

## Organizaciones y asociaciones interorganizacionales en el sector turístico en Córdoba. Facilitaciones y obstáculos para su sustentabilidad

**Resumen.** El propósito de este trabajo es compartir las conclusiones obtenidas en la investigación realizada en las Organizaciones del sector turístico de la ciudad de Córdoba. Trabajamos sobre los ejes a) sustentabilidad de las organizaciones y de las asociaciones en el sector turístico de la ciudad de Córdoba y b) las facilitaciones y obstáculos para la asociatividad inter organizacional. Se priorizo trabajar con organizaciones pequeñas y medianas, sean estas empresas, organizaciones del tercer sector, organizaciones publicas o mixtas. Para ello fue realizado un estudio exploratorio descriptivo, mediante la utilización de instrumentos cualitativos (entrevistas abiertas, semi estructuradas, observación no participante, fichas de relevamiento) Podemos concluir que a nivel empresas se buscan nuevas formas de gestión, de asociación, para lograr mayor productividad y rentabilidad; el Estado deberá que mejorar paulatinamente sus estrategias de acercamiento al sector turístico de la ciudad para afianzar su papel de promotor e impulsor de acciones adaptativas y de restructuración; por ultimo se puede advertir que existe un cambio en la percepción empresarial sobre su grado de responsabilidad y sobre la necesidad de cambiar sus prácticas gerenciales para el logro de una mayor competitividad del sector. Si bien afirman que la principal desventaja para la competitividad son las asimetrías, no consideran que el cambio de estas diferencias sean por sí solas suficientes para asegurar un aceptable nivel de competitividad. Simplemente interesa destacar que los actores claves del sector están crecientemente convencidos de la necesidad de modificar, profesionalizar sus prácticas de gobierno como condición imprescindible para seguir subsistiendo.

**Abstract..** The purpose of this paper is to share the findings from research undertaken in the tourism sector organizations from the city of Cordoba. We work on the axes a) sustainability of organizations and associations in the tourism sector of the city of Córdoba and b) the facilitators and obstacles to inter organizational partnering / associativity. Priority was given to work with small and medium organizations, be they businesses, nonprofit organizations, public or mixed organizations. This was an exploratory study conducted through the use of qualitative instruments (open interviews, semi structured, non-participant observation, survey sheets) we conclude that companies are looking at new forms of management, association, for higher productivity and profitability, the State will have to gradually improve their strategies to approach the tourism sector of the city to strengthen its role as promoter and initiator of adaptive actions and restructuring, can finally see that there is a change in perception about your business degree responsibility and the need to change their management practices to achieve greater competitiveness. While state that the main disadvantage for competitiveness are the asymmetries do not consider the change of these differences alone are sufficient to ensure an acceptable level of competitiveness. Just want to emphasize that the key players in the sector are increasingly convinced of the need to change, professionalize their governance practices as a prerequisite to continue subsisting.

### Introducción

Este proyecto de investigación, encarado por un equipo constituido en su gran mayoría por investigadores jóvenes, se aboca a una problemática habitualmente encarada por economistas y licenciados en administración de empresas, abordada desde la perspectiva de la Psicología social de las organizaciones. Sus dos ejes son: a) la sustentabilidad de las organizaciones y de las asociaciones

**Pan, Mónica\* y Barrionuevo,  
Eugenia\***

\* Facultad de Psicología, UNC.

**Grupo de investigación al que  
pertenece el trabajo:**

Equipo de investigación Cátedra  
Psicología Organizacional. Pan  
Monica, Barrionuevo Maria Eugenia,  
Rivera Laura, Camaño Damián,  
Sedevich, Valeria Ivana, Mazzini  
Carla Eloisa, Lanfranchi Carla,  
Lencinas Carlos Enrique, Gomez  
Gabriela Noe.

**Palabras claves:**

Asociatividad inter organizacional,  
Sustentabilidad psicosocial, Sector  
turístico de Córdoba

**Keywords:**

Inter-organizational associativity/  
partnering, Psycho-social  
sustainability, Tourism sector  
Córdoba

**Enviar correspondencia a:**

Mónica Pan

E-mail: [pan\\_monica@hotmail.com](mailto:pan_monica@hotmail.com)

en el sector turístico de la ciudad de Córdoba y b) las facilitaciones y obstáculos para la asociatividad interorganizacional. Ésta última es reconocida en la bibliografía específica como una herramienta que fortalece la sustentabilidad y potencia, la competitividad de las empresas y de los territorios (Porter, M 2002; Yoguel, G 2004) en pos del desarrollo local y regional.

Se trata de un estudio exploratorio descriptivo porque la temática, el sector y la localización geográfica en que este equipo decidió estudiarla, lo requieren. Respecto de los dos ejes elegidos podemos decir que desde la perspectiva lógica resulta el segundo subsidiario del primero – dado que la apertura para el aprovechamiento de oportunidades de asociatividad interorganizacional es una de las condiciones favorecedoras de sustentabilidad -.

No obstante lo anterior, la asociatividad se constituye en un eje de trabajo en sí, dada la importancia que tiene esta apertura para el acceso al financiamiento o la capacitación por estar impulsada desde a políticas públicas.

En cuanto al marco teórico de lectura de la información relevada, el equipo ha apelado tanto a conocimientos específicos de la Psicología organizacional (modalidades de circulación del conocimiento, proyecto organizacional / interorganizacional, sistema político y procesos decisorios, entre otros) como conocimientos generales de la Psicología social y la sociología (creencias sociales, prejuicios, imaginario social).

Además, se han capitalizado resultados de estudios previos del equipo de investigación de esta cátedra en torno a proyecto organizacional y circulación del conocimiento en las organizaciones (El primer trabajo de investigación de esta cátedra se realizó en el período 1999 -2001 y se centró en grandes empresas, el rubro elegido fue el aceitero. Luego: Proyecto organizacional en PyMEs de la ciudad de Córdoba. Estudio de casos en 2003. En 2004/ 2005 el proyecto presentado fue: Empresas recuperadas. Una mirada psicosocial hacia su sustentabilidad), poniéndolos en juego a la hora de generar categorías conceptuales e indicadores a relevar tanto en organizaciones como en asociaciones y proyectos asociativos de menor formalización o de formato no tradicional.

Con respecto al sector en estudio actual, si bien hay gran variedad de rubros involucrados en la actividad turística, fueron considerados los siguientes actores sociales: los hoteleros, las agencias de turismo, las instituciones de formación profesional en turismo, los museos, Cámaras, Córdoba Convention & Visitors Bureau, la Asociación Hotelera y otras asociaciones interorganizacionales e interempresariales, la Agencia Córdoba Turismo y la Secretaría de Turismo de la Municipalidad.

Además de orientar la búsqueda a través de las entrevistas hacia los indicadores construidos, se aprovechó la oportunidad de relevar información básica sobre el sector, a través de fichas de relevamiento de información cuantificable y francamente objetivable que, si bien en este proyecto tuvo la finalidad de ofrecer un marco de lectura a los datos de mayor complejidad sólo abordados desde un enfoque cualitativo, podrán ser utilizados en otros proyectos sobre el sector.

## La construcción del problema de investigación

Bunge (1972) plantea que uno de los itinerarios posibles es identificar un problema fáctico, un problema reconocido en la realidad práctica cotidiana de los hombres que luego ha de ser transformado en un problema científico. Ese fue el camino seguido en la construcción de este problema. Durante 2007 un miembro del equipo aportó información respecto a la creación del Córdoba Convention & Visitors Bureau como un intento generado desde el ámbito político con participación activa de representantes de distintas organizaciones del sector turístico para intentar poner en valor la ciudad de Córdoba como destino turístico. Se señaló que paradójicamente en una provincia de tradición turística, la Capital no logra resultados suficientemente satisfactorios para muchos de los actores sociales involucrados. Se plantearon interrogantes respecto a la gran cantidad de asociaciones que nuclean al sector sin alcanzar la suficiente eficacia para no dar lugar a otra similar en poco tiempo. Además, estaban las inquietudes de parte del sector por la necesaria certificación de calidad de los prestadores de servicios y la escasa profesionalización del sector.

Se decidió realizar algunas entrevistas preliminares con algunos referentes de asociaciones y empresas del sector, para sondear la viabilidad del proyecto aún en diseño, recabar insumos mínimos para su elaboración y en la construcción del escenario de investigación (González Rey F. 2005), realizar algunos acuerdos mínimos que permitieran la accesibilidad imprescindible al sector.

De allí se partió para dar lugar a la transformación de un problema fáctico en un problema científico. ¿Qué factores facilitan y cuáles obstaculizan el sostenimiento de proyectos asociativos interorganizacionales en el sector turístico de la ciudad de Córdoba? ¿Qué facilita y/o dificulta la sustentabilidad de organizaciones y asociaciones desde la perspectiva psicosocial en este sector?

La hipótesis de trabajo con la cual se contaba es que las condiciones endógenas de las organizaciones y asociaciones inter-organizacionales del sector turístico constituyen el factor más significativo en su sustentabilidad.

En consecuencia el proyecto se focalizó en la problemática de las estrategias asociativas y la competitividad en el sector turístico, se priorizó trabajar con organizaciones pequeñas y medianas, sean estas empresas, organizaciones del Tercer sector, organizaciones públicas o mixtas (ej. Agencias).

Esta decisión estaba fundamentada en:

- La posición estratégica de las organizaciones pequeñas y medianas en la economía y el dinamismo social del país y de Córdoba en particular y su potencialidad para promover el desarrollo local.
- Las amplias necesidades de formación y asesoramiento de esta franja de organizaciones que requiere de investigación que las sustente.
- La trayectoria de la cátedra en investigación en estos últimos años.

El impacto previsto de este tipo de estudio exploratorio y descriptivo es devolver la información procesada a los diversos actores del sector, a través de jornadas plenarias que no se han podido realizar aún debido a que es una época de fuerte trabajo para el sector. El propósito de estas acciones es que luego puedan diseñar estrategias y que cuenten con estos insumos para alcanzar mayor efectividad en el logro de sus objetivos. Por otra parte estos resultados ya están siendo puestos en juego en proyectos extensionistas de la misma Cátedra con impacto en otras regiones de la Provincia.

### **Enfoque metodológico**

Se tomó la decisión de optar por el desarrollo de un estudio descriptivo, esta opción metodológica se fundamentó en que permite ganar terreno en la profundidad y significatividad del análisis, priorizando la reconstrucción de procesos sociales a la luz de las características que adquiere una realidad local y enfatizando la perspectiva de los actores.

Además, esta situación invita a los miembros del equipo a pensar que dicho fenómeno se encuentra aún en proceso de desarrollo; lo que se evidencia en la heterogeneidad de los resultados. En este sentido, un abordaje descriptivo permite contribuir a que las estrategias de asociatividad puedan ser conocidas y valoradas en función de ciertos supuestos.

Por otra parte, también desde el contexto académico, se da la posibilidad de contar con un estudio que permita dar cuenta “del estado del arte” en esta temática, lo que aportó a la reflexión sobre las prácticas profesionales de algunos actores claves del sector, redefiniendo focos de interés y permitiendo el diseño intervenciones más efectivas.

A partir de una profundización del rastreo bibliográfico inicial, se identificaron categorías a explorar para poder luego describir el estado de situación en el sector tanto en las organizaciones, en las asociaciones interorganizacionales o interempresariales y en los proyectos asociativos interorganizacionales que fue factible detectar.

Se realizaron entrevistas en profundidad a informantes claves para que sirvieran de insumos para la elaboración posterior de herramientas de mayor grado de estructuración: entrevistas parcialmente pautadas y fichas de relevamiento de información.

En el segundo año de trabajo, el equipo construyó participativamente, una ficha de relevamiento de información como complemento del desarrollo de las entrevistas parcialmente pautadas.

Además se realizaron entrevistas a informantes claves con el propósito de validar consolidados de información generados a partir de las entrevistas realizadas y las fichas en proceso de sistematización. De esta manera, se chequearon parte de los resultados obtenidos con referentes locales del tema.

Las categorías de sustentabilidad desde la perspectiva de la Psicología Social de las Organizaciones consideradas fueron<sup>1</sup>: (a) Condiciones de generación del proyecto (organizacional / Interorganizacional); (b) Adecuación del proyecto a las cambiantes necesidades del sector o a los cambios en las necesidades del sector; (c) Profesionalización de la gestión; (d) Formación específica de propietarios y empleados; (e) Apertura a la participación en proyectos interorganizacionales; (f) Sentimiento de pertenencia a asociaciones; (g) Relación con el estado; (h) Creencias sociales que sustentan las significaciones atribuidas a los espacios asociativos; (i) Concepciones del turismo; (j) Circulación del conocimiento, (k) Herramientas de gestión del conocimiento; (l) Modalidades de relaciones entre los asociados; y (m) Procesos de decisión vigentes.

### **Marco teórico**

#### *Condiciones de generación del proyecto (organizacional Interorganizacional) y Adecuación del proyecto a las cambiantes necesidades del sector o a los cambios en las necesidades del sector*

El proyecto es considerado con frecuencia como la misión inserta en la visión particular del grupo directivo ya sea de una asociación interorganizacional o una organización; a menudo se lo identifica como sinónimo de plan de negocios o incluso sustituyendo el término fines o propósitos organizacionales.

Mirado desde la perspectiva psico – social, el proyecto organizacional constituye la organización lanzada hacia delante: es el producto de un trabajo de pensamiento, un entramado de actividad de fantaseo y racionalidad. Podríamos decir que es la organización pensada por un sujeto o un conjunto de sujetos.

En este marco consideramos avatares del proyecto a las modificaciones significativas generadas deliberadamente por fundadores, socios, gerenciadore, otros miembros de la organización interorganizacional en sus contenidos cognoscitivos. Como también, a las modificaciones no generadas deliberadamente pero reconocibles en sus consecuencias en aspectos objetivos de la concreción del proyecto.

#### *Concepciones del turismo*

En la revisión general de los antecedentes de investigación ligados al tema del turismo, se encuentra que el desarrollo del sector turístico como área científica de estudios apareció sólo en los últimos años, por su complejidad este sector esta usando métodos de varias disciplinas para su desarrollo.

Las literaturas que caracterizan el sector vienen creciendo pero se encuentran desarticuladas y dispersas. Los trabajos publicados confirman esta afirmación ya que son principalmente periódicos de

---

<sup>1</sup> El equipo de investigación participó como tal tanto en el procesamiento de información bibliográfica como en el desarrollo del relevamiento de información en terreno.

investigación en áreas de eco-turismo y medio ambiente, trabajos que hacen referencia a la Formación requerida en el área. Y son pocos los desarrollos teóricos sobre la gestión e innovación organizacional en el sector, sistemas de gobierno de los espacios intersectoriales, entre otros. Sobre todo por que en este sector conviven e interactúan cotidianamente multiplicidad de sectores.

La Organización Mundial del Turismo (O.M.T.), menciona que *“el turismo comprende actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fin de ocio, por negocio y otros”* (Sarasqueta, 2003)

Korstanje (2009) citando a Dos Santos y Antonini, *“el turismo es considerado una actividad económica de importancia global, que abarca elementos económicos, sociales, culturales y ambientales. Es uno de los fenómenos más importantes de los últimos tiempos, pues propicia el contacto entre culturas, la experiencia de diferentes situaciones, el paso por diferentes ambientes, y la observación de diferentes paisajes. Esto posibilita la globalización de la cultura”*.

*“Para la sociología y la antropología el turismo se convierte en una actividad relacional puramente social; por el contrario para la geografía éste adquiere una dimensión territorial espacial de distribución tangible. Los ambientalistas entenderán al turismo como un fenómeno plausible de protección, etc.*

*El punto central de la discusión, es que cada disciplina comprende, analiza y trabaja la noción de turismo bajo un prisma determinado. Esto genera la falta de un consenso en la comunidad científica general sobre el fenómeno y sus implicancias.”* (Korstanje, 2008)

Las organizaciones entrevistadas/encuestadas son hoteles y agencias de viaje principalmente; los hoteles brindan servicios que podemos caracterizar de la siguiente manera: *“el producto hotelero está formado por el conjunto de bienes y servicio que se ofrecen en el mercado, para el confort material y espiritual, en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades y deseos del consumidor al que le llamamos turista”* (Pérez, s/f) *“el producto hotelero es la combinación de una serie de elementos tangibles e intangibles que solo afloran en el momento de consumo.”* Y al segundo, las agencias de viaje, las podemos comprender como *“empresas comercializadoras, que componen el sistema turístico, formando parte específicamente de la denominada industria turística (...) las funciones son asesorara a los potenciales turistas, mediar entre estos y los prestadores de los servicio y la organización de servicios turísticos”* (Sarasqueta, 2003).

Sarasqueta (2003) menciona que podemos encontrar agencias receptoras o emisoras: mayoristas (son aquellas que arman los paquetes turísticos y los venden a las agencias minoristas) o minoristas (son las que venden el producto a los consumidores finales).

Como se describe, no se encuentran respuestas unánimes en torno a las conceptualizaciones aportadas por la bibliografía de corte científico.

### *Relación con el estado*

Las políticas de desarrollo productivo con un enfoque territorial o “desde abajo hacia arriba” se apoyan en el hecho que los actores locales deben jugar un papel cada vez más importante en fomentar las ventajas competitivas de sus ciudades y regiones para responder a los cambios en los mercados nacionales e internacionales, considerando que los mercados de factores, la estructura económica y las instituciones son distintos en diferentes regiones de un mismo país (Gerber, 2003).

Al nivel micro, debe considerarse no sólo los factores de competitividad al interior de las empresas que componen el sector sino también, el problema de la eficiencia colectiva, es decir una ventaja competitiva creada a través de la interacción regular (colaboración y cooperación formal e informal) y al mismo tiempo competencia entre las empresas. De acuerdo con ello, a nivel local y especialmente en el contexto de clusters, existen tanto las mayores potencialidades como los mayores obstáculos para impulsar la cooperación interempresarial orientada a generar colectivamente (Porter, M. 2009).

Por otra parte entra en juego la transformación constante de una estructura y los roles del estado. Las transformaciones del capitalismo mundial a través de la globalización y de la fragmentación simultánea de los espacios económicos generaron también condiciones y posibilidad de implementación de políticas de integración, sin embargo consideramos que este proceso no solo resulta de estos cambios sino que también de la voluntad de los sujetos políticos intervinientes

### *Formación específica de propietarios y empleados y Profesionalización de la gestión*

La formación profesional es un proceso complejo, que se nutre de educación formal y laboral, que están ligadas al incremento de conocimientos y habilidades para una determinada ocupación, proceso continuo que no puede estancarse porque las necesidades del entorno van variando, y las personas deben actualizarse para hacer frente a ellas, actualización que cobra relevancia en la actualidad a diferencia del pasado ya que *“si hasta no hace mucho se pensaba que la formación profesional no era sino la transmisión ordenada y sistemática de habilidades y destrezas, y de conocimientos tecnológicos para los trabajadores (...), hoy día se advierte una preocupación cada vez mayor por otras dimensiones (...), en la perspectiva de un proceso de formación continua.”* (CINTERFOR, 1996)

Lo que se busca con esa formación continua es un proceso educativo permanente, que no se limite a los conocimientos escolares adquiridos sino que se puede definir en palabras de Vial (1986, citado en Gore, 2003): *“la educación permanente es la suma, cronológicamente desarrollada, o por el contrario alternativamente distribuida, de la educación escolar y de la educación continuada.”*. *“... la educación permanente se afirma con carácter global, dedicada a la promoción de la persona total.”*. Ambas definiciones dan cuenta de la globalidad y la permanencia en el tiempo como factores

destacables, temporalidad que se fundamenta en la idea de la continuidad y de que sea prolongada, es por ello que no se puede limitar a un conjunto de prácticas escolares solamente, sino como se viene fundamentando es un trabajo continuo.(Gore, 2003)

La razón de ser de esta educación permanente y en la que nos situamos para que cobre notoriedad en la investigación que llevamos a cabo, es que la educación que recibieron formalmente en las diversas instituciones los distintos miembros, se integren a esos procesos educativos que son posteriores a ellas, y que no sean factores inconexos, sino que sea un proceso global para el enriquecimiento de la persona, y que el mismo continúe nutriendo los conocimientos para hacer frente a las distintas demandas, sin embargo y mas allá de la importancia de una educación permanente, lo que se busca es que la formación profesional abarque más que la adquisición de un saber, sino que integre un saber hacer y un saber ser que estén dirigidos a la persona y que esta pueda desarrollar sus aptitudes.

Uno de los actores clave para esta investigación, son aquellas instituciones locales dedicadas a la educación y capacitación (incluyendo escuelas vocacionales, de formación técnica y las universidades locales) y las asociaciones empresariales (asociaciones gremiales y cámaras).

#### *Circulación del conocimiento y Herramientas de gestión del conocimiento*

Rodríguez (2006) define a la gestión del conocimiento como un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.

Benavides (2003) la define como un conjunto de actividades relacionadas con la dirección y administración de la totalidad de los flujos de conocimiento en la organización, se concreta en funciones de creación, transparencia, utilización y absorción de los mismos, con el objetivo de generar competencias básicas esenciales.

Se ve a la gestión del conocimiento hacia el interior de estas asociaciones de segundo nivel (organizaciones cuyos miembros son organizaciones en lugar de personas físicas, como por ejemplo las cámaras empresariales), como capacidad endógena de la organización interorganizacional que redundo directamente en la sustentabilidad de la misma. Sin dejar de tener en cuenta que la esencia del conocimiento está ligada a la acción humana (Nonaka y Takeuchi (1999)).

Dentro del Desarrollo territorial que es un concepto de desarrollo endógeno la teoría evolutiva de la firma como enfoque general permite comprender el papel que juega el aprendizaje en los procesos de generación de ventajas competitivas por parte de los agentes productivos.

En la línea de la teoría de la firma se marca con fuerza que la firma es un conjunto de agentes y recursos y una red de interacciones entre ellos. Las firmas pueden concebirse entonces como

organizaciones depositarias de un saber productivo conjunto, que se reconoce en las rutinas que se ejecutan de manera estable. Un saber conjunto porque las capacidades de la firma son independientes de los sujetos que de modo contingente forman parte de la organización –lo que no implica desconocer que los saberes de los individuos afectan radicalmente la capacidad productiva-.

Se resalta la importancia de la adopción de un modelo de gestión de conocimiento, en cuanto el mismo intente promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concientizar sobre la importancia y el valor del conocimiento, movilizar la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, todo esto para la generación de procesos de creación de conocimiento organizacional,

Entre los principales usos para lo que sería importante la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en el sector podemos mencionar.

- Capturar y compartir buenas prácticas.
- Fomentar la formación profesional y profesionalización de la gestión.
- Mejorar la comunicación y la utilización del conocimiento.
- Generar memoria organizacional. (Rodríguez, 2006)

#### *Procesos de decisión vigentes y Modalidades de relaciones entre los asociados*

La tradición de los mecanismos de toma de decisiones en las organizaciones - esto es, si son racionales o intuitivos, si el peso está en quien toma la decisión (los actores involucrados) o en el tipo de decisión que se toma - muestran cómo una situación crítica es un espacio en el que se manifiesta la cultura de una organización particular, los valores, artefactos y presunciones subyacentes o básicas (Shein 1988). También algo de lo vincular, de las interacciones en juego en ese espacio se construye o reproduce.

Diversos autores (Guiot 1985, Vroom y Yetton 1979, también en Schein 1982) resaltan la participación de los involucrados dentro de los procesos de toma de decisiones para la resolución de problemas. Con la participación se insta a implicar al sujeto con su acción a asumir responsabilidades y costos que inéditos en su historia.

La toma de decisión es vista como una herramienta para resolver problemas, por eso interesa comprender que el nivel de complejidad actual no sólo modifica las condiciones del contexto de las organizaciones. Esta situación conlleva la necesidad de atender a las nuevas herramientas que permiten a las organizaciones gestionar sus recursos, sus relaciones y sus productos en un contexto dinámico y complejo, donde los problemas son nuevos y deben generar nuevos conocimientos y nuevas metodologías para ser abordados.

Los aspectos que se toman a los fines de este trabajo, tienen directa relación con la posibilidad de cada organización de incidir en un espacio que es multiactorial y donde cuentan el impacto de sus acciones individuales, o de sus acciones asociadas a otros individuos o a otras organizaciones.

### *Modalidades de relaciones entre los asociados*

Las redes se están descubriendo como las herramientas óptimas de gestión para sectores económicos complejos. Nos interesa analizarlas porque consideramos que la capacidad de coordinación y negociación entre actores institucionales e interorganizacionales será lo que facilite o impida el logro de objetivos comunes.

### **Hallazgos**

#### *Adecuación del proyecto a las cambiantes necesidades del sector o a los cambios en las necesidades del sector y Condiciones de generación del proyecto (organizacional / Interorganizacional)*

La experiencia internacional demuestra que el principal fundamento del desarrollo de los territorios es el fortalecimiento del tejido social, la concertación entre los diversos actores y la creación y consolidación de instituciones públicas y privadas, así como la participación de la sociedad en los asuntos económicos, sociales y políticos de cada lugar. Para ello, se necesita ampliar las capacidades y posibilidades de expresión, diálogo, participación, reflexión y evaluación por parte de los interlocutores validos con actuación territorial (Rojas, E. 1999). “*En turismo, la cadena de valor es el asociativismo, no como un proceso secuencial, sino desparramándose en todos los actores de una manera simultanea y multiplicadora*” (Dato de investigación 2009)

#### *Profesionalización de la gestión y Formación específica de propietarios y empleados*

Respecto a los tipos de organizaciones con que nos encontramos en el sector, numéricamente predominan las organizaciones pequeñas y medianas (70%), la mayoría con muchos años de antigüedad, particularmente esto es así en el rubro hotelero y de agencias de viajes. Realizando una comparación, notamos que las agencias de viajes se encuentran más profesionalizadas y valoran más la capacitación permanente como herramienta de desarrollo (95% de ellas), mientras que los hoteles valoran el aprendizaje en la práctica y los años de experiencia (65%). De todas maneras, la formación tuvo un importante rol en ambos rubro, en lo que respecta a las necesidades prioritarias del sector; no fue este el caso de la relación con otras organizaciones, que pocos entrevistados destacaron como importante.

#### *Apertura a la participación en proyectos interorganizacionales*

En algunas empresas del sector (mas del 50%) se opera con una modalidad que podría definirse como más expectante de lo que ocurre en su entono, por ejemplo en la captación de clientes, la capacitación del personal, el tipo de publicidad preponderante, la utilización de herramientas virtuales, el relativo desinterés por la búsqueda de nuevos mercados y el nivel de desarrollo de vínculos asociativos con los fines de posibilitar el incremento de la competitividad.

En otras (casi el 50%), se observa la búsqueda de avales a través de certificaciones y el desarrollo de redes asociativas mediante las cuales se abaratan costos, se superan falencias infraestructurales y se mejora la calidad del servicio. Se podría decir que si bien se puede observar una progresiva instalación de las estrategias de tipo asociativas entre organizaciones del sector, este grupo se encuentra aun en un nivel inicial.

Cuando se les pregunta sobre la colaboración entre empresarios del mismo sector, si bien todos acuerdan que si la hay, estos vínculos son vistos como poco sinceros y en función de conveniencias, crisis o intereses puntuales en común y por lo tanto son efímeros. El beneficio de trabajar en conjunto es el de “*conseguir mayor rentabilidad, menores costos operativos, tener mayor información*” (Entrevista 2009) según acuerdan diferentes entrevistados.

En cuanto al vínculo que establecen con otras instituciones: las instituciones de formación profesional del sector son las más observadas; todas las empresas entrevistadas optan por tener pasantes o egresados de carreras afines a Turismo. A su vez, muchas de ellas hacen convenios con otras organizaciones para hacer “sinergia a través de promociones en otras provincias” como una forma de mantenerse en el mercado.

#### *Sentimiento de pertenencia a asociaciones*

En una proporción pequeña (menor al 10%) de entrevistados se observa la presencia de sentimientos de pertenencia con respecto a la asociación en la que están nucleados.

Una significativa (70% hoteleros – 78% agencieros) cantidad de entrevistados no ven de manera optimista pertenecer a asociaciones formalizadas (cámaras, asociaciones, etc.), aunque desarrollan estrategias asociativas ínterfirmas permanentemente, pero no las nominan así.

#### *Relación con el estado*

El estado es percibido, en general, como ineficiente en su rol de potenciador de estrategias asociacionistas para el fomento del turismo, en sus políticas generales, los principales comentarios de los empresarios entrevistados (90%) refieren a: su incapacidad de mantener la estabilidad económica necesaria para evitar abruptas fluctuaciones, variaciones frecuentes en la política fiscal, constantes cambios en los marcos regulatorios para el sector, corrupción en la gestión de los indicadores estadísticos necesarios para la toma de decisiones de inversión, relación de cambio peso-dólar fluctuante e impredecible, inexistencia de una política a largo plazo para desarrollar el sector, etc.

Lo anterior, da cuenta de que en este rol es visto el gobierno nacional, quedando invisibilizado en cierta medida, el gobierno de la provincia. También se perciben opiniones poco favorables acerca de la coordinación de políticas provinciales y municipales en el plano local.

Sin embargo en la ciudad de Córdoba la percepción negativa enfatiza diversas falencias operativas, como son la falta de información específica de la ciudad, información de otros potenciales

destinos especialmente fuera de la provincia, en las oficinas de turismo, inadecuada atención al público, falta de empleados que hablen diferentes idiomas, falta de obras e infraestructura con potencial turístico, etc.

Algunos resultados de la investigación finalizada indican que la incorporación de estrategias asociativas por parte del estado, conformando entidades mixtas, como por ejemplo es el caso de la Agencia Córdoba Turismo compuesta por actores públicos y privados, no favorece por sí misma la existencia de multidireccionalidad en la comunicación, ni la implicación de los actores que se pretenden como beneficiarios, *“es necesaria la construcción de confianza mutua en la gestión de proyectos compartidos a través de actitudes de dialogo”* (Dato de entrevista 2009). Por lo tanto se observa que se requiere para éste sector la incorporación de la lógica del aprendizaje organizacional, de gestión del conocimiento y estrategias concretas de comunicación para llegar a todos los actores involucrados.

*Concepciones del turismo: Creencias sociales que sustentan las significaciones atribuidas a los espacios asociativos.*

Se observaron muy diversas maneras de concebir la significación del turismo en los diversos actores que componen éste complejo sector.

Por una parte están quienes lo conciben como un tiempo / espacio de veraneo, referencia bajo la cual la ciudad de Córdoba no cumpliría ese requisito. En este grupo se encuentran particularmente, los entrevistados del rubro astronómicos y museos, aunque en muy menor medida algunos hoteleros que no se sienten parte de un negocio de turismo por estar en la ciudad.

Las voces de las entidades estatales entrevistadas definen al turismo/turista como aquel sujeto que ganando dinero en otro lado viene y lo gasta en esta ciudad.

Para el 80% de los hoteleros es un negocio que da servicio a quien tiene que pernoctar fuera de su casa por más de una noche.

Esta disímil visión muestra la falta de consenso del sector, cuestión que desencadena estrategias autónomas e independientes, donde *“a mi nadie me regala nada y si me presta me cobran con creces, aca cada uno tira para su lado y cada uno cuida su quinta”* (entrevista 2009).

*Circulación del conocimiento y Herramientas de gestión del conocimiento*

El mecanismo de generación de los conocimientos necesarios para enfrentar los problemas que se suscitan, se da a partir del contacto entre los “saberes formales”, y “saberes tácitos”.

Saberes formales, contenidos en los procedimientos de las herramientas, las matrices, los dispositivos armados para la resolución de problemas, la utilización de distintas técnicas, los “conocimientos científicos” de los consultores.

Saberes tácitos de los empleados o dueños, arraigados en las habilidades necesarias que estos poseen para llevar adelante la tarea cotidiana, a través de una serie de “conversaciones”, de “diálogos”,

entre los actores, y los espacios de trabajo, las herramientas, y su contexto, inscribiéndose así una dinámica de aprendizaje.

Las organizaciones del sector turismo, empresas, estado, fundaciones, etc., pueden aprender substancialmente de sus socios, aprovechando la diversidad de servicios que componen el rubro.

Se considera que es necesario poder beneficiarse, por parte de los actores involucrados, de esta diversidad para desarrollar redes de conocimiento compartido, de modo que puedan reconocer el valor de la nueva información, lo asimilen y lo co-apliquen en acciones que promuevan la competitividad del sector. (Parra, E. y Andreu, L. 2007)

Sin embargo en este punto no se registran respuestas significativas que den cuenta de cómo es la circulación de saberes al interior del sector, por lo cual es un punto a seguir profundizando en próximas investigaciones.

#### *Modalidades de relaciones entre los asociados*

Los hallazgos que pueden destacarse acerca del estado del sector, revelan la existencia de un sector donde lo colectivo es más una expresión de deseo que una realidad de trabajo conjunta, con dificultades para generar estrategias a largo plazo que aseguren su sustentabilidad, competitividad y crecimiento. Se observa que, si bien se identifica a la asociatividad inter-organizacional como una situación deseable y potencialmente favorable, se observan aún pocas acciones concretas en este sentido, en todas las entrevistas (100%) se dijo que sería interesante tener contactos con otras organizaciones, sin embargo muy pocas de ellas los tenía o estaba planificando desarrollarlos.

Los obstáculos hallados para entablar relaciones colaborativas con otros, en general se relacionaron al “individualismo y/o desconfianza” (según palabras de los entrevistados) existente en el sector, el cual en casi todos los casos (a excepción de dos Hoteles) se describió como “poco espíritu de trabajar y resolver problemas de manera conjunta”.

Resulta interesante rescatar que la cooperación público privado, público con público, privado con privado y analizarlo con lo que algunos autores llaman gestión asociada, definida por un contrato social específico (Nari, P, 2009). Es la forma en que se coordinan los diversos actores para obtener una mayor competitividad en el sector. Sin embargo, este tipo de formalización es aún incipiente en las organizaciones del sector relevadas:

- a. En la mayoría de los casos relevados se trata de acuerdos informales entre diferentes empresas con la finalidad de brindar un mejor servicio (privado con privado). Esto se percibe claramente en el segmento de hotelería *“realizo reuniones informales con gerentes de otras empresas hoteleras, todos los jueves de cada mes, consisten en juntarse a tomar cerveza y charlas de amigos, a partir de allí surgen los negocios, intercambios de experiencias, servicios y para organizarse; ya que Córdoba es grande pero los lugares son chicos”* (Entrevista 2009)

- b. El estado provincial en general aporta infraestructura, capacitación, pero esto no es conocido por la mayor parte de las empresas (público con privado), que ven al estado como ente recaudador.
- c. En esta gestión, se generan acciones con el grado de formalización necesario para incluirlo dentro de una gestión asociada. Se asocian el estado provincial, con el municipal y los diversos actores privados que están involucrados en un proyecto particular como por ejemplo, el proyecto de recuperación de la identidad de la ciudad de Córdoba.

### *Procesos de decisión vigentes*

La formación de espacios económicos integrados entre dos o más firmas (comercio intrafirmas), entre dos o mas organizaciones, firmas y organizaciones, firmas y estado, etc. genera una serie de comportamientos de respuestas o de visiones de las decisiones que deben tomar, por parte de los agentes que actúan.

En lo relacionado a los desafíos o problemas que afronta el sector, el 80% identifica factores de índole económica (valor del cambio / cortes de ruta por crisis del campo) o problemas como la Gripe A. Para algunos (70%) estas situaciones es vivida con impotencia y con la sensación de no tener las redes necesarias para superarlos, pero otros superarían éstos problemas con capacitación y con publicidad (30%). Datos que se desprenden principalmente del sector de Agencias de viajes de turismo receptivo.

En general se observan reacciones de tipo defensivas (como la capacitación) que buscan que las empresas miembros de los espacios interorganizacionales puedan irse adaptando a los cambios que constantemente ocurren por las condiciones del mercado de un sector tan dinámico.

### **Conclusiones**

A modo de cierre vale decir que el turismo es una actividad creadora y receptora de valor agregado, con una proyección de crecimiento del 4% anual (Fernández y Guzmán Ramos, 2004), por lo cual puede ser una actividad promotora del desarrollo local, promoviendo además, el rescate de la identidad local y del patrimonio cultural y natural de los pueblos.

Algunas cuestiones que preocupan a las empresas, a los empresarios y al Estado son, los problemas actuales de las organizaciones que buscan nuevas formas de gestión, de asociación, para lograr una mayor productividad y rentabilidad, que les permita la propia sustentabilidad. (Barrionuevo, 2009)

Con respecto a las facilitaciones y obstáculos para la asociatividad interorganizacional, autores como Vacchino (1993) consideran que en una perspectiva de integración como lo es la que enmarca a las asociaciones, es necesario colocar en un lugar privilegiado la tarea de diseñar el espacio intersectorial, interempresarial e interorganizacional.

Finalmente en relación al estado, éste tendrá que ir paulatinamente mejorando sus estrategias de acercamiento al sector turístico de la ciudad y afianzar así, su papel de promotor e impulsor de acciones, tanto adaptativas como reestructuradoras de los efectos emergentes de este período que para algunos es de transición.

La disímil percepción empresarial descrita en hallazgos, en parte se explica por los diferentes ritmos de evolución de la actividad económica según el rubro. También es evidente un importante cambio en la percepción empresarial sobre su grado de responsabilidad y sobre la necesidad de cambiar sus prácticas gerenciales para el logro de una mayor competitividad del sector. Si bien afirman que la principal desventaja para la asociatividad interorganizacional y para la competitividad son las asimetrías de volumen de negocio (tanto en hoteles como en agencias hay un muy diferente caudal de pasajeros); esto no significa que los empresarios consideren que el cambio de estas diferencias sean por sí solas suficientes para asegurar un aceptable nivel de competitividad. Simplemente interesa destacar que los actores claves del sector están crecientemente convencidos de la necesidad de modificar, profesionalizar sus prácticas de gobierno como condición imprescindible para seguir subsistiendo y lograr mejores estrategias asociativas que redunden en una mayor competitividad.

## Referencias

- Andreu, L.; Parra, E. (2007) *Gestión de redes en empresas y destinos turísticos*. PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 5 (3), 399-402. ISSN 1695-7121
- Barrionuevo, E. (2009) *Itinerarios que recorren los aprendizajes colectivos a cerca de la asociatividad en el Sector Turístico de Córdoba*. Material presentado en el IV Congreso Marplatense de Psicología Nacional e internacional. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina. ISBN 9789875443358
- Barrionuevo, E; Camaño, D; Gomez, G. (2010) *Gestión del conocimiento como capacidad endógena de la organización*. Material aceptado para su presentación en el Congreso Panamericano de Psicología. Salta. Argentina. Manuscrito no publicado.
- Benavides, C. (2003) *Gestión del conocimiento y calidad total*. España: Díaz de santos ediciones.
- Bunge M. (1972) *La investigación científica. Su estrategia y su filosofía*. Habana: Instituto Cubano del Libro, Editorial de Ciencias Sociales.
- Fernández, G; Guzmán Ramos, A. (2004) *Patrimonio industrial, turismo cultural y rutas turísticas para un desarrollo local sustentable*. Revista on-line Caminhos de Geografía 8(11)114-129. ISSN 1678-6343
- Gore, E (2003) *Conocimiento colectivo: La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas*. Argentina: Editorial Granica.
- Gerber M (2003) *La Dimensión Local de la Competitividad de la PyME*. Material publicado en la 8va reunión Red Pyme Mercosur. FUNDES. Rosario, Argentina.
- Gonzalez Rey F. (2005) *La investigación cualitativa en psicología: rumbos y desafíos*. México: Intenational Thomson Editores.
- Guiot, J. (1985) *Organizaciones sociales y comportamientos*. Barcelona: Editorial Herder.
- Korstanje, M. (2009) *Breves reflexiones sobre la migración y el turismo*. Recuperado en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/06/mk.htm>
- Nari, P. (2009) *Las redes de políticas en la gestión del territorio*. Material publicado en el V Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad, Gobierno y Administración Pública y Cuestión Federal. San Juan, Argentina.
- Nonaka, I.;
- Pan Mónica (2009) *Asociatividad Inter organizacional en el sector turístico: formatos, desafíos, facilitaciones y obstáculos*. Material publicado en el IV Congreso Marplatense de Psicología Nacional e internacional. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. ISBN 9789875443358

- Pan, M.; Barrionuevo M.E.; Aragonéz, A.; Rivera, L.; Camaño, D.; Sedevich, I.; Lanfranchi, C.; Manzini, C.; Lujan, P.; Lencinas, C.; Gómez, G.; Di Paola, A.; (2009) *Competitividad en el sector turístico de Córdoba*. Material publicado en el XIII Congreso Argentino de Psicología, FEPR. Córdoba, Argentina.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental
- Porter, M. (2009) *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Rodríguez, D. (2006) *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Revista Educar, 37, 25-39.
- Rojas, E (1999) *El saber obrero y la innovación en la empresa moderna: Las Competencias y las Calificaciones Laborales*. Montevideo: Cinterfor/OIT
- Sarasqueta, V.; Pietrantueno, C. (2003) *Perfil organizacional de las empresas de turismo en la argentina*. Trabajo de investigación. UADE. Recuperado en: <http://www.aviabue.org.ar/downloads/Informe%20Final%20Turismo%204.0.pdf>
- Schein, E. (1982) *Psicología de la Organización*. Traducción de Cruz Cardona, V. E. Madrid: Editorial Prentice/Hall Internacional.
- Schein, E. (1988.) *La Cultura Empresarial y El Liderazgo: una visión dinámica*. España: Plaza & Janés Editores.
- Takeuchi, H. (1999) *La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la organización*. Mexico: Oxford university press.
- Vachino, J. M. (1993) *La dimensión institucional en la integración latinoamericana*. En integración latinoamericana, N° 187-188. INTAL
- Vroom, V. H.; Yetton, E. W. (1979) *Crisis Institucionales: La imagen de las organizaciones en juego*.
- Yoguel, G 2004 *Los desafíos del nuevo escenario de cambio tecnológico para el desarrollo de una estrategia de competitividad que incluya a las Pymes*. Material publicado en la 9ª Reunión anual de la Red PyMEs-MERCOSUR "El Rol de las Pequeñas y Medianas Empresas en un nuevo modelo de desarrollo". Buenos Aires, Argentina.