



Código: PI-CEEPyD-01-2022

“ARTICULACIÓN INTER-ORGANIZACIONAL EN  
EL ENTRAMADO ECONÓMICO ARGENTINO.  
ROL DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS  
CON Y SIN ÁNIMO DE LUCRO Y LAS  
ORGANIZACIONES ESTATALES EN EL  
DESARROLLO DE LA EFICACIA COLECTIVA”

Directora: ANZOATEGUI, Mirtha

Integrantes: DEBERNARDI, Cintia Elizabeth;

COBOS, Nadin Freya; DURANDAL, Andrea Lucia.

Año: 2024



## Informe Final de Proyectos de Investigación (PI) Universidad Nacional de Moreno

### Identificación del proyecto

Tipo de proyecto y año de convocatoria:	PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN INTERNOS (PI) 2021
Nombre completo del proyecto:	Articulación interorganizacional en el entramado económico argentino. Rol de las organizaciones privadas con y sin ánimo de lucro y las organizaciones estatales en el desarrollo de la eficacia colectiva.
Director/a:	Mirtha Anzoategui
Lineamiento estratégico <sup>1</sup>	12. Organizaciones contemporáneas. Organización y entramado productivo local.
Fecha de inicio:	1/5/2022
Fecha de finalización:	30/4/2024
Unidad de localización: Departamento/Centro/ Programa	Departamento de Ciencias Jurídicas y Económicas (DCJyE)
Resumen: <i>a(máx. 300 palabras)</i>	<p>Este estudio explora la articulación entre organizaciones del Estado, del mercado y de la sociedad civil. En esta articulación se entiende el fortalecimiento de la confianza mutua entre actores organizacionales contribuye a la eficacia colectiva (Bandura, 1997; Sautu y Perugorria, 2018). Este trabajo se enmarca en la línea de investigación "Organizaciones contemporáneas" de la Universidad Nacional de Moreno, en correspondencia con las materias "Organizaciones, instituciones y principios de administración" y "Organizaciones Estatales y Políticas Públicas" de la Licenciatura en Administración. Para analizar dicha interacción focalizamos en el caso de estudio de la Cámara de Comercio Suizo Argentino (CCSA), una organización de la sociedad civil que actúa como medidora entre las empresas y los Estados, representando a las empresas socias ante organismos estatales y sus políticas públicas.</p> <p>Basados en un abordaje cualitativo, analizamos la articulación entre los tres tipos de organizaciones, centrándonos en el estudio de un caso instrumental, la Cámara de Comercio. A partir de una mirada abarcativa, fundamentalmente desde la teoría organizacional, comprendemos a estos organismos como sistema sociales abiertos y complejos que consideran la adecuación de los procesos y la estructura</p>

<sup>1</sup>Según Resolución UNM CS 848/21 Lineamientos estratégicos de Investigación y Desarrollo Tecnológico 2022-2027.

	<p>a su contexto (Lawrence y Lorsch, 1967; Burns y Stalker, 1961, Katz y Kahn, 1986, Meilan y otros, 2020). Específicamente, se estudia desde el enfoque de la articulación interorganizacional (Sulbrandt et al., 2001; Vélez Cuartas, 2011) la convivencia de tres lógicas de acción de las organizaciones (Alonso, 2007; Fournier y Rofman, 2009) y el grado de confianza que se establece entre ellas (Vangen y Huxham, 2003).</p> <p>En este análisis destacamos la interacción entre diferentes tipos organizacionales, a partir del rol de mediadora y facilitadora de la CCSA, que juega un papel fundamental en la relación interorganizacional; al influir en las estrategias de cooperación empresarial y el uso de las políticas de promoción que favorecen las relaciones entre estado- privado, presente en el comercio bilateral.</p>
Palabras claves:	ARTICULACIÓN INTERORGANIZACIONAL, LÓGICAS DE ACCIÓN ORGANIZACIONAL, ROLES ORGANIZACIONALES, POLÍTICAS PÚBLICAS

## Parte I

### Informe de resultados para el repositorio<sup>2</sup>

#### **1. Introducción y objetivos (mínimo 1 página- máximo 2 páginas)**

- Realizar una presentación general del estudio (tema/problema) y una justificación de su relevancia (motivos para estudiarlo, aportes potenciales).
- Indicar el objetivo general de la investigación y los interrogantes efectivamente trabajados en el proyecto.

El campo de conocimiento administrativo tiene un carácter profesional y se sustenta el estudio de teorías anglosajonas, cuyo objeto de estudio es la gran empresa. Szletcher y otros (2018) plantean la necesidad de una mirada situada y también histórica. Cuestión que nos obliga a reflexionar sobre las teorías existentes y la necesidad de pensar nuevos enfoques que descolonicen el pensamiento administrativo. El estudio de los espacios de articulación es un vehículo adecuado, desde un punto de vista social, para entender, no solamente, aquellos vínculos capaces de promocionar políticas integrales y conjuntas para el desarrollo económico, sino también, es un instrumento apropiado para conceptualizar las particularidades de cada tipo organizacional, a fin de construir modelos de gestión que expresen las diversas lógicas organizacionales.

Esta investigación explora las formas de articulación entre organizaciones de la sociedad civil, del mercado y del Estado. Al hacer foco en la organización de la sociedad civil indagamos en factores estructurales y procesuales que fortalecen la gestión de esta relación. A la vez que identificamos espacios en los cuales articulan los tres tipos organizacionales. Finalmente, reflexionamos sobre los roles jugados por cada una de las organizaciones para comprender las diferentes lógicas de actuación.

En lo concreto, el desarrollo de la interrelación de los tres tipos organizacionales presenta ciertas dificultades profundizadas por la inestabilidad del sistema económico argentino. Las distintas lógicas de actuación de los tipos organizacionales estudiados suponen que las empresas funcionan bajo la lógica de

mercado, persiguen un ánimo de lucro, buscan satisfacer la demanda vía competencia en el mercado y la reducción de sus costos. La lógica social atiende necesidades o representa intereses de una problemática de la sociedad civil sin ánimo de lucro. Mientras que la lógica pública estatal consiste en desarrollo de un proyecto político de gobierno que garantice las relaciones de las relaciones capitalistas de producción y en ese sentido es que garantiza el desarrollo productivo. En esta relación es fundamental el grado de confianza que se genera entre los actores organizacionales que articulan sus diferentes lógicas, confluyendo en espacios de gestión público- privado.

Entendemos que la confianza en las acciones políticas públicas que expresan las empresas es deficiente. Dado que la implementación de las políticas públicas se presupone carente de diseños estructurales que incorporen equipos de trabajo público – privado y procesos de decisión flexibles y rápidos que superen los temas conflictivos. De modo que la falta de confianza entre los actores organizacionales participantes se constituye en un obstáculo para el fortalecimiento de la gestión de estos espacios de articulación. Consideramos que la organización social cumple un rol preponderante para alcanzar una eficacia colectiva, dado su papel en el análisis de las políticas públicas estatales, el modo de fortalecimiento de las relaciones con la autoridad política, más la definición de sistemas de decisión y acción conjuntas.

En este sentido, el objetivo de esta investigación es explorar los procesos de articulación entre la Cámara Comercio Suizo Argentino, sus representadas- las empresas en sus diversas formas-, y el Estado a través de sus políticas públicas, en el entramado económico argentino, y haciendo hincapié en el rol de la Cámara. De acuerdo con sus objetivos específicos:

- Identificar acciones conjuntas entre los tres tipos organizacionales para reconstruir la forma en que evoluciona la interrelación entre dichas organizaciones
- Describir y analizar algunas políticas públicas destinadas al sector económico que cuenten con la mediación de organizaciones sociales representantes de las empresas
- Examinar el funcionamiento de los espacios de gestión para la articulación de los tres tipos organizacionales, al identificar los factores estructurales y procesuales que influyen en el fortalecimiento de dichos espacios.
- Comparar los roles de cada una de las organizaciones en los espacios de interacción a fin de profundizar en el conocimiento sobre las diferentes lógicas de actuación de las tres organizaciones con la finalidad de construir teoría fundamentada desde el conocimiento situado que sirva de insumo para las materias vinculadas.

Este estudio busca contribuir al conocimiento de los tres tipos organizacionales, y considerando las formas de arribar a una eficacia en un colectivo de actores organizacionales, nos preguntamos: ¿Cómo articula la Cámara de Comercio Suizo Argentino, una organización social, desde su rol como mediadora entre las empresas y en Estado en la gestión de políticas públicas destinadas a este sector económico, considerando su papel como facilitadora de las acciones conjuntas, los roles desempeñados y las lógicas de actuación por los tres tipos organizacionales, en el momento actual?

Más específicamente, interrogamos sobre: ¿qué tipo de acciones específicas desarrollan las organizaciones del tercer sector en colaboración con empresas y el Estado, y en qué consiste la mediación de las organizaciones sociales entre las empresas y el Estado? ¿cuáles son las políticas e instrumentos públicos partícipes de las acciones de las organizaciones sociales estudiadas y cómo son entendidas en dicha gestión? ¿cuáles son los factores estructurales y procesuales que influyen en las prácticas y estrategias para el fortalecimiento y la eficacia de estos espacios de articulación? ¿cuáles son los roles específicos que desempeñan las organizaciones de la articulación en los espacios de interacción

y colaboración?y ¿cómo difieren sus lógicas de actuación y qué influencia tienen en la dinámica de colaboración y articulación de estos espacios?

## **2. Marco de referencia (min. 2 páginas- máx. 5 páginas)**

Describir en qué campo (temático, disciplinar) se inserta la investigación, indicando:

- estudios antecedentes (propios o no) sobre el tema, avances y áreas de discusión.
- marco teórico o encuadre de referencia de la investigación: con qué enfoque, conceptos, dimensiones o modelos se abordó el tema/problema.

Esta investigación se encuadra en la teoría organizacional. Entendemos a la organización en un contexto complejo y situado (Lawrence y Lorsch, 1967; Burns y Stalker, 1961, Katz y Kahn, 1986, Meilan y otros, 2020, Etkin, 2000). En el cual la interacción entre distintos actores organizaciones muestra un comportamiento cooperativo pero también conflictivo. En parte por sus propias lógicas de actuación y también porque se enmarcan en un contexto sociohistórico activo, es decir, atraviesa y forma parte de las organizaciones, pero al mismo tiempo es variable y atento a la sociedad de la que es parte. Rodríguez (1999) entiende a las organizaciones latinoamericanas como sistemas autopoieticos de decisiones que se encuentran constantemente acopladas a su entorno. Consideradas una deformación del modelo occidental que ha demostrado su eficacia en sus lugares de origen, en la cultura latinoamericana sigue siendo una incógnita y es un "amasijo en que se integran elementos propios de la cultura de la sociedad... con los propios de los modelos que se han tratado de implementar en ella, más específicos y particulares de la historia de las contingencias por las que ha ido derivando una organización concreta".

Un antecedente relevante de esta investigación es el trabajo de Vélez Cuartas (2011) quien hace un análisis teórico- metodológico de las articulaciones interorganizacionales. Trabajo que está siendo analizado en la tesis doctoral de la directora de esta investigación y se relaciona con la investigación sobre buenas prácticas de los gobiernos locales de esta Universidad. El escrito que señalamos describe los antecedentes del estudio articulación interorganizacional en las distintas disciplinas: sociología, economía, política, cultura, etc. Desde la disciplina económica refiere a la acción colectiva (Olsen, 1992) y racional (Elster, 1991). Ambas aportan metodologías para estudiar la interacción de sujetos y organizaciones que a través de estrategias racionales que reducen costos, pretenden alcanzar un bien público de manera colectiva. Otros aportes desde la sociología nos remiten a Habermas y su teoría comunicativa. Desde la psicología surgen los análisis de relaciones como la sociometría de Levi Moreno (1962). Por otra parte, la ciencia política estudia el conflicto y la inestabilidad en la convivencia (Easton) o también el pluralismo de Almond y Powell, o los más recientes modelos de gobernanza.

Particularmente, nos centramos en tres perspectivas básicas de la teoría organizacional: la teoría de la contingencia, la teoría de la dependencia de recursos y la teoría interorganizacional. La primera, también llamada situacional, iniciada a fines de los 50s cuando las empresas entienden que su estructura debe adecuarse a ambientes inciertos y abiertos (Lawrence y Lorsch, 1967; Mora Lema, 1983). Sumado, a otras teorías que explican que las organizaciones tienen dos ambientes, uno interno y otro externo. El último es más difícil de controlar por aquel que toma decisiones (Chiavenato, 2000; Góngora y Cicatelli, s/r). Se agrega a estos estudios la teoría que indica que las organizaciones que pertenecen a un contexto interactúan con otras, especialmente mediante el intercambio y dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978). De absoluta relevancia para comprender el intercambio y colaboración de procesos cooperativos de actores que actúan en red.

La última teoría que analizamos y que también menciona Vélez Cuarta es la teoría interorganizacional (Aldrich, 1995). En la línea de las anteriores, Aldrich examina las relaciones entre organizaciones desde una perspectiva institucional. Explora cómo las instituciones influyen en la confianza entre organizaciones y cómo estas relaciones afectan el comportamiento organizacional y sus resultados. Al respecto señala que la confianza es crucial para el funcionamiento efectivo, la eficacia de las redes interorganizacionales y las relaciones colaborativas. Otro de los antecedentes que explora formas de articulación desde el Estado es el Sulbrandt et al (2001), que profundiza en las redes de trabajo interorganizacional de la administración pública y la relación de ésta con el tercer sector y organizaciones del mercado, como una tendencia que continuará y se ampliará. Si bien la literatura sobre este tópico es vasta, nos centramos en autores y nociones que creemos relevantes para nuestra investigación.

En cuanto a los antecedentes referidos al objeto empírico, recogimos información sobre asociaciones empresarias que desarrollan un rol de mediador en las políticas productivas en los territorios (Bravo, Dini y Rueda, 2020). Específicamente, Dulitzky (2022) se pregunta sobre cámaras multinacionales como formas de representación gremial en un escenario histórico donde las asociaciones empresarias surgen, se desarrollan y actúan en un contexto político, económico e institucional que promueve la heterogeneidad y fragmentación de los intereses presentes en la acción corporativa empresaria. En esta línea, otra parte de la literatura refiere a las redes de cooperación empresarial (Fernández De Arroyabe, Peña; 1999), un fenómeno que se fue extendiendo ante la globalización de la economía y que tiene las ventajas de incrementar sus capacidades y competencias de la acción organizativa, pero conservando cierta flexibilidad. Por otra parte, se describen las desventajas que son propias de su debilidad estructural y la incapacidad para formular estrategias, objetivos y planes operativos. En esta investigación, pretendemos comprender las acciones que la Cámara de Comercio Suiza Argentina realiza en el ambiente de tarea donde ejerce su dominio, al articular de manera directa con otros actores de este contexto. También, Dossi (2011) estudia la dinámica interna de otra asociación empresaria, la Unión Industrial Argentina. En este estudio explicitan la heterogeneidad y fragmentación de intereses que deben deconstruir para expresarse colectivamente. Desde adentro de la organización social que es donde se construye y define la acción corporativa empresaria y los posicionamientos públicos de las asociaciones empresaria y también su posicionamiento ante el Estado. En este caso se analizan dichos procesos a partir de tres dimensiones de articulación: organizativo-institucional, estructural-económica y política-institucional.

Por su parte, para entender las lógicas de actuación consignamos los trabajos de Alonso (2007) y Fournier y Rofman (2009). El concepto de lógica de acción o actuación (Alonso, 2007) remite a “a los principios prácticos en virtud de los cuales los individuos y los grupos forman y conforman sus actitudes y comportamientos en las organizaciones; lógicas que combinan objetivos puramente económicos con todo tipo de reconocimientos simbólicos, y que se reconstruyen en los múltiples niveles de referencia en el que se despliega la organización...” (pp. 322). Consideramos que este marco evoca a una sociedad compuesta por tres tipos organizacionales, pertenecientes a distintos ámbitos, el Estado, el mercado y la sociedad civil. Todos ellos con diferentes propósitos y diversas lógicas de funcionamiento. Fournier y Rofman (2009) al describir a las organizaciones de la sociedad civil, identifican tres campos de acción, actores y lógicas que se influyen, conectan y dan por resultado una determinada estructura histórica, social, política y unos determinados modos de construcción de lo público (estatal, privado y social). La combinación del Estado, los gobiernos y los partidos políticos cuya lógica de acción es la conquista del poder vía participación en la disputa electoral; las empresas privadas con una lógica de acción basada en la acumulación de ganancias empresariales vía competencia en el mercado y la reducción de costos empresarios; y finalmente, las organizaciones de la sociedad civil o mundo asociativo que tienen como lógica de acción la intervención en la construcción de lo público no estatal vía la asociación voluntaria. Dicha combinación confluye en una determinada estructura social, cultural, política y económica, históricamente situada.

Las organizaciones de la sociedad civil, no gubernamentales o tercer sector como suele denominárselas, tienen una lógica basada en el trabajo en redes y con la participación de voluntarios. En esta investigación nos centraremos en las organizaciones corporativas que representan los intereses de sus asociados del ámbito empresarial mediante acciones colectivas. Tal como señalan Bravo et al (2020) sus acciones generan economías de escala, aceleran procesos de aprendizaje y fortalecen el poder de negociación de las empresas miembros, además de dar visibilidad y cohesión a organizaciones que por sí solas no podrían. Según describen estos autores “el grupo de actores clave en cualquier tipo de diálogo que pretenda abordar temas de índole económica, productiva y social debería incluir interlocutores del gobierno, de la academia, del empresariado y de la sociedad civil (CEPAL, 2014)”.

En esta línea, las acciones de este actor organizacional llevan a comprender la articulación con el Estado y el mercado. El Estado y su burocracia funcionan en una lógica de ejercicio de la dominación legitimada, mínimamente, a través de elecciones partidarias en un sistema democrático, que ante la necesidad de legitimar su accionar garantiza las relaciones capitalistas de producción a través de su cuerpo de administradores, su burocracia. Badía (2019) señala que el Estado ejerce su dominación a través de un orden que se materializa en políticas y organizaciones públicas a partir de la disputa por el interés común, garantizando la reproducción del sistema económico capitalista. Siguiendo a Bresser Pereira (2001) indica que el Estado no genera excedentes, los extrae de la sociedad. Es en este punto

donde entran a jugar las organizaciones del mercado que persiguen el lucro vía la competencia con otras empresas que hacen lo mismo, con la exigencia de abaratar sus costos. No obstante, las teorías de la organización más recientes comienzan a referirse al modelo de “empresa red” que afronta el reto de la globalización al responder a nuevas necesidades del mercado (una mayor competitividad y exigencia de los clientes). Sin alterar su tamaño, y sin perder flexibilidad, capacidad de reacción y adaptación; cooperan con otras organizaciones (Szechter et al, 2020).

Etkin (2000) refiere a un enfoque autónomo en cuanto a organizaciones que se caracterizan por su mirada hacia adentro, es decir, hacia las necesidades de sus miembros con funciones básicas, las prácticas, provisión de servicios técnicos y las transformaciones estructurales para llevar adelante la representación en la que articula los intereses de sus asociados. Mientras que en el enfoque heterónimo tienen la mirada puesta hacia afuera, es decir, están comprometidas con el desarrollo de un modelo productivo y deben atender los requerimientos institucionales. Por su parte, una visión holística y articulada de la sociedad entiende a las organizaciones como sistemas socio- técnicos vinculados con su entorno. Cada organización contiene como parte de ese entorno a otras organizaciones. El estudio de este fenómeno nos lleva a tratar de comprender sus características isomorfas (Dimaggio y Powell, 1991) pero también de articulación. Al mismo tiempo que obliga a desentrañar sus diferentes lógicas de actuación. Nos interesa resaltar que el funcionamiento de estas redes de organizaciones son incomprensibles si no son situados su origen y su desarrollo contextual tal como hace Schlemenson (2007) en su trabajo “Remontar la Crisis”.

Para finalizar esta sección interesa recuperar el trabajo de Sautú y Perugorria (2007), quienes citan a Braithwaite (1998:6), al indicar que la confianza está basada en una serie de creencias prescriptivas atadas a nuestro sistema de valores. Sistema que se expresa en las distintas lógicas que venimos mencionando. Al respecto, las autoras dicen que la confianza en actores sociales y políticos es una creencia generalizada u orientación de los valores enraizada en estándares evaluativos de competencia técnica y ética. Así el concepto se entiende a partir de la creencia en la capacidad operativa de la interacción de sus miembros. Dicha capacidad es más que la suma de atributos individuales y está determinada por una serie de factores facilitadores u obstaculizadores, tales como conocimiento, competencia, estructura, coordinación y decisión. De modo que la creencia en la interrelación predice, en cierto modo, el éxito o fracaso de ciertas acciones. Pero agregamos, que para entender el comportamiento de estas acciones requerimos, también, mirar la forma en que se administra, coordina la organización social en su rol de mediador y facilitador de relaciones.

### **3. Métodos y técnicas (min. 2 páginas- máx. 4 páginas)**

Indicar el trabajo de campo, documental y/o de laboratorio realizado, la forma de recolección de datos y sus fuentes. Al respecto, describir los métodos, técnicas, instrumentos y materiales utilizados para indagar el problema de investigación. Explicitar las unidades de análisis, los criterios de selección de muestras o casos. Indicar asimismo las formas de procesamiento y análisis de los datos recolectados.

La investigación cualitativa tiene un diseño flexible que permite producir cambios que no fueron contemplados. Señala Mendizábal (2007) que el proceso de flexibilidad alude a la capacidad de advertir cambios relevantes en la tarea de investigar, los que implican modificaciones en las preguntas y propósitos de investigación, la viabilidad de adoptar técnicas novedosas de recolección de datos y la factibilidad de elaborar análisis, también en forma original. En definitiva, se trata de una mirada circular que evita la unidireccionalidad, en la que las ideas originales están en constante diálogo con el proyecto de investigación. En esta investigación se planteó el modelo de un diseño abductivo que contempla tanto procesos deductivos como inductivos, ya que no sólo es importante el papel de la teoría sino y principalmente, el estudio en profundidad de un caso empírico en su contexto natural, tal como lo señalan Verd y Lozares (2016).

El estudio de caso según plantean Neiman y Quaranta (2007) difiere del estudio de caso en sí mismo, dado que tiene carácter explicativo, busca regularidades o causalidades situacionales referidas a las organizaciones analizadas y el caso no tiene relevancia por sus propias características sino por aquello que puede aportar a la teoría. Es en este sentido que se explica la selección de un caso instrumental que expone la teoría en vinculación con el objeto empírico que es la articulación entre la Cámara de Comercio Argentina Suiza- áreas del Ministerio de Trabajo y/ o Embajada Suiza- empresas representadas. Como queda expuesto, la unidad de análisis es el proceso de articulación entre los tres

tipos organizacionales mientras que la unidad de observación será la Cámara de Comercio Suizo Argentina (CCSA), vinculada con empresas y agencias estatales responsables de las políticas públicas que entienden en este proceso. En suma, el estudio centrado en el periodo actual, los dos años de la investigación 2019-2023 permite la identificación de cambios contextuales, interrelacionales y en la gestión de las organizaciones.

#### Primer año

Se analizaron los objetivos específicos 1, 2 y 3 mediante una perspectiva cualitativa, a partir de la entrevista en profundidad, una técnica que intenta captar la percepción de los entrevistados sobre la problemática propuesta. De manera exploratoria y retrospectiva, la mirada de los actores de las organizaciones sociales sobre acciones conjuntas, los hitos, las tensiones entre organizaciones, abona al objetivo específico 1 que reconstruye la evolución de la interrelación de las tres organizaciones, durante los años señalados. A la vez que nos remitimos a momentos y situaciones anteriores que contextualizan los orígenes de las relaciones. El producto de estas actividades es un cuadro de procesos y procedimientos y una tipología de acciones conjuntas entre los tres tipos organizacionales.

Mientras que en el objetivo específico 2 la técnica de recogida y análisis documental, permite la obtención de información sobre las políticas públicas, fundamentalmente a partir de documentos oficiales, normativa, información sobre programas, proyectos que afectan esta interrelación.

Para desarrollar el objetivo específico 3 se analizan los ejes de la entrevista que describen los espacios de gestión en los que articulan las distintas organizacionales. El resultado es una descripción densa de los factores organizacionales de las organizaciones sociales, centrados en la estructura y procesos que influyen en el fortalecimiento de dichos espacios.

#### Segundo año

El objetivo específico 4 que refería a interpretar información estadística y construir una escala de confianza de las empresas representadas no se completó por motivos que se explican en el apartado correspondiente.

Por último, un análisis de los datos construidos permite reflexionar sobre el objetivo específico 5 cuyo producto es el análisis comparativo de las lógicas de actuación de las organizaciones y los roles diferenciales que articulan en un espacio de construcción para la eficacia colectiva.

Durante la investigación el equipo realizó reuniones semanales o quincenales en las cuales se reelaboraron objetivos y estrategias de recolección de información, se discutieron avances y se asignan tareas. La labor desarrollada por los integrantes consistió, básicamente, en revisar la bibliografía planteada en el proyecto y hacer una nueva búsqueda con sus respectivas fichas. Para su elaboración se hicieron búsquedas bibliográficas a partir de algunas palabras clave del mismo: articulación interorganizacional, tipos organizacionales y eficacia colectiva. Por otra parte, se hizo una convocatoria y selección de dos becarias que formaron parte del equipo de investigación desde octubre de 2022 hasta diciembre de 2023. Con ellas pudimos discutir algunas cuestiones metodológicas como la preparación del cuestionario, la modalidad de la entrevista, los límites del objeto de estudio y las dimensiones de análisis. Para el trabajo de campo se elaboraron preguntas generales que luego formaron parte del cuestionario que se aplicó a la gerente general, y a una asesora y empleadas de la CCSA. Con una participación muy activa por parte de las becarias en la elaboración y en la entrevista a la asesora.

Las entrevistas en profundidad indagaron en los siguientes ejes:

- Trayectoria laboral y personal de las entrevistadas, gerente general y personal administrativo de la Cámara, para dar cuenta de la forma en que interactúan las diferentes lógicas de actuación y organización a partir de la biografía de los entrevistados.
- Los procesos y la modificación de la estructura de la Cámara producto del atravesamiento de las distintas lógicas que actúan en la organización.
- Los actores y vínculos con los cuales se relaciona la Cámara a fin de identificar el tipo de relaciones que se establecen, la frecuencia, la cantidad de socios, el tipo de comunicación, el grado de participación, principales relaciones con el Estado

Además, dada la limitación para hacer cumplir el objetivo específico 4 que refería a la construcción de una escala de confianza, el equipo - a fin de completar los vacíos en la información recabada - participó de encuentros organizados por la Cámara de Comercio Suizo Argentina destinada a sus socios. Los que consistieron en la formación en las nuevas reglas de juego sobre comercio exterior, economía del

conocimiento, entre otros. Sobre la base anterior se prepararon reseñas que sirvieron de insumo para sistematizar las principales acciones, actores participantes de este espacio y los tipos de interacciones entre ellos. Además en forma continua se hicieron búsquedas de información en las redes, en la página institucional de la Cámara de Comercio Suizo Argentina, y otras cámaras sectoriales y de servicio a fin de ofrecer una contextualización de la relación de las Cámaras con actores empresariales y del Estado. Identificándose algunas políticas nacionales y provinciales destinadas al sector productivo a partir de documentos oficiales (catálogo SEPYME y página de la provincia de Buenos Aires).

#### **4. Resultados y discusión (min. 5 páginas- máx. 15 páginas)**

Desarrollar los resultados, en relación a los objetivos del proyecto, especificando (de ser posible) los siguientes aspectos:

- nuevos conocimientos obtenidos sobre los casos o unidades bajo estudio.
- avances en materia de conocimiento científico sobre el temabajo estudio, formulación de enfoques originales e innovadores (modelos, conceptos, etc.).
- Contribuciones para la resolución de problemas específicos y/o formulación de herramientas de intervención, diseño o mejora de productos y procesos.

Por último, desarrollar las conclusiones y reflexiones finales a las que se llegó luego de la investigación, en relación a los interrogantes y objetivos planteados.

El análisis de la CCSA caracteriza las *acciones conjuntas* de la articulación, examinan el funcionamiento de los *espacios de gestión* al identificar los factores estructurales y procesuales que influyen en su fortalecimiento y describen los *roles de los actores organizacionales* participantes. Dado que una de las principales funciones de la Cámara es asesorar a empresas socias en cuestiones comerciales de desarrollo nacional y de vinculación internacional, en ella se concentran y sistematizan acciones destinadas a la resolución de distintas problemáticas que se presentan a las autoridades correspondientes, vinculados a cuestiones sectoriales según rubro, ámbito, actividad o industria; problemas vinculados al comercio exterior de exportación e importación, y problemas cambiarios vinculados al tratamiento de pagos, cobros y envíos de divisas.

Según información oficial existen 910 entidades empresariales registradas a nivel nacional con características muy diversas: grandes y pequeñas, regionales, nacionales y binacionales, ricas y pobres, de ramas modernas y atrasadas, nacionales y binacionales. El panorama permite caracterizar a la representación colectiva empresarial de la Argentina como heterogénea y fragmentada (Dossi & Dulitzky, 2018). En cuanto a los servicios que ofrecen a sus socios, las diferencias entre las cámaras son menores. Casi todas se especializan en el networking comercial, para establecer contactos a las empresas miembro entre sí, con otras empresas, con potenciales proveedores, o con distintos referentes destacados del sector público (principalmente funcionarios) o de la arena política (personalidades públicas, políticos, candidatos partidarios, etc.). Para ello, las cámaras se organizan a través de grupos de trabajo o comités donde se discuten temáticas vinculadas a los intereses de la comunidad de negocios a la que representan.

En este punto examinamos los *factores estructurales y procesuales* para el funcionamiento de los espacios de gestión comunes. Etkin (2000) al referirse a las debilidades de las organizaciones sociales hace hincapié en la baja profesionalización de la conducción y en la incidencia del trabajo voluntario. Este no es el caso de las cámaras de empresarios. El desarrollo de los procesos para los reclamos se vincula en este caso a los puestos y profesiones que son respaldados por su expertise en el desarrollo de la actividad.

La Gerente de la CCSA nos comentó que sus acciones se dividen en tres comités: Asuntos Públicos, Legales o Impositivos, y Medio Ambiente y Sustentabilidad. El Comité de Asuntos Públicos que es en el que nos centraremos en esta exposición, tiene 15 integrantes, no se requiere que el grupo sea grande

para su vinculación con las agencias del Estado, para ofrecer una intermediación a sus socio. Un ejemplo de la representación de la Cámara en la importación de productos se observa en el siguiente testimonio:

“... hay una (empresa) que trae piezas de turbinas o turbinas. Hay 120 centrales eléctricas, que si no le dejan entrar al menos la pieza de turbinas corre riesgo este verano de no tener luz. El que decide es la autoridad de aplicación, pero nosotros tenemos como Cámara la posibilidad de explicarle al funcionario... (otro ejemplo) Hay dos empresas que producen ... Son perfumeros... lo que hacen es olores y aroma de comida y de productos. Entonces, por ejemplo, lo que hacen es Pinolux. Es una gran empresa, pero si la gran empresa no tiene todos los ingredientes no puede hacer. Es el problema que tienen para el óleo 31 le falta. Just exporta a toda Latinoamérica... es de acá, de la Argentina y exporta a Chile, a México a Brasil con un éxito impresionante. Está en General Rodríguez. Como no puede comprar lo que le falta no puede exportar. Entonces el trabajo es transparentarle elementos valiosos al funcionario para que pueda decidir. Trabajamos de eso.”

En el ejemplo anterior se observa la capacidad de negociación de la Cámara con agencias oficiales, resaltando su rol de facilitador y negociador de dichas acciones. Luego, para describir la interacción, nos vamos a centrar en el caso de los reclamos al SIRA que está a cargo de Comité de Asuntos Públicos, quien además se ocupa de otros temas relacionados a organismos públicos. Este Comité tiene por objetivo particular el tratamiento de asuntos que relacionen las necesidades y obligaciones de las empresas con diversos organismos del Estado que tratan la temática, en este caso la AFIP y la Secretaría de Comercio de la Nación, entre otros

Por otro lado, el Comité Tax and Legal (Legales e Impositivos) es un área de reciente conformación que permite a la Cámara y a sus representados, discutir temas tales como normativa e impuestos. Por ejemplo, durante el año en que se entrevistó al personal de la Cámara, según dice la misma entrevistada se discutieron temas que hacen al funcionamiento general de las empresas:

“Este año a pedido de las empresas, básicamente lo que estuvimos revisando son normativas. Normativa laboral de trabajo a distancia, normativa laboral de trabajo en el exterior. La posibilidad de pago de alguna de las partes de la remuneración en moneda extranjera o en bienes. Todo eso se va explorando y se va compartiendo. Ese comité tiene para crecer mucho más, sobre todo en aspectos impositivos que se han debatido relativamente poco.”

Otra de las acciones significativas que organizan es un evento anual conocido como el premio Acciones Positivas, que premia trabajos de personas, organizaciones sociales y empresas en alguna temática particular presentada durante ese año. Durante el 2022, los temas fueron medio ambiente, jóvenes y tecnología. Otras actividades para socios pero también abiertas al público son las charlas con la comunidad que son charlas abiertas, principalmente de economía.

En cuanto al Comité Medio Ambiente y Sustentabilidad también nos aclara la Gerenta General que es de reciente creación aunque el número de empresas que se va interesando va in crescendo. Este tipo de acciones claramente se alinea a los objetivos de Suiza que es un “destino ecológico”. Sobre este tema la entrevistada mencionada señala:

“Al Comité de Medio Ambiente se sumaron 27. Se ve ahí una impronta que los busca y uno ve que desde las farmacéuticas hasta, por supuesto, hay mineras que están muy involucradas con mostrar que hacen por el medio ambiente, que no contaminan. Yo creo que ahí... estuve hace poco en la reunión sobre minería lo que explican es que la mirada sobre la minería está cambiando en el mundo porque genera muchos empleos, genera muchas exportaciones y según ellos están siendo muy cuidadas, que no haya contaminación claro”.

En este punto nos interesa resaltar cómo las culturas de los países impregnan las culturas organizacionales. De hecho no todas las empresas representadas por la Cámara son suizas, si son

representadas por la Cámara se las considera de ese país por más que no tengan esa nacionalidad. Es interesante la variedad de empresas y por consiguiente intereses que deben conciliarse en esta Cámara. Dulitzky (2018) hace un análisis de la organización colectiva de empresas extranjeras a partir de información pública disponible. Hace una caracterización de ellas según sus funciones en lobbistas, networking comerciales y foristas. En particular, en nuestro estudio que tuvo un diseño flexible y exploratorio nos interesó en un momento muy incierto con un alto grado de control del comercio exterior, con dificultades desde el plano económico y financiero entender cómo funcionaban estas organizaciones desde dentro para articular luego con esos actores del contexto de crisis en el que se encontraban las empresas.

La interacción entre la Cámara Suizo Argentina, las empresas socias y los organismos estatales revela un paradigma esencial en la eficacia colectiva, es decir se destaca la forma en que estos tres actores interactúan y colaboran representando un forma de trabajar de forma conjunta, coordinada y colaborativa. Lo cual puede conducir a un impacto positivo en los diversos ámbitos. Cada una de estas organizaciones desempeña un rol particular y sigue una lógica de acción específica. Sin embargo, a través de acciones coordinadas, como el ejemplo que proporcionaremos del proceso llevado a cabo por el Comité de Asuntos Públicos, estas organizaciones encuentran un punto específico de convergencia para lograr resultados significativos. Este enfoque integrador y colaborativo permite abordar desafíos complejos desde múltiples perspectivas, aprovechando los recursos y conocimientos de cada organización involucrada.

La Cámara actúa entonces, como un puente entre el sector empresarial y el Estado, facilitando la comunicación y la coordinación de acciones que beneficien a ambas partes. A través de esta articulación, se logra una sinergia que potencia el impacto de las iniciativas desarrolladas, ya sea en términos de políticas públicas favorables al sector empresarial, la implementación de proyectos de responsabilidad social corporativa, o la promoción de la inversión extranjera en Argentina entre muchos otros resultados de la eficacia colectiva vista desde el punto de vista de cada organización. Esta colaboración no solo fortalece las relaciones entre los actores involucrados, sino que también contribuye al logro de resultados conjuntos.

A partir de las entrevistas realizadas a los distintos integrantes del cuerpo administrativo identificamos los siguientes procesos llevados adelante por el Comité de Asuntos públicos:

**Procesos y procedimientos de la Comisión de Asuntos Públicos**

<b>Procesos</b>	<b>Procedimientos</b>
	1.CCSA: COMUNICA el tiempo y forma de recepción de información por parte de los socios
	2.CCSA: CONFECCIONA un formulario para que los socios detallen la información de manera que se pueda tabular
Presentación de la problemática de la empresa	3.SOCIO: DETALLA la problemática / temática en el formulario enviado
	4.SOCIO: DESCRIBE los reclamos realizados (fecha, organismo, respuestas y resultados) en espacio asignado en formulario
	5.SOCIO: CONFECCIONA un informe con el historial y los detalles de antecedentes de operaciones realizadas bajo el mismo concepto en el espacio asignado en el formulario
	6.CCSA: RECIBE el formulario con la información y el informe
	7.CCSA: EVALÚA cada caso

	8.CCSA: AGRUPA los temas a gestionar
	9.CCSA: ESTABLECE prioridad según criterio establecido por el comité
	10.CCSA: ANALIZA convocar al socio para explicar su caso
	11.CCSA: VALIDA con el socio la información e informe enviado
	12.CCSA: COMUNICA al socio como se realizará la presentación
	13. CCSA: COMUNICA a los integrantes del Comité el avance
	1.CCSA: OBTIENE información de contactos con Organismo Estatal
	2.CCSA: DETERMINA forma de contacto con el Organismo Estatal el Comité
	3.CCSA: ELABORA comunicación (One page)
Representación ante organismos del estado	4.CCSA: COORDINA contacto y encuentro para realizar la presentación
	5.DELEGACIÓN : PRESENTA los casos a autoridades pertinentes
	6.DELEGACIÓN: ACUERDA con las autoridades pasos a seguir para el tratamiento de la problemática presentada
	7.DELEGACIÓN : ACUERDA con las autoridades como realizar un seguimiento del caso
	8.CCSA: COMUNICA al comité y los socios los avances
	1.CCSA: REALIZA el seguimiento del caso e intervención de autoridades según acuerdo
Seguimiento y sistematización en report	2.CCSA: CONFECCIONA las minutas de cada uno de los encuentros
	3.CCSA: COMUNICA los avances a los integrantes
	4.CCSA: ELABORA reports periódicos con temas generales abordados y resultados obtenidos en el período
	5.CCSA: ENVÍA reports al comité y los socios

Fuente: Elaboración propia

Estos procesos y los procedimientos que lo componen, muestran como la Cámara desarrolla su rol de mediador y representante de las empresas socias. En primer lugar, se puede observar que se establece un canal claro para la comunicación al solicitar a los socios que detallen la información a través de un formulario estructurado. Esta metodología de trabajo permite comprender a fondo las preocupaciones y reclamos de los socios, como una base sólida comprender las problemáticas actuales.

Dicha forma de intervención muestra la capacidad de representación ante organismos estatales al buscar activamente información de contacto con dichos organismos y elaborar comunicaciones efectivas para presentar los casos a las autoridades pertinentes. Coordinando encuentros y negociando con las autoridades se actúa en nombre de los socios para acordar pasos a seguir y el seguimiento de los casos. Así, a través del Comité de Asuntos Públicos la Cámara realiza un seguimiento meticuloso de cada caso donde las autoridades intervienen activamente, manteniendo a los socios informados en todo momento. Elaborando minutas detalladas de los encuentros y reportes periódicos con los temas abordados y los resultados obtenidos. De este modo, se garantiza la transparencia y la rendición de cuentas en la labor representativa, actuando en beneficio de los socios en el ámbito público y asegurando la defensa efectiva de sus intereses.

A través de este ejemplo de proceso llevado a cabo por el Comité de Asuntos Públicos, se pone en evidencia el papel fundamental de la Cámara como representante y mediadora, consolidando su rol en diversas actividades. Entre estas, se destaca su capacidad para concentrar, sistematizar y presentar información sobre las problemáticas de los socios ante las autoridades pertinentes. Además, la Cámara se posiciona como facilitadora de información clave para las empresas asociadas y desarrolla actividades que refuerzan aspectos críticos en la toma de decisiones empresariales. Asimismo, actúa como catalizador de oportunidades comerciales entre organizaciones de diversa índole, promoviendo la articulación de vínculos, el desarrollo de contactos y la generación de nuevas relaciones comerciales, entre otras iniciativas. Este enfoque integral y proactivo consolida la posición de la Cámara como un

agente clave en el entorno empresarial, impulsando la colaboración y el crecimiento tanto a nivel nacional como internacional. En este Comité, en particular, centramos la articulación de acciones de los tres tipos organizacionales, tal como lo mencionamos anteriormente. En estos espacios de trabajo la Cámara elabora propuestas para presentar ante los funcionarios públicos con el fin de representar los intereses de sus asociados en la gestión e implementación de políticas públicas con el fin de influir en forma colectiva y efectiva a través de su accionar político. En este sentido es que las problemáticas que presentan las empresas a la Cámara reflejan una gran participación haciendo de este espacio un lugar de fuerza conjunta y de mayor impacto. Permitiéndole a las autoridades encontrar un espacio con cierta neutralidad donde quien realiza la presentación media y no toma una posición individual y de reclamo, sino de acuerdo y negociación.

Las diversas lógicas de acción de las organizaciones sociales, empresariales y estatales pueden converger en la eficacia colectiva a través de la **colaboración, alianzas estratégicas, coordinación de esfuerzos y complementariedad de roles**. Al trabajar de forma conjunta, estas organizaciones pueden aprovechar sus respectivas fortalezas, recursos y experiencias para abordar problemáticas particulares que los atraviesan.

Al respecto Dossi (2011) en su análisis de la Unión Industrial Argentina usa un esquema espacial, que define a los aspectos a observar desde adentro, desde arriba y desde abajo. La mirada desde adentro de la organización o mirada autónoma (Etkin, 2000) resalta la relación de la corporación con sus miembros a través de incentivos a cambio de apoyo y recursos como en la Cámara estas interacciones definen el rol de mediadora con otros tipos organizacionales. Así, la CCSA *facilita información y actividades, acelera oportunidades de negocios, y representa y articula vínculos estratégicos y de poder*; que se resume como sigue:

La Cámara como *facilitadora de informaciones* clave para las empresas socias y desarrolla actividades que fortalecen ciertos aspectos relevantes en la toma de decisiones. La información y las actividades están guiadas por los aspectos que en la actualidad le permitan gestionar en ámbitos cambiantes y de alta incertidumbre. Hoy las direcciones de las empresas desarrollan sus actividades en entornos inestables, el Estado como garante del ordenamiento económico modifica, cambia y toma decisiones acerca de las regulaciones que le permiten sostener ese orden. Ante el mismo ambiente general volátil, incierto, complejo y ambiguo periódicamente la Cámara mantiene actualizada la información vigente y a la vez ofrece actividades de capacitación, formación, intercambio y discusión sobre temas regulatorios en actividades de comercio exterior, temas económicos coyunturales, temas financieros actuales, permiso del Estado, entre otros.

Además, la Cámara no tiene como fin último el lucro pero en su especificación comercial *acelera oportunidades de negocios* entre distintas organizaciones, sean estas privadas o públicas con o sin ánimo de lucro. Por ello, estudia las oportunidades de negocios en el país para empresas extranjeras que quieran invertir en el país, empresas argentinas que desean ofrecer sus productos y servicios a otros países, empresas en Argentina que buscan vincularse con empresas o entidades extranjeras y/o nacionales, generando luego por distintos espacios la articulación y el contacto entre los socios interesados. Por otro lado, en este caso los organismos del Estado presentan para las oportunidades de negocios, el desarrollo de políticas públicas y/o programas que incentivan la participación de las empresas y que la cámara toma como información relevante para presentar la oportunidad

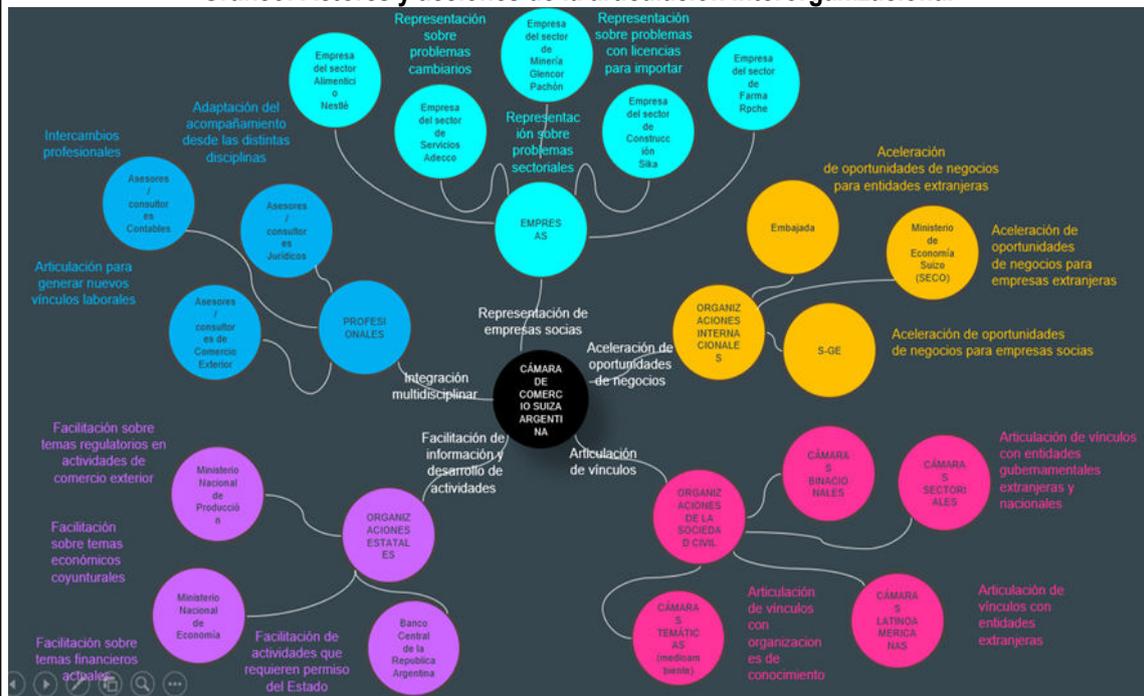
Por último, otra gran actividad que lleva adelante la Cámara está relacionada a la *articulación de vínculos*, al desarrollo de contactos y la generación de nuevas relaciones. Esta vinculación no necesariamente está fundada en resultados económicos sino en relaciones donde se tejen redes de vínculos estratégicos y de poder, en sentido de contar con información, llegada directa, relaciones cercanas, confianza y participación. Por ello, en muchas ocasiones esta organización en su rol de mediadora reúne y une a las organizaciones estatales que tienen confianza en la confidencialidad y neutralidad de *representación*, con empresas que, si bien pueden tener un posicionamiento fuerte en el mercado, como actor de la sociedad civil no cuenta con la misma presencia ante esos organismos a los que desea llegar por diversos motivos. De igual manera, cuando las empresa socias buscan relacionarse con entidades extranjeras que

potencian el desarrollo económico internacional, ya sean de organizaciones del Estado nacional o extranjero o entidades como asociaciones que articulan las relaciones comerciales de manera comercial y fortalecen el conocimiento económico y de administración para sus empresas.

En cuanto al *rol que asumen los organismos del Estado* en el sistema capitalista es muy debatido por estos días, en definitiva, se refiere a su mayor o menor presencia en la economía. En este trabajo buscamos entender el grado de confianza de las empresas hacia los otros tipos de organizaciones, en particular la burocracia estatal a través de instrumentos como la regulación de las políticas, la promoción e incentivos por sector de actividad, el diálogo gremial con las empresas, entre otros. El clima de época en el país llevó a un cambio en las reglas de juego y aquellas que ordenaban- o desordenaban- las condiciones para las empresas fueron cambiando. En este contexto, ya finalizando el proyecto, accedimos a los resultados de una encuesta hecha a una muestra de empresas vinculadas con el Gobierno suizo que si bien fue desestimada por motivos metodológicos, nos sirve para entender esta relación. Cuestión que señalaremos en este mismo apartado, más adelante.

En el punto que sigue a través de un gráfico buscamos mostrar quienes son los actores y las acciones que intervienen en la interacción y como se agrupan. Vélez Cuarta en su análisis de la articulación interorganizacional hace referencia a su metodología. Al respecto señala algunos instrumentos sociométricos para analizar redes de relaciones. Algunos de ellos usados en investigaciones son las policy network; las redes de intercambio y las acciones colectivas; el capital social, entre otras. Se comparte a continuación una imagen representativa de las acciones y actores de la interrelación organizacional poniendo como nodo central a las actividades que realiza la Cámara Comercial Suizo Argentina. Profundizaremos más adelante, los roles de los tres tipos organizacionales que explicitarán a el rol de facilitadora y promotora de la Cámara, y su el nexa con los otros tipos de organizaciones, empresas y organismos públicos:

**Gráfico: Actores y acciones de la articulación interorganizacional**



Fuente: Elaboración propia

Para entender la articulación interorganizacional, buscamos describir las acciones y roles de los diferentes actores organizacionales. Para explicar la interacción con el Estado nos situamos en un instrumento destinado a las empresas representadas por la Cámara que tiene como objetivo facilitar la

gestión de las importaciones, y su implementación requiere un aprendizaje que las empresas tienen que hacer, en este caso, con el apoyo de la CCSA.

En este sentido es que resulta relevante el concepto de políticas públicas que según Subirats (2008) son una “serie de decisiones o de acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y a veces no públicos cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo” (pp.36) dado que se conforma en la articulación con organizaciones que tengan confianza en ellas. La definición de políticas públicas contiene el elemento de la articulación entre actores que confían o que se ven obligados a confiar en ella.

En este punto pretendemos describir sucintamente los principales instrumentos de políticas de comercio exterior, las SIRA y SIRASE destinadas a empresas de la CCSA. En este espacio la Cámara actúa como mediadora en la relación empresas-Estado. El recorte acerca de las políticas públicas observadas en las acciones antes mencionadas está presente en las actividades periódicas de la Cámara que la habilitan a ejercer su rol de aceleradora de oportunidades; de información y capacitación; y también en la representación en articulación de vínculos.

En cuanto a los instrumentos de política, por un lado, tenemos al Sistema de Importaciones de la República Argentina (SIRA) que es un mecanismo que facilita el intercambio de información con los organismos externos que participan en el desendeudamiento de las mercaderías, bajo el control de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). El Sistema está destinado a obtener de manera anticipada la información necesaria para generar previsibilidad y trazabilidad en las operaciones de importación. Entre los objetivos del sistema se propone: “identificar anticipadamente aquellas operaciones que no guardan relación con la capacidad económica y financiera del importador. El SIRA fue creado para mejorar y transparentar el procedimiento administrativo necesario para monitorear las importaciones y garantizar el cumplimiento de las regulaciones de seguridad básicas de los productos importados.”

En este caso, las organizaciones estatales trabajan con equipos interdisciplinarios conocedores de las temáticas que se reclaman, según sector o áreas de la que se trate. Además, ellos analizan el impacto que se ocasiona como consecuencia de la falta de asistencia o resolución de reclamos a través del SIRA. Es importante comprender, que los reclamos que realizan las empresas de manera individual se realizan a través de “Ventanilla Única de comercio Exterior Argentino” (VUCEA) esto significa que los reclamos son ingresados de manera automática, sin la posibilidad de exponer la incidencia que trae aparejada la no resolución del reclamo, tanto para la empresa como para la cadena productiva o comercial. En este caso el procedimiento es burocrático y conlleva tiempos que no conciben con las necesidades y urgencias de las empresas.

Para comprender la relación entre la empresa y el Estado referenciamos a autores que desde un enfoque económico describen, a pesar de los cambios en la gestión política nacional de los últimos años, cierta continuidad en la dependencia económica argentina. Cantamutto y Schorr (2022) señalan que la industria nacional tiene características eminentemente deficitarias en su carácter transnacional. La cúpula empresarial favorece la salida de divisas por una multiplicidad de vías. En cuanto a políticas de este caso de estudio mencionamos el “Cepo” una medida que restringe el uso de divisas y afecta el pago a proveedores de importaciones, la consecuente importación de insumos, y en el caso de empresas con casas matrices suizas se suma el pago de dividendos. Mientras que el Estado con una fuerte necesidad de esas divisas suele otorgar concesiones tributarias, cambiarias y legales al tiempo que genera controles o regulaciones que desafían sus propias capacidades administrativas y generan cierta disconformidad en las empresas. En este sentido, los autores citados se preguntan “¿por qué motivo los actores económicos especializados en actividades tal como existen hoy cederían recursos económicos y políticos para su

propio debilitamiento?” En este sentido es que el enfoque de la teoría organizacional trate de explicar la relación de conveniencia entre ellos. Así, el otro actor que forma parte de la articulación, la empresa, desarrolla procedimientos flexibles con una mirada estratégica, y acude diversos mecanismos para hacer las presentaciones ante el Estado con apoyo de las Cámaras que las representan desde lo binacional, sectorial, temática, etc. En el momento de la recogida del trabajo de campo, la Cámara tenía 150 miembros de los cuales 70 empresas son razonablemente grandes. Empresas, pymes y después hay otras categorías conformada por socios que son personas y después están los jubilados calificados como personas honorarias. Mostramos un testimonio de la gerente general de la CCSA que caracteriza a las empresas que representan:

“Fui descubriendo una red de empresas que trabajan bajo una norma ética muy fuerte. Suiza es muy exigente en algunos planos, transparencia absoluta en las decisiones y una enorme inclinación por el cuidado del medio ambiente. Es una de sus líneas directrices”

Como anticipáramos, rescatamos algunos resultados de la encuesta hecha a empresas suizas establecidas en Argentina, cuyo objetivo principal es proporcionar una visión general de las dificultades más relevantes que afectan el entorno empresarial en el país. En ella se identificaron cinco áreas clave de preocupación: el cepo, la reforma laboral, la carga fiscal, la burocracia y la discriminación de las PyMEs con capitales extranjeros.

En cuanto al levantamiento del cepo, las preocupaciones de las empresas encuestadas refieren a ésta como una medida indispensable para impulsar la competitividad y el crecimiento económico en Argentina. Es esencial que las autoridades tomen acciones concretas para abordar las preocupaciones planteadas y promover un entorno empresarial más favorable para la inversión y el desarrollo económico sostenible. En cuanto a la propuesta de reforma laboral se percibe como una medida que podría mejorar significativamente la gestión empresarial en Argentina al adaptarse mejor a las necesidades cambiantes del mercado y reducir los costos laborales. Sin embargo, es fundamental que dicha reforma tenga un enfoque equilibrado que promueva la competitividad empresarial sin socavar los derechos laborales de los trabajadores. Con respecto, al tercer tópico, dicen que es necesario tomar medidas urgentes para reducir la carga tributaria y simplificar el sistema fiscal, garantizando un entorno más favorable para la inversión y el crecimiento económico. Mientras que, en la cuarta, señalan que es necesario tomar medidas para reducir la burocracia y simplificar los trámites administrativos, garantizando un entorno más ágil y competitivo para las empresas. Por último, dicen que la discriminación percibida hacia las PyMEs con capitales extranjeros en Argentina es un tema que requiere atención y acción por parte de las autoridades gubernamentales para garantizar un entorno empresarial equitativo y favorable para el desarrollo económico del país. Dicha empresa construye su imagen sobre el Estado basada en una relación de cooperación, pero también conflictiva.

Por otra parte, el actor fundamental para comprender las interrelaciones entre organizaciones es la Cámara, ya que mediante ella las empresas mantienen una actitud dialógica con el Estado y su contexto en general, al colaborar con su comunidad y con el ambiente político institucional. De ahí que a fin de comparar los roles que juega cada una de las organizaciones en los espacios de interacción, algunos aspectos definidos previamente indican la relevancia de la organización de la sociedad civil en su papel de facilitadora y mediadora en la articulación interorganizacional al representar a otros, ya sean personas u organizaciones, y negociar con el Estado en función de esa representación. De hecho, esta organización genera y ofrece a sus asociados, información determinante para la toma de decisiones, genera y fortalece redes relacionales, potencia el desarrollo de las acciones, pero por sobre todo pone en agenda el tratamiento de diversas problemáticas y necesidades de la sociedad.

Ante la necesidad de un agente colectivo que agrupe y redefina las necesidades, la cámara concentra la capacidad de ejercer la representación de empresas socias, apoyando a sus asociados para abordar preocupaciones sectoriales, tales como desafíos normativos y fluctuaciones en el ámbito cambiario, y para gestionar obstáculos en la obtención de licencias de importación, estos temas que se mencionan son a modo ilustrativo ya que debido a cambios políticos y económicos al finalizar esta etapa de investigación ha cambiado significativamente. De todas formas, las distintas actividades desarrolladas, por ejemplo, desde la Comisión de Asuntos Públicos pueden evidenciar su capacidad para influir en la agenda pública y en la toma de decisiones de las empresas socias.

En su ejercicio de *facilitadora de información y generadora de actividades*, la Cámara se posiciona como un agente de intermediación cognitiva que provee recursos y conocimientos especializados sobre aspectos regulatorios en el comercio exterior, análisis de la coyuntura económica y financiera, así como en la gestión de trámites y permisos estatales. Esta función fortalece la capacidad adaptativa de las empresas asociadas frente a un entorno empresarial en constante cambio, permitiéndoles anticipar y responder de manera efectiva a las dinámicas del mercado y a los cambios en las variables políticas legales y económicas. Mientras que, en su capacidad de *articulador vínculos*, la Cámara actúa como un nexo organizacional, promoviendo la interrelación y colaboración entre empresas nacionales y extranjeras, organizaciones de asociación de empresas nacionales y extranjeras, organismos gubernamentales nacionales y extranjeras y otras organizaciones como Universidades y espacios de estudio. Este papel de intermediación organizacional impulsa la creación de redes de cooperación y la generación de sinergias entre diversos actores, facilitando así el intercambio de recursos, experiencias y mejores prácticas de manera interna.

En cuanto a su función como *aceleradora de oportunidades de negocios*, la Cámara asume un rol proactivo en la identificación y promoción de oportunidades comerciales para sus afiliados, tanto a nivel nacional como internacional. Mediante la facilitación de alianzas estratégicas y la implementación de programas de apoyo empresarial, la cámara busca potenciar la inserción y expansión de las empresas asociadas en nuevos mercados y sectores económicos. Por otra parte, también desempeña un papel crucial en la creación y fortalecimiento de una red profesional especializada en los temas previamente mencionados. Al facilitar la interacción y el intercambio de información entre consultores y asesores especializados y las empresas asociadas, la CCSA promueve la colaboración y el aprendizaje mutuo, permitiendo a las empresas beneficiarse de la experiencia y el conocimiento acumulado de profesionales altamente calificados en diversos campos.

*En suma*, destacamos fundamentalmente que, en este rol, las organizaciones sociales no tienen un papel completamente neutral. En la gestión de relaciones y comunicaciones se genera un cúmulo de poder social, de participación en la sociedad y frente a las mismas organizaciones con las que se vincula que la lleva a ser el actor que coordina esta articulación en un espacio de poder que si bien no es cedido por las empresas o por el Estado es ocupado por ellas mismas. De más está decir que damos cuenta de un proceso concreto, histórico, en el que los actores definen sus estrategias. La noción de lógicas de acción nos sitúa en razones prácticas de los agentes que se construyen atravesados por conflictos y consensos que determinan su acción (Alonso,2007). En este contexto, la Cámara emerge, así como un actor clave en el entramado organizacional, desempeñando múltiples roles y funciones que contribuyen a la articulación, fortalecimiento el desarrollo del tejido empresarial y económico tanto a nivel local como internacional. Su capacidad para ejercer influencia, facilitar el intercambio de información y recursos, y promover la colaboración entre diversos agentes, la posiciona como un actor estratégico en la promoción del desarrollo económico y empresarial.

Desde un enfoque contextual tanto las empresas como el Estado son vistos en un ambiente de tareas. En cuanto a las empresas, mientras que en la actividad económica se presentan como generadoras de cambios, de avances y oportunidades de crecimiento, las limitaciones contextuales las hacen fuertemente dependiente del contexto. A punto de necesitar la mediación de la organización social. Por su parte, las organizaciones del Estado, en este caso, no logran fortalecer el rol de impulsoras de acciones conjuntas a través de sus políticas públicas y programas que son catalogados como burocráticos, y generan algunas rispideces, especialmente en los últimos tiempos en donde desde la Cámara se recogieron impresiones de los empresario. En este punto es que mencionamos las mayores preocupaciones de los empresarios para dar cuenta de esta situación, tal como lo mencionamos anteriormente. En este sentido las quejas y preocupaciones de las empresas con respecto a las medidas estatales refieren a políticas como el cepo que restringe el uso de divisas y afecta el pago a proveedores de importaciones, la compra de insumos, y en el caso de empresas con casas matrices suizas el pago de dividendos. También las quejas en cuanto al pago de los costos laborales ante un mercado cambiante son importantes. La otra preocupación de los empresarios en su relación con el Estado refiere a la carga tributaria y la necesidad de simplificar el sistema fiscal. Por otra parte, la queja también está en la ineficiencia de burocracia. Existe un reclamo para reducir la burocracia y simplificar los trámites administrativos. Por último, mencionan una preocupación particular por algunas medidas que tienden a discriminar a las PyMEs con capitales extranjeros en Argentina. Así es que la mediación de la Cámara impulsa la colaboración, el trabajo conjunto y articulación de todos los actores que tienen representación de los distintos sectores de la sociedad. Durante el proceso de investigación identificamos dos momentos en la percepción de las empresas. Respecto al primero que se desarrolló hasta diciembre de 2023 sólo pudimos observarlo en los eventos a los que asistimos o vivenciamos a través de Webinars. Sin embargo, el segundo momento se refleja en las encuestas cuyo resumen de los resultados presentamos en este informe. En este sentido es que reflexionamos sobre la eficacia colectiva que según Bandura (1997) refiere a un cambio en la conducta de las personas cuando en grupos asumen su capacidad de organizar y ejecutar cursos de acción. Este mismo concepto es estudiado por Sautu y Perugorria (2007) analiza la confianza en la eficacia colectiva en el ámbito de la política a través de factores de facilitación u obstrucción que contribuyen a los efectos interactivos del grupo. En realidad, esos factores describen la confianza que tienen los grupos para producir cambios en la acción política. Cuestión que parece no revelarse en los resultados de esta encuesta. En esta línea nos preguntamos de qué depende la confianza del empresario. Parece muy simplista pensar que responder únicamente a la lógica económica que persigue el lucro. En este sentido es que entendemos que los actores empresariales suponen que la implementación de las políticas públicas carece de diseños estructurales y procesos de decisión flexibles y rápidos impiden superar temas conflictivos. Esta relación surge de una construcción histórica que fue desarrollando una dinámica de poder desigual que nos proponemos seguir analizando en estudios posteriores

Con el foco puesto en la Cámara de Comercio Suiza Argentina, las acciones y actores organizacionales presentes en la articulación, destacamos como hallazgo el rol de este tipo de organizaciones que representa intereses, que agrupa a individuos en forma de colectivos con poder de negociación y se presenta como una entidad relevante en el ambiente general económico y empresarial. Al, actuar como un actor mediador y facilitador entre múltiples actores del entorno organizacional. En consonancia con el análisis organizacional, algunas de sus actividades principales se sostienen en la intermediación estratégica entre las empresas asociadas, las entidades gubernamentales y otras organizaciones sociales, con el fin de promover la colaboración, la coordinación y el desarrollo conjunto, logrando en su interacción aportes significativos a la eficiencia colectiva en un contexto como el de Argentina que presenta trabas significativas, especialmente a los sectores económicos que intentan producir en relación con el comercio exterior.

### **5. Nuevos interrogantes y líneas de investigación a futuro**

Consignar si la investigación hizo surgir nuevos interrogantes o si emergieron potenciales líneas de investigación a desarrollarse en el futuro a partir de los hallazgos.

Considerando el desafío de desarrollarse en entornos altamente regulados por el Estado, en un sector incipiente y competitivo se plantea que las nuevas formas organizacionales en distintos sectores pueden ayudar a entender el funcionamiento del complejo proceso social. A partir de esta investigación, nos interesamos en organizaciones innovadoras como cooperativas que surgen al calor de nuevas temáticas y de lo que se conoce como la nueva economía. Haremos foco en el sector del cannabis medicinal que emplea estrategias específicas para cumplir con los requisitos normativos y de mercado mientras encuentra oportunidades para fortalecerse como organización. Nos interesa el caso de esta investigación en un doble sentido, focalizando en sus aspectos internos y también externos o contextuales. Dichas organizaciones emplean estrategias centradas en la implementación de procesos internos eficientes y una gestión de calidad que garantiza el cumplimiento de las regulaciones. Además, se sostiene que estas organizaciones buscan diferenciarse a través de la innovación en sus productos y servicios para destacarse en un mercado innovador y competitivo. También estas formas organizacionales establecen relaciones asociativas y colaborativas con actores del sector público y privado para aprovechar las sinergias y recursos externos que fortalezcan su posición en el mercado y superen los desafíos regulatorios en conjunto. En definitiva, sus estrategias permiten a las nuevas formas organizacionales adaptarse a su entorno en forma sostenible a lo largo del tiempo. En este sentido nos preguntamos sobre las nuevas estrategias de adaptación y desarrollo de recientes formas organizacionales en entornos altamente complejos, como el sector emergente del cannabis medicinal, cómo construyen sus estructuras y procesos en consonancia con la nueva normativa, qué estrategias los diferencian de otras organizaciones en este mercado innovador y qué articulaciones se establecen entre las cooperativas, el sector privado y el Estado. Pretendemos hacer un mayor hincapié en el ambiente para analizar que variables del ambiente general impactan en el desarrollo y la operación de las nuevas formas organizacionales en el sector del cannabis medicinal. En este sentido es que la investigación que acabamos de finalizar nos aporta conocimiento relevantes para el estudio de las organizaciones contemporáneas.

### **6. Bibliografía (min. 2 página- máx. 4 páginas)**

Consignar los textos y fuentes utilizados en la redacción de los campos anteriores.

- Alburquerque, F. (2001). "La importancia del enfoque del desarrollo económico local". En: Vázquez Barquero, A. y Madoery, O. (comp.) *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, pp. 176-199.
- Alburquerque, F., Dini, M. y Perez, R. (2008). *Guía de aprendizaje FOMIN sobre proyectos de integración productiva y desarrollo económico territorial*. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla. Instituto de Economía, Geografía y Demografía CISC.
- Alonso, Luis Enrique (2007). *Las lógicas de acción. Por un estudio sociohistórico de la vida organizacional*. En Fernández Rodríguez (Ed.) (2007). *Vigilar y organizar*. Ed. Siglo XXI. Madrid. Pp. 317-338.
- Ávila Vidal, Adalberto. (2013). Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones. *Psicología para América Latina*, (24), 240-255. Recuperado [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2013000100014&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2013000100014&lng=pt&tlng=es).
- Badía, Gustavo (2019). "Estado y democracia: comenzando a ordenar las fotografías". En Daniel García Delgado y Cristina Ruiz del Ferrier (compiladores): *En torno al rumbo. Pensamiento estratégico en un tiempo de oportunidad*. FLACSO, Buenos Aires. Pp. 141 – 156.
- Borello, José Antonio; Agoff, Sergio y Carmona, Rodrigo (2001). *Las cámaras empresariales industriales en el conurbano bonaerense: caracterización preliminar y presentación de una 15*



- metodología de investigación-acción*. Instituto del Conurbano, Instituto de Industria, Programa de Desarrollo Local, Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires.
- Bravo, Emilio, Dini, Marco, y Rueda, Martín. (2020). *La contribución de las asociaciones empresariales al desarrollo de las políticas productivas: elementos para la elaboración de un marco analítico*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/13), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
  - Bresser Pereira, L. C. (2001). *Estado, aparelho do Estado e Sociedade Civil*. ENAP Textos para discussão, Núm. 04, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília.
  - Cámara de Comercio Suizo Argentina (octubre de 2023). *Empresas suizas en el país: Volver al pasado para proyectar*. Consultado en <https://suiza.org.ar/empresas-suizas-en-el-pais-volver-al-pasado-para-proyectar>. Buenos Aires.
  - Burns, T., y Stalker, G. M. (1961). *La Gestión de la Innovación*. Tavistock. Londres.
  - Cantamutto, Francisco J.; Schorr, Martín (2022). *El carácter dependiente del capitalismo argentino y el mandato exportador*. *Márgenes*; 8; 8; 12-2022; 47-74. Universidad Nacional de General Sarmiento.
  - Carmona, Rodrigo y Borello, José Antonio (2002) *Análisis comparado y evaluación de cámaras empresariales industriales en la Región Metropolitana de Buenos Aires*. Instituto de Industria/ Instituto del Conurbano/ CONICET Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). Buenos Aires.
  - Cevallos Pineda, Silvia Lorena (2017). *Factores que afectan la gestión administrativa financiera de las organizaciones de segundo grado y formulación de estrategias de sostenibilidad*. Tesis de Maestría.
  - Chiavenato, I (2000). Capítulo 3. El ambiente de las empresas. *En Administración. Teoría Proceso y Práctica*. Ed. Mc Graw-Hill. Bogotá.
  - Chosco Díaz, Cecilia y Volguein, Sabrina (2010) *Reflexión sobre el rol de las cámaras empresariales en la actualidad. Un análisis desde la perspectiva del actor*. Foro Regional RedMuni/ UNGS. Buenos Aires.
  - Dimaggio, P. y Powell, W. (1991) *The new institutionalism in organizational analysis*. University Press. Chicago
  - Dossi, M. V. (2011). *La construcción de la representación y de la acción corporativa empresaria. Un abordaje a partir de sus asociaciones representativas*. *Temas y Debates*, (21), 71–102. <https://doi.org/10.35305/tyd.v0i21.39>
  - Dossi, M., & Dulitzky, A. (2018, noviembre 1). *La representación gremial del empresariado en la Argentina*. *Voces en el Fenix*. Consultado en <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/la-representacion-gremial-del-empresariado-en-la-argentina/>
  - Dulitzky, A. (2018). *La organización colectiva de las empresas extranjeras en Argentina (2003-2015)*. *Revista SAAP: Sociedad Argentina de Análisis Político*, 12(2), 249-279.
  - Durigo, Maria Claudia. (2013). *La implementación de articulaciones interorganizacionales en el ámbito local: el caso de las unidades de gestión local en el municipio de Florencio Varela, Argentina*. Master's tesis. FLACSO. Sede Académica Argentina). Buenos Aires
  - Etkin, Jorge (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Ed. Pearson/Prentice Hall. Buenos Aires. Pp. 379-398.
  - Fernández De Arroyabe, Juan Carlos; Peña, Nieves Arranz (1999). *Las redes de cooperación empresarial: ¿Una organización para el próximo milenio?* *Dirección y Organización*, 1999, no 21.
  - Fernandez Rodriguez Carlos Jesús. Una introducción a los critical management studies. Visitado en [https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Fernandez-Rodriguez/publication/266606197\\_UNA\\_INTRODUCCION\\_A\\_LOS\\_CRITICAL\\_MANAGEMENT\\_STUDIES/links/56ad56f708ae28588c5fc31a/UNA-INTRODUCCION-A-LOS-CRITICAL-MANAGEMENT-STUDIES.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Fernandez-Rodriguez/publication/266606197_UNA_INTRODUCCION_A_LOS_CRITICAL_MANAGEMENT_STUDIES/links/56ad56f708ae28588c5fc31a/UNA-INTRODUCCION-A-LOS-CRITICAL-MANAGEMENT-STUDIES.pdf)
  - Fernández, Víctor Ramiro, Amin, Ash y Vigil, José Ignacio. (2008). *Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana*. Miño y Dávila, Buenos Aires.



- Fournier, Marisa y Rofman, Adriana (2009). *Las organizaciones sociales como espacios asociativos de la Sociedad Civil*. Ficha de lectura del Laboratorio Intervenciones Redes Sociales. Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento,
- Góngora, Norberto H. y Cicateli, Ma. Florencia (s/r). *Diagnóstico y evaluación organizacional: repensando su abordaje*.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1973). *Organización y Ambiente: Gestión de la Diferenciación y la Integración*.
- Marradi A., Archenti N. y Piovani J. I. (2007) *Metodología de las ciencias sociales*. Ed. EMECÉ. Buenos Aires.
- Ministerio de Producción (2017). *Programa de Fortalecimiento Institucional Productivo*. Visitado en [https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2017/05/PFIP\\_paso\\_a\\_paso\\_web.pdf](https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2017/05/PFIP_paso_a_paso_web.pdf)
- Mora Lema, M. J. (1983). *La teoría contingencial en la administración*. Cuadernos de administración, 6(7), 21-32.
- Neiman, G.; Quaranta, G. (2006). Los estudios de casos en la investigación sociológica. En Vasilachis, I. (coord.). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Ed. Gedisa. Buenos Aires. Pp. 213-237
- Sautu Ruth, Perugorria Ignacia (2007). La construcción de una escala de eficacia colectiva política – ciudadana. Consideraciones teóricas y metodológicas. En Sautu, Ruth (2007) *Práctica de la investigación cualitativa y cuantitativa. Articulación entre teoría, métodos y las técnicas*. Ed. Lumieri. Buenos Aires. Pp. 123- 153.
- Szlechter, D.; Gibert G.; Iorio S.; Sánchez R. (2020). Capítulo 6: “Las perspectivas actuales de los estudios: el posfordismo y las nuevas formas de organización del trabajo en las empresas”. En Szlechter D. (coord.). *Teorías de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado*. Los Polvorines: Ed. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Subirats, J; Knoepfel, P; Larrue, C. y Varone, F. (2008): *Análisis y gestión de políticas públicas*. Ariel Ciencia Política, Barcelona
- Vélez Cuartas, G. J. (2011). *Apuntes Iniciales de una Búsqueda Metodológica para el Análisis de Procesos de Articulación Interorganizacionales*. Universidad de Antioquia, Facultad de Comunicaciones. Visitado en <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/2797>
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of applied behavioral science*, 39(1), 5-31.
- Verd, J. M.; Lozares, C. (2016). La muestra cualitativa. Representatividad y criterios de selección. En *Introducción a la Investigación Cualitativa. Fases, métodos y técnicas* (pp. 113-124). Madrid: Síntesis.