coherentes y equitativos, son comparables a la capacidad de iniciativa y emprendimiento que ha permitido el desarrollo del sistema capitalista actual sobre la base del esfuerzo individual de los dueños de las empresas con el apoyo de sus equipos de gestión y asesores.

Los logros generados tras el desarrollo de escenarios colaborativos que construyen confianza facilitan la creación de nuevo valor económico o que el inicial pueda ser renovado, de acuerdo a las condiciones propias del entorno, bajo un escenario de equidad que potencia el desarrollo de todos los miembros participantes en particular y del sistema o modelo económico asociativo en general, pero también requiere de un proceso de gestión y administración del vínculo asociativo eficiente y eficaz.

f) La gestión del vínculo

En general, existe la idea de que es suficiente contar con un grupo de dirigentes o líderes elegidos por aclamación, democráticamente o “a dedo” para tener posibilidades de éxito en un emprendimiento de carácter asociativo. Muchos de los dirigentes que intuitivamente ven la posibilidad de encontrar soluciones a través del trabajo colaborativo, alcanzarán resultados espontáneamente, por el solo hecho de alcanzar este nivel de orgánica.

La ejecución de planes de acción, tareas asociativas tácticas, (relacionadas con el método para alcanzar los objetivos), y tareas asociativas estratégicas, (conjunto de acciones que se llevarán a cabo para lograrlo), requieren de una inversión continua de tiempo y energía. La eficacia y eficiencia en la gestión de una alianza depende en último término de la forma en que se conduce. La gestión y administración es un tema transversal para cualquier organismo que pretenda estar incorporado y participar activamente en la sociedad moderna y globalizada, y ello depende de competencias profesionales y del uso de herramientas de las tecnologías de información y de las comunicaciones (TICs) que la organización pueda incorporar.

Un buen modelo de gestión permite el desarrollo de estrategias comunicacionales que fortalezcan la visibilidad y transparencia en los procesos y resultados, lo cual alimenta de manera consistente la matriz básica de la colaboración y con ello de la asociatividad: la confianza social.

Las ideas expuestas en el trabajo de José Manuel Casado “Dirección Asistida”³⁰, nos ayudan a sistematizar e identificar los principales tópicos que deben

³⁰ Dirección asistida. Cómo conducir equipos a la excelencia. José Manuel Casado, LID Editorial Empresarial, 2006

estar presentes cuando se busca emprender cualquier proyecto. Dirigir, es decir, conseguir que la gente haga lo que debe; liderar, es decir, conseguir que los colaboradores quieran hacerlo, son tareas necesarias y esenciales para el éxito de este tipo así como el de cualquier otro tipo de proyecto.

En este sentido el liderazgo es uno de los temas más relevantes y esenciales. Es un fenómeno cuyo reconocimiento depende de la gente que está con el líder; la tarea es cómo y qué hacer para mejorar la percepción y hacer que los participantes o componentes de un equipo pongan su voluntad a merced de un determinado proyecto.

Para ello resulta esencial que cualquiera que sea el tipo particular de liderazgo, éste debe ser consistente y coherente con los patrones de conducta que fueron descritos para el fomento y desarrollo de la confianza, más aún, los líderes deben ser y parecer individuos imbuidos de actitudes simétricas y concordantes con los principios y valores que sustentan el funcionamiento de modelos de colaboración.

Como señalan John M Bayson y Barbara C. Crosby en "Leadership for Common Good"³¹, el liderazgo cuando está orientado para el beneficio común debe incluir a lo menos los siguientes componentes: atención a las dinámicas propias del mundo con poder compartido; capacidad para diseñar y utilizar sabiamente ambientes de debate abierto, fomentando el cambio, el manejo efectivo de la carta de navegación orientada al proceso de cambios que incluye la capacidad de formular adecuadamente los problemas, investigar y proponer soluciones, desarrollar la búsqueda de acuerdos, implementar y evaluar procesos de avances sobre la base de una capacidad de liderazgo visionario, ético, orientado al trabajo en equipo y al desarrollo organizacional.

El deseo de hacer un esfuerzo para alcanzar las metas de un grupo o de una organización, está condicionado por la posibilidad de satisfacer las necesidades individuales personales: esta necesidad del individuo debe ser compatible con las metas de la organización y esta compatibilidad la entendemos como la resultante del análisis costo beneficio (en nuestro lenguaje: "¿cómo voy yo ahí?").

El sentido y la percepción de proporcionalidad o equidad en la obtención de los resultados siempre será el estímulo mayor neto u objetivo en cualquier proceso de negociación en cualquier par, grupo o grupos de individuos que transan la obtención de beneficios. En donde la relación perfecta se da en el "yo parto, tú eliges" o "tú partes y yo elijo".

En este escenario, la motivación será la mayor si se mantiene el equilibrio entre las necesidades personales de los participantes, las necesidades del contexto

³¹ Leadership for Common Good. John M Bayson y Barbara C. Crosby en Creating a Culture of Collaboration, edited by Sandy Schuman, 2006

del grupo o la organización y el comportamiento de quienes dirigen el modelo tanto en los lineamientos estratégicos como en el proceso de gestión y administración de las tareas para alcanzar estos objetivos.

Esta idea de entender dirección y gestión, como dos actividades diferentes y complementarias permite abordar proyectos de carácter colaborativo separando el rol relacionado con el proceso de establecer los lineamientos y orientaciones para la organización, del rol de la administración y gestión de los procesos, es muy relevante porque permite concebir y hacer convivir en un mismo entorno organizativo de carácter asociativo, un equipo (directorio), a cargo de la tarea de definir, controlar y hacer seguimiento de los lineamientos estratégicos (objetivos, misión, visión y plan de negocio) y por otro lado, un equipo de profesionales y expertos (staff gerencial), a cargo de la tarea de gestionar y administrar el proceso de avanzar en la consecución de los objetivos planteados.

Por otra parte, el estudio de factibilidad económico, técnico, legal y financiero del proyecto tiene que proporcionar estimaciones y proyecciones atractivas desde el punto de vista económico para los participantes, con una distribución equitativa de los costos y resultados y el diseño de un modelo legal de funcionamiento que proteja los intereses individuales de cada uno de los participantes y colectivos de la organización.

De este modo, el éxito de los esfuerzos asociativos estará relacionado con la capacidad de construir confianzas entre los participantes y la capacidad técnico-profesional de gestionar y guiar adecuadamente la organización, hacia los objetivos e intereses individuales y colectivos del proyecto. Estos objetivos, relacionados con las expectativas que promovieron el interés por participar tienen que satisfacer intereses de carácter financiero, de quienes participan del esfuerzo asociativo, los procesos internos que articulan el modelo y le dan factibilidad y hacia los objetivos de crecimiento y aprendizaje como consecuencia del funcionamiento del proyecto.

Las posibilidades de éxito o fracaso de cualquier tipo de emprendimiento, de carácter individual o grupal, esta condicionado a la capacidad de administración y gestión de las tareas y esfuerzos, necesarios para avanzar desde la identificación de una carencia, necesidad o problema, hasta la satisfacción o solución del mismo, investigando e identificando alternativas probables de solución. Para el desarrollo de estas tareas se ha demostrado que la capacidad de gestión y administración son de carácter técnico y esencial para alcanzar el éxito con mejores probabilidades. La calidad y capacidad de gestión y administración, en el modelo actual vigente, son un bien escaso, cuyo costo resulta inalcanzable para individuos y algunas organizaciones (MIPYMEs) aisladamente. Sin embargo, estas herramientas y profesionales pueden y deben ser incorporados al desarrollo de proyectos de carácter asociativo, utilizando las potencialidades adicionales que aporta el desarrollo de las TICs.

g) La experiencia del capital social en Chile

En nuestro país, de acuerdo a los profesores de sociología de la Universidad Católica Eduardo Valenzuela y Carlos Cousiño³², los esfuerzos colaborativos han sido caracterizados, para diferenciarlos de modelos de "asociatividad", como modelos de "sociabilidad", esto dado el bajo nivel de confianza social detectado en diversos estudios desarrollados por esta misma universidad. (Encuesta DESUC, "Asociatividad" 1997, 1998)³³.

La tesis principal de ambos autores indica que el modelo de "sociabilidad" debilita la posibilidad de entrar en relaciones con desconocidos y disminuye las oportunidades de asociación y colaboración que pudieran establecerse más allá del círculo de miembros de una familia o de conocidos. Sin embargo, esta misma condición también está descrita como una "cualidad propia de lo que llamamos una 'condición sociable', que se define justamente por la aptitud de hacer conocido lo desconocido... incluso a pesar de las diferencias de motivación, opinión o valores que puedan prevalecer entre las personas, y escapa por completo a la lógica comunitaria que se complace sólo en lo que es afín, concordante o semejante".

En el ensayo de sociología comparada, los profesores Eduardo Valenzuela y Carlos Cousiño³⁴ analizan el contraste entre las tasas de confianza social que muestran Chile y Estados Unidos, observando los resultados de encuestas comparables entre ambos países, lo que les lleva a sostener que "la disposición a confiar en los demás está en el origen de la aptitud típicamente norteamericana para establecer relaciones sociales con desconocidos, que se expresa en la fortaleza de sus relaciones de vecindad, amistad y asociatividad. La sociedad chilena, en cambio, se caracteriza por tener umbrales de confianza social muy bajos, que resienten toda la estructura de relación con extraños. La debilidad asociativa que resulta de ello se compensa, sin embargo, con la fortaleza y densidad que adquieren las relaciones entre conocidos, cuyo fundamento se encuentra en el espacio de las relaciones familiares y que definen, por contraste con el modelo de la 'asociatividad' norteamericano, el modelo de la 'sociabilidad' que es propio de nuestra sociedad".

Observan que la predisposición estadounidense a confiar y establecer vínculos con extraños "sería atribuido al hecho de que la sociedad estadounidense ha sido desde siempre una sociedad de inmigrantes, vale decir, de personas que proceden

³² Sociabilidad Y Asociatividad. Un Ensayo de Sociología Comparada. E. Valenzuela y C. Cousiño.

³³ Estudio realizado por la Dirección de Estudios Sociológicos (DESUC), del Instituto de Sociología de la P. Universidad Católica de Chile, "Encuesta metropolitana de asociatividad", 1997, otras encuestas confirman los datos sobre confianza social que se han mencionado, especialmente DESUC/ COPESA, "Encuestas de opinión pública" (1995, 1996) y CEP/PNUD, "Encuesta sobre seguridad humana (1997).

³⁴ Sociabilidad y Asociatividad. Un Ensayo de Sociología Comparada. E. Valenzuela y C. Cousiño

de orígenes muy diversos para establecerse a vivir en un mismo lugar". Por el contrario, nuestro país muestra "una alta tendencia de las personas a permanecer entre conocidos, lo que se contrapone con la tendencia norteamericana a relacionarse con extraños, es decir, amigos y vecinos".

Lo sustantivo, sin embargo, está no en el nivel de complejidad determinada por la modernidad de la sociedad, sino que en el nivel de confianza, la cual, señalan: "Se funda y garantiza principalmente en una ética de la responsabilidad individual, que a su vez descansa en el hecho básico de que toda persona cumple y respeta las promesas y compromisos que ha declarado frente a otros. Es la promesa mutua y su cumplimiento lo que aseguran el éxito del vínculo con extraños, ya se trate de un vecino, un político, un socio, un amigo o el cónyuge. Sólo a través de la mantención de las promesas y de la palabra dada es posible la constitución de relaciones seguras y constantes entre personas que no se conocen".

Sobre la base de este análisis descriptivo comparativo entre "sociabilidad" y "asociatividad", caracterizado por el diferencial de confianza social, y a la luz de la revisión de los informes de resultados de trabajos prácticos asociativos exitosos desarrollados y analizados particularmente por el profesor James E. Austin³⁵, ha generado en mí el interés por establecer cuáles son los procesos críticos que intervienen en la formación de capital social, especialmente, en aras de crear, mantener y reformular el valor económico de la colaboración.

Este interés, al preguntarme por estos procesos críticos, está centrado en analizar una experiencia práctica personal asociativa de acuerdo a los planteamientos teóricos y conceptuales de la sociología económica, en donde intento mostrar el comportamiento de variables sociológicas que serían críticas en la formación y desarrollo de una cultura de la colaboración, específicamente, en términos de una construcción de visiones estratégicas de beneficio común, la creación de valor económico colaborativo y la construcción de un modelo de gestión del vínculo eficaz, es decir, el capital social como variable independiente, capaz de generar valor económico, todo esto en el marco de la MIPYMES

En esta dirección, busco, a través del análisis de una experiencia práctica que está ligada al desarrollo de un proceso de facilitación y fiscalización aduanera para las empresas courier³⁶, destacar cómo el desarrollo del capital social es un generador de las condiciones necesarias para la creación de valor económico agregado de la colaboración, el que, a su vez, cumple un rol central en dar soporte al proceso de evaluación económica cuantitativa y cualitativa de los beneficios

³⁵ Expuestos en "El Desafío de la Colaboración", James E. Austin,

³⁶ La Asociación de Empresas de Transporte Expreso Internacional ATREX A.G., que reúne alrededor de veinte empresas nacionales pequeñas y medianas así como las cuatro empresas transnacionales que operan en todo el mundo: DHL, FEDEX, TNT y UPS.

esperados de la acción económica de carácter colectivo, y sopesarlos con relación a los costes y riesgos involucrados en caso de seguir estrategias individuales. En definitiva, deseo mostrar cómo estos factores incidirían en la definición de un modelo de administración y gestión del vínculo asociativo eficaz y eficiente en términos económicos.

V.- Consideraciones metodológicas

Aproximación al caso de estudio

1. Continuo de la colaboración: de la sociabilidad a la asociatividad

a) Antecedentes preliminares de la experiencia

El desarrollo de la industria del transporte internacional expreso puerta a puerta es de reciente data. En términos concretos, se refiere a una respuesta dada al requerimiento de la economía globalizada por soluciones logísticas "just in time" que satisfagan la creciente y exigente demanda por servicios de calidad, lo que ha derivado en un desarrollo especializado de empresas dentro de la industria del transporte internacional.

Esta necesidad de mover con urgencia documentos, muestras de productos, partes o repuestos, ha obligado el desarrollo de soluciones que requieren de alta capacidad de articulación logística para trasladar desde un domicilio a otro, de países diferentes, con un alto grado de coordinación y conocimientos que permitan cumplir de manera cabal con las regulaciones y exigencias de control y fiscalización propios de cada país.

Nuestro país no contaba con una infraestructura adecuada para la ejecución de las tareas propias de los organismos fiscalizadores, lo que afectaba incluso la imagen y movimiento del equipaje de los pasajeros. Era posible, y de hecho fueron presentadas propuestas de soluciones individuales por parte de empresas que podían solventar los costos de construcción, pero ésta era una solución parcial, tanto desde la perspectiva del ente fiscalizador como de las pequeñas y medianas

empresas que no contaban con los recursos para construir soluciones de similares características.

Sin embargo, el desarrollo de una propuesta de solución asociativa, basada en la comprensión de estos antecedentes contextuales, permitieron la generación de una solución exitosa, que esencialmente incorporaba el valor económico de la colaboración, lo que permitió que a pesar del interés y fuerte presión para generar soluciones individuales por parte de las empresas más importantes del rubro (movían cerca del 80% del total del volumen de envíos), se optó finalmente, y con la participación de todos, por la aprobación y autorización del modelo asociativo.

La investigación está orientada a un estudio particular que describa el tránsito desde una experiencia colaborativa, acorde con las formas de "sociabilidad" que caracterizan la cultura asociativa de nuestro país, hacia un modelo de "asociatividad", basada en la formación de capital social, identificando las variables sociológicas y económicas que permitieron consolidar una organización estable y exitosa en el área del transporte internacional expreso puerta a puerta en nuestro país. Para ello, se realizará un relato de los hechos ocurridos entre los años 1985 y 1995, que será apoyado con entrevistas semi-estructuradas realizadas a los principales actores que participaron en el proceso de negociación y articulación de la solución organizativa durante el mes de abril del año 2007.

b) Historia de la Asociación de Empresas de Transporte Expreso

La Asociación de Transporte Expreso de Chile A. G., sucesora de la Asociación de Couriers de Chile fue fundada en el año 1985 (17 de Marzo del 1989). Actualmente agrupa a 17 empresas autorizadas por el Servicio Nacional de Aduanas, representando el 96% de la industria

La industria mueve alrededor de US\$ 60 millones y más de 6.000 toneladas entre documentos y mercancías, generando más de 3.000 empleos directos. Cuenta con mas de 200 instalaciones en todo el país que incluyen oficinas, almacenes, centros de clasificación, centros de logística y una flota terrestre de más de 500 vehículos.

Los servicios de transporte expreso internacional consisten en la recolección, transporte, entrega, localización, y la mantención del control de los documentos, materiales impresos, paquetes y /u otras mercancías mediante el suministro del servicio.

Se trata de una modalidad distinta del servicio de transporte tradicional y se caracteriza por ser un servicio rápido, con tiempo definido, **puerta - a - puerta** y un estricto control de todos los envíos que permite su trazabilidad.

La misión de ATREX CHILE es **promover y representar los intereses de la industria**, asegurando un **marco regulatorio estable y consistente** permitiendo a nuestros **afiliados prestar los servicios que requieren y demandan los clientes**.

Los servicios de transporte expreso hacen del mercado global una realidad.

La industria de transporte expreso es uno de los sectores que registra mayor crecimiento y provee servicios vitales para la economía nacional.

A fines de 1996 se logra obtener la concesión de un espacio donde se construye el Complejo Aduanero Courier de 1.969 metros cuadrados. Anteriormente se operaba en un galpón de 50 mts²

En abril de 1997 se inaugura el Complejo Aduanero Courier y es nombrada Luisa Muñoz Flores Jefa de la Sección Courier de la Aduana Metropolitana

5 de Diciembre de 1997 el gobierno de Chile adjudica contrato de **concesion a SCL Terminal Aereo de Santiago SA** y desde **Diciembre de 1999 rige contrato de subconcesión con la ACCH AG** (1968,5 mts² mas 451,6 m² plataforma y mas 215 m² en el terminal nacional pavimentados

La industria del transporte expreso en Chile es pionera en el desarrollo de procedimientos de facilitación del comercio en el marco de trabajo conjunto **Alianza Público-Privada desde 1997** para el desarrollo de soluciones logísticas que sirven a los intereses de clientes y usuarios en estricto cumplimiento de normas tributarias y aduaneras.

- **Cuenta con el Primer Terminal Aduanero Courier de Latinoamérica (Modelo Asociativo)** 2700 metros cuadrados que agrupa a la totalidad de las empresas autorizadas para operar bajo este sistema.
- Allí funcionan también Oficinas para: Servicio Regional Metropolitano de Aduanas, Servicio Agrícola Ganadero, la división antinarcóticos de la Policía de Investigaciones, Servicio Nacional de Salud
- **28 al 30 de Junio de 1998** Seminario Internacional que concentro a la mayoría de los directores de Aduana de Latinoamérica (Presidida por Enrique Fanta Director Nacional de Aduanas) donde se ratifican los **Acuerdos de Cancun** generados a partir de la experiencia de Chile en el tratamiento normativo de los servicios expresos.
- **Desde el punto de vista tecnológico, ha desarrollado en conjunto con el Servicio Nacional de Aduanas un modelo de transmisión electrónica de datos**, implementando a su vez el **Manifiesto Electrónico**

Courier de Marzo de 1998 y una segunda versión a partir del agosto del año 2003

Desde Enero del 2001 se viene desarrollando la idea de construir un nuevo complejo, Se hacen gestiones formales para tener un nuevo espacio para construir un nuevo recinto propio que se estima sería de a lo menos 6.000 metros cuadrados.

c) Diagnóstico de la situación actual

La Asociación de Empresas de Transporte Expreso Asociación Gremial (ATREX AG) ha alcanzado un grado de cohesión y articulación que, independiente del alto grado de competitividad entre las empresas que participan de esta industria, explora nuevos avances en la solución de problemas que le son comunes.

Hoy, esta organización reúne a la casi totalidad de las empresas autorizadas para operar bajo este régimen aduanero, incluyendo a todas las compañías transnacionales y las medianas y pequeñas de nuestro país.

En términos de infraestructura la asociación cuenta con un recinto común (Complejo Aduanero Courier, CAC) en el aeropuerto internacional de Santiago, que permite el funcionamiento operacional aislado de las empresas más importantes, posee un sistema de facilitación y fiscalización aduanero moderno, un modelo para la región, con un sistema de manifiesto electrónico y una serie de otras facilidades (control de ingreso y salida, cámaras de seguridad, etc.) que agilizan las tareas de control y fiscalización, independiente del tamaño de la empresa, y facilitan el rápido tránsito de ingreso o salida de mercancías.

2. Tipo de investigación y estudio

Con el propósito de capturar la información que permita reconstruir los principales hechos y procesos que involucra el estudio, se contempla como metodología utilizar una estrategia de aproximación al objeto de estudio de carácter cualitativo.

Para estos efectos se utilizará la modalidad de técnicas cualitativas conocida como entrevista semi-estructurada. A través de este procedimiento, se espera obtener la información desde los propios actores participante en la construcción del

actual Complejo Aduanero Courier y de acuerdo con la variables señaladas en el marco conceptual.

La muestra no requiere ser aleatoria y más que inferir sus resultados se busca observar el comportamiento de las variables para observar la metodología utilizada en este proyecto asociativo y así explicar su desempeño.

3. Universo de estudio y muestra

El universo son ejecutivos miembros de las empresas de transporte expreso asociadas y está conformado por los siete ejecutivos de estas empresas, los cuales son miembros del directorio de la Asociación de Transporte Expreso que participaron activamente en el proceso de negociación y articulación de la solución acordada.

a.- La representatividad de la muestra esperamos garantizarla a través de la selección de sujetos que participaron activamente en la discusión, planificación e implementación de los acuerdos que, esperamos demostrar, abordaron de forma exitosa, los mismos problemas que debe enfrentar cualquier desafío asociativo y también de quienes no formando parte de la asociación son actores relevantes de la experiencia, como por ejemplo el servicio de Aduanas. Si hubo un esfuerzo por incorporar un mayor numero de participantes, el hecho que muchos de ellos cumplen periodos a cargo de de funciones de no mas de tres años, en el país (particularmente es la situación en las empresas transnacionales) no resulto posible hacer contacto con muchos de quienes inicialmente, fueron parte del universo a investigar.

b.- Universo: miembros participantes de la Asociación de Empresas de Transporte Expreso ATREX AG, ex ACCHAG

i- Participantes del proceso:

Hugo Donoso, TNT (actual general manager American Associates, gerente de operaciones de TNT Chile y presidente de la asociación durante el período en estudio)

Hugo Donoso Presidente de la Asociación durante el período analizado

Marcelo Pérez, actual presidente de la Asociación

Luis Alberto Guillof, (ex gerente general de UPS)

Gema Carvajal, Gerente General de World Courier

Christian Figueroa, Gerente General de Air Facility

Verónica Carvajal Funcionaria de Aduanas. Departamento de Estudios

ii.- No participante del proceso, miembros ATREX AG

Gastón Medina, gerente general ATREX A.G. hasta febrero de 2008

4. Técnica de recolección de información, instrumentos de medición

Para la realización de las entrevistas semi-estructuradas se utilizará una pauta de consultas para generar la información. Esta pauta estará compuesta por a lo menos tres preguntas por cada variable (cuatro) de acuerdo con el tipo de información requerida, la hipótesis y alcance esperado para la investigación.

5. Operacionalización de Variables de la investigación

Tal como señalé en el marco conceptual, el capital social será observado en función de cuatro grandes variables, las cuales son operacionalizadas a continuación.

a) Confianza social y mentalidad colaborativa

Vemos la confianza social como la variable socio-cultural base y esencial para el desarrollo de la asociatividad, ésta se modifica en la medida que se establecen compromisos y se van cumpliendo. Es decir, se puede aumentar o disminuir el nivel de confianza social, atendiendo el nivel de cumplimiento de los compromisos establecido en el proceso de interacción entre los individuos. Cuando crece se transforma en un activo de la red social para abordar desafíos conjuntos.

La aptitud asociativa, por su parte, presupone individuos independientes entre sí que, enfrentados a determinadas situaciones y/o condiciones problemáticas en su entorno, son capaces de percibir la incapacidad propia (debilidad) para resolverlo, visualizando en el esfuerzo colaborativo (mentalidad colaborativa) un camino alternativo de solución, lo que permite construir la idea de que los individuos se requieren mutuamente.

Particularmente, en lo referido a nuestro país, tomo como referencia el Informe del PNUD 2002, "Desarrollo humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural", que aborda esta realidad como "la forma en que las personas deciden vivir juntas, porque es la sensación de cohesión social basada en la cultura y en los valores y creencias compartidos lo que plasma el desarrollo humano individual. Si la gente vive bien junta, si coopera de manera de enriquecerse mutuamente, amplía sus opciones individuales. De esta forma, el desarrollo humano se preocupa no sólo por la gente como individuos, sino además por la forma en que éstos interactúan y cooperan en las comunidades".³⁷

Para su observación, mediante la codificación de indicadores, los conceptos de confianza social y aptitud asociativa se desagregan como sigue:

a) Confianza social y mentalidad colaborativa:

Establecimiento de conexiones,

Beneficio de comprender la colaboración estratégica:

1.1.- Nivel de predisposición a la colaboración activa.

1.2.- Nivel de confianza.

1.3.- Nivel de comprensión de beneficio de la colaboración.

1.4.- Nivel de desarrollo de una mentalidad de "nosotros".

b) Grado de alineación estratégica:

Las empresas compiten en el mercado, lo que genera reticencias y desconfianzas naturales entre ellas; sin embargo, enfrentan dificultades y problemas comunes que no pueden resolver individual y aisladamente; aparece así la opción de considerar la colaboración con otros como un mecanismo de solución, pero su aplicabilidad no es fácil, ya que requiere establecer acuerdos con otros.

Existen hoy un gran número de herramientas y técnicas que permiten manejar las negociaciones de manera de focalizar los esfuerzos individuales en la construcción de soluciones de beneficio común, que demanda negociar sobre la base de intereses estratégicos, es decir, con una visión orientada en el uso de recursos y elementos necesarios para alcanzar determinados objetivos.

³⁷ Desarrollo Humano en Chile 2002. Nosotros los Chilenos: un desafío Cultural.

Buscamos mostrar que cuando una red social puede alinear una estrategia de colaboración como el camino más eficiente para la solución de un problema específico común que individualmente (debilidad) no puede ser resuelto, se transforma en el capital social necesario para emprender la construcción de un modelo articulado de solución, que le permita mantener, por un lado, un estado de competencia en el mercado y, por el otro, un entorno de colaboración.

Para su observación, mediante la codificación de indicadores, el grado de alineación estratégica se desagrega como sigue:

Visión, misión compartida; capacidad de negociación; cooperar y/o competir:

- 2.1.- Grado de coincidencia visión, misión y valores.
- 2.2.- Nivel de recursos involucrados en el logro de los objetivos.
- 2.3.- Nivel de relacionamiento, actividades estratégicas y valores compartidos.

c) Creación de valor económico basado en la colaboración

Las colaboraciones estratégicas existen cuando pueden generar un valor significativo con resultados económico financieros demostrables, como consecuencia de la evaluación de la relación costo-beneficio-riesgo. Así, la gestión y administración del vínculo, en la medida que resuelva el modo de apropiación y distribución de los beneficios, garantizando proporcionalidad, transparencia y visibilidad, permitiría avanzar en el proceso de articulación de alianzas colaborativas.

El foco principal está en identificar el valor económico inherente a la colaboración misma y la construcción de equilibrios para una relación estratégica estable.

La creación de valor económico, a través de la interacción social y el desarrollo de nuevas formas de colaboración, puede ser identificado, inicialmente, en forma cualitativa, para luego pasar a niveles de evaluación cuantitativos sobre la base de medir: los efectos de las nuevas capacidad para acoger innovaciones, la incorporación de nuevas competencias, las sinergias, los ahorros y las economías de escala y de alcances que se puedan generar.

Este escenario, que a su vez construye confianza, debería permitir la creación de nuevos niveles de valor económico o renovar el inicial de acuerdo a las condiciones del entorno.

Para su observación, mediante la codificación de indicadores, el valor económico de la colaboración se desagregan como sigue:

Interés, cualitativo, cuantitativo; auto-sustentabilidad del valor de la colaboración; definir, crear, equilibrar y renovar el valor.

3.1.- Nivel de interés medido a través de recursos y competencias comprometidos.

3.2.- Nivel de profundidad y desarrollo (riesgo, alcances y equilibrios) del plan de negocios de valor (cualitativo y/o cuantitativo).

3.3.- Desarrollo de proyectos estratégicos de creación conjunta de valor.

d) Capacidad de gestión y administración del vínculo

La ejecución de planes de acción y tareas asociativas tácticas y estratégicas requiere de una inversión continua de tiempo y energía. La eficacia y eficiencia en la gestión de una alianza depende, en último término, de la forma en que se conduce. La gestión y administración es un tema transversal para cualquier organismo que pretenda estar incorporado a la sociedad moderna y globalizada y depende de competencias profesionales y herramientas de las tecnologías de información y de las comunicaciones que la organización incorpore. Todo esto genera condiciones para el desarrollo de estrategias comunicacionales que garanticen la visibilidad, transparencia en los procesos y resultados que alimenta de manera consistente la matriz básica de la colaboración y con ello de la asociatividad: la confianza social.

4.1.- Grado de avance en descripción de objetivos, procesos y asignación formal de tareas y compromisos por parte de los involucrados.

4.2.- Niveles de comunicación formal de estados de avance.

4.2.- Existencia de equipo administrador del vínculo con descripción de objetivos, procesos (operacionales, comerciales, logísticos y asignación de responsabilidad identificados en planes de acción. Uso preliminar de TICs).

4.3.- Grado de incorporación e identificación y descripción de estándares de calidad, Certificación ISO, capacitación y entrenamiento, gestión del conocimiento: investigación y desarrollo, desarrollo de TICs

VI.- Relevancia de la investigación

i) Relevancia teórica

El marco teórico del capital social carece aún de un consenso que permita claridad suficiente sobre el tipo de indicadores cuantitativos adecuados y de la forma de interpretar esas mediciones; en este sentido, la investigación espera hacer un aporte al desarrollo de la sociología económica, particularmente en el estudio del "asociativismo", a través del análisis del comportamiento de las variables identificadas y operacionalizadas en el marco de análisis desarrollado por el profesor Austin, mediante una evaluación cualitativa que busca establecer cómo, particularmente aspectos relacionados con los intereses económicos involucrados, son parte constitutiva del proceso a través del cual, redes y relaciones sociales, permitieron a un grupo de empresas en nuestro país, construir una solución asociativa exitosa que permitió disminuir su nivel de conflictos, generando beneficios económicos para todos los involucrados y potenciar los niveles de confianza y cooperación entre todos los participantes, favoreciendo en definitiva la acción económica.

Se espera a su vez destacar la relevancia conceptual del paradigma de la acción económica socialmente situada, identificando parámetros como el valor económico de la colaboración y de la gestión del vínculo asociativo dentro de un marco de análisis y modelo metodológico que aporte a la tarea comunicacional interdisciplinaria (conceptos y lenguaje) que faciliten el análisis conceptual en la evaluación de proyectos relacionados con desarrollos asociativos así como también, para que se orienten con éxito la definición y focalización de planes de acción y estrategia de desarrollo de asistencia y apoyo de MIPYMEs, por parte de las agencias interesadas en su fortalecimiento.

ii) Relevancia metodológica

Identificar y operacionalizar el capital social

Por intermedio de esta metodología, que permita el análisis cualitativo de una experiencia exitosa de asociatividad, buscamos capturar el comportamiento de variables críticas para identificar aspectos relacionados con el tipo de relaciones sociales que facilitan y permiten la construcción de capital social, clave para la articulación de modelos asociativos estables, que favorezcan y potencien la

constitución y gestión de alianzas estratégicas a nivel de organizaciones y personas, particularmente aquellas vinculadas con las actividades económicas.

El estudio evaluará el comportamiento de cuatro de las principales variables descritas por James E. Austin y descritas en "El desafío de la colaboración" y que son: construcción de relaciones de confianza, el ajuste de una visión estratégica, la generación de valor económico y la administración del vínculo, que permitieron transitar un continuo a organizaciones que se unieron inicialmente por un vínculo "filantrópico", logrando llegar a la creación y mantenimiento de asociaciones estratégicas. Con esto, espero establecer la base para la construcción de una guía metodológica que permita desplegar estrategia y planes de acción orientados al fomento y la formación de modelos asociativos de colaboración.

iii) Relevancia práctica

"La asociatividad es el concepto clave para que las regiones aprovechen al máximo los últimos acuerdos de TLC firmados por Chile". Esa es la conclusión del titular de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales de la Cancillería, Osvaldo Rosales. En este sentido, los esfuerzos asociativos desplegados hasta hoy de éxito relativo adolecen de herramientas, metodología y soporte profesional que apoyen los esfuerzos de formación del capital social necesario para constituir modelos asociativos que impacten significativamente la problemática de las MIPYMEs. A nuestro entender, este escaso grado de éxito alcanzado se explica porque en las autoridades económicas subyace la idea de que sólo por la vía del apoyo a la iniciativa privada y el emprendimiento individual se logra la creación de riqueza y el desarrollo económico.

Pero es indudable el impacto de los beneficios futuros para la economía, y particularmente para la población que está detrás de estos amplios sectores que dependen financieramente de ingresos y salarios generados por las MIPYMEs, al avanzar en el desarrollo de modelos basados en conductas asociativas y en el fortalecimiento del capital social. Esto es lo que al parecer permitiría, a través de la articulación de modelos asociativos y colaborativos, resolver problemas económicos básicos que individualmente, la gran mayoría de estos agentes, no son capaces de abordar: la incorporación de herramientas tecnológicas y soporte profesional para la gestión, basados en planes de negocios técnicamente validados y auto sustentables, criterios de productividad y calidad (estándares ISO), escalabilidad, etc.

La validación y fortalecimiento de este tipo de herramientas metodológicas permitiría, de manera más eficiente, avanzar en desafíos colaborativos e intervenir sistemática y programadamente en variables como el capital social, y así ganar en experiencia y eficiencia, en lo referido a la gestión del vínculo asociativo. De este modo, se podría pensar que la asociatividad tendría mayores posibilidades de ser

una respuesta adecuada y racional para enfrentar los efectos de la economía de mercado en las MIPYMEs.

Por último, avanzar en la dirección antes indicada permitiría un uso más eficiente de los recursos que el Estado dispone para ir en apoyo de los sectores más afectados, en cuanto a su participación en la vida económica. En efecto, posibilitaría establecer estrategias asociativas para el desarrollo de proyectos económicamente sustentables, cuyo resultado final sea mejorar el nivel de ingresos de quienes participan directamente en dichas actividades, así como también la generación de valor agregado en la cadena de valor y mejorar el desempeño a través de programas de capacitación y entrenamiento orientado a estas personas y grupos sociales para el fortalecimiento de la vida económica en su totalidad. Mirada que nos parece hace sintonía con los planteamientos del Banco Mundial, en relación con su definición de capital social: "Se refiere a las normas y redes que disponen de acción colectiva. En incremento las evidencias muestran que la cohesión social –capital social– es crítica para el alivio de la pobreza y el desarrollo sostenible, humano y económico". (Disponible en www.bancomundial.org).

Cuestionario

Las pautas utilizadas para efectuar la entrevista son las siguientes:

1.- Confianza Social y Mentalidad Colaborativa

1.1.- Nivel de predisposición a la colaboración activa, Nivel de confianza
¿Cual era la **predisposición a colaborar** en la asociación **antes y después de los acuerdos** que derivaron en la construcción del actual Complejo Aduanero Courier?

1.2.- Nivel de comprensión de beneficio de la colaboración
¿**Existía comprensión** por parte de los miembros de la asociación de los **beneficios del CAC** antes de los acuerdos?

1.3.- Nivel de Desarrollo de una Mentalidad de "nosotros"
¿Existe la idea entre los miembros que la **cooperación es una manera de enriquecerse mutuamente, amplía sus opciones individuales** de cada empresa respecto a problemas comunes?

2.- Alineación Estratégica

2.1.- Grado de coincidencia visión, misión y valores ajuste estratégico.

¿ Cuáles son los **aspectos centrales** que permitieron establecer el **modelo asociativo como una solución más ventajosa** para todos los involucrados que permitió avanzar hacia la **construcción esta solución de beneficio común**?

2.2.- Nivel de recursos involucrados en el logro de los objetivos

¿Cuál fue el **modelo de financiamiento** de la construcción de la Asociación y del CAC?

2.3.- Nivel de relacionamiento, actividades estratégicas y valores compartidos

¿**Cambió la forma de relacionarse entre las empresas** a partir del CAC? Cómo: (Gestión, transparencia y visibilidad)? Este cambio, ¿ha **favorecido el tratamiento de otros problemas** comunes?

3.- Valor Económico de la Colaboración

3.1.- Nivel de interés medido a través recursos y competencias comprometidos

¿Cómo se logra **relacionar el uso de recursos financieros, técnicos y/o humanos** para generar el **valor necesario que permitiera cubrir los costos de construcción de la solución**?

3.2.- Nivel de profundidad y desarrollo (riesgo, alcances y equilibrios) de Plan de Negocios de Valor (Cualitativo y/o cuantitativo).

¿Existe algún nivel de **evaluación financiera de los ahorros** que genera la solución asociativa?

3.3.- Desarrollo de proyectos estratégicos de creación conjunta de valor

¿Cuál es su **evaluación general** en relación con las **expectativas que el proyecto CAC** inicialmente generó y cuales son a su juicio, las **principales lecciones aprendidas** (financieros, tecnológicos, otros) de esta experiencia asociativa?

4.- Gestión del Vínculo

4.1.- Grado de avance en descripción de objetivos, procesos y asignación formal tareas y compromisos por parte de los involucrados.

¿Qué diferencias significativas se pueden identificar en el **modo en que se definen y operacionalizan los objetivos**, la **asignación de tareas** y el **seguimiento** de estas entre el escenario anterior y posterior a los acuerdos que generaron el Complejo Aduanero Courier?

4.2.-Niveles de Comunicación formal de estados de avance

¿Qué diferencias significativas se pueden identificar en la **calidad de las comunicaciones** es decir **el tipo, nivel y oportunidad en que la información es entregada** a los miembros, antes y después del CAC?

4.3.-Existencia de Equipo administrador del vínculo con descripción de objetivos, procesos (operacionales, comerciales, logísticos) y asignación de responsabilidad identificados en Planes de Acción. Uso preliminar de TICs

¿Quién estuvo **a cargo de la implementación** de la solución CAC?

4.4.-Grado de incorporación e Identificación y descripción de estándares de calidad, Certificación ISO, Capacitación y entrenamiento, gestión del conocimiento: investigación y desarrollo, Desarrollo de TICs

¿Existen **estándares de calidad y controles de eficiencia** en relación con los objetivos y planes de trabajo asociativo y **cómo de construyeron**?

VII.- Análisis de la información

A partir de la información obtenida en las entrevistas, se desarrollará a continuación el análisis, haciendo referencia a los conceptos entregados en el marco teórico a través de la operacionalización de las variables. Lo primero será presentar un cuadro resumen de los conceptos vertidos por cada uno de los entrevistados respecto a cada una de las variables. Luego, se realizará un análisis de cada una de las variables a partir de los principales conceptos que se rescatan desde las entrevistas para poder entender el asunto referido en cada variable. Teniendo una visión general de los aportes de cada uno de los entrevistados, se procederá a desarrollar conclusiones generales, referidas principalmente al tránsito de relaciones de sociabilidad hacia la asociatividad, a las etapas y factores que han influido en el proceso y a las relaciones de causalidad que se establecen en el proceso

Descripción de casos

A continuación se desplegará un cuadro en el cual se presentarán en forma sintetizada los principales conceptos entregados por los entrevistados:

Nombre	Variables de análisis			
	Confianza	Alineación estratégica	Valor económico de la colaboración	Gestión del vínculo asociativo
<i>Hugo Donoso</i>	Antes: cada empresa por su cuenta; durante: necesidad de recinto común; después: aumenta con administración del recinto y nuevos proyectos.	Mejoran eficiencia, relaciones con entes de control, tras lo que se proyecta la asociación al futuro.	Evaluación positiva, buenos resultados financieros. Ventajas a la vista: bajo costo de almacenamiento, eficiencia, control del paquete, etc.	Necesidad de coordinación central: un gerente. Cada socio un voto, sea empresa grande o chica. Profesionalización y orden en las comunicaciones. Falta control de calidad y desarrollo tecnológico
<i>Gema Carvajal</i>	Desconfianza inicial, luego se comprendió el beneficio de trabajar en conjunto.	Reducción de costos, más eficiencia, más transparencia .	Financiamiento equitativo, mejores posibilidades de desarrollo trabajando asociativamente. Evaluación depende de cada empresa.	Requiere dedicación exclusiva. Surgen nuevas expectativas. Debe mejorar la comunicación, que falla por falta de compromiso.
<i>Marcelo Pérez</i>	Trabajar unidos se presenta como única solución. Con el trabajo aumenta la confianza.	La agenda está llena constantemente. Hay temas pendientes para trabajar. Se ha logrado bastante.	No importa el costo, importa la solución, que al final es beneficiosa para todos. Hay temas necesarios de resolver como industria de aquí en más.	Directorio fiscalizador, gerente general responsable que se apoya en las redes de la industria, comisiones ejecutoras (informática, comunicaciones, legal, aduana). Balances bianuales, controles de gestión de las comisiones.

<i>Gastón Medina</i>	Sobre la base de objetivos comunes y comprensión de la necesidad de la colaboración.	Necesario hacer más permanente la colaboración, no sólo frente a crisis o exigencias externas. Beneficios de una economía de escala.	Inversión asociativa desde exigencia. Se respeta y valora la competitividad. Viene desarrollo asociativo importante en procesos, tecnología e informática.	Redefinir visión, misión y objetivos. Generar plan a corto, mediano y largo plazo. Hay potencialidades de desarrollo en informática o tecnología por ej., pero hay trabas a nivel tributario por, las cuales se pueden superar creando empresas subsidiarias.
<i>Cristián Figueroa</i>	Desconfianza inicial. Con el trabajo y la claridad de los objetivos y logros, mejoró ostensiblemente. Las empresas chicas comprendieron que también ganarían.	Era necesario alinearse para buscar una solución para todo el rubro.	Los avances logrados no hubiesen sido tales individualmente. Asociarse ha sido favorable para el rubro y es muy valorado. Financiamiento de recinto según espacio y operaciones según kilos trabajados.	Hubo tres etapas: individualismo antes del CAC; asociación sin el CAC para construirlo; y la asociación en el CAC. Hoy hay necesidad de métodos más profesionales y técnicos, con desarrollo informático pues la industria crece.
<i>Verónica Carvajal</i>	Buena comunicación privados-público permitió mejorar la confianza.	Estrategia pública y privada concordante con los objetivos propuestos.	Mejora la eficiencia y la eficacia de los despachos. Sensibilización desde la asociación hacia todas las empresas	Gestión propia de la asociación con apoyo de las empresas del rubro.

VIII.-Análisis de las variables operacionalizadas

A través del análisis de los relatos de los entrevistados fue posible reconstruir los principales hechos ocurridos y la interpretación de los entrevistados como actores participantes de los procesos analizados.

En este apartado se realizará el análisis de cada una de las dimensiones de las variables definidas en el marco metodológico. Cabe destacar que estas variables se dan de manera conjunta en los procesos de construcción asociativa, generándose relaciones de causalidad entre ellas, en las que ciertos sucesos, por ejemplo, en la construcción de confianza, posibilitan procesos en otros niveles, por ejemplo, en la construcción de una alineación estratégica. A continuación se presentará un análisis específico, por separado, de cada uno de los factores que determinan a las variables operacionalizadas, a partir de la información recopilada en las entrevistas:

a) Confianza social y mentalidad colaborativa

1.1.- Nivel de predisposición a la colaboración activa, nivel de confianza

Como expresan los profesores Eduardo Valenzuela y Carlos Cousiño en su ensayo de sociología comparada "Sociabilidad y asociatividad", el dicho popular "más vale diablo conocido que santo por conocer" expresa de un modo bastante claro y preciso la atmosfera social bajo la cual se inicia cualquier intento por desarrollar esfuerzos colaborativos en nuestro país. La idea de "preferir lo conocido, confiar sólo en quien se conoce, o bien, actuar con cautela frente a quienes no conocemos, parecen ser hábitos bastante arraigados en nuestra sociedad", y refleja de manera contundente la principal barrera con la que se deben enfrentar quienes, en la práctica, identifican alternativas de solución en la articulación de modelos asociativos, pero se encuentran con que en la realidad cotidiana la poca confianza en el otro, gatilla actitudes y conductas propias y de los interlocutores, que impiden o dificultan el desarrollo eficiente y eficaz de este tipo de iniciativas.

La buena noticia, sin embargo, es que tras el análisis de los planteamientos expresados por los entrevistados, se observa que la confianza puede aumentar en la medida que se identifican objetivos comunes, se consolidan resultados concretos y se alcanza a percibir los beneficios que ha generado concretamente la asociación. Existe un consenso entre los entrevistados respecto a que en un comienzo, antes de

la formación de la asociación, esta baja confianza se sustentaba en el temor al levantamiento de clientes de unos por otros o al aprovechamiento del poder de unos por encima de otros, como consecuencia de un trabajo conjunto; pero al descubrir que trabajar juntos para resolver problemas comunes, alcanzando estos objetivos en torno a necesidades comunes de carácter normativo-legal con resultados económicos específicos y concretos, tras un esfuerzo alineado en torno a ello, la confianza en este modelo de colaboración y el nivel de confianza entre los participantes aumenta.

Resulta fundamental destacar a esta altura que en este proceso de construcción de confianza hay dos factores que juegan un papel muy importante: Por un lado, las exigencias hechas por la autoridad (Aduanas) para con la industria; proponer una solución asociativa a la necesidad de contar con un recinto adecuado para efectuar las tareas de fiscalización y control por parte de Aduanas, lo cual establece con claridad la posibilidad de identificar una necesidad común a enfrentar por parte del grupo, ante una actividad que opera como mecanismo de control que opera igual para todos, es decir no permite generar ventajas comparativas entre empresas que compiten entre sí y permite generar beneficios concretos para la industria:

i.- Provee de una solución que facilita y por tanto hace mas eficiente y eficaz la labor fiscalizadora el organismo contralor (esta empresas venden rapidez y seguridad).

ii.- La construcción de un espacio único generó economías a todos los participantes, tanto en la construcción misma como en el costo por metro cuadrado alternativo de arrendar bodegas/oficinas en el aeropuerto internacional de Santiago.

iii.- El fortalecimiento de la asociatividad permitió abordar otros temas relacionados con el desarrollo de iniciativas tecnológicas que han ayudado en los procesos de fiscalización y control aduanero.

Al respecto Hugo Donoso señala: “En el durante ocurre una situación donde la aduana detecta o se da cuenta de que la necesidad y el creciente volumen de ingresos de mercaderías asociada al transporte expreso, iba en aumento notable, sin embargo, no se contaba con los recursos necesarios para controlar esta situación y el servicio que nosotros andábamos buscando, por lo tanto ellos proponen formar un solo recinto aduanero Courier así toda la mercadería fue posible controlarla en ese edificio.

Por otro lado, el hecho que los esfuerzos de las empresas por encontrar una solución grupal a través de la asociación, se realizó por intermedio de una administración independiente a cargo de la gestión del proyecto con dedicación exclusivamente en el tema (contratación de un gerente). Un papel a destacar que influyó positivamente es la buena comunicación que esto permitió entre los actores públicos y los actores privados involucrados.

Compromisos que se cumplen, planificación que se va completando, resultados que se van alcanzando, beneficios que se comienzan a observar, como lo señalan los entrevistados, comienzan a poner en la retina de los participantes la evidencia de los beneficios, entre ellos el económico, producto de los esfuerzos colaborativos en relación con aquellos temas sobre los cuales se establecieron las bases para el trabajo conjunto.

Al respecto Hugo Donoso comenta: "Acá no tan solo avanzamos profesionalmente en la parte estructural del aeropuerto, sino que nos obligaron a tener cambios relevantes en las comunicaciones, ya las reuniones comenzaron a hacer formalizadas, existía en ese momento un estatuto y reglamento de la asociación de Courier, en un principio prácticamente eran tres o cuatro empresas que participaban y no respetaban el reglamento. Con el tiempo nos fuimos auto-obligando en pos de la profesionalización y ordenar las comunicaciones que llegaron a un nivel por ejemplo de sacar una revista del gremio Expreso".

Por su parte Gema Carvajal nos comentó: "Creo que las expectativas iniciales se cumplieron a cabalidad, ya que siempre tuvimos la duda de que si iba resultar o no. Ahora cuando uno tiene expectativas mínimas y se cumplen, ahí entonces vienen otras expectativas y uno comienza a lucubrar. Lo que implica que va creciendo la entrega tuya de colaborar con el sistema

El actual presidente del directorio de la asociación se refiere ante esta consulta indicando que: "Si me preguntas cuanto hemos hecho en comunicación, te diría que nada, ya hoy no nos interesa, y no estamos tristes por no haber hecho nada. Pero en impuestos estamos haciendo muchísimo, estamos trabajando en concreto para poder resolver el tema de servicios de impuestos internos, aduana e industria Courier. Cambia absolutamente la manera de operar después de tener confianza."

De esta manera, una nueva fuerza y contraria toma posición entre los participantes, la mentalidad colaborativa, reemplazando así desconfianzas e inseguridades, no de manera permanente y definitiva, pero sí demostrando que en la medida que estos compromisos se cumplan, los beneficios permanezcan o se incrementen (consecuencia de una gestión eficiente), el interés por ser parte de integrante de este esfuerzo colaborativo permanecerá vivo.

Los beneficios que esto aporta, trascienden el nivel interno alcanzando entre los miembros de la asociación ya que alcanza facilita y mejora también las relaciones externas de la organización de acuerdo a lo que nos comentó Verónica Carvajal, funcionaria de Aduanas que trabajó directamente en este proyecto con la Asociación; "La comunicación entre el sector público y privado fue muy fluida antes de la construcción del Complejo Courier, estimado que los actuales logros se deben exclusivamente a la simbiosis que existió en esa fecha entre ambos sectores."

Hoy que la Asociación de Empresas de Transporte Expreso está funcionando como tal, el nivel de confianza es alto entre las empresas asociadas, como dice Marcelo Pérez: "Hoy nadie pensaría en tomar una resolución sin consultarlo con la asociación". En ello ha jugado un rol importante la administración misma de la asociación, pues se han destinado recursos financieros, materiales y organizativos, orientados exclusivamente para el cumplimiento de los objetivos comunes y el manejo de las negociaciones.

1.2.- Nivel de comprensión del beneficio de la colaboración

"Todos los problemas comunes, están siendo bien solucionados a través del punto de vista gremial, y no individual, sin excepción, a no ser que se quiera hacer una gestión individual, pero igual se ésta haciendo una gestión paralela en el gremio. El resultado que tuvimos con el problema de impuestos internos, fue realmente extraordinario, ya que nosotros hubiésemos tenido que pagar tres veces más el arraigo que logro la asociación con impuestos internos." Como nos señala Gema Carvajal, Gerente General de World Courier.

El desarrollo de la confianza entre las personas permite aumentar la credibilidad de las organizaciones. Contar con metas y visión claramente definidas. Compensaciones (equidad) según el desempeño por objetivos claramente definidos. Oportunidades de crecimiento, productos o servicios de alta calidad. Liderazgo competente a todos los niveles de habilidades. Comunicaciones abiertas y francas de doble vía mejor a todos lo niveles. Acciones consistentes con la "jerga" de la organización. Ambiente de desarrollo y aprendizaje. Mayor responsabilidad en todos lo niveles. Respeto por los individuos y comportamiento honrado. Los recursos necesarios para cumplir el trabajo. Flexibilidad en la forma de manejar las diferencias de la organización, de trayectorias laborales, personales, familiares y culturales.

Este elemento es central para el desarrollo de la asociatividad. Se observa que una vez que los asociados comprenden el beneficio de la colaboración, la asociatividad se facilita y se pueden percibir tale beneficios en la práctica. De las múltiples empresas existentes al momento de iniciarse la idea de la asociación (veintiséis, aproximadamente), aquellas que comprendieron y visualizaron el posible beneficio, se embarcaron en el proyecto, llegándose a contar hoy con el 96% de empresas autorizadas para operar bajo este sistema.

En un comienzo, era difícil observar una clara visión de futuro respecto a lo que se podía lograr trabajando en conjunto, salvo en las primeras cuatro empresas

internacionales que se asociaron y que en un comienzo controlaban todo. Cuando se superó la desconfianza de los chicos para con las empresas grandes, lograron percibir que si los grandes se beneficiaban, también lo haría el resto, además que se comprendió el fondo de la asociación, con lo que se dieron cuenta que sin importar el tamaño de la empresa, para tomar decisiones, cada socio implicaba una voz y un voto, sin valer más por el tamaño de la empresa a la que se represente.

En las empresas grandes, por su parte, se comprendió que una solución asociativa sería más conveniente para el desarrollo de la industria como tal, lo cual, por consecuencia, se reflejaría en beneficios para cada una de las empresas asociadas, sean grandes, medianas o pequeñas. Esto se dio, principalmente, gracias a los beneficios que genera una mayor eficiencia en la tarea fiscalizadora de Aduanas, por cuanto apunta a mejorar un requerimiento esencial en esta industria como es la rapidez. Adicionalmente, se obtiene como beneficio una disminución de costos a través de este camino asociativo, debido a la mejora en la eficiencia de los procesos, el control sobre las operaciones, los estándares de calidad permiten la mantención de un buen equilibrio competitivo del mercado.

1.3.- Nivel de desarrollo de una mentalidad de "nosotros"

En la medida que se fueron cumpliendo los objetivos y percibiendo claramente los beneficios que traía consigo la asociación, se fue consolidando de esta manera la idea de un "nosotros" por parte de los asociados. Desde un escenario de individualismo y desconfianza, se pasó a la consolidación de una asociación a través de la cual las empresas involucradas resuelven gran parte de sus problemas comunes.

De ahí en más, durante el proceso de trabajo conjunto, se puede aumentar o disminuir el nivel de confianza social, atendiendo al nivel de cumplimiento de los compromisos establecidos entre los individuos. Hasta ahora, la evaluación en general es positiva: ha mejorado la confianza y la disposición a la colaboración, se han logrado percibir los beneficios prácticos que esto acarrea y se trabaja en conjunto, como un todo, para la superación de las diversas problemáticas que van surgiendo.

Nuevos temas son analizados y abordados de manera conjunta cada vez que surgen asuntos que caen en el ámbito de la industria en su conjunto. Negociaciones con la concesionaria del aeropuerto internacional de Santiago, con el Servicio de Impuestos Internos, con el Servicio Agrícola Ganadero, con nuevas normas o regulaciones aduaneras, etc.

b) Grado de alineación estratégica

2.1.- Grado de coincidencia visión, misión y valores.

Se coincide en la necesidad de trabajar en conjunto y en la importancia de tener una visión de futuro. Los beneficios obtenidos por todos los involucrados hacen de la asociación misma un objetivo; específicamente, para poder mantener y proyectar esos beneficios y sumar nuevos también. Existe también consenso entre los entrevistados respecto a que lo logrado asociativamente no se hubiese podido lograr individualmente, quizás algunas pocas empresas en parte sí, pero en general los costos hubiesen sido más altos y los procesos más lentos, por lo que se asume la necesidad de proyectar y mantener lo logrado.

En la práctica, se puede hablar de diversos aspectos que han tenido incidencia en el proceso conducido, entre ellos: la eficiencia en los procesos, la mejora de la calidad del servicio, la fluidez de las relaciones con las instituciones involucradas en la actividad, el posicionamiento como industria, el desarrollo de la imagen de la industria como tal, el progreso en la transparencia de las relaciones.

2.2.- Nivel de recursos involucrados en el logro de los objetivos

Para el inicio del proyecto, marcado por la construcción del Complejo Aduanero Courier, cada empresa aportó recursos proporcionalmente para acceder al espacio solicitado, de acuerdo a un presupuesto de construcción en que se asignaron metros cuadrados del espacio, al cual se tuvo acceso tomando en consideración el tamaño de cada empresa de acuerdo al total de kilos de importación y exportación reportados y controlados por Aduanas por cada una de ellas. Se consideraron, además, factores como la cercanía a la loza, el cual se manejó de acuerdo a criterios de mercado, estableciendo un valor adicional por el hecho de estar ubicado con puerta a la loza, atendiendo al beneficio que otorga la facilidad de movimiento en el ingreso y salida de los embarques a o desde el recinto.

Para las empresas más pequeñas se contempló la construcción de módulos dimensionados de acuerdo a las necesidades y capacidades de pago de éstas. Para gestionar el proceso de construcción y el posterior funcionamiento del proyecto, la asociación dispuso de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para la construcción del complejo, lo cual se evalúa como una importante y beneficiosa inversión.

Hoy en día, el financiamiento de la asociación está sostenido por el aporte de cada una de las empresas, el cual es medido equitativamente, no igualitariamente, según el total de metros cuadrados con que cuenta en el complejo y según el nivel

de kilos trabajados mensualmente, lo que permite adaptarse a los crecimientos y a las bajas de las empresas, garantizando un financiamiento equitativo.

Actualmente, se analiza un tema que tiene que ver con la figura legal de la asociación y el marco tributario que la rige, el cual hace necesario generar empresas subsidiarias que permitan postular a fondos concursables del Estado, por ejemplo de eficiencia energética, o para invertir en desarrollo tecnológico. Este es un tema muy importante de trabajar seriamente por parte de la asociación en el presente.

2.3.- Nivel de relacionamiento, actividades estratégicas y valores compartidos

Es posible observar un cambio radical en las relaciones entre las empresas. Desde un escenario de individualismo y desconfianza se ha pasado a uno de cohesión, colaboración y transparencia. Esto ha permitido, entre otras cosas, hacer más fluidos los procesos de fiscalización y control y un mejor cumplimiento de las exigencias legales propias de la actividad. En este proceso, ha jugado un rol central la administración técnica propia de la asociación, pues hay dedicación exclusiva para los temas que influyen en la industria transversalmente, los cuales son trabajados como tal, como industria, más allá de los intereses de cada una de las empresas.

A partir de esta administración central de la asociación, en la que tienen participación representantes de todas las empresas involucradas, se van actualizando constantemente las necesidades de la industria, respondiendo a los avances del mercado, así como a las exigencias institucionales propias del negocio. De este modo, en la medida que se van cumpliendo los objetivos y los compromisos propuestos, van surgiendo nuevas propuestas de proyectos que involucran a la industria como tal, en los que los beneficios económicos llegan transversalmente a las distintas empresas, pues se comparten los objetivos propuestos, en otras palabras, se apunta hacia el mismo lado.

c) Creación de valor económico basado en la colaboración

3.1.- Nivel de interés medido a través de recursos y competencias comprometidos

La situación se dio tras la exigencia de Aduanas de encontrar una salida colectiva o depender de las grandes empresas. De este modo, al tratarse de una solución asociativa, el aporte para el proyecto de cada uno de los actores es definido equitativa o proporcionalmente, lo que es distinto a igualitariamente, porque cada

quien aporta según el tamaño de la empresa. Primero, para la construcción del recinto, las cuotas fueron determinadas según el tamaño del espacio que requerían, así como según la cercanía a la loza, lo que trae beneficios en el manejo de los embarques. Luego, para la administración y mantención, los aportes son establecidos según el total de kilos transportados mensualmente, ello permite tener cuotas variables según el crecimiento de las empresas.

Por su parte, los costos de construcción de la solución son considerados como una inversión, la cual fue necesaria para cumplir con las exigencias de Aduanas. Esto desencadenó un proceso de creación de valor a partir de los beneficios que la solución asociativa generó. Esto se ve reflejado para todas las empresas del rubro, generando un desarrollo como industria, que es lo importante, más que los intereses individuales, con consecuencias directas para cada uno de los involucrados. En este proceso, la asociación y su gestión específica han jugado un rol fundamental.

3.2.- Nivel de profundidad y desarrollo (riesgo, alcances y equilibrios) del plan de negocios de valor (cualitativo y/o cuantitativo).

No existe aún un mecanismo formal de evaluación financiera de la labor y las consecuencias específicas generadas por el trabajo de la asociación, pero sí existen procesos de evaluación por parte de cada una de las empresas; en ellos se ven reflejadas ciertas consecuencias originadas a partir de los resultados favorables generados por este proyecto, aspectos que han mejorado la calidad del servicio y las relaciones de competencia y colaboración. Estos aspectos se manifiestan como mejoras y ganancias, tanto para las empresas grandes como para las más pequeñas.

El primer aspecto concreto es que cualquier otra solución hubiese sido de mucho mayor costo individualmente para cada empresa y para la industria en general. Adicionalmente a estos mayores costos de una solución individual que sin duda habrían tenido que resolver, particularmente las empresas más grandes, a pesar de estos costos mayores (esta tarea operacional es de carácter esencial para el funcionamiento del negocio de cada empresa). La resultante sería que el funcionamiento del proceso de fiscalización por parte de Aduanas sería más ineficiente, por cuanto un mismo número de fiscalizadores aduaneros tendría que desplazarse a diferentes lugares para efectuar su tarea de revisión.

Las ventajas se ven reflejadas hoy, entre otros aspectos, en la mejora en el nivel de eficiencia en los procesos de transporte y control, en la capacidad operacional a un menor costo, en la posibilidad de controlar los embarques transportados, en un recinto que cuenta con un diseño interior que permite que funcionarios de Aduanas, del Servicios Agrícola Ganadero y un banco comercial operen en su interior cumpliendo sus respectivas tareas. Todo esto apoyado por el funcionamiento de cámaras de video que registran el ingreso, manipulación y salida de mercancías y personal involucrado autorizado para operar en su interior.

Todo esto tiene un impacto tanto a nivel de las empresas participantes con una disminución en el nivel de mermas o pérdidas, procesos más eficientes y un mayor y más eficiente control del tráfico de la industria del transporte internacional expreso.

3.3.- Desarrollo de proyectos estratégicos de creación conjunta de valor

Luego de una evaluación positiva de la generación de valor económico financiero, a partir de la comprensión y uso del valor económico de la colaboración, se puede decir que ha habido un alto nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos y los objetivos propuestos. Estas expectativas cumplidas generan nuevas expectativas, tras lo cual surgen proyecciones y planes a futuro: temas que son necesarios de resolver como industria a través de la asociación para que tengan los frutos esperados.

El primer gran tema es el del posicionamiento de la industria en el escenario del comercio exterior. El transporte courier funciona como imagen del desarrollo comercial, desarrollando una capacidad predictiva de las variaciones en el volumen de importaciones y exportaciones de nuestro país. Debido a esto y a la importancia de la industria del transporte para el comercio internacional, el tema de potenciar a nuestro país como plataforma logística internacional, se instala como uno de los más importantes para trabajar en el futuro dentro de la asociación.

Otro aspecto a desarrollar es el tema de la capacidad de negociación colectiva de la industria frente a las autoridades para definir las reglas de la actividad, límites de precios e influir en temas estratégicos a nivel país. En este aspecto, el tema de la estandarización de procedimientos tributarios es muy importante de tratar, es necesario tener capacidad de participación y diálogo con las autoridades para influir en las decisiones que se tomen, pues existe una especie de vacío legal que permite la coexistencia de diversas maneras de resolver el tema impositivo, lo cual se pretende resolver y aclarar. Para ello, es fundamental tener capacidad de mostrar transparencia y un buen funcionamiento de la actividad.

Un tercer tema que aparece como necesario de desarrollar asociativamente es el del desarrollo tecnológico. El funcionamiento integrado que se ha venido implementando, a partir de este funcionamiento operacional coordinado y centralizado con organismos y autoridades fiscalizadoras, genera nuevos conocimientos y oportunidades de nuevos desarrollo de soluciones tecnológicas que permitan aumentar los niveles de eficiencia del sistema, sustentado en los avances a nivel de la tecnologías de información. Estos desarrollos de alto costo, asumidos asociativamente, permite que empresas pequeñas y medianas también puedan participar.

Un cuarto tema importante tiene que ver con el veloz crecimiento de la industria, lo que ha provocado que el espacio existente ha sido sobrepasado por la demanda del servicio, lo que se ha reflejado en el aumento de kilos trabajados por la mayoría de las empresas. El asunto es que soluciones individuales, como al comienzo de todo esto, nuevamente son inviables, por los altos costos que significa para las empresas, además del alto costo para las autoridades de control, lo que además haría más lentos los procesos. Aún no está definida la solución al tema, pero claramente es un asunto contingente que se debe tratar asociativamente.

Ello ha planteado la necesidad de abordar como asociación un conflicto con la entidad concesionaria del aeropuerto internacional de Santiago, con quien se tiene un litigio en relación con las formas de cobro y la asignación de nuevos espacios para construir un nuevo complejo aduanero acorde a las nuevas necesidades. Este proceso está caminando muy positivamente a favor de la industria, contándose con un fallo favorable por parte del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. Actualmente se encuentra a la espera de una resolución de la Corte Suprema.

Este juicio en defensa de los consumidores muy difícilmente habría sido abordado individualmente por las empresas; fue claramente la confianza en la defensa de derechos y la fortaleza que se deriva del nuevo orden de relaciones sociales, como consecuencia de esta nueva forma de interacción social asociativa, la que permitió a las empresas del rubro asumir este desafío como asociación y actuar pro-activamente y de manera concreta en defensa de los derechos como consumidores. Esto promete traer nuevos beneficios económicos y operacionales concretos a la industria.

d) Capacidad de gestión y administración del vínculo

4.1.- Grado de avance en descripción de objetivos, procesos y asignación formal de tareas y compromisos por parte de los involucrados.

Al comienzo, la asociación funcionaba sólo con un directorio que tenía un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y un par de directores. Existían algunos temas que se conversaban al interior, pero el avance en las tareas que se acordaban era lento, ya que dependía del tiempo que cada director le podía asignar a la ejecución de estas tareas, considerando que su actividad principal y la que ocupaba mayormente su tiempo, era la que desarrollaban para cada una de sus empresas. Todo se ejecutaba de manera poco clara, no había una evaluación clara de los objetivos y potenciales resultados para el grupo, y por sobre todo, había una

gran desconfianza de compartir con empresa que en la práctica son competencia directa en el mercado del transporte internacional expreso.

Cuando hubo una percepción más clara y se comprendió el significado y las implicancias de la propuesta en que se estaba trabajando, derivadas de los análisis individuales y de los debates al interior del grupo (interacción social), las cosas comenzaron a fluir y derivaron en un primer paso importante como fue: la incorporación de un profesional con experiencia en temas relacionados con la construcción, quien dedicaba el ciento por ciento de su tiempo a la planificación y posterior control de la construcción del complejo aeroportuario courier.

En este sentido, se pueden describir tres etapas: la primera, caracterizada por una actitud absolutamente individualista, en donde cada empresa velaba por sus propios intereses exclusivamente, en donde primaba una escasa confianza en el otro, al cual se le veía principalmente como un competidor "enemigo" en el mercado y predominaba la idea de que cualquier solución sería consecuencia del esfuerzo económico individual e independiente de cada empresa, a lo más de un par o tres empresa agrupadas.

La segunda etapa es la asociación sin el Complejo Aduanero Courier, en la que el objetivo era justamente la construcción del centro, pero que obliga a generar un proceso de análisis de alternativas de solución y un diálogo en el cual se contrastan los intereses y necesidades individuales. Acá el tema relevante es el planteamiento de la autoridad aduanera que plantea: "O ustedes como industria me proponen una solución para todos, o yo llamo a una licitación pública para resolver el problema". Se necesitaba, en concreto, contar con un espacio en donde se pudieran realizar la tarea de fiscalizar y controlar la actividad operativa que se desarrollaba en el aeropuerto internacional de Santiago. Acá se pone este planteamiento en el centro del debate y permite comenzar a analizar y evaluar la posibilidad de un diseño de solución asociativa que contemplaba la participación de todas las empresas. En este punto, los análisis individuales y debates colectivos permitieron ir diseñando paso a paso el modelo de solución que prevaleció y fue autorizado por la autoridad aduanera, a pesar de la presentación de un modelo alternativo propuesto por dos empresas grandes y una pequeña que resolvía el problema desde el punto de vista de los volúmenes, ya que entre las tres cubrían alrededor del 70% de los envíos. Para avanzar en la construcción de esta opción se incorpora una administración con dedicación exclusiva al tema.

En este proceso jugó un papel central la contratación de un gerente externo dedicado ciento por ciento a la asociación, tanto como la estructuración de una forma administrativa acorde con los objetivos planteados. En este escenario, el gerente ha contado con la colaboración y participación directa de los gerentes de operaciones de las distintas empresas involucradas, lo que ha significado una diversidad de miradas y aportes. En este sentido, esta diversidad se transforma en

un eje que define la dirección constructiva o destructiva de la asociación. Hasta ahora ha sido constructiva, pues se han puesto los intereses comunes por sobre los individuales, existiendo una buena disposición al diálogo, lo que ha permitido aprovechar el potencial que significa la diversidad de manera positiva.

La tercera etapa, que corresponde a la asociación con el Complejo Aduanero Courier a la fecha. En esta etapa, aparecen nuevos objetivos y expectativas y nuevas formas de relación entre los participantes sobre la base de haber logrado resultados concretos y haberse hecho tangibles los beneficios para las empresas en particular y para la industria en general.

A partir de allí, ha habido un desarrollo que ha llevado a la asociación a lo que es hoy en día, en donde hay un equipo de cuatro funcionarios de la asociación que trabajan "full time" en la gestión y administración de las tareas que define el funcionamiento de un directorio de siete miembros que se reúne mensualmente, y cuatro comisiones técnicas de trabajo las cuales abordan temas específicos.

En este escenario, con un vertiginoso crecimiento de la industria, se plantea la necesidad de redefinir nuevos y más claros objetivos estratégicos para la asociación, tomando en cuenta aspectos de corto y mediano plazo, así como una proyección hacia el futuro. A corto plazo, la principal tarea es la administración del recinto; a mediano plazo está el tema de la necesidad de ampliar el espacio de trabajo, acorde con el crecimiento de la industria; y a largo plazo, hay una serie de temas, tales como el financiamiento, el desarrollo tecnológico, el tema de la seguridad, entre otros, para lo cual es necesario reafirmar constantemente el compromiso de los asociados para con la asociación.

Marcelo Perez no cuenta respecto a los nuevos desafíos que pretenden resolver por la vía asociativa: "Sí, en estos momentos estamos trabajando en tres de ellos. Uno de los importantes, es poder tener una normativa que regula la industria del punto de vista impositivo. Hoy en día tenemos empresas que cobran IVA, otras que no cobran, empresas que recuperan el IVA crédito, y otras que no, empresas que están acogidas como exportadores, etc.

4.2.- Niveles de comunicación formal de estados de avance

La calidad y oportunidad en la comunicación entre las empresas involucradas fue progresado ostensiblemente; no sólo ha habido un cambio estructural y espacial, sino también un cambio en las relaciones, lo que se ve reflejado en el progreso comunicativo que se puede observar entre los involucrados. Hoy en día existe claridad respecto a los temas comunes, los cuales son tratados abiertamente. Cada

uno de los representantes tiene igualdad de voz y voto frente al resto, por lo que no se pasan a llevar los intereses de nadie. Además, la administración y la gestión se hacen en referencia a los conceptos elaborados en conjunto por los asociados, con una visión estratégica como industria, por lo que las empresas asociadas están permanentemente en comunicación y enterados de las noticias más importantes.

Por su parte, se puede observar una clara mejoría en la transparencia de las relaciones, pues las decisiones son tomadas con la participación de los representantes de todos los asociados y son publicadas oportunamente. Además, se piensa en la posibilidad de compartir los registros de clientes para hacerlo más transparente aún. Esta transparencia permite reafirmar constantemente la confianza entre los asociados, tal que es el elemento básico de la asociación.

4.3.- Existencia de equipo administrador del vínculo con descripción de objetivos, procesos (operacionales, comerciales, logísticos y asignación de responsabilidad identificados en planes de acción. Uso preliminar de TICs).

En un comienzo todo dependía del directorio, pero luego de comprender la necesidad de una dedicación exclusiva al tema, se contrató un gerente específico para la asociación. Por su parte, se generaron comisiones de trabajo para ordenar las funciones y las responsabilidades en la asociación. El control de la gestión es realizado por una comisión especial, en la que participan todos los gerentes de operación de las empresas.

Actualmente, el organigrama organizativo de la asociación se puede describir de la siguiente manera: hay un equipo de cuatro funcionarios de la asociación que trabajan "full time": un gerente general, un administrativo y dos ingenieros informáticos, a cargo en la gestión y administración de las tareas que define el funcionamiento de un directorio de siete miembros que se reúne mensualmente. También funcionan cuatro comisiones técnicas de trabajo, las cuales abordan temas específicos: Una comisión de Aduanas, que aborda temas operacionales aduaneros, formada principalmente por los gerentes de operaciones. Una comisión que ve temas tributarios, formada principalmente por gerentes de finanzas. Una comisión de comunicaciones, formada por los gerentes comerciales y que trabaja en coordinación con una agencia de comunicaciones externa que asesora y conecta los temas de la industria con los medios de comunicación. Recientemente, se ha formado una comisión PYMEs, en la cual participan los dueños o gerentes de empresa más pequeñas, quienes manejan temas generales propios y específicos que atañen a micro, pequeñas y medianas empresa del rubro.

4.4.- Grado de incorporación e identificación y descripción de estándares de calidad, Certificación ISO, capacitación y entrenamiento, gestión del conocimiento: investigación y desarrollo, desarrollo de TICs

Existe un parcial acuerdo respecto a la necesidad de establecer mecanismos de control de gestión más efectivos. Esto se ve reflejado en la ausencia de estándares de calidad de servicio, salvo en grandes empresas que cumplen con estándares internacionales por su pertenencia corporativa. El resto de las empresas tienen sus propios mecanismos de control de calidad, además de los mecanismos de control que se efectúan a nivel de Aduanas; la carencia se encuentra en el recinto, donde no hay mecanismos propios de control respecto a las instalaciones.

Para poder desarrollar este punto, existe una limitante respecto a la figura legal de la asociación, porque al no ser una empresa, no puede postular a fondos de desarrollo del Estado, como para desarrollar programas de capacitación, entrenamiento, control de calidad o cumplir con la certificación ISO. Todo esto se podría hacer teniendo una empresa subsidiaria dedicada al tema, pues como asociación existen limitantes, ya que aparte de no poder postular a beneficios del Estado, implica una dificultad a nivel tributario.

Conclusiones

El ejercicio realizado ha tenido como propósito, dar una mirada profunda a una experiencia práctica de desarrollo de un proceso asociativo exitoso, utilizando herramientas metodológicas cualitativas a la luz de un marco teórico basado en conceptos sociológicos que permitiera describir, ordenar y orientar el análisis del funcionamiento de las variables identificadas, con el objetivo de explicar, cómo la creación de valor económico basado en la colaboración y la gestión del vínculo asociativo, permitieron la transformación de un capital social difuso y poco claro que relacionamos con la "sociabilidad", que permitieran avanzar hacia un tipo de capital social fuerte y consolidado que hemos llamado "asociatividad".

En este sentido, desde el punto de vista individual, los actores participantes del proceso reconocen haber logrado beneficios, a consecuencia de haber generado cambios en la forma y modo de relacionarse; entre los que se destacan principalmente: un mayor nivel de confianza, un mayor grado de organización lo que les ha permitido: gestionar la solución de problemas y necesidades relacionadas con aspectos esenciales y estratégicos de su actividad; beneficios económicos concretos, y la generación de una instancia de interacción social que aprovisionada con los

activos mencionados, les permite mirar el futuro con el convencimiento que cuentan con una herramienta, capacidad o fortaleza para abordar nuevos desafíos futuros.

Desde el punto de vista institucional, resulta evidente observar las consecuencias favorables (fortalezas) que la industria del transporte internacional a logrado generar como consecuencia de haber sido capaz de diseñar un modelo de solución asociativa como lo fue la construcción del Complejo Aduanero Courier. Ello le ha permitido contar con una infraestructura operacional de importancia estratégica para la industria que a su vez le ha facilitado la posibilidad de generar una capacidad orgánica a través de la cual ha podido abordar nuevos desafíos en diferentes ámbitos de su quehacer institucional, como por ejemplo, interactuar de manera asociada con organismos públicos y privados para resolver temas o problemáticas que individualmente sólo algunas de ellas habrían podido abordar pero a costos muy superiores.

Entre las principales barreras que se mencionan en todos los debates sobre el tema y de acuerdo a esta experiencia, están la atomización y el individualismo. Ellas dificultan a las organizaciones asociativas articular redes sociales para generar el capital social necesario y suficiente. Estas condiciones, se vieron sometidas a un conjunto de situaciones, acciones de entre las cuales, desde esta perspectiva, destacamos la interacción social como factor determinante que hizo posible crear nuevas formas y condiciones de dialogo que llevo a la posibilidad de identificar e incorporar valor económico a través de la colaboración.

A nuestro entender, también ha quedado en evidencia que la resultante asociativa no es una consecuencia que surja de un interés pura y exclusivamente económico, o como resultado de una acción económica previamente concebida; es más, las alternativas económicas en ese sentido, eran de carácter individual y estaban supeditadas a la capacidad económica de cada agente participante. El análisis teórico metodológico nos muestra la resultante asociativa como una construcción social, como la consecuencia de actividad y acciones sociales por parte de agentes involucrados que incluye no tan solo a los "asociados", sino que es mucho más amplia e involucra: capacidad de construir una idea común, diseñar un modelo innovador que permita un funcionamiento lógico, funcional y equitativo.

Vemos así como la interacción social mediatizada por historias y características individuales particulares, expuesta a condiciones de "aquí y ahora" sostenida en las experiencias y actividades humanas, genera nuevas condiciones con resultados económicos evaluados positivamente y que a su vez aporta en la creación de una nueva institucionalidad con nuevas relaciones de confianza, es decir con un capital social fuerte y consolidado. El mundo real que aparece para el individuo como una realidad dominante y definitiva con límites definidos por la naturaleza, producto de la relación dinámica entre naturaleza y el mundo socialmente construido, el propio individuo u organismo (individuo natural o jurídico) se puede transformar. En

esta relación dinámica, el hombre produce la realidad y por lo tanto se produce a sí mismo. De este modo, la creación de valor basado en la colaboración, a través de la intervención de variables sociológicas, como es el capital social, contribuye a desarrollar visiones estratégicas de colaboración y de conveniencia mutua orientada a la acción colectiva.

Las acciones económicas analizadas que subyacen a los hechos recopilados son parte constitutiva y resultante de la acción social entre los actores involucrados quienes lograron mediante la discusión y análisis (interacción social) generar un nuevo orden económico sustentado en la colaboración. Para que ello fuera posible, resultado esencial generar condiciones en esta organización asociativa que permitieran alcanzar un grado de cohesión y articulación básica que permitió, de manera conjunta, construir una estrategia, visión y misión de conveniencia común compartida por los miembros participantes. Esto a nuestro entender valida la idea de que la acción económica está socialmente situada o incrustada ("embedded") en la estructura de relaciones sociales y que las instituciones sociales son construcciones sociales que pueden ser revisadas y reconstruidas, atendiendo los intereses y necesidades de los agentes o actores involucrados.

De este modo, creemos que el análisis desarrollado, nos permite identificar el rol de variables sociológicas que favorecen la formación de capital social, como lo son la creación de valor económico agregado, basado en la colaboración; mediante el establecimiento de un eficaz modelo de administración y de gestión del vínculo asociativo como consecuencia de procesos de interacción social que promueva ajustes y la articulación de una estrategia, visión y misión de conveniencia común que active el funcionamiento de la espiral virtuosa de la cultura de la colaboración.

Entre los factores que impulsan la formación de capital social se ha identificado la participación de variables que operan a nivel de los individuos como el nivel de confianza y la mentalidad colaborativa; de carácter socio cultural, como la capacidad de generar visiones, misiones y objetivos alineados estratégicamente, con consecuencias de carácter económico con la creación de valor económico de la colaboración; todo esto apoyado por la capacidad profesional para gestionar el vínculo asociativo.

Tras el análisis de los relatos, se pueden identificar claramente las etapas por las que pasa el proyecto hasta llegar a lo que hoy en día es. Al respecto, se puede distinguir un antes, un durante y un después. En este sentido, el antes está caracterizado por un claro individualismo, sin una comprensión del sentido de industria, escenario en el cual cada quien velaba por sus intereses, con lo que gran cantidad de empresas medianas y pequeñas quedaban a la deriva frente a los

nuevos estándares y exigencias que surgieron desde Aduanas, especialmente en relación al progreso en la demanda del servicio.

Destaca, en este sentido, el análisis referido al paso continuo de relaciones de sociabilidad a relaciones asociativas. Las relaciones, en una primera etapa, antes de la solución de un recinto común, se pueden definir como relaciones puramente de "sociabilidad", sin un desarrollo de la confianza colectiva, sin alineación estratégica, sin una clara percepción del beneficio económico de la colaboración y sin una gestión clara del vínculo asociativo. La colaboración era escasa y sólo se daba en casos puntuales, debido a la existencia de una buena relación previa o a objetivos de negociación específica.

El cambio observado en los hechos observados, se puede definir conceptualmente como un proceso de construcción de nuevas formas de relaciones sociales en donde el carácter asociativo juega un rol preponderante. En ella se observa la participación de manera sistémica y dinámica de las variables operacionalizadas en el marco metodológico: confianza social, alineación estratégica, valor económico de la colaboración y gestión del vínculo asociativo. La existencia y comportamiento de estas variables, a través de un grupo determinado de personas naturales o jurídicas, lleva a la construcción y desarrollo de capital social, lo cual viabiliza la construcción de relaciones de carácter asociativo.

En este contexto, el nivel de confianza aumenta, una vez que se van cumpliendo los compromisos y las expectativas creadas; el proceso de alineación estratégica en torno a conceptos y objetivos, que benefician tanto al colectivo como a quienes lo componen, se desarrolla como consecuencia de la creación de escenarios posibles que permitan la obtención de los intereses individuales a través de la solución de problemas comunes; ello permite comprender el valor económico de la colaboración e introducir el deseo y voluntad de colaborar en el desarrollo de la iniciativa, asumiendo la necesidad de desplegar recursos de inversión orientados en tales términos, y por último, la necesidad de generar un mecanismo de gestión del vínculo asociativo para avanzar en la construcción de este modelo de solución. Todo ello permite en un nuevo ciclo de análisis, generar nuevos objetivos y expectativas, además de mantener y proyectar los logros alcanzados.

La exigencia planteada por la autoridad, en este caso el servicio de aduanas, actúa como un factor detonante de primera importancia ya que condujo a la creación de un escenario en el cual la posibilidad de asociarse fue una de las alternativas a evaluar por parte de los actores involucrados para responder a los costos de inversión que significaba asumir tales desafíos. Si bien las empresas grandes podían responder con soluciones individuales, la respuesta al problema general no quedaba resuelto. Muchas de las empresas, particularmente las más pequeñas, no habrían podido homologar las condiciones de trabajo requeridas por la autoridad en términos de ubicación y calidad de las instalaciones. Desde la

perspectiva sistémica de la autoridad, esto afectaba a la competitividad del mercado y a la eficiencia de la tarea de fiscalización que realiza el Servicio Nacional de Aduanas.

Por cierto que éste hecho es un elemento de la mayor significación por cuanto plantea la posibilidad de que el Estado, a través de una definición estratégica de políticas públicas coherentes e integradas, orientadas al desarrollo integral de las MIPYMEs.

Creando condiciones para estimular, promover y facilitar la construcción de modelos asociativos como camino hacia un desarrollo integral de las MIPYMEs que tengan efectos sobre la productividad (economías de escala) y en la competitividad (eficiencia y calidad) de las pequeñas y medianas empresas permitirá por una parte, corregir las consecuencias no deseadas del funcionamiento del mercado y por otro, fomentar la competitividad real dentro del mercado, incorporándolas en condiciones reales de competencia. Ello tendría indudables efectos favorables sobre la economía en general y sobre la gran mayoría de la población que subsiste gracias a ellas en particular.

En este sentido, es relevante destacar en nuestra observación que una solución de acuerdo a la lógica de funcionamiento del sistema económico actual también estaba, estuvo y está en el mercado. El Servicio Nacional de Aduanas pudo licitar para que un ente privado explotador, construyera una solución de acuerdo a las condiciones que establece y regula la autoridad, un tipo de solución simple y probada, en donde los costos más la ganancia de los inversionistas pasan a ser el costo que se traspasa a los usuarios del sistema.

Sin embargo, la mirada como industria, que es colectiva, analiza ésta y otras diferentes opciones y avanza en el diseño de una solución asociativa, en el cual sólo se consideran costos de construcción por cuanto no se debe remunerar ni beneficiar a un operador externo. Hasta este nivel de avance, ese sólo beneficio de la colaboración fue suficiente para orientar los esfuerzos de los actores para comenzar a trabajar en un ambiente de colaboración que permitiera construir un modelo innovador que integraba las operaciones de las dieciocho empresas asociadas en coordinación con la autoridad aduanera.

La apertura comunicativa desplegada, en la que cada representante de las empresas, sin importar el tamaño de ésta, representa una voz y un voto igual que cualquier otro, comienza a ser clave. Ante la necesidad de resolver requerimientos particulares en que cada empresa requería distintos niveles de espacio y de posición dentro del recinto común para sus operaciones, el dialogo y la creatividad comienzan a jugar un rol determinante. Visto desde esta perspectiva, la solución a través del pago por metro cuadrado construido y el pago de los costos operacionales de acuerdo a kilos transportados, aparecen como el modelo lógico y equitativo para el financiamiento y la distribución dentro del complejo aduanero. Acá nos parece de la

mayor relevancia destacar que es esta mirada asociativa la que posibilita y permite el diseño de un esquema innovador que construye un modelo económico operacional lógico y equitativo e institucionaliza una forma nueva de hacer las cosas a individuos y organizaciones.

Comprender intuitivamente los beneficios económico que para cada uno de ellos tendría el asociarse al actuar en forma colaborativa genera en el grupo un incentivo para encontrar entendimientos que permitan avanzar en la construcción de una solución. Se puede decir que ello es previo al desarrollo de la confianza. La confianza se fue estableciendo en la medida que se desarrollaba un diálogo enfocado en resolver temas concretos y objetivos que se relacionan con espacios a utilizar, formas de financiamiento de la construcción y de los costos operativos.

Es por tanto esta forma interactiva, con participación simétrica de los agentes involucrados, orientada a satisfacer intereses concretos (alineación estratégica) la que estimula a dar el salto hacia la confianza que, a pesar de los riesgos que los antecedentes y/o experiencias históricos desincentivan este tipo de soluciones, la decisión del grupo es: construyamos un Complejo Aduanero Courier de manera asociativa.

Ya en marcha el proyecto, hubo que identificar y definir tareas y planes de acción, asignar responsabilidades y disponer de los recursos necesarios para la construcción de la solución a la problemática enfrentada. Definir un modelo equitativo, relacionado con las capacidades y las magnitudes de los negocios de cada una de las empresas no es sino resultado de este dialogo simétrico que reconoce y aceptan la diversidad y la interdependencia de todos los agentes participantes como elementos condicionantes para la construcción de soluciones de carácter colaborativo. También resulta relevante destacar el valor estructural que juega en este proceso de la gestión del vínculo asociativo.

En la medida que los objetivos empiezan a conseguirse tras el desarrollo de las distintas actividades, se van generando prácticas que empiezan a ser aceptadas por los involucrados. Para poder proyectar estas prácticas asociativas que van consolidado el vínculo asociativo se requiere, para que pueda ser estable, destinar capacidades profesionales especializadas y exclusivas que gestionen y administren el proyecto asociativo. Ello implica desarrollar claramente todos y cada uno de los conceptos que la teoría y práctica relacionada con la administración y gestión de proyectos hoy aportan.

En este sentido, es posible identificar relaciones que se establecen durante el proceso entre las variables definidas. Estas variables se desarrollan con distintas intensidades en el proceso, siendo que algunas generan influencia sobre el desarrollo de las otras variables. Para comenzar, se debe plantear como elemento crítico y esencial para el desarrollo de cualquier experiencia asociativa, el cual si tiende a cero, se pierde el sustento de la asociación: la confianza. Este es un

elemento que afecta transversalmente a la asociatividad, es necesario tenerla presente constantemente y responder a ella; es decir, cumplir con los compromisos establecidos, actuar con responsabilidad y de acuerdo con los valores y principios que alimentan y estimulan un proceso colaborativo como lo son cultura de colaboración, el principio de la equidad, la aceptación de la diversidad y el reconocimiento de la interdependencia como factores esenciales que permiten construir una visión común a partir de las expectativas individuales, relacionadas con necesidades concretas de los participantes, lo cual conduce a la creación de valor económico, como resultado de la colaboración y de la gestión del vínculo asociativo.

Todo esto no significa que durante el proceso estas variables se presenten por separado, como si al terminar una empezara la otra; son variables que están en constante interacción, inmersas en un continuo que, en la medida que se desarrollan, se potencian y fortalecen, permite avanzar en el continuo que va de la sociabilidad a la asociatividad. La capacidad comunicativa juega un rol central, en donde el desarrollo y aplicación de las tecnologías de información y de las comunicaciones, que si bien no fueron consideradas particularmente en este estudio, hacen un gran aporte y viabilizan aún más este tipo de desarrollos, al aportar en la capacidad de manejo de gran cantidad de información y permitiendo dar transparencia y visibilidad a complejos modelos de organización.

Estamos hablando de que el éxito o fracaso, así como la rapidez o lentitud con que se avance en pro de los objetivos establecidos, en este caso por el directorio de la asociación, está ahora en manos de la capacidad de gestión y administración de los recursos por parte de los profesionales involucrados en esta tarea. Ejecutivos pro-activos, alineados con los fines y objetivos para los cuales han sido contratados, establecidos en la misión y visión y objetivos estratégicos de la organización; orientados a maximizar los resultados para la organización y capaces de estimular la generación de relaciones ganar-ganar para todos los asociados, construidas como consecuencia de un dialogo simétrico en donde escuchar y ponerse en el lugar del otro juega un papel fundamental. Todo esto permite el diseño de planes de acción coherentes y ordenados, que avanzan paso a paso y van construyendo e institucionalizando sólidamente la cultura de la colaboración en el grupo en donde la equidad, la diversidad y la interdependencia forman parte del acervo valórico que sostiene y alimenta. El resultado de esta acción es el fomento a la creatividad y la innovación, en la búsqueda de nuevas soluciones que agreguen valor al proyecto asociativo.

Todos estos elementos descritos son ampliamente reconocidos, a nivel académico y empresarial y organizacional, como claves para alcanzar la eficiencia y eficacia en cualquier tipo de institución, empresa u organismo público. Igualmente son validos y necesarios para el éxito de cualquier emprendimiento de carácter asociativo; es decir, no es suficiente que un proyecto de carácter colaborativo sea reconocido como loable y beneficioso para un grupo de personas naturales o

jurídicas para garantizar su éxito en forma natural y espontánea; sino que también se requiere la construcción de capital social fuerte y consolidado, siendo esto la base para la asociatividad. De este modo, el avance, retroceso o el fracaso de los esfuerzos por alcanzar los beneficios de la colaboración dependen en última instancia, de la capacidad de gestión del vínculo asociativo.

Finalmente, lo anterior permite que en el proceso de construcción y desarrollo del vínculo asociativo se vayan formando cimientos y una relación fuerte entre cada una de las variables involucradas, lo cual a su vez lleva a facilitar las condiciones para construir asociaciones cada vez más potentes y efectivas, con objetivos claros y sobretodo con estrategias de desarrollo orientadas al beneficio común, lo que le va dando forma y continuidad a sus proyectos. Dichos acontecimientos son claves para el desarrollo del emprendimiento asociativo en tanto este depende de una constante renovación ante escenarios que implican permanentemente la emergencia de nuevas exigencias y problemáticas.

Caminando hacia la construcción del vínculo asociativo y la superación de la barrera económica para el micro, pequeño y mediano emprendimiento

En relación con las proyecciones para la Asociación de Empresas de Transporte Expreso A.G., aparecen una serie de desafíos para el desarrollo futuro de esta misma. A grandes rasgos, se puede resumir la problemática como la necesidad de diseñar y construir un nuevo modelo institucional para enfrentar los desafíos que van surgiendo. Algunas aristas de desarrollo tienen que ver, por ejemplo, con el desarrollo tecnológico e informático; con el desarrollo de una nueva infraestructura; con mecanismos de control y seguridad; con la rigurosidad de los controles de calidad; el tema del crecimiento espacial; la visibilidad y transparencia; la competitividad del mercado; el posicionamiento de la industria; la normalización tributaria; el financiamiento; entre otros, todos los cuales son temas que afectan a nivel de industria y no a cada empresa por sí sola, lo que al ser comprendido ha permitido posibilitar el desarrollo de las condiciones para su desarrollo.

Por su parte, las mismas variables analizadas se presentan como ejes para el desarrollo de la asociatividad de manera programada. A través del uso de adecuadas metodologías, efectivas y novedosas con el uso de las herramientas de tecnologías de la información y de las comunicaciones, así como mediante estrategias de intervención en grupos, es posible incentivar y posibilitar el desarrollo asociativo en sectores y/o grupos que presenten en las relaciones de sociabilidad oportunidades potenciales de desarrollo asociativo. En concreto, se trata de posibilitar y abrir el diálogo, a través de dinámicas que permitan plantear y analizar los aspectos fundamentales relacionados con las variables asociativas.

El trabajo realizado, a nuestro entender, mirado desde la experiencia en los intentos por articular procesos asociativos orientados a resolver las necesidades y barreras de la micro, pequeña y mediana empresas de nuestro país para insertarse en la economía globalizada de hoy, dependen de la capacidad de articular modelos económicos asociativos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 98,6% del número de empresas del país, el 23,7% de las ventas y el 85% del empleo productivo; constituyen por tanto un actor importante de la economía, que necesita incorporarse y seguir las grandes tendencias globales para poder subsistir y crecer. Sin embargo, pese a los esfuerzos del Estado, debido a su reducido tamaño, cada empresa no dispone de la capacidad económica para incorporar la tecnología y las capacidades de administración y gestión necesarias para enfrentar exitosamente el desafío.

Las principales barreras para la inserción de estas empresas a la economía globalizada son: el alto costo de herramientas de gestión, limitaciones técnicas, tales como la falta de equipamiento y entrenamiento en el uso de TIC, estándares de calidad garantizados, promoción de productos y soporte legal, desconocimiento de normas de comercio internacional, regulaciones aduaneras y nuevas formas de transporte internacional y particularmente el nivel de "atomización" o individualismo con que enfrentan esta realidad.

Actualmente existen diferentes tipos de iniciativas de apoyo a las MIPYMEs, pero su efectividad está relativizada por una falta de análisis de las necesidades específicas de las empresas y principalmente de un compromiso efectivo con el cumplimiento de los objetivos y propuestas de solución por parte de quienes las "asesoran" o apoyan por la vía de la capacitación. Ellos solo cumplen un rol asesor o de capacitación.

En este escenario resulta evidente la necesidad de aportes que contribuyan al desarrollo de estrategias metodológicas que permitan, desde la perspectiva de la sociología, incorporar elementos metodológicos catalizadores y facilitadores que hagan factible la articulación de organizaciones asociativas flexibles y livianas que colaboraren con agrupaciones de empresarios/as emprendedores/as, entregando orientaciones que permitan replicar experiencia como la de la Asociación de Empresas de Transporte Expreso de Chile.

En sus inicios, estas empresas se encontraron con las mismas dificultades derivadas del estadio de desarrollo, caracterizado como de "sociabilidad", pero que avanzaron hasta alcanzar niveles de "asociatividad" como consecuencia de haber sido capaces de identificar el valor económico de la colaboración; identificar, definir y construir como consecuencia de un dialogo simétrico una alineación estratégica común (construir el Complejo Aduanero Courier); gestionando el vínculo asociativo por parte de un equipo de trabajo que funcionó bajo parámetros técnico-profesionales, lo que ha permitido identificar nuevas oportunidades de gestionar los beneficios de la colaboración y por sobre todo construir una institucionalidad que opere basada en la confianza: un capital social fuerte y consolidado.

En definitiva, el argumento esencial de esta tesis es que se esconden, en muchos grupos, organizaciones e instituciones, potenciales asociativos que se encuentran diluidos en relaciones de sociabilidad. Estas cualidades necesitan de elementos gatilladores que generen un espiral de confianza para aprovechar el recurso de la sociabilidad como un factor activo en la economía, generando con ello alineaciones estratégicas y vínculos claros para gestionar. Dicho acontecimiento y demanda es a su vez un potencial de desarrollo profesional que se manifiesta en la promoción del emprendimiento asociativo y los modos que a él le son complementarios desde el punto de vista de su desarrollo: gestación, gestión, capacitación, administración, evaluación y seguimiento de procesos asociativos. Lo

interesante de esto es que es posible extenderlos más allá de lo económico y pensar su aplicación sobre diversos grupos y realidades sociales.

La valoración económica de la colaboración, debe ser comprendida por los sujetos correspondientes para así desarrollar un proceso de construcción asociativa. Es una competencia que permite valorar distintos factores de la economía, a través del factor asociativo, el cual, al ser desarrollado, influye positivamente sobre los otros factores de la economía, reflejándose en beneficios financieros. Esto se logra actualizando constantemente los términos de alineación estratégica y una correcta gestión del vínculo asociativo.

Quiero decir finalmente que la posibilidad de observar lo anteriormente señalado esta dado por cambios y transformaciones en los conceptos y en las metodologías con que las ciencias sociales y la sociología en particular se relacionan con problemáticas tales como el emprendimiento económico y sus complejos entornos. En este caso, estimo que la sociología económica ha hecho una contribución interesante a este desafío al introducir a "las redes sociales en el razonamiento económico proporcionando una mayor complejidad y realismo a las teorías económicas". Con esto, la sociología económica ha querido decir "que los economistas empiezan a aceptar la importancia de estos factores, mientras que los sociólogos han pasado a considerar a empresas y mercados como elementos centrales en la dinámica de las sociedades"³⁸. En esta dirección, estimamos que desarrollar las fortalezas conceptuales y metodológicas de la sociología con el objeto de estudio antes observado, permitirá una mayor contribución al desafío de alcanzar un desarrollo humano sustentable, tanto individual como colectivo, el cual requiere de un entorno económico de desarrollo y crecimiento que proteja y recicle el entorno natural, pero que también genere condiciones sociales éticamente sostenibles.

³⁸ Market share Economists have long used their tools to analyze social phenomena. Now sociologists are learning to stop worrying and love -- or at least study -- the market. By Virginia Postrel | July 24, 2005.

VIII.- Bibliografía:

Arriagada, Irma **Aprender de la experiencia**. El capital social en la superación de la pobreza. CEPAL, Chile 2005.

Atria, Raúl; Marcelo Siles, Compiladores, **Capital social y reducción de la pobreza en America Latina y el Caribe**. En busca de un nuevo paradigma. CEPAL, Chile 2003.

Austin, James E. **El desafío de la colaboración**. Ediciones Granica S.A. Argentina, 2003.

Bagnasco, Arnaldo; Fortunata Piselli, Alejandro Pizzorno, Carlos Trigilia **El capital social**. Instrucciones de uso. Fondo de Cultura Económica, México, 2003.

Bagnasco, Arnaldo **“Teoría del capital social y political economy comparada.”** El Capital Social. Instrucciones de uso. 2003

Bayson, John M y Barbara C. Crosby **“Leadership for Common Good”**. en Creating a Culture of Collaboration, edited by Sandy Schuman, 2006

Berger, Peter L y Thomas Luckmann **La Construcción Social de la Realidad**. 20° reimp: Buenos Aires Amorrortu, 2006

Casado, José Manuel **“Dirección asistida”**. Cómo conducir equipos a la excelencia. LID Editorial Empresarial, 2006

Covey, Stephen; Rebecca Merrill **“The Speed of Trust”**. (Free Press, 2008).

Chateau , Jorge **“Manual para la elaboración de cuestionarios y pautas de entrevistas”**. FLACSO 1986.

Chion, Miriam **Informalización e internacionalización de Gamarra, Perú**: De barrio marginal a centro metropolitano. Ambiente y Desarrollo. Doctora en Planificación Urbana y Regional. University of California, Berkeley Marzo 2001.

Durston, John; Francisca Miranda. **Capital social y políticas públicas en Chile**. Investigaciones recientes. Volumen II. Compiladores. CEPAL 2001. División de Desarrollo Social.

Fukuyama, Francis **“Trust: La Confianza”**. Barcelona Ediciones B, 1998

Fundes, Estudio de **La situación de la micro y pequeña empresa en Chile**. Diciembre, 2005. Realizado por encargo de SERCOTEC.

Gómez Fonseca, Miguel Ángel **Reflexiones sobre el concepto de “embeddedness”**. Profesor investigador de economía en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. POLIS 04 volumen DOS, pp. 145-164

Hernández Sampieri, Roberto; Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio **“Metodología de la investigación”**. 1991.

Hume , David: (1711 - 1776) Filósofo escocés que fue la primera gran figura del Pensamiento Económico que abrió el camino que habría de llevar a establecer la economía política como una parte constitutiva de una ciencia social más amplia

Kahneman, Daniel; Amos Tversky **“Prospect Theory”**, 1979

Kaplan, Robert S. y David P. Norton **“Cómo utilizar el cuadro de mando integral.”** Para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000.

Kliksberg, Bernardo **Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo.** Coordinador del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) del Banco Interamericano de Desarrollo. Revista CEPAL 69. 1999

Larrañaga, Osvaldo **¿Qué está pasando con la pobreza en Chile?** Ingeniero comercial Universidad de Chile. Ph. D. en Economía Universidad de Pennsylvania.

Le Cardinal, Pilles Bruno Pouzoullic, Jean Francois Guyonnet. **“La Dinámica de la Confianza”**. Construir la cooperación en los proyectos complejos. (Antartica Quebecor S.A. 1998)

Millán, René Sara Gordon. **Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas.** Instituto de Investigaciones Sociales. Líneas de investigación: capital social, desempeño institucional, modernización social, teoría social, México.

Montalvo, José García y Marta Reynal-Querol, **Capital social: Instrumentos de medida y métrica desde la óptica de un economista empírico.** www.econ.upf.es/~montalvo/wp/medicion.doc 2003.

Moss Kanter, Rosabeth **“Confidence”**. (The River Press, 2006)

Nalebuff, Barry J. y Adam M. Brandenburger. **Coo-petencia.** Editorial Norma, 1996.

Pacheco, Juan Carlos; Gilberto Castañeda, Carlos Hernán Caicedo, **“Indicadores integrales de gestión”**. **Mc Graw Hill**, Colombia 2002.

Papua, Jorge **“Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales”**. Fondo de Cultura Económica 1993.

Postrel, Virginia **Economists have long used their tools to analyze social phenomena.** Now sociologists are learning to stop worrying and love -or at least study- the market. Market share - The Boston Globe July 24, 2005.

Pozas, María de los Ángeles Minor Mora Salas, Juan Pablo Pérez Sáinz. **La sociología económica: Una lectura desde América Latina**. Cuaderno de Ciencias Sociales 134, FLACSO. 2004.

Rème, Pétronille **El mercado de los economistas y el mercado de los sociólogos** (Profesora, Universidad París Panthéon, Sorbonne, Matisse CNRS).

Saieh, Cristián; Darío Rodríguez, María Pilar Opazo. **Negociación ¿Cooperar o competir?**. Aguilar Chilena de Ediciones, Chile 2006.

Schmidt, W, R. Tannenbaum, S. Wetlaufer, R Blake, J Mouton, T. Keiser, D Ertel, I Kesner, S Fowler, J Allison, T Carver, A Vondra. **Negociación y resolución de conflictos**. Harvard Business Review. Grupo Planeta, Argentina, 2004.

Shuman, Sandy editor de **Creating a Culture of Collaboration**. The International Association of Facilitators Handbook. 2006.

Sierra Bravo, R. **"Técnica de investigación social"**. Teoría y ejercicios. Editorial Paraninfo S.A. 1991.

Swedberg, Richard **Principles of economic sociology**. Princeton University Press (April 14, 2003).

Swedberg, Richard **Economía y sociología: Encuentros y desencuentros**. Fragmentos de una entrevista a A AMARTYA SEN, Premio Nobel de Economía 1998. Princeton University Press, 1990, pp. 249-267.

Triguilla, Carlos **"Capital Social y Desarrollo Local"**. El Capital Social. Instrucciones de uso. 2003

Valenzuela, Eduardo y Carlos Cousiño **Sociabilidad y asociatividad**. Estudios Públicos, 77. Un ensayo de sociología comparada del Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile. (Verano 2000)

Von Neumann, John & Oskar Morgenstern **"The Theory of Games Behavior"**. , Princeton, 1944.