

idea

INSTITUTO PARA EL
DESARROLLO EMPRESARIAL
DE LA ARGENTINA

Capital Social

Elemento insustituible
para el progreso de la Nación

PREPARADO POR EL EQUIPO EMPRESA Y SOCIEDAD DE IDEA
PUBLICADO CON LA COLABORACION DE 

CAPITAL SOCIAL

Elemento insustituible para el progreso de la Nación

INDICE

Introducción	1
1. Esbozos sobre el concepto de Capital Social	2
2. Distintas definiciones de Capital Social	3
3. La importancia del Capital Social	4
4. Componentes que integran el Capital Social	5
5. ¿Cómo se mide el Capital Social?	7
6. Algunos beneficios de la existencia del Capital Social	9
7. La difícil tarea de construir Capital Social	10
8. El Capital Social en Argentina	12
9. El Capital Social y las empresas	19
10. Conclusiones	27

Por:

Ignacio González García

Liliana López Mato

Taira Peña

Maria Marta Preziosa

Sergio Ripoll

Roberto Sylvester

Introducción

Abundan universalmente ejemplos históricos que demuestran el inmenso valor sinérgico que tienen los humanos cuando acometen emprendimientos en forma conjunta, guiados generalmente por una visión o un sentimiento en común.

La asociatividad, la capacidad para involucrarse en un programa de bien común, la convicción para aglutinarse y dominar fenómenos de la naturaleza (los polders holandeses son un ejemplo de un pueblo que lucha día a día para que su territorio no sucumba ante las aguas), los mecanismos culturales instalados en grupos de personas que les permiten unirse bajo el paraguas del bien común, las habilidades para tejer alianzas, para sintetizar visiones dispersas en un objetivo concreto a ser perseguido, son todos ingredientes indispensables para el éxito y el crecimiento, y por ello, observamos que los pueblos más desarrollados han logrado conductas de cooperación y de realizar acciones conjuntas que minimizan las fracturas sociales y potencian la simple sumatoria algebraica de los recursos puestos al servicio del esfuerzo comunitario.

El sentido de comunidad, elaborado a partir del concepto de que toda actividad humana debe finalizar siendo antropocéntrica (tener como objetivo el bienestar y el desarrollo del hombre), en la medida en que se oriente al bien común, genera esa conducta o valor que ha dado en llamarse Capital Social y que puede en muchos casos representar el éxito, cuando el mismo está presente, así como el fracaso cuando se carece de él.

El equipo Empresa y Sociedad de IDEA, que ya ha realizado el trabajo previo de Balance Social a partir de un enfoque integral del mismo, continúa el programa que oportunamente se trazara, investigando sobre ese intangible invaluable que hace posible logros y emprendimientos de todo tipo.

El Capital Social, concebido como un código de conducta incorporado a las pautas culturales de una Nación, de un grupo de personas o de una entidad, es el "lubricante" y a la vez el "combustible" que motoriza el tejido social, que permite que los pueblos acometan actitudes superadoras, que redundan en beneficios de quienes las generan.

IDEA, como siempre, trata de ponerse a la vanguardia de "lo que vendrá". Es así que este equipo de profesionales ha investiga-

do, comparado, y simultáneamente entregado sus propias visiones respecto del fenómeno absolutamente inapreciable que es el Capital Social. Hemos enfocado nuestra tarea indagando primero sobre los conceptos básicos que involucran al Capital Social, para luego pasar a identificar la existencia y las carencias del mismo en nuestra Argentina.

Como producto del profundo intercambio de ideas, hemos coincidido en la inmensa demanda de Capital Social que requerirá nuestra Nación para volver a emerger de las dificultades actuales. Nos sobra materia prima individual; necesitamos la convicción y la acción de la sociedad toda, para alinear esa capacidad "solista" y hacer prevalecer los acuerdos coordinados de "la orquesta".

Finalmente, siendo la unidad empresaria el núcleo o conglomerado social que le da razón de ser a IDEA, también hemos incursionado en la generación de Capital Social dentro del ámbito de la empresa, haciendo especial énfasis en la empresa radicada en nuestro país. Una sociedad sin Capital Social, sin niveles aceptables de credibilidad y confianza, una sociedad "alerta" o "en guardia" es una sociedad donde los costos de las transacciones son altos, con lo cual este intangible se traduce automáticamente en un ingrediente imprescindible para el desarrollo de la competitividad.

Es la hora del involucramiento social coordinado de todos en nuestra Argentina. Nunca más verdad aquello que "la malicia de los malos es tan perjudicial como la carencia de coraje y participación de los buenos". Hoy que el premio Nobel de literatura plantea que quizás lo irracional no es la existencia del mal, sino la del bien: "lo que no tiene explicación racional no es que haya dictadores, sino que haya santos", es cuando el Capital Social enfocado hacia el bien común pasa a constituirse en el elemento insustituible en la evolución de cualquier forma de vida inserta en todo proyecto.

Es muy probable que muchos de los conceptos que se encuentran desarrollados en el presente trabajo sean conocidos, percibidos (y en muchos casos intuídos) por los destinatarios de nuestro estudio. Sin embargo, hemos considerado útil el hecho de reunir, sintetizar y divulgar nuestros puntos de vista sobre el Capital Social, como una manera más de restañar aspectos básicos que serán imprescindibles, reiteramos, para el despertar de nuestra Argentina.

"El Capital Social es "lubricante" y a la vez "combustible" que motoriza el tejido social de una Nación"

Ignacio González García
Buenos Aires, Octubre de 2002

1. Esbozos sobre el concepto de Capital Social

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

David Hume

El Capital Social es amalgama, es red, es raíz, sentimiento de pertenencia, capacidad para coincidir y aptitud para identificar objetivos comunes y llevarlos a la práctica. Es minimizar la declamación y exteriorizar la identidad del grupo, activándolo a través de la acción permanente, sostenida y consistente.

Es confianza, en su estado extendido y con mayúsculas, que permite no vivir en estado alerta. Es el grupo de "reglas no escritas" que permite realizar transacciones bajo la convicción de que nada súbito e inesperado cambiará sus condiciones.

Es la participación, el involucramiento, la transparencia en hechos concretos del sentimiento de pertenencia y es el operar a través de la acción coherente con los objetivos declamados.

Es un recurso que posee la característica de que su utilización o consumo potencia la cantidad existente y que crece en forma directamente proporcional a la sumatoria de las conductas, que acuerdan tácitamente ir en dirección hacia la creación de una comunidad.

Es un elemento irremplazable, competente para operar, anticipar y diseñar soluciones de urgencias imponderables, así como también para brindar una oportunidad de desarrollo integrado y participativo a todos sus integrantes.

Es esa "comun-unidad" que brinda a las naciones, organizaciones o entes, las fortalezas y las sinergias capaces de generar anticuerpos muy superiores a quienes carecen de ella.

Es la participación conjunta que, estimulada por la integración de colectividades, entidades, organizaciones no gubernamentales y dirigentes, permite la identificación de acuerdos básicos, sólidos e inmutables en el tiempo.

Pero es también el principal afectado por la pérdida o ausencia de valores, por la depreciación del nivel educativo, por los estados deliberativos permanentes, por la incapacidad para coincidir, por los tiempos inacabables para alcanzar consensos y por las prácticas poco transparentes. La carencia de confianza, la demanda permanente de sobreprotección ante la sensación constante de la posible agresión latente, la inseguridad física y jurídica, la inestabilidad de las normas de juego, el exceso de burocracia y la corrupción no controlada, son síntomas incontrovertibles de debilidad del Capital Social.

Capital Social es, en definitiva, un elemento vital cuya presencia y reserva debe cuidarse como un tesoro, pues se constituye a través del tiempo en un prerrequisito - semejante al del agua y el oxígeno- para cualquier sociedad que desee mantenerse viva.

La sociedad civil argentina está demandando elementos indispensables que le permitan orientarse hacia la conformación de una verdadera Nación, asentarse y levantar la cabeza, para salir definitivamente del escepticismo que hoy la inmoviliza y desangra.

"Es participación, sentimiento de pertenencia, involucramiento y transparencia"

"Es un prerrequisito esencial para cualquier sociedad que desee mantenerse viva"

2. Distintas definiciones de Capital Social: una forma de aproximarnos al concepto

2.1. De investigadores sociales que analizaron el tema:

James Coleman (1990) define el Capital Social como “la capacidad de los individuos de trabajar junto a otros, en grupos u organizaciones, para alcanzar objetivos comunes”, por lo cual, implica relaciones, expectativas de reciprocidad y comportamientos confiables.

Robert Putnam (1994) dice que “es el conformado por el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad que la caracteriza, elementos éstos que evidencian la riqueza y la fortaleza del tejido social interno de una sociedad. Es un sistema de redes, nor-

mas y la confianza, que facilita la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo”.

Francis Fukuyama (1996) lo ve como “la capacidad que nace a partir del predominio de la confianza, en una sociedad o en determinados sectores de ella”, considerando que “materializa parte integral de los recursos naturales con que indispensablemente debe contar una Nación para generar desarrollo”.

Kenneth Newton (1997) expresa que “el Capital Social puede ser visto como un fenómeno subjetivo, compuesto de valores y actitudes que influyen en cómo las personas se relacionan entre sí. Incluye confianza, normas de reciprocidad, actitudes y valores que ayudan a las personas a trascender relaciones conflictivas y competitivas para conformar relaciones de cooperación y ayuda mutua”.

Stephan Baas (1997) alude a que “tiene que ver con cohesión social, con identificación con las normas de gobierno, con expresiones culturales y comportamientos sociales que hacen a la sociedad más cohesiva y algo más que una suma de individuos”.

James Joseph (1998) dice que “es un vasto conjunto de ideas, ideales, institu-

“El Capital Social es la capacidad intrínseca de los individuos para trabajar juntos tras objetivos compartidos”

EQUIPO DE TRABAJO EMPRESA Y SOCIEDAD DE IDEA

IGNACIO GONZÁLEZ GARCÍA

Contador Público Nacional (UBA), Socio y Miembro del Directorio Mundial de PriceWaterhouseCoopers hasta el año 2000, del Directorio Latinoamericano hasta el 30/06/2002 y Socio Consultor a partir del 1/07/2002; Vicepresidente Segundo de IDEA y Profesor Titular de Masters y Posgrados en la Universidad Austral, UCA e IDEA

LILIANA LÓPEZ MATO

Licenciada en Administración de Empresas (UCA), Directora Administrativa de Unitan SAICA y Profesora Titular Ordinaria (UCA)

TAIRA PEÑA

Licenciada en Ciencias de la Educación (UCA), Posgrado en Conducción Estratégica de RRHH (IDEA) y Coordinadora de Acciones con la Comunidad de Transportadora de Gas del Norte

MARÍA MARTA PREZIOSA

Profesora de Filosofía (UCA), Master en Administración de Empresas (IDEA), Directora de Posgrados y Profesora de Ética Empresarial en la Escuela Superior de Administración de IDEA

SERGIO RIPOLL

Contador Público Nacional (UBA), Socio de PriceWaterhouseCoopers y Profesor Adjunto (UCA)

ROBERTO SYLVESTER

Capitán de Navío, Aviador Naval, Licenciado en Sistemas Navales y Master en Administración de Empresas (IDEA)

ciones y arreglos sociales, a través de los cuales las personas encuentran su voz y movilizan sus energías particulares por causas públicas”.

Para Bullen y Onyx (1998), “implica redes sociales basadas en principios de confianza, reciprocidad y normas de acción”.

De Vylder lo define como “un bien colectivo cuya acumulación –contrariamente a los demás tipos de capital- va en provecho de todos y no solo de algunos”.

Don Cohen y Laurence Prusak (2001) dicen que “es el conjunto de todas las conexiones activas entre la gente: la confianza, la comprensión mutua y los valores y conductas compartidos que vinculan a los miembros de las redes y comunidades humanas, y que hace posible una acción cooperativa”.

2.2. Nuestra definición

El Capital Social –basado en hábitos culturales responsables, mancomunados y cooperativos, en valores, conductas e ideales comunitariamente compartidos y, especialmente, en reglas y actitudes de comportamiento recíproco y solidario– es concebido como la capacidad intrínseca de los individuos para trabajar junto con otros, en grupos u organizaciones, con el propósito de alcanzar objetivos y metas que tengan como fin el bien común.

Este potencial nace a partir del predominio de la confianza, sea en toda la sociedad o en determinados sectores de ella, así como en el imperio generalizado de normas de comportamiento cívico responsable y del nivel de asociatividad espontánea, elementos todos que evidencian en su conjunto la riqueza y fortaleza del tejido social interno que moviliza a una sociedad.

En resumen: es amalgama que potencia el concepto de comunidad, es más una aglutinación de conductas y actitudes que de saberes y habilidades; es capaci-

“Es capacidad de acordar, habilidad para coincidir, desarrollar e instalar mecanismos que permitan distinguir los rasgos propios de una Nación”

dad de acordar, habilidad para coincidir, desarrollar e instalar en la sociedad los mecanismos que permiten distinguir los rasgos de una Nación, superadores del mero conglomerado.

3. La importancia del Capital Social

Los investigadores sociales infieren que distintos hábitos y entretejidos morales distinguen culturas y por ende diferentes niveles de crecimiento.

Todas las sociedades hoy reconocidas como desarrolladas, no mejoraron su raíz cultural gracias a su enriquecimiento económico, sino que, por el contrario, lograron el bienestar, prosperidad y florecimiento que las identifican en el presente, gracias a la sensatez y buen juicio en que habitualmente estuvieron asentadas sus culturas, o sea a ese “recurso de base fuertemente moral” –imbuido de las normas, valores y redes que fortalecen un compromiso cívico superior por parte de sus ciudadanos– reconocido universalmente con el nombre de Capital Social.

Para lograr semejante grado de madurez social, ha sido necesario el reconocimiento implícito de que la condición básica para que el hombre viva en armonía con sus valores y principios –sumada a la necesidad de la seguridad resultante de una vida interdependiente y activa– es aquella que complementa de modo inmejorable el paradigma del comportamiento individual.

“Las sociedades desarrolladas gozan de un bienestar y prosperidad provenientes del buen juicio en que estuvieron asentadas sus culturas”

Quizás un buen ejemplo de esto sea el del efecto sinergizante que sobre la moral de las personas produce el “voluntariado social”. La autoestima y autoconfianza que caracterizan el devenir de los voluntarios, se traduce en elevados niveles de motivación, creatividad y compromiso, que suelen trascender lo meramente particular para terminar mejorando significativamente

el grado de interacción, cohesión y seguridad en el que se desenvuelve toda una sociedad.

La experiencia por la que atravesamos desconcertados hoy los argentinos (tema que trataremos con mayor profundidad en el capítulo 8), nos muestra una vez más –pese a la gravedad de la crisis y al sobresaliente potencial intelectual individual aún remanente- la injustificable incapacidad que evidencia una parte importante de nuestra sociedad para reaccionar en forma solidaria y colectiva, con un mínimo nivel de efectividad, tras un objetivo común compartido.

Es que el Capital Social (creado y transmitido a través de generaciones mediante mecanismos culturales como la familia, la religión, la tradición, las normas o los hábitos históricos) se resiente rápidamente cuando sus valores, sus pautas intelectuales, sus normas y sus códigos de funcionamiento –pilares insustituibles del entretejido social de una comunidad- van dejando de respetarse.

Cuando esto ocurre, corregir los usos errados y más aún recuperar los “radios de confianza” perdidos, exige a la sociedad un esfuerzo gigantesco, que –tratándose además de la reparación de una insuficiencia cultural enraizada- conlleva para su concreción una importante cantidad de tiempo.

Las investigaciones revelan que a medida que el margen de cohesión social va recuperándose, son las empresas, corporaciones, asociaciones y todo tipo de organizaciones de nivel intermedio, las que empiezan a engendrar la verdadera sinergia del funcionamiento de una sociedad. Desaparece la necesidad de un rol preponderante del Estado, que comienza a asegurar las reglas de juego, a mejorar la calidad del servicio al ciudadano, a incrementar la vigencia del concepto de Estado de derecho (seguridad jurídica y física de personas y bienes) y a actuar complementariamente, balanceando los desequilibrios. Aumenta entonces el nivel de responsabilidad social y empresaria, y gradualmente van imponiéndose en la sociedad, la estabilidad, la competitividad, el mejoramiento tecnológico y el progreso sostenido.



IGNACIO GONZÁLEZ GARCÍA

En resumen, tanto el bienestar de una Nación como su capacidad para competir dentro de un mundo globalizado, se hallan hoy condicionados por una característica cultural predominante: el grado de confianza vigente en esa sociedad, para lo cual se requieren redes de compromiso social y normas claras de reciprocidad y previsibilidad. A partir de esta base, la confianza empieza a lubricar el engranaje social de la comunidad y el Capital Social se vuelve cada vez más productivo, haciendo posible la consecución de fines superiores compartidos.

4. Componentes que integran el Capital Social

Sin pretender identificar a todos, se ha convenido en este equipo –de acuerdo con su grado de prioridad y trascendencia- resaltar los siguientes componentes:

4.1. Confianza:

a. ¿Qué es?

Es el punto de partida natural del Capital Social. Materializa en su esencia la expectativa habitual que surge dentro de una comunidad acerca de un comportamiento normal, previsible, honesto y cooperativo.

Tiene como elementos principales: una cantidad exacta de justicia y un balance adecuado de intereses personales basados en principios éticos de todas las partes involucradas en las decisiones, los cuales están fundados a su vez en normas comunes compartidas por la mayoría de sus integrantes.

Implica, en definitiva, la expectativa que tiene una persona, grupo o entidad, de un comportamiento éticamente justificable sobre otras personas, grupos o instituciones, en un emprendimiento conjunto o intercambio económico.

b. ¿Cuáles son sus beneficios?

La confianza es un "requisito para" y un "resultado de" la acción conjunta. Se trata de un elemento necesario para que la gente trabaje

“El Capital Social se resiente rápidamente cuando los valores, normas y códigos de funcionamiento dejan de respetarse”

en proyectos comunes que requieran mantener el mejor equilibrio posible entre el riesgo y el beneficio. Por ello requiere previsibilidad, carencia de sorpresa por cambios de las reglas de juego. No es posible mantener relaciones sociales estables ni realizar transacciones económicas eficientes si no existe confiabilidad entre las partes.

c. *Los costos de la no-confianza*

Una persona, al confiar, aumenta su vulnerabilidad ante las acciones de otra cuyo comportamiento no puede ser normalmente controlado por el entorno. Dado que en general se asume que las personas, en cualquier intercambio comercial, tomarán decisiones en base al interés personal, existe siempre un “riesgo moral” frente a quienes puedan actuar de modo oportunista. Con el fin de evitar que las partes actúen exclusivamente a favor de esos intereses personales, suelen instalarse en aquellas sociedades que se caracterizan por poseer un alto grado de debilidad estructural, sofisticados métodos de control que, en definitiva, terminan siendo sustitutos muy caros de la confianza.

d. *¿Cómo lograrla?*

Ayuda particularmente a fomentar la confianza, la poderosa percepción de un propósito superior, del sentido del deber, de un grado superior de compromiso con metas o importantes visiones rectoras.

Sintéticamente, el ejercicio repetido de acciones que se concretan de manera coherente con las expectativas previas, es la manera acumulativa de ir cristalizándola en el tiempo, de la misma manera que el agua calcárea genera la colorida estalactita.

4.2. Asociatividad:

Es el deseo y habilidad de los individuos pertenecientes a una sociedad, comunidad u organización para subordinar los objetivos particulares y las acciones en busca de objetivos superiores. Permite crear relaciones sinérgicas que ayudan a lograr estadios superiores de desempeño, en una espiral de mejora continua.

“La confianza es el punto de partida natural del Capital Social”

Combina los conceptos de sociabilidad (entendido como la habilidad para interactuar socialmente con otros) y de interdependencia (donde los individuos en conjunto realizan un todo con la expectativa de recibir algo a cambio).

Puede asimilarse también a comunidad. Una cultura comunitaria está caracterizada por la cooperación entre los miembros de una organización, donde los

individuos subordinan y compatibilizan su interés personal en beneficio del grupo con el que se identifican. Cuando es espontánea, además de fomentar nuevas asociaciones, permite cooperar con mayor asiduidad dentro del marco de referencia que las mismas establecen.

Por estar basada en concertaciones y en valores compartidos más que en convenios o contratos, refiere fundamentalmente al amplio espectro de las comunidades o asociaciones de nivel intermedio que van floreciendo en la sociedad.

4.3. Comportamiento Cívico:

Basado en aquellas actitudes directamente relacionadas con un sentido superior del deber ciudadano, de la obligación moral y de un mayor compromiso social hacia la comunidad, las cuales –pasando por un sinnúmero de beneficios consiguientes, que van desde cuidar espacios públicos hasta pagar los impuestos– contribuyen en forma significativa al bienestar general de una Nación.

4.4. Redes:

Son estructuras de relaciones múltiples entre un conjunto de entes interconectados, estableciendo vínculos de duración e intensidad diversa y que tienen en común una ubicación geográfica, un sector industrial, una etnia u otro factor convocante. Se forman fundamentalmente porque los seres humanos necesitan interrelacionarse e interactuar libremente con el fin de alcanzar metas comunes.

La ayuda mutua, la reciprocidad general y la coincidencia en objetivos comunitarios superiores, son características presentes en la mayoría de las redes, por eso las personas son naturalmente leales a ellas.

“Es aglutinamiento, capacidad de compartir y un alto grado de asociatividad, todos ellos orientados al bien común”

Para crear sentimientos de pertenencia y de confianza, resulta esencial poder evidenciar lo que realmente tiene valor para el grupo, compartiendo para ello la mayor parte de la información posible con los miembros del mismo.

Dentro de una red se pueden establecer diferentes relaciones en función a la cohesión del vínculo y su duración, siendo “la alianza” la forma asociativa entre los distintos nodos que tiene mayor intensidad.

Una “alianza estratégica” requiere el establecimiento de objetivos comunes -similares o complementarios- y la definición detallada de los roles de los distintos engranajes. Cuando dichos mecanismos funcionan encadenados, como una máquina de relojería, el resultado final es el logro de fines que, de manera alguna podrían haber sido alcanzados en forma individual.

5. ¿Cómo se mide el Capital Social?

Medir el Capital Social ayuda a convertirlo en un concepto tangible y a crear conciencia de la necesidad de aumentar su inversión. El análisis puede abarcar la medición de su stock en un determinado momento y/o el flujo de Capital Social a lo largo de un período de tiempo.

Numerosos estudios han identificado variables numéricas mediante el uso de distintas combinaciones metodológicas de investigación de orden cualitativo, comparativo y/o cuantitativo.

Es posible mensurar el Capital Social examinando los siguientes indicadores:

a. Relacionados con los comportamientos

- participación voluntaria en organizaciones formales o informales (clubes deportivos, de hobbies, de beneficencia, sociedades literarias, partidos políticos)
- donaciones (de dinero, de órganos, de sangre)
- cooperación con la comunidad (vecinal, familiar, de amigos)
- nivel de cumplimiento de leyes y normas (obediencia a leyes de tránsito, programas de vacunación obligatoria, pago de impuestos)
- interés social (lectura de diarios, conocimiento de problemas gubernamentales, participación en política, escucha de noticieros, participación en la elección de autoridades con el voto)

b. Relacionados con actitudes y valores

- percepciones respecto de capacidades personales y autoestima
- expectativas de reciprocidad por acciones realizadas o a realizar



- tolerancia ante diversidades
- tiempo requerido para coincidir (por ej. en la sanción de leyes)
- confianza en el gobierno, en el parlamento, en las fuerzas armadas, en la policía, en el sistema judicial, en el sistema educativo, en la salud pública.
- optimismo respecto del futuro
- confianza en instituciones no gubernamentales
- celebración de festividades y evocación de las raíces culturales

c. Relacionados con los grupos sociales

- estructura demográfica (etnias, edad, sexo)
- familias (cantidad de casamientos, número de hijos, cantidad de adopciones, niños que viven con un solo progenitor, grado de participación de los padres en la educación de los hijos)
- religión (cantidad de fieles, tasa de participación en los rituales)
- empleo (cantidad de horas de trabajo, profesiones, cantidad de personas con empleo fijo, niveles de ingresos)
- organizaciones de la sociedad civil (tipos, tamaños, estructura, cantidad de miembros, frecuencia de reuniones, rotación de autoridades, forma en que se toman las decisiones)

Un enfoque alternativo es medir la ausencia de Capital Social a través de índices de disfuncionalidad, como ser:

- tasa de criminalidad
 - grado de litigiosidad
 - nivel de ruptura familiar
 - uso de drogas
 - nivel de litigios
 - tasa de suicidios
 - grado de evasión impositiva
 - niños sin padre
 - reducción de asistencia escolar
 - alcoholismo y demás factores similares
 - desconfianza en las instituciones
 - años de interrupción del sistema democrático
 - tasa emigratoria
 - cantidad de infracciones de tránsito
- Robert Putnam trató de mensurar el

“Medir el Capital Social ayuda a convertirlo en un concepto tangible”

Capital Social total de una determinada sociedad contando los grupos que hay en ella (denominándolos “n”), para ir luego comparando la forma en que varían a lo largo del tiempo y de las diferentes regiones geográficas. Una primera medición del Capital Social de una sociedad estaría dada entonces por la sumatoria de miembros de todos los grupos constituidos en ella.

$$\text{Capital Social Total} = n (1...t)$$

Francis Fukuyama complementó esta fórmula de la siguiente manera:

$$\text{Capital Social Total} = [(1/r) \cdot r \cdot c \cdot n] (1...t), \text{ donde:}$$

- “c”, es un coeficiente cualitativo que mensura la cohesión interna de los grupos. Si bien no hay un método totalmente aceptado para medir este factor, podría ser determinado por un observador externo quien debiera considerar el tipo de actividades que desarrolla cada grupo y su cohesión bajo diferentes situaciones. Este coeficiente varía con cada grupo y debería tender a su permanente maximización.
- “r”, es la denominación dada al radio de confianza, que puede referirse al existente entre la totalidad de los miembros de un grupo o al que se extiende en función de la posición relativa de los distintos componentes de una organización. Un escaso radio de confianza significa que normas cooperativas pueden ser compartidas entre un grupo muy limitado de personas y no con otros integrantes de esa misma sociedad. Es fundamental buscar la maximización de este elemento.

Los comportamientos de tipo mafioso son un ejemplo de limitaciones drásticas en el radio de confianza, el que queda reducido exclusivamente a los componentes de la “familia directa”.

 - “-r” es el llamado radio de desconfianza, factor que contempla el grado de dificultad con que los miembros de un grupo se relacionan con extraños. Debería tratar de minimizarse.

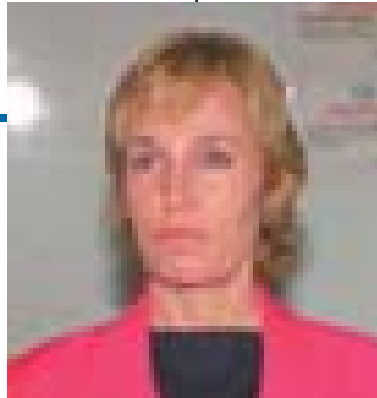
“Disminuir la pobreza es el principal desafío que enfrentan en la actualidad la mayor parte de las sociedades”

6. Algunos beneficios de la existencia del Capital Social

Si bien aún persiste la discusión metodológica para determinar variables que permitan analizar con exactitud la real trascendencia y alcance que producen los efectos del Capital Social sobre el desarrollo económico y el progreso, no existen dudas acerca de su poder de influencia determinante sobre los siguientes aspectos puntuales, considerados comúnmente esenciales para el mejor desenvolvimiento económico de una comunidad:

- **Familia:** cuanto mayor es la solidez física, moral y económica de la misma, mejores son los resultados a nivel comunitario. El comportamiento cívico y participativo, el rendimiento profesional, técnico y educativo, el desarrollo de la inteligencia emocional y el florecimiento de un sinnúmero de oficios y capacidades crítico-creativas hilados naturalmente en su seno, son algunos de los múltiples items a considerar en relación con el desarrollo potencial de una sociedad, sobre los que influye decididamente la fortaleza interior sobre la que se asienta cada unidad familiar. La familia, proyectada mediante su aglutinamiento en la comunidad, dota de gran fortaleza al tejido social.
- **Educación:** los institutos formativos tienden a ser más efectivos cuando los padres y conciudadanos se interesan y participan activamente en el bienestar educativo de sus allegados y vecinos. Los profesores pasan a estar más comprometidos, los alumnos alcanzan mejores resultados y se optimiza el uso general de todas las instalaciones.
- **Salud:** los médicos, practicantes y enfermeros están más motivados para cumplir con sus obligaciones cuando sus actos son supervisados, apoyados y estimulados por grupos de la sociedad civil. Dado que a mayor desigualdad económica, menor es la reserva del Capital Social coligado, la subsistencia de ese contraste impacta negativamente sobre el nivel de salubridad,

particularmente en lo que respecta a las clases más bajas. Contrariamente, normas, valores y códigos éticos apropiados, contribuyen a prestar servicios de salud y atención mucho más efectivos y solidarios.



LILIANA LÓPEZ MATO

- **Desarrollo de instituciones:** mayor obligación moral, mayor grado de asociatividad, alta participación y confianza, favorecen la innovación organizativa, la creación espontánea de empresas privadas y la conformación de organizaciones horizontales intermedias, aminorando la dependencia excesiva y contraproducente del Estado como principal promotor del desarrollo económico.

- **Acceso a los mercados:** en las sociedades muy polarizadas, el Capital Social se resiente y la desconfianza aumenta. Si, en cambio, hay buenos niveles de equidad y acceso a oportunidades, el Capital Social aumenta. Una de las características determinantes de la pobreza es la fragilidad de su ensamble con la economía formal. El Capital Social básico de los pobres deriva principalmente de la familia y de su entorno, que sólo alcanza para proveerles una red mínima de seguridad informal cotidiana. Por ello, disminuir el umbral de la polarización de la pobreza para asegurar un mayor acceso a los mercados, es el principal desafío que enfrentan en la actualidad la mayor parte de las sociedades. La marginalidad aísla y es una suerte de ostracismo económico, un estigma a combatir, para lo cual el Capital Social pareciera ser el instrumento más adecuado.

Las comunidades con grado de Capital Social apropiado, disponen de una base familiar íntegra y consolidada, de mejores niveles de educación y servicios de salud asociados, de mayor relevancia de las instituciones privadas, de mejor comportamiento de las organizaciones públicas y gubernamentales, de un sentimiento de pertenencia y un entramado social fortalecidos, de menor desigualdad social entre clases, así como de mayores niveles de competitividad y de un mejor horizonte de crecimiento económico.

“En una sociedad con buen nivel de equidad, el Capital Social aumenta”

La permanente interconexión entre altos niveles de confianza y comportamientos cívicos congruentes, genera a su vez en esas sociedades, una reducción significativa en los niveles de corrupción y de los costos de transacciones, una mayor eficiencia del sistema judicial, menores tasas de criminalidad, mortalidad y violencia, una mejor calidad de la burocracia administrativa, el fortalecimiento de la innovación y la transparencia, mejores índices de recaudación impositiva y mayor nivel de bienestar comunitario.

El Capital Social coadyuva por su estructura, a una mayor estabilidad política y democrática, a la creación perdurable de riqueza y al logro de un crecimiento uniforme y sostenido. La desconfianza, la violencia y la lucha ceden ante la discusión enriquecedora, que ayuda a lograr consensos estables.

7. La difícil tarea de construir Capital Social

La generación de Capital Social exige la evolución natural de la sociedad hacia un paradigma cultural basado en sólidas y firmes normas morales, así como en la adquisición y la consiguiente identificación instintiva con ciertas conductas, códigos y virtudes sociales esenciales, como son la igualdad de derechos, la lealtad, la honestidad, la confiabilidad, la transparencia, la colaboración y el sentido del deber para con el prójimo.

Por basarse particularmente en el predominio de cualidades directamente asociadas a los hábitos inherentes a cada grupo social de pertenencia, el Capital Social no puede ser adquirido por individuos que actúan simplemente por sí solos. Por ello es que exige como prerequisite, un acuerdo tácito hacia determinadas normas morales, conductas y actitudes compartidas por la mayoría de los grupos, las cuales lenta pero decididamente van imponiéndose a través de todo el espectro.

En países con escasa existencia de Capital Social, se requiere un verdadero proceso de regeneración cultural muy complejo que, de acuerdo con la

gravedad evidenciada, puede llegar a demandar el esfuerzo de más de una generación para poder ser cristalizado, dado que durante su desarrollo –además de tener que superar la resistencia natural al cambio– resulta también indispensable lograr un reconocimiento masivo previo acerca del real deterioro alcanzado por la sociedad en lo que hace a los valores y a su vida comunitaria.

Su construcción es mucho más difícil de lograr que la de cualquier otra forma de capital actualmente reconocida, pero, una vez conseguido el objetivo – por su férrea estructura y entrelazado– el Capital Social es mucho más difícil también de ser desbaratado.

No hay duda en el mundo moderno que una organización social, económica y políticamente estable sólo puede surgir cuando individuos unidos por intereses comunes compartidos son capaces de cooperar mutuamente para el logro de fines guiados por un bien comunitario. Para fomentar este hecho, surge como imprescindible el desarrollo entre la gente de una mayor significación del sentido de responsabilidad, lo cual coadyuva en forma sustancial al mantenimiento de la armonía y orden necesarios.

La educación, concebida como la formación enraizada de los ciudadanos de una Nación en conductas y valores que faciliten el grado pretendido de responsabilidad, compromiso y convivencia comunitaria, es probablemente la fuente generadora de Capital Social más importante, ya que –además de conocimientos, destrezas individuales y formas de relación– modela, pule y transmite fundamentalmente pautas, creencias y normas que son abiertamente funcionales a la acción mancomunada y solidarizada, contribuyendo a hacer con ello una sociedad mucho más justa.

Para empezar a recorrer el camino del cambio, la inversión más importante que debería hacer en su educación una sociedad como la nuestra, es la de mejorar en forma radical y definitiva su debilitado radio de confianza, lo cual podría inicialmente alentarse a través de pautas permanentes en el tiempo y no espasmódicas, que generen un mayor grado de compromiso con el accionar periódico por parte de sus líderes y dirigentes. En síntesis, estas pautas deben trascender en su vigencia, la efímera duración de los gobiernos de turno.

“La sociedad civil es la principal responsable de participar en el fomento del bienestar general comunitario”



Ejemplos:

- Defendiendo el mantenimiento inalienable del estado de derecho en sus principales aspectos: seguridad jurídica o estabilidad de las reglas de juego, seguridad física de las personas y de los bienes, y el combate imparcial e independiente a toda forma de injusticia o violencia
- Manteniendo la estabilidad de las reglas de juego
- Combatiendo la corrupción, generando condiciones de empleo y disminuyendo la burocracia
- Promoviendo la transparencia en la rendición de cuentas de todo tipo de gastos, licitaciones y acciones, particularmente en lo que se refiere al Estado
- Exigiendo que todas las renovaciones de gobernantes estén basadas en el sistema democrático, de acuerdo con lo establecido en la Constitución y en la leyes
- Siendo confiables, marcando el rumbo y estableciendo valores y normas a través de la acción, la reeducación y el ejemplo
- Siendo abiertos, comprensivos, promoviendo el diálogo y una mayor empatía
- Facilitando las comunicaciones y priorizando el trabajo comunitario
- Poniendo en evidencia las conductas compartidas a través del diálogo
- Creando sentimientos de pertenencia
- Compartiendo información dentro y fuera de los grupos
- Impulsando la cooperación, la reciprocidad y la ayuda mutua
- Promoviendo la construcción de redes
- Fomentando la educación y práctica del trabajo en equipo
- Promoviendo la celebración de festividades históricas y culturales que tengan que ver con la evocación de las raíces, el respeto a los ancestros y el recuerdo de los próceres
- Haciendo respetar los símbolos, credos y tradiciones
- Impulsando el desarrollo del concepto de comunidad en todas las organizaciones
- Estableciendo alianzas para la obtención de fines u objetivos comunes
- Estimulando todas las formas de religiosidad que tengan como fin el bien común y la elevación del nivel intelectual de las personas
- Instalando valores, como el sentido de Nación y el de respeto por las leyes y la normativa
- Involucrando a la sociedad civil en las grandes tareas y desafíos nacionales
- Publicando y divulgando la información de los parámetros de medición del Capital Social en forma periódica y metódica

Una legislación transparente, clara, precisa y no sujeta a interpretaciones cambiantes, aplicada con justicia, fomenta asimismo el “radio de confianza”, pues otorga a todos una base segura para trabajar en conjunto, a la vez de facilitar el orden para alcanzar una resolución razonable en el caso de virtuales contiendas. Cuando un Estado fracasa en la protección irrenunciable de los derechos de propiedad y de seguridad pública, origina una escalada de desconfianza personal e institucional entre unos y otros, con la consiguiente pérdida de la cohesión social y del potencial natural de asociatividad.

Otra fuente generadora de Capital Social es, sin lugar a dudas, la familia. Por otra parte, las grandes desigualdades económicas y sociales, provocan serias rupturas en las instituciones fundamentales de una Nación y en las virtudes morales esenciales, aumentando como consecuencia directa, el grado general de adversión y de desconfianza. Por ello, tanto los proyectos que incentiven el libre acceso de los pobres a la educación y a los mercados, como los que faciliten la normal interacción entre los diferentes grupos sociales y sus respectivos intereses, deberían ser tenidos especialmente en cuenta si se quiere objetivamente contribuir al bienestar comunitario.

La religión es otra fuente importante a considerar, de hecho ninguna otra institución privada o estatal argentina se acerca al elevado grado de “imagen positiva” que mantienen las iglesias ante la opinión pública. A través del respeto a las instituciones religiosas, sus creencias y la guía moral que proporcionan sus preceptos, se aprende a dar un tinte diferente a la vida humana, a reafirmar el orden, a resguardar los sentimientos relacionados con los vínculos, la igualdad, la disciplina, el trabajo, la justicia, a convertir las amenazas de crisis en oportunidades de crecimiento, a enfrentar cambios de valores, a concentrarse en la finalidad, a formar redes y a comunicarse en forma solidaria.

Las organizaciones religiosas ayudan también a cubrir necesidades emocionales y sociales que tienden, muchas veces, a ser insuficientemente atendidas, como es la provisión de servicios médicos, hospitalarios, guarderías y escuelas, el cuidado de los ancianos, la ayuda inmediata en caso de catástrofes, y la beneficencia y asistencia social durante períodos de crisis o de escasez económica.

Una comunidad, para ser hoy valorada en el contexto de las naciones, necesita

tender además a la autoorganización y a la construcción de redes horizontales, a fin de lograr que sus instituciones políticas democráticas funcionen de manera eficaz y adecuada. Dentro de este escenario, la sociedad civil es la principal responsable de participar -a través del sostenimiento de los foros adecuados- en el fomento del bienestar general comunitario, de la educación, de los descubrimientos científicos, de las grandes obras estructurales, etc.

Cuando el Capital Social es satisfactorio, la función esencial del gobierno, lejos de ser excluyente, pasa a ser la que realmente corresponde al Estado en una democracia participativa, o sea asegurar los prerequisites para que la sociedad se desarrolle, intervenir para restablecer desequilibrios temporarios, garantizar su responsabilidad ejecutiva de guía, control o protección y velar por el cumplimiento de las políticas públicas.

Es esencial que nos comprometamos en forma grupal y definitiva en la emulación de algunas reglas de comportamiento básico, respetadas por la mayor parte de la población de las sociedades más avanzadas, a saber:

- La moral como principio básico
- El respeto a las leyes y a los reglamentos
- El respeto a los derechos de los demás
- El amor al trabajo
- La integridad
- La responsabilidad
- El orden
- La puntualidad
- El deseo de superación
- El esfuerzo por el sano funcionamiento de la economía y el acometimiento conjunto de las tareas nacionales pendientes

“Por acción u omisión, no es fácil identificar en nuestro país a quienes no tengan absolutamente nada que ver con lo que nos pasa”

8. El Capital Social en Argentina

Quizás este capítulo tendría un mensaje un tanto diferente si no hubiera sido escrito en Octubre del 2002, en medio de la peor crisis económico-financiera, política, social e institucional de nuestra Argentina. Hoy más que nunca, el Capital Social se convierte en un elemento insustituible para el resurgimiento y el progreso de la Nación.

Es importante insistir que, en un uso restringido del término, el Capital Social refiere al aglutinamiento, a la capacidad de compartir y al grado de asociatividad cuando ellos están orientados al bien común. Por ejemplo, si lo analizamos desde el punto de vista limitado exclusivamente a tener un objetivo común, podría decirse que la mafia tiene Capital Social y que los políticos abroquelados corporativamente tienen (para ellos) Capital Social.

El tema central es la capacidad de unirse detrás de proyectos enfocados al bien común general, y es allí que el Capital Social constituye un ingrediente indispensable para el desarrollo y el progreso.

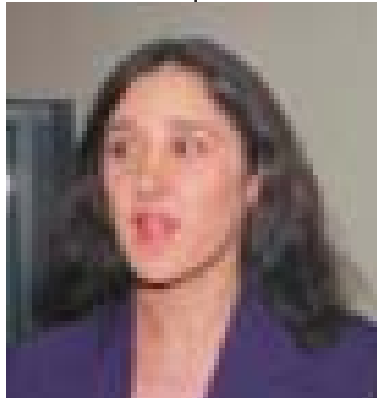
La crisis ha generado simultáneamente notables vacíos de Capital Social en algunos aspectos y, por otra parte han surgido, afortunadamente, signos inequívocos de una sociedad civil que se fortalece en la adversidad y crece en la producción de este intangible a través de diferentes manifestaciones.

Es así como observamos fenómenos ciertamente antagónicos, que se materializan, por ejemplo, en un rechazo de la sociedad civil hacia casi toda la dirigencia, mientras simultáneamente las organizaciones no gubernamentales crecen en cantidad y operatoria, para paliar los efectos de la decadencia.

La carencia de liderazgos políticos de reconocimiento generalizado y el descrédito de las organizaciones políticas, hacen que sea dificultoso evitar una visión de que la sociedad argentina se halla fragmentada. La inseguridad -que bate todos los records históricos en cantidad de delitos y de víctimas- se constituye en un azote implacable que ha cambiado muchos hábitos de vida a los que estaba acostumbrado el argentino promedio. Las casas no se pintan, los autos nuevos se guardan y no se usan, la gente no sale a cenar, los más carenciados sufren delitos de todo tipo incluso en sus propias viviendas, la sensación y el estado de "alerta máxima" es permanente, la sociedad civil adopta caracterizaciones como no vestir saco y corbata, no usar joyas y no llevar tarjetas de crédito, prácticamente huyendo de toda demostración que represente un indicio de poder adquisitivo.

Estas actitudes involutivas son terriblemente dañinas, no solo por lo que representan como

tendencia, sino por su efecto de astringencia económica. Muchas inversiones no se concretan pues los extranjeros que debieran liderarlas tienen temor hasta por su seguridad física.



TAIRA PEÑA

De no mediar acciones concretas, integrales y sólidas que ataquen este problema, distinguiendo severamente la delincuencia de la pobreza, el país se convierte poco a poco en una economía de herreros que construyen rejas, de agencias de seguridad, de comercios que venden alarmas y de concesionarios que blindan automóviles.

La dimensión de la crisis económica, que ha sumido a una parte muy trascendente de los habitantes en la pobreza y a otros en la indigencia, provoca simultáneamente emigración, permanencia a disgusto, y en muchos casos "saltos al vacío hacia el exterior", síntomas de gran debilidad del Capital Social, dado que en lugar de fortalecer raíces, estrechar vínculos en proyectos comunes y asociarse en el tejido de alianzas para enfocar expectativas futuras, la sociedad civil se "desvincula" de su propio territorio.

Por otra parte, una confusión enraizada en nuestras pautas culturales, hace que la disciplina, el método, el orden, y el acatamiento permanente de la ley y de las normativas, sean en cierta medida identificadas como rasgos de autoritarismo. Faltan signos en la sociedad civil que aprecien a la autoridad como un valor fundamental que enriquece la calidad de vida de los habitantes. Comportamientos delictivos son, a veces, vivenciados como algo que "no está tan mal" y se van incorporando como cuasi-aceptados.

Estas actitudes coexisten con el renacimiento de algunas industrias nacionales, un florecimiento destacado del deporte argentino, la asociación entre empresarios y empleados de empresas cerradas que se reabren ante la posibilidad de exportar, el incipiente accionar de muchos emprendedores que luchan por lograr su autoempleo, un verdadero renacimiento del arte argentino que es apoyado por un reconocimiento creciente en el extranjero, la irrupción de cientos de organizaciones y agrupaciones de todo tipo que

analizan y plantean vías alternativas para salir de la crisis, y miles de Organizaciones No Gubernamentales, lideradas por verdaderos próceres de la vida cotidiana, que asisten, ayudan y socorren durante las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana, a quienes lo necesitan.

En síntesis, una población agobiada por una situación similar a la de una posguerra sin destrucción de infraestructura, que aún no ha salido del shock que le ha provocado los efectos de la crisis, pero que lejos de entregarse, brega, lucha y trabaja para encontrar el sendero que la lleve a recuperar lo perdido. Pero también una población que en una gran parte de sus actitudes aún no ha asumido profundamente el estado de deterioro y que reclama volver mágicamente a la situación ex-ante del desastre, cuando la única manera de que ello ocurra es dignificar el trabajo, aumentando la productividad y realizando las reformulaciones de fondo que necesita la Argentina.

8.1. ¿A quién le endosamos las culpabilidades?

Muchos atacan –no sin poca razón– a las clases dirigentes, principalmente la política, por todos los males que padecemos. Otros admiten que la exclusividad de la culpa de “los unos” no es compatible con la presunción de inocencia de todos “los otros”. Obviamente existen algunos muchísimo más responsables que otros. Y hay muchos que poco o nada hicieron para tener que absorber hoy las consecuencias de decisiones de las que nunca participaron, pero también es cierto que por acción, estilo u omisión, no es fácil identificar a quienes no tienen absolutamente nada que ver con el efecto acumulativo generado.

Es bueno señalar que intentos serios de arribar a consensos generalizados en nuestro país, no alcanzaron el éxito que pretendían, existiendo dos antecedentes destacados. El primero es el Congreso Pedagógico de 1984 y el segundo, más reciente, se refiere a la Mesa del Diálogo. En el primer caso, pareciera que las demandas políticas abortaron todo tipo de concertación, mientras que en el segundo, las demandas corporativas fueron quizás el “peso negativo” que impidió que se transfor-

mará en un verdadero foro que transparentara y analizara posibles alternativas para nuestro país.

La frustración social lleva, en algunos casos a focalizar el plan de gobierno futuro únicamente en la identificación y castigo de “los culpables”, prescindiendo de la elaboración de estrategias concretas para atacar la enorme gestión pendiente que tiene la Nación, a la que prácticamente habrá que refundar desde sus cimientos y en todos los órdenes. Debemos encontrar el equilibrio en el accionar mesurado y firme de la justicia, sin condicionamientos de ningún tipo, para comenzar a restañar paso a paso, la fortaleza de las instituciones, y paralelamente llevar a cabo la restauradora acción de gobierno que el país demanda.

Una de nuestras principales falencias es la carencia de premios y castigos. Cuando la sociedad toda, decida que absolutamente en todos los casos la normativa debe ser aplicable sin concesiones, mucho se habrá ganado en términos de consensos básicos para la construcción de Capital Social. Creer que las sanciones que se aplican en el colegio a los alumnos, son razonables con la excepción de la aplicada a nuestro hijo, basándose generalmente en muy respetables y circunstanciales explicaciones, es un ejemplo clásico de la destrucción del principio básico de “igualdad ante la normativa”, que debilita nuestro Capital Social.

La tendencia a simplificar la fenomenología, en casos como el de la inseguridad, puede llevarnos a situaciones de verdadera ruptura. Confundir pobreza con delincuencia, o tolerar a esta última ante el crecimiento de la primera, es continuar manteniendo a la mayoría de la población no delincuente, aún la carenciada, bajo el azote del terror. La confianza, componente básico del Capital Social, requiere como ingrediente fundamental, la percepción de que la vida propia y la de la familia no está bajo permanente amenaza.

8.2. Nuestras características positivas y negativas en el difícil proceso de creación del Capital Social

“La inestabilidad institucional es un destructor del Capital Social”

El hiper-crítico sentido de los argentinos es representativo, en cierta forma, de nuestra latina manera de ser, que se manifiesta entre otras cosas, a través de la prevalencia de lo emocional sobre lo racional. Nuestra gran emotividad, genera-

dora principal de la enorme creatividad individual, se cristaliza en aspectos positivos y negativos en lo que hacen a la construcción del Capital Social.

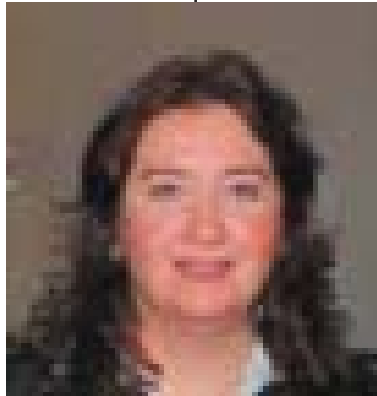
Una colección enorme de talentos individuales en la música, las más diversas ciencias, la pintura, el teatro, el cine, los deportes, las letras y las artes en general, reconocida mundialmente, se ve opacada cuando se trata de acordar objetivos comunes y coordinar acciones. Producimos setenta millones de toneladas de alimentos anualmente, somos treinta y seis millones de habitantes y tenemos sectores pauperizados con niveles graves de desnutrición infantil y hambre; ¿no es acaso un crimen logístico de lesa patria?

Leyendo a Sarmiento, Alberdi, Ezequiel Martínez Estrada, Julio Mafud, Marco Denevi, Marcos Aguinis, Eduardo Mallea y tantos otros brillantes de la pluma, casi "pintores retratistas" nuestros, surgen ciertas características de nuestra manera de ser, que hemos intentado agrupar, cual inventario de actitudes, según el aporte positivo o negativo que las mismas representan para la creación del Capital Social.

No se intenta aquí realizar afirmaciones de tipo científico, sino de inventariar lo que, a criterio del grupo de estudio, debería ser motivo de adecuada consideración por parte de las dirigencias para transformarse rápidamente en resultados y acciones. Tratamos de generar reflexión sobre cada una de las características que consideramos perfilan nuestra manera de ser.

- Características que favorecen la creación de Capital Social

- La todavía sólida vigencia de la familia como núcleo central de la sociedad.
- Nuestro espíritu gregario.
- El profundo sentido de amistad que fortalece la formación de emprendimientos.
- El sentimiento de solidaridad, en parte sostenido por nuestras características emotivas.
- Un buen grado de saberes y habilidades.
- Capacidad de aprendizaje, fundamentado en buenos niveles de alimentación en los primeros años de vida. Lamentablemente, esto ha dejado de ser un



MARÍA MARTA PREZIOSA

aspecto positivo para convertirse últimamente la desnutrición infantil en un serio problema a ser atendido urgentemente.

- La inexistencia de problemas raciales.
- La positiva coexistencia de religiones y credos, sin roces trascendentes.
- La carencia, con la excepción de los años 70, de enfrentamientos armados de trascendencia entre argentinos.
- Una enorme creatividad, capaz de resolver en poco tiempo situaciones difíciles.
- Talento artístico, deportivo e ingenio de alto nivel.
- La existencia creciente de una red de Organizaciones No Gubernamentales que cumplen una tarea absolutamente excepcional, integrada por aproximadamente 2,5 millones de argentinos volcados al bien común.
- La red de entidades deportivas única en el mundo (según estudios que hiciera el Dr. Santiago Leyden, ex-secretario de deportes recientemente fallecido y notable dirigente deportivo) que constituye un ámbito de contención para jóvenes y sus familias, a través del deporte y de la actividad socializadora.

- Características que no estimulan la creación del Capital Social

- Excesivo individualismo. Dificultades para llegar a consensos, prolongándonos en la discusión que no se cristaliza en un accionar conjunto, el que en muchos casos se diluye confundiendo la enunciación del proyecto con su concreción. Baja capacidad para actuar en equipo.
- Carencia de adhesión a la ley y a la normativa. Reclamo de "premios y castigos" para el resto y bajo reconocimiento de falencias propias.
- Prevalencia de lo pulsional sobre lo racional. Cierta dificultad para evaluar propuestas y acciones desde el mejor ángulo de la razón.
- Ausencia de sanción a las actitudes no éticas. Convivencia no condenatoria con actitudes que dañan a la sociedad civil en su conjunto o a algunos de sus ámbitos.
- Reticencia a realizar las cosas "como las normas mandan". Reemplazo de técnicas por "el olfato", "el atajo" y "la viveza criolla".

- f. Confusión de la disciplina, la sana autoridad y la metodología, con prácticas autoritarias que cercenan la libertad.
- g. Tendencia a poner las culpas fuera de nosotros mismos y a justificar nuestras falencias en teorías conspirativas.
- h. Alto nivel de corporativismo, que hace a la sociedad poco flexible, dificultando la libre competencia y fomentando un “derecho de inclusión” al cual solo algunos tienen acceso.
- i. Huída histórica de nuestra moneda y tendencia a vivir económicamente exiliados.
- j. La evasión fiscal como deporte nacional: rechazo casi visceral al pago de impuestos. Construcción de argumentaciones que justifican la evasión o el no pago, sobre todo por la no coincidencia que tiene el contribuyente con el inadecuado destino que del tributo hace el gobernante de turno.
Ejemplo de estos dos últimos puntos, son los millones de dólares de argentinos en el exterior, el hecho de que el 70 % de los fondos atrapados en el corralito 2002 no estuviera declarado impositivamente y que gran parte de las propiedades del país estén subvaluadas en su escrituras.
- k. Inadecuada percepción de los tiempos perentorios por parte de la dirigencia legislativa de turno. Leyes y disposiciones demoran períodos excesivos en ser sancionadas, no respondiendo integralmente a los intereses de los beneficiarios de la acción de gobierno, que son los ciudadanos.
- l. El crecimiento exponencial de la inseguridad y el debilitamiento del estado de derecho, (comprensivo de la seguridad física de personas y bienes y de la seguridad jurídica), han minado las reservas de confianza de una sociedad civil cuya capacidad de creer va a llevar no poco tiempo recuperar. El azote de la inseguridad física alcanza a niveles que no se limitan al daño moral y a la pérdida de vidas, sino que trasciende esos efectos, originando la exclusión de eventuales proyectos de inversión por temor, cerrándose así el círculo vicioso y provocando cada vez más pobreza y hambre.

Todas estas características producen, entre otras cosas, un bajo nivel de adhesión a las instituciones, las que en general no se caracterizan por su fortaleza sino por su debilidad.

Obviamente, entendemos que el talento y la toma de conciencia de nuestra sociedad civil, harán posible la reversión de las falencias mencionadas, volviendo a recuperar, paulatinamente, el orgullo de ser argentinos.

Algunos autores opinan que el Capital Social disminuye

la creatividad. Es interesante mencionar un trabajo de Richard Florida, Robert Cushing y Gary Gates –todos profesores y estudiosos del tema en universidades norteamericanas– sobre estudios realizados en los que se infiere que áreas con bajos niveles de innovación poseen altos niveles de Capital Social e, inversamente, regiones donde la creatividad es realmente destacable, tienen menores niveles de Capital Social.

El Capital Social, que requiere la persecución de objetivos comunes, la construcción de alianzas, el ordenamiento del accionar detrás de una causa (haciendo prevalecer el concepto de “coro” sobre el de “solista”) puede, en ciertas circunstancias, ser una barrera para el desarrollo de la creatividad individual. Pero consideramos que se trata de una visión parcial y aplicable exclusivamente a sociedades en las que el exceso de adherencia a las normas puede llegar a cercenar aptitudes individuales de diversos tipos. Argentina se caracteriza por lo opuesto: extraordinaria creatividad individual y exigua capacidad para trabajar en equipo. Es mucho lo que nos falta de consensos, pacificación, participación y asociatividad para preocuparnos por eventuales efectos que debiliten la creatividad individual.

8.3. El cambio institucional permanente: un destructor del Capital Social

A los efectos de brindar una idea sobre la volatilidad de nuestras instituciones, hemos intentado realizar, a manera de simple ejemplo, un análisis sobre la rotación gubernamental de la Argentina. Veamos la cronología de los gobiernos desde 1810:

1810	Primera Junta	
1810	Junta Grande	
1811	Primer Triunvirato	
1812	Segundo Triunvirato	
1813	Director Supremo:	Gervasio Antonio de Posadas
1815		Carlos María de Alvear
1815		José Rondeau
1815		Ignacio Álvarez Thomas (Interino)
1816		Antonio González Balcarce (Interino)
1816		Juan Martín de Pueyrredón
1819		José Rondeau
1820		Juan Pedro Aguirre (Sustituto)
1820	Gobernador de Bs As:	Manuel de Sarratea
1820		Juan Ramón Balcarce (Interino)
1820		Manuel de Sarratea
1820		Ildefonso Ramos Mejía (Interino)
1820		Miguel Estanislao Soler
1820		Carlos María de Alvear (Interino)

1820	Manuel Dorrego	1916	Hipólito Yrigoyen
1820	Martín Rodríguez	1922	Marcelo T. De Alvear
1824	Juan Gregorio de Las Heras	1928	Hipólito Yrigoyen
1826	Presidente de la Nación: Bernardino Rivadavia	1930	José Félix Uriburu
1827	Vicente López y Planes	1932	Agustín P. Justo
1827	Gobernador de Bs As: Manuel Dorrego	1938	Roberto Marcelino Ortiz
1828	Juan Lavalle	1942	Ramón S. Castillo
1829	Félix de Alzaga	1943	Pedro Pablo Ramírez
1829	Juan José Viamonte	1944	Edelmiro Julián Farrell
1829	Juan Manuel de Rosas	1946	Juan Domingo Perón
1832	Juan Ramón Balcarce	1955	Eduardo Lonardi
1833	Juan José Viamonte	1955	Pedro Eugenio Aramburu
1834	Manuel Vicente Maza	1958	Arturo Frondizi
1835	Juan Manuel de Rosas	1962	José María Guido
1852	Vicente López y Planes (Interino)	1963	Arturo Umberto Illia
1852	Guillermo Pinto (Interino)	1966	Juan Carlos Onganía
1852	Valentín Alsina	1970	Roberto Marcelo Levingston
1854	Presidente de la Nación: Justo José de Urquiza	1971	Alejandro Agustín Lanusse
1860	Santiago Derqui	1973	Héctor José Cámpora
1861	Juan Esteban Pedernera	1973	Raúl Alberto Lastiri
1862	Bartolomé Mitre	1973	Juan Domingo Perón
1868	Domingo Faustino Sarmiento	1974	María Estela Martínez de Perón
1874	Nicolás Avellaneda	1976	Jorge Rafael Videla
1880	Julio Argentino Roca	1981	Roberto Eduardo Viola
1886	Miguel Juárez Celman	1981	Leopoldo Fortunato Galtieri
1890	Carlos Pellegrini	1982	Reynaldo Benito Bignone
1892	Luis Sáenz Peña	1983	Raúl Ricardo Alfonsín
1895	José Evaristo Uriburu	1989	Carlos Saúl Menem
1898	Julio Argentino Roca	1999	Fernando de la Rúa
1904	Manuel Quintana	2001	Ramón Puerta
1906	José Figueroa Alcorta	2001	Adolfo Rodríguez Saa
1910	Roque Sáenz Peña	2001	Eduardo Camaño
1914	Victorino de la Plaza	2002	Eduardo Duhalde



En resumen:

De 1810 a 1820:	20 gobiernos (Promedio: 6 meses c/u)
1821 a 1921:	32 gobiernos (Promedio: 3 años y 2 meses c/u)
1922 a 1982:	25 gobiernos (Promedio: 2 años y 4 meses c/u)
1983 a 2000:	3 gobiernos (Promedio: 6 años c/u)
2001 a la fecha:	4 gobiernos (Promedio: 5 meses c/u)

Total:

192 años; 84 gobiernos (Promedio: 2 años y 3 meses c/u)

La simple lectura del listado, así como de las frecuencias en el cambio de nombres, son autoexplicativos de la carencia de fortaleza de la República Argentina en lo relativo a su gobernabilidad. La estabilidad gubernamental (con las rotaciones que exige la Constitución Nacional), la finalización de los mandatos y la coherencia normativa son los factores de mayor incidencia sobre la gobernabilidad y credibilidad de un país., fuentes de confianza, de certeza y de previsibilidad.

8.4. Claves para el crecimiento del Capital Social: paz, rechazo integral a toda forma de violencia y convivencia política pacífica

Muchas son hoy las circunstancias que podrían justificar situaciones de violencia ante los desequilibrios socio-económicos. Sin embargo, tenemos la más profunda convicción de que las situaciones que no tengan a la paz como requisito básico, primordial e indispensable, solo servirán para fracturar aún más el deteriorado tejido social del país.

Del intercambio de ideas que ha tenido el grupo Empresa y Sociedad de IDEA, hemos concluido que el prerrequisito básico fundamental para la construcción de Capital Social en nuestro país, es precisamente el rechazo integral a toda forma de violencia.

Es cierto que las necesidades acuciantes sin solución generan demandas constantes, las que, al no ser satisfechas, pueden incitar a reclamos violentos. Pero es mucho más cierto que sólo desde el análisis sereno, el adecuado diagnóstico, la búsqueda de soluciones consensuadas, y la colaboración conjunta de los afectados en su puesta en práctica, se podrán mejorar las condiciones existentes.

Es imperativo instalar en todos los ámbitos, desde la familia, la escuela, la universidad y las organizaciones de la sociedad

civil, un rechazo generalizado a toda forma de violencia. Desde el barrabravismo futbolístico, hasta la protesta estudiantil que rompe el establecimiento escolar, pasando por la conducción casi feroz en el tránsito y el aumento del armamentismo en un creciente "hacer justicia por propia mano" por parte de la población, deben ser erradicados, para lo cual una prédica incesante en todos los ámbitos será necesaria como comienzo de la campaña antiviolencia.

Los medios de comunicación, los líderes de todo tipo, los educadores y el seno familiar, tienen la enorme responsabilidad de volver a instalar el concepto de la resolución civilizada de conflictos. Debemos retornar de la creciente barbarie a la civilización, dado que la problemática requiere de una enorme tarea de conciliación, renunciamiento y comprensión en la comunicación con un eventual adversario.

La práctica continua del reclamo violento, el corte de rutas, la quema de cubiertas, la siembra del odio entre la sociedad civil y la autoridad policial, la represión sin equilibrio, la exaltación de las pasiones en lugar de la discusión civilizada y racional de los problemas, puede ser la diferencia entre un conglomerado invivible y una Argentina posible.

La dirigencia debe comenzar a dialogar en lugar de vociferar. El ataque permanente al adversario, generando la sensación de que le hablamos al enemigo, no debiera utilizarse siquiera como técnica de campaña electoral. Cuando los espíritus están alterados, los liderazgos deben tener la capacidad de subordinar sus ganancias circunstanciales al supremo bien común a proteger, que es el de la unidad nacional.

Los representantes de todos los credos, que pacíficamente cohabitan en nuestro país, deben constituirse en verdaderos adalides de la lucha contra la violencia.

El estrecho sendero que separa la concordia de la discordia, depende en gran medida de la actitud que asuma la dirigencia. Los comunicadores sociales, con su inmenso poder de llegada a toda la población, tienen la enorme tarea de decidir si deben propalar información que contribuya a la exaltación de las pasiones o, por el contrario, insistir permanentemente en hacer prevalecer el diálogo pacífico.

Paz, paz, paz,..... aún para resolver las situaciones más dramáticas, será el componente vital de cualquier emprendimiento

"La erradicación de componendas corporativas y la recreación de un sistema de justicia, son epopeyas con las que debemos enfrentarnos"

futuro. O la Nación, sus líderes, sus comunicadores y la sociedad civil toda, abrazan fuertemente el camino de la sensatez y la cordura, o esperan a nuestros hijos y nietos situaciones inéditas cuyo final muy pocos pueden predecir ahora.

La Argentina requiere de una enorme dosis de paciencia, tolerancia y talento para comenzar a tallar las soluciones que sacarán a nuestro país del desencuentro permanente.

Los odios nos han dejado marcas sin cicatrizar. Hemos cercenado vidas de argentinos -ya no interesa de que bando- dejando inmensas heridas que llevan décadas sin curar. El proceso de cerrar las úlceras es un acto de la voluntad al que toda la dirigencia debe adherir.



SERGIO RIPOLL

las cuales terminarán heredando sociedades adonde el distribucionismo será la única alternativa conocida.

- d. Acentuar lo que hemos indicado como fortalezas del ser nacional y llevar a cabo políticas que, en tiempo y forma, corrijan nuestras debilidades.

De la grandeza de espíritu de quienes lleven adelante la tarea y del grado de respuesta y aglutinamiento pacífico de la sociedad civil, dependerá el resultado del tremendo desafío que nos corresponde absolutamente a todos.

8.5. Reflexión final

No hacer de Argentina un gran país sería un crimen imperdonable.

La construcción de Capital Social, el tejido de alianzas, limando las diferencias que nos separan, el reemplazo del concepto de enemigo por el de eventual adversario, la erradicación definitiva de componendas corporativas y la recreación de un sistema de justicia que se prolongue en el tiempo, son las epopeyas titánicas con las que deberemos enfrentarnos.

Para crear Capital Social en Argentina, es indispensable acometer de inmediato acciones concretas, tales como:

- a. Instalar en todos los niveles educativos, desde el jardín de infantes hasta el posgrado universitario, la idea de comunidad. Los conceptos de alianzas, solidaridad, transparencia y rendición de cuentas, deben inculcarse repetidamente y a diversos niveles de profundidad en todas las etapas de la formación.
- b. Invadir el país, hasta en su más recóndito lugar, con la idea de que no hay progreso asociado con la violencia y el desorden, en cualquiera de sus formas.
- c. Comenzar a transformar el imprescindible asistencialismo de hoy en una actitud digna, de reconocimiento y de realización de la persona en el orden laboral. Vivir de regalo eternamente es despedazar el futuro de las nuevas generaciones,

9. El Capital Social y las empresas

9.1. ¿Es distinto el Capital Social de las organizaciones?

Agregando a las ya analizadas anteriormente una definición más, pero orientada en este caso a núcleos o instituciones, podríamos decir que el Capital Social en las organizaciones es un intangible que se materializa en "el conjunto de todas las conexiones activas entre la gente perteneciente a una entidad: la confianza, la comprensión mutua, y los valores y conductas compartidos que vinculan a los miembros de la misma, constituyendo redes y agrupaciones humanas que hacen posible la acción cooperativa".

A través del Capital Social, la organización deja de ser un grupo de individuos para transformarse en algo más, creando puentes entre la gente, particularmente orientados a alcanzar propósitos privados. Se perfila así la noción de comunidad organizacional, amparada en sentimientos de compromiso, confianza entre sus componentes y en la organización, para lo cual es necesario, entre otras cosas, permitir que las redes se desarrollen naturalmente.

El empresariado deberá aprender a invertir en Capital Social, aportando dinero, espacio y autorización para permitir que los empleados construyan verdaderas comunidades.

El Capital Social de las organizaciones tiene algunas peculiaridades que lo distinguen del correspondiente a las macroagrupaciones o países. En las organizaciones es importante, por ejemplo, alentar el diálogo y el intercambio de historias. La gente aprende más de lo ocurrido en la empresa, que ilustra la forma en que efectivamente se hacen las cosas, que asistiendo a un curso adonde se analiza el manual para el empleado. El intercambio de historias conecta a la gente con los valores y las raíces de la empresa, así como también con sus afectos, ayudando al posicionamiento de cada grupo humano y a la fijación de normas de conducta y actitudes.

“Las tradiciones, las instituciones, la vigencia de la ley y el sentido de comunidad son esenciales para la salud de una Nación”

en redes humanas que constituyen en sí mismas, precisamente el Capital Social empresarial.

9.2. ¿Es importante para la empresa?

Un tendencia reciente –que, por cierto, no ha logrado el éxito previsto antes de su implementación– es que los trabajadores se reúnan en “agencias independientes” y en “compañías personales”; sin embargo, es evidente que los seres humanos tienen necesidades de pertenencia, de identificación y de “amparo” bajo el techo de una organización. Gozamos a través del reconocimiento de nuestros pares, así como a través del placer de dar y recibir ayuda.

Tan importante es el tenor de las interrelaciones entre la gente, que organizaciones con personas talentosas, procesos sensibles y tecnología de avanzada, tienen, a veces, un desempeño deficitario, originado en la continua sospecha, la nociva “radio pasillo”, las rivalidades prefabricadas, el no balanceo en los objetivos desmesurados de algunos, así como también en los constantes cambios de personal.

Sólo el Capital Social brinda el aglutinamiento y la percepción del concepto de “dueño-empleado” (sensación de que la empresa, en parte le pertenece, aunque su relación sea exclusivamente laboral), gracias al cual todos se preocupan por todos y a su vez por el ente que los cobija.

Cuando en las empresas se ve que los empleados levantan las colillas de cigarrillos que otros dejaron y las tiran en los ceniceros, cuando apagan las luces que alguien olvidó encendidas, cuando sin que nadie lo exija se preocupan por retener clientes o fortalecer la imagen de la empresa defendiendo sus características, cuando el manual se consulta poco porque no es necesario determinar continuamente de quien es la responsabilidad de cada decisión o ejecución, estamos ante una atmósfera positiva, basada

9.3. Circunstancias que favorecen la creación del Capital Social corporativo

La inversión en Capital Social produce retornos similares a la inversión en activos tangibles, y si bien a veces los efectos son difíciles de medir, pueden desarrollarse parámetros que evalúen su comportamiento.

El Capital Social organizacional crea un ambiente donde se comparte el conocimiento a través de relaciones basadas en la confianza. El repetido fenómeno del know-how exclusivo, como fuente de poder dentro de las organizaciones, tiende a disminuir no solo el Capital Social sino también el futuro del ente. Si el compartir saberes y habilidades se materializa en un clima de bajo nivel de amenaza al puesto de trabajo, el individuo tiene mayor propensión a transferir al grupo sus conocimientos y su experiencia.

Cuando un número creciente de grupos humanos adoptan a la organización como propia, es notable la baja en los costos de las transacciones, dado que la confianza y el espíritu de cooperación promueven el que “a muchos les importe todo” y no circunscriban su accionar al departamento o sector que es su responsabilidad primaria.

La reducción en las tasas de rotación de personal, la sensación de estabilidad en la empresa, y el gerenciamiento cuidadoso del cambio, son factores que aumentan y fortalecen el Capital Social.

Si bien en muchos casos han sido necesarias (aunque no todos los mergers han probado ser exitosos), las asociaciones, fusiones, adquisiciones y el downsizing son factores erosionantes del Capital Social. Por ello, la adopción de adecuadas estrategias comunicacionales, el desarrollo de programas de outplacement y el estímulo a la constitución de pequeñas y medianas empresas con empleados a los cuales se les terceriza parte del servicio o producción, corrigen en una proporción importante las heridas producidas en el Capital Social cuando esos cambios son indispensables.

A los grupos humanos les agrada pertenecer a organizaciones cuya misión va más allá de la pura rentabilidad y que afrontan las responsabilidades sociales que les competen como actores económicos dentro de una comunidad. La exaltación del sentido del deber, el patriotismo, el idealismo, así como el fomento de las artes dentro y fuera de la empresa, son factores que generan notables niveles de confianza y compromiso, que en muchos casos no se extienden exclusivamente al integrante de la organización, sino que éste los contagia a su familia y a su círculo de amigos, cristalizando un sentimiento positivo hacia el ente del que el individuo es parte.

Es importante que los líderes organizacionales transmitan mensajes que fomenten el Capital Social a través de:

- Su visibilidad, es decir que estén en contacto con la gente y sean percibidos como agentes que pertenecen “al habitat” integral de la entidad, no como directivos alejados y de apariciones esporádicas.
- Establecer valores y normas a través del ejemplo. Poco puede valer un “decálogo” impreso en un cuadro, si el accionar de quienes conducen la organización no es coherente con la declamación de su política.
- Ser abiertos y alentar la apertura de los integrantes de la empresa. Los ascensos y las políticas de compensación transparentes ayudan a generar confianza, reduciendo las sospechas y la sensación de injusticia.
- Internalizar claramente que la confianza no es una cualidad uniforme, sino, en gran medida situacional. Por ende, siendo función de la relación existente entre la gente, no es una cualidad inmutable.
- Advertir la importancia de la coherencia y uniformidad en el accionar. La confianza es frágil y puede dañarse o destruirse a veces en un solo acto. Identificar las buenas conductas con el ejemplo es una manera de generar adherencia a las políticas, dado que los individuos perciben claramente cuáles se recompensan y cuáles se castigan, por lo que comienzan a actuar en consecuencia.



ROBERTO SYLVESTER

Como en tantos otros aspectos de la vida, no puede considerarse al Capital Social como el ingrediente mágico que, por su sola existencia, asegura el éxito empresarial. Por ejemplo, Digital Equipment Corporation y Polaroid, dos empresas conocidas por el alto sentimiento de pertenencia de sus empleados, con alto Capital Social y adecuado manejo de los recursos humanos, no pudieron escapar de los juicios equivocados que sus directivos hicieron sobre el mercado y de los errores estratégicos que las llevaron a incurrir en pérdidas significativas.

No caeremos en el fundamentalismo de algunos autores, adjudicándole al Capital Social tal cantidad de virtudes que neutraliza todos los errores que puedan cometerse en las diferentes áreas organizacionales. Es precisamente un componente que requiere insertarse en entidades que cuenten además con aptitudes importantes en sus diversos sectores.

9.4. La confianza en la operatoria: un factor determinante del Capital Social

Para no extendernos en afirmaciones teóricas brindaremos tres ejemplos ilustrativos:

- a. El 80 % de los diamantes que se venden en EEUU pasa por las manos de comerciantes ubicados en la calle 47 de Manhattan. Muy poco papeleo acompaña a la negociación de enormes fortunas y los precios se acuerdan muchas veces verbalmente, con un apretón de manos que sella el trato. La predisposición de los intervinientes abarata y simplifica notablemente las transacciones, dado que el factor confianza -logrado mediante un históricamente prolongado accionar- evita importantes costos.
- b. En Argentina, el reparto de diarios, a horas tempranas de la madrugada, es realizado bajo un paraguas de alto nivel de confianza entre distribuidores y canillitas. Los paquetes de diarios son entregados bajo las palabras de “te dejo 40 Nación y 40 Clarín”, o en algunos casos, los diarios son directamente dejados a un costado del kiosco a la espera del arribo de su dueño.



Los ejemplares no vendidos son devueltos completos en algunos casos, y en otros, por razones de abaratamiento del flete solo retorna la tapa. También esta operación va acompañada de un alto grado de confianza, donde el papeleo es secundario. Parte de esa norma inalterable de conducta se basa en el código no escrito de que quien miente es erradicado del sistema en muy corto plazo.

- c. Ingenieros de la empresa Corning habían desarrollado actitudes de reticencia al intercambio de información.

La gerencia decidió intervenir y, a través de un estudio, determinó que el 80% de las ideas de los ingenieros surgían de sus contactos personales, pero la mayoría de ellos no estaban dispuestos a caminar más de 30 metros desde sus escritorios para hablar con los otros. A la luz de esto, se rediseñó el edificio del sector de Ingeniería incluyendo doce áreas de discusión con máquinas de café y pizarrones, creando ambientes para reuniones informales. Se lograron entonces sorprendentes resultados en el incremento de las interrelaciones y fructíferos intercambios para la elaboración de nuevos desarrollos.

Con los dos primeros ejemplos no se pretende emitir un mensaje de que los controles internos sean inace-

sarios, sino por el contrario rescatar el altísimo valor que la red le ha asignado a la confianza en el proceso de posibilitar la operatoria.

El estado de alerta permanente, genera cantidades suficientes de adrenalina como para desviar a los actores de su objetivo fundamental corporativo, que es contribuir al desarrollo permanente del ente.

El tercer ejemplo explica lo insustituible que es el contacto personal en la generación del "intangibles" Capital Social dentro de las organizaciones.

9.5. Algunas características de las redes generadoras de Capital Social dentro de la empresa

La red es la manifestación más primaria de grupos humanos interactuando en situaciones cooperativas. Implica conexión, compromiso, confianza, lealtad, soporte de colaboración, seguridad y cohesión para la acción.

Los individuos pueden disentir sobre el club de fútbol de sus simpatías, pero el intercambio que ello genera, al día siguiente del encuentro, forma parte de los ritos que hacen al fortalecimiento de las redes.

Se forman naturalmente; no se puede seleccionar quienes deben tener sentimientos compartidos con quienes. En gran medida, responden a la necesidad que tienen los seres humanos de agruparse con otros para alcanzar metas comunes, sean materiales, psicológicas o sociales.

Aún cuando prima facie pareciera que la red empresarial le hace perder identidad al individuo, dado que muchas de sus características se transforman en valores compartidos por el grupo, esta visión contiene un cierto grado de miopía. Dentro del grupo, el individuo termina despojándose de algunas de sus inhibiciones y excesivas protecciones, contribuyendo entonces la red al desarrollo de su propia identidad, la que en muchos casos es fortalecida por el grupo.

Cuando el conjunto de empleados de la empresa desarrolla -perceptible o imperceptiblemente- valores, genera en sus componentes, profundos sentimientos de pertenencia, lo que permite además favorecer la distribución de información y conocimiento entre todos sus integrantes.

El sentimiento comunitario corporativo, que premia el accionar en función de las expectativas acordes a los objetivos, hace que el castigo por traicionar a la confianza depositada por el grupo sea particularmente severo.

9.6. Modalidades de acción empresarial que trascienden la empresa

Estimular que los empleados participen en tareas que se encuadran en la responsabilidad social empresarial, genera Capital Social adentro y afuera de la organización.

Las empresas pueden participar en la sociedad a través de diferentes tipos de accionares, como por ejemplo:

- **Patrocinio:** es el apoyo económico a determinados eventos, a cambio de publicidad u otro tipo de construcción de su imagen positiva en la comunidad.
- **Mecenazgo:** es la ayuda sistemática a actividades culturales y científicas, con participación de gente de la organización o de grupos humanos

ajenos a la misma.

- **Acción complementaria:** es la búsqueda de un aumento de los índices de eficiencia del proceso productivo a través de programas de reciclado de materiales, de capacitación y otros.
- **Inversión social:** son proyectos realizados con la comunidad, como puede ser el estímulo al voluntariado corporativo, el financiamiento de proyectos específicos, etc.

El voluntariado corporativo produce importantes niveles de satisfacción entre quienes lo practican, generando además sentimientos de gratitud hacia la empresa que lo permite, estimula y dedica a ello parte de sus recursos.

- **Acción compensatoria:** es la tendencia a neutralizar los efectos de la producción que han afectado el medio ambiente u otro aspecto de la comunidad.

9.7. El Capital Social y las empresas argentinas

Don Cohen y Laurence Prusak, en su libro "In Good Company" (2001) expresan lo siguiente:

"Claramente algunos países son más ricos que otros en recursos naturales, pero las tradiciones, las instituciones, los niveles de confianza y reciprocidad, la vigencia de la ley y el sentido de comunidad son tan importantes para la salud de una Nación como las materias primas que puedan tener disponibles.

A principios del siglo XX, Argentina era la séptima economía más poderosa del mundo. Ahora, 100 años después, está rankeada en el lugar 64. A pesar de que el país está bendecido con recursos naturales y gente emprendedora y con educación, un siglo de desconfianza institucional, inestabilidad política, y una sucesión de ataques continuos sobre las estructuras comunitarias, han cobrado largamente su falencia, impactando sobre la salud de la economía y el Capital Social del país."

"El empresariado nacional también se ha destacado por poseer enormes niveles de creatividad e innovación"

Es obvio que los comportamientos promedio empresariales de las empresas argentinas (primordialmente pequeñas y medianas), tienen características que se compadecen con las condiciones imperantes en la Nación. Por acción u omisión, muchas de las falencias erosio-nantes del Capital Social se han trasladado a sus unidades empresariales productivas o de servicios.

No es motivo de este trabajo identificar culpabilidades o exaltar virtudes de nuestra dirigencia empresaria; este grupo de estudio no puede menos que resaltar las virtudes de nuestros emprendedores, cuya mayoría debe ser motivo de orgullo nacional. Sin embargo, no podemos desconocer ciertas circunstancias que la sociedad civil ha identificado -justificada o injustificadamente- con el accionar de algunos de nuestros empresarios:

- . La búsqueda de protección privilegiada del Estado y la retisencia para aceptar el "riesgo empresario"
- . La débil adherencia al pago de todos los impuestos que la actividad indica
- . Ocasionalmente, el apego al enfoque "atado con alambre", en vez de incrementar los niveles de eficiencia y eficacia para una mayor calidad del producto o servicio
- . La coexistencia de algunos empresarios ricos con empresas pobres
- . Reemplazo de la administración profesional por la gestión según el "olfato empresario"
- . Prevalencia de la acción correctiva sobre la preventiva
- . Escasos niveles de actividad dirigida fuera del mercado interno

Muchas de estas actitudes han sido, por distintos motivos, producto no de un grado de malignidad superior en el empresariado argentino sino, en gran medida, efecto de décadas de políticas económicas no adecuadas, que han infligido daños irreparables a la cadena de valor sobre la que se asientan nuestras empresas.

Es imprescindible señalar que el Estado, en cualquiera de sus variantes (nacional, provincial o municipal), no se ha caracterizado precisamente por facilitar la tan necesaria actividad empresaria, sino que en muchos casos la ha entorpecido de diversas maneras. Hoy asistimos a altísimos niveles de regulación y a constantes requerimientos de información demandados por los distintos organismos de contralor, que se convierten en verdaderos elementos encarecedores y entorpecedores del desarrollo empresarial, teniendo que dedicar gran cantidad de su tiempo y esfuerzos tanto materiales como intelectuales, a procesar los datos solicitados.

Paralelamente con ello, con no poco orgullo, podemos decir que la mayoría del empresariado nacional se ha destacado por poseer:

- . Enormes niveles de creatividad y capacidad innovadora
- . Verdadero sentido de sacrificio, realizando reinversiones permanentes en sus empresas
- . Alta capacidad de esfuerzo y dedicación al trabajo, involucrando en muchos casos a todo el ámbito familiar en el emprendimiento
- . Gran adaptabilidad a situaciones tremendamente inestables y volátiles
- . Actitudes notables de empecinamiento vocacional, tratando de buscar la viabilidad del negocio, luchando contra la carencia de financiamiento, la excesiva presión tributaria, y el cambio constante y dramático de las reglas de juego (inseguridad jurídica)
- . Alta capacidad para producir bienes y brindar servicios de distinta índole, con niveles de calidad comparables a similares productos o servicios de países más desarrollados, que cuentan en muchos casos con tecnología muy superior
- . Talento, que sumado a un gran esfuerzo y a pesar de la adversidad, están muchos actualmente exportando y compitiendo con países cuyos costos de financiamiento son sustancialmente menores a los nuestros

Si bien no existen datos que respalden nuestra afirmación, es percepción de este grupo de estudios que, en general, los niveles de Capital Social en la empresa argentina distan de ser los óptimos, con un enorme potencial de mejoramiento.

9.8. ¿Es posible pensar en Capital Social en las actuales circunstancias de la empresa argentina?

Muchos entienden que en medio de la crisis en que estamos inmersos, introducir el tema del Capital Social cuando las empresas están empeñadas con todos sus recursos en prolongar su supervivencia, aparece como una utopía. Sin embargo, el grupo de estudios Empresa y Sociedad de IDEA piensa que es precisamente en los momentos de crisis cuando el Capital Social puede llegar a tener un valor absolutamente trascendente en el proceso de reconstrucción de las empresas.

"Sentimientos de pertenencia, compromiso, confianza y desafío en la adversidad son "bienes" tan importantes como los materiales"

Nuestra convicción es que las posibilidades de lograr mejores resultados en los titánicos esfuerzos que realizan, se potencian considerablemente en aquellas organizaciones que poseen altos niveles de Capital Social.

Es así como vemos ciertas industrias que habían estado cerradas durante años y están comenzando a operar, algunas bajo la dirección de los mismos trabajadores, ante la posibilidad de exportar o por el encarecimiento de los productos importados. No existen razones para que el tremendo desafío que tiene por delante el empresariado, deba prescindir del enorme factor de cohesión que implica el fortalecimiento del Capital Social corporativo.

Sentimientos de pertenencia, compromiso, confianza, afecto por las raíces, desafío en la adversidad, son factores tan importantes como los bienes materiales y financieros en la reconstrucción de las organizaciones, es por ello que la existencia o no de Capital Social, decidirá en gran medida el éxito o el fracaso de este proceso.

9.9. Esquema tentativo de un proceso de fortalecimiento del Capital Social en una empresa argentina

Hemos intentado realizar a continuación, un boceto esquemático de los pasos que podrían formar parte de un programa integral de creación y fortalecimiento del Capital Social en una empresa argentina.

- I. Realizar una autoevaluación de la organización relevando los siguientes aspectos:
 - . Clima global de sus recursos humanos
 - . Detección del estado general de sus liderazgos
 - . Transparencia informativa y de conocimientos que poseen los distintos sectores sobre la marcha del ente
 - . Cantidad de reuniones informativas anuales mantenidas con distintos niveles de personal, a los efectos de intercambiar información y opiniones respecto de planes futuros, de resultados pasados, del mercado, de la inserción del ente en la comunidad de negocios y de su participación en la sociedad civil



- . Rotación de los recursos humanos
 - . Planes de capacitación y de planeamiento de carrera
 - . Identificación de espacios físicos que promuevan las áreas de reunión y de libre discusión
2. Presentar el concepto de Capital Social de manera accesible a todo el personal de la empresa e informar las actividades que se han de implantar para favorecer su crecimiento, dejando claramente establecidos los objetivos del programa y los beneficios que se esperan de él.
 3. Identificar los liderazgos constructivos dentro de la organización, y aquellos integrantes que poseen aptitudes personales para relacionarse en diversos grupos humanos. No necesariamente estos liderazgos deben coincidir con la escala jerárquica en el organigrama organizacional.
 4. Solicitar a todos los participantes que identifiquen –de un cuestionario previamente elaborado– cuáles son las fortalezas y las debilidades que cada uno percibe en la organización, que prioricen las áreas problemáticas y que esbocen posibles acciones para solucionarlas. En esta encuesta debería prestarse especial atención a lo siguiente:
 - . la información percibida en los distintos estratos organizacionales respecto de la marcha de las actividades
 - . el clima que caracteriza a las relaciones entre el personal
 - . el grado de participación que tienen los distintos niveles en las decisiones empresarias
 - . los estímulos (o carencia de ellos) existentes que generan (o disminuyen) Capital Social
 5. En función a la información obtenida, realizar el diagnóstico preliminar.
 6. Establecer un calendario de reuniones y dar tiempo libre para dejar que las redes funcionen y el personal se aglutine en función de sus afinidades.

“El cambio necesario provendrá de la revolución molecular articulada y permanente de cada agente social en su ámbito de acción”

Las conversaciones virtuales (e-mail, videoconferencias, intranet, teléfonos celulares etc.) pueden constituir obstáculos para la “conexión cara a cara”. Sin rechazar el uso de la tecnología, deberán realizarse esfuerzos concretos para combinar el trabajo virtual con el trabajo en persona.

7. Construir un inventario de “historias” reales de la empresa, en base a la descripción escrita y voluntaria de quienes quieran hacerlo.
8. Instalar un programa concreto de fortalecimiento del Capital Social, logrado a partir de consensos básicos que garanticen el compromiso de los diferentes niveles de decisión en la organización.
9. Desarrollar parámetros que midan la efectividad del programa.
10. Reevaluar periódicamente la marcha del programa y decidir las modificaciones que se consideren convenientes ante fracturas o posibles mejoras.

9.10. Síntesis para empresas argentinas

La asociatividad, el compartir conocimientos, la transparencia de información a todos los niveles de la organización, la explicitación de los futuros rumbos, así como el estímulo a la libre discusión sobre la problemática del ente, tienen un amplio camino pendiente de ser recorrido en la mayoría de las empresas argentinas.

La decisión política de los dirigentes empresariales de llevar adelante un programa para la construcción del Capital Social, será el resultado de su convicción profunda de que realmente se trata de un elemento clave, tanto en el proceso de supervivencia como en el posterior crecimiento sostenido de la organización.

El equipo Empresa y Sociedad de IDEA entiende que la instalación de un nuevo y renovado “contrato social” en la empresa, que restablezca, vivifique y fortalezca las alianzas, redes y grupos de pertenencia, es un valiosísimo intangible para las organizaciones.

10. Conclusiones

Al comienzo del trabajo afirmábamos la trascendencia del sentido de comunidad y planteábamos que toda actividad humana debe tener una finalidad antropocéntrica, o sea tener como objetivo trascendental el bienestar y el desarrollo del hombre.

Argentina ha generado para sí y para el mundo, cantidades significativas de notables individualidades en las ciencias, las artes, los deportes y las profesiones de todo tipo. Sin embargo, posee una dificultad casi ancestral para amalgamar, consensuar y aglutinar talentos ejecutores que lleven a cabo programas con objetivos comunes para la sociedad civil.

Es por ello que el fortalecimiento del Capital Social en las organizaciones, (empresas, ONGs., etc.) se constituye en un elemento insustituible en el progreso de nuestra Nación.

El Capital Social será una utopía que no trascenderá el nivel de una conferencia interesante, si nos quedamos únicamente en su enunciado y no procedemos a su implementación y permanente construcción.

Es una medicina posible para muchas de nuestras patologías, siempre que, con convicción, seamos capaces de instalarlo en cada uno de nuestros ámbitos.

Los cambios culturales no se importan ni se adquieren; se forjan, se tallan y se modulan. Se van acumulando como sedimentos, en una lenta tarea de lograr su fortaleza depositándose “capa sobre capa” y ello requiere una cantidad enorme de talento, esfuerzo, persistencia, compromiso e involucramiento.

El cambio necesario se relaciona más con la revolución molecular permanente de cada agente social en su ámbito de acción, que con apariciones milagrosas de líderes temporarios.

Parafraseando a nuestro Libertador General San Martín: son tiempos de dejar de ser nada, para, decididamente, pasar a ser lo que debemos ser. La hora de la sensatez y la cordura debe imperar, en paz y sin violencias, sobre cualquier otra propuesta. Hemos abordado esta investigación, porque tenemos la firme convicción que así será.

Bibliografía

- *Aguinis, Marcos - El Atroz Encanto de ser Argentinos - Editorial Planeta Argentina - 2001*
- *Alberdi, Juan Bautista - Bases - Editorial Ciudad Argentina - 1998*
- *Australian Institute of Family Studies - Research Paper N° 24, February 2001*
- *Ballet, Jerome et Mahieu, Francois Régis - Social Capital: L'Ethique Du Developpement - Université de Versailles St Quentin en Yvelines, mars 1999*
- *Banco Mundial - Fuente: www.worldbank.org, 18 /02 /2002*
- *Bettertogether Org. - Frequently asked questions about Social Capital - www.bettertogethernh.org/FAQS.htm, 22/11/2001*
- *Brown, Thomas Ford - Theoretical Perspectives on Social Capital - www.jhuniv.hcf.jhu.edu/tombrown/Econsoc/soccap.html, 30/01/2002*
- *Bullen, P. & Onyx, J. -Social Capital Questionnaire - Measuring Social Capital in Five Communities in NSW, January 1998*
- *Castaño, Angel - Escrito personal con conceptos sobre Redes - (no publicado) - 2002*
- *C.P.N. Tools - Social Capital - www.cpn.org/sections/tools/models/social_capital.html, 11/10/2001*
- *Civic Participation: Does it Make Better Communities? - www.lajollainstitutue.org/LeaderNet/civipart.html, 11/05/2001*
- *Cohen, Don y Prusak, Laurence - In Good Company, Harvard Business School Press - 2001*
- *Cox, Eva - A Truly Civil Society - Raising Social Capital - The 1995 Boyer Lectures*
- *De Cagna, Jeff - Reconceiving Associations for the 21st Century - Executive Update Online - www.gwsae.org/ExecutiveUpdate/2000/January/21st.htm*
- *Delfino, Marcela - Proyección Social de las Empresas - www.intermanagers.com, 08/08/2001*
- *Denevi, Marco - La República de Trapalanda - Editorial Corregidor - 1999*
- *Falk, Ian & Harrison, Lesley - Indicators of Social Capital - Centre of Research and Learning in Regional Australia, University of Tasmania, 1998*
- *Fukuyama, Francis - La Gran Ruptura - Editorial Atlántida - 1999*
- *Fukuyama, Francis - Confianza. Las Virtudes Sociales y la Capacidad de Generar Prosperidad - Editorial Atlántida - 1996*
- *Fukuyama, Francis - Conferencia en Venezuela, 1999 - www.innovarium.com/ConferenciasXXI/Conferencia%20Fukuyama.htm, 08/02/2002*
- *Fukuyama, Francis - Social Capital and Civil Society, The Institute of Public Policy - George Mason University, October 1999*
- *Kliksberg, Bernardo y Tomassini, Luciano - Capital Social y Cultura: Claves Estratégicas para el Desarrollo - Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A. - Buenos Aires, 2000*
- *Kliksberg, Bernardo, El Capital Social como Clave para el Desarrollo, en Revista IDEA, abril 2000, págs. 88-90*
- *Kramer, Roderick M. - Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions - Annual Review of Psychology, Annual 1999*
- *Krishna, Anirudh and Shrader, Elizabeth - Social Capital Assessment Tool - Conference on Social Capital and Poverty Reduction - The World Bank, Washington DC, June 1999*
- *Leana, Carrie R. - Organizational Social Capital and Employment Practices - Academy of Management Review, July 1999*
- *Mafud, Julio - Psicología de la Viveza Criolla - Editorial Distal - 1998*
- *Mallea, Eduardo - Historia de una Pasión Argentina - Editorial Sudamericana - 1991*
- *Martínez Estrada, Ezequiel - Radiografía de La Pampa - Editorial Losada - 1983*
- *OBCD - El Bienestar de las Naciones: Papel del Capital Humano y Social - 2001*
- *Peyrefitte, Alain - La Sociedad de la Confianza - Editorial Andrés Bello - 1996*
- *Putnam, Robert D. - La Comunidad Próspera: Capital Social y vida pública - www.observatoriosocial.com.ar, 10/07/2001*
- *Roitter, Mario - La Razón Social de las Empresas - Centro de Estudios de Estado y Sociedad - Buenos Aires - 1996*
- *Sarmiento, Domingo Faustino - Facundo - Editorial Losada - 1999*
- *Szreter, Simon - Social Capital, the Economy and the Third Way - St John's College - Cambridge - 1998*
- *The Social Capital Community Benchmark Survey - How connected are Americans to each other? - www.cfsv.org/communitysurvey, 25/03/2002*



INSTITUTO PARA EL
DESARROLLO EMPRESARIAL
DE LA ARGENTINA

Moreno 1850, pisos 1,3,4 y 5 (C1094ABB) Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: (54-11) 5861-4300 / Fax: (54-11) 5861-4399
e-mail: empresaysociedad@ideamail.com.ar • info@ideamail.com.ar
Internet: <http://www.ideared.org>

Sede Litoral: Santa Fé 1376 (S2000ATT) Rosario
Tel.: (0341) 4404123

EL CAPITAL SOCIAL Y LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION DE IDEA (*)

Este trabajo ha sido realizado por el Equipo Empresa y Sociedad de IDEA, el cual está integrado por diversos profesionales, algunos de ellos estrechamente relacionados con la Escuela Superior de Administración de IDEA.

Ignacio González García ha sido Presidente de su Consejo Empresario Asesor y María Marta Preziosa es Directora del Centro de Ética.

Taira Peña es graduada del Posgrado de Recursos Humanos de IDEA y Roberto Sylvester lo es del Master en Administración de Empresas de dicha Escuela.

PricewaterhouseCoopers y Unitan SAICA han aportado también sus dirigentes al emprendimiento, siendo además, los tres participantes de estas empresas, profesores titulares de la Universidad Católica Argentina.

La Escuela Superior de Administración de IDEA adopta este trabajo como primer mojón en su involucramiento creciente con la temática del Capital Social, tan actual y vigente en nuestro país y en nuestras empresas.

(*) El Instituto Universitario IDEA obtuvo la autorización provisoria por Decreto N° 1353/02 conforme a lo establecido por el artículo 62 de la Ley de Educación Superior N° 24.521. Una vez acreditadas las carreras de posgrado y otorgado el reconocimiento oficial de los títulos respectivos por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, la institución expedirá los títulos oficiales.