

CONFLICTOS, CAMBIOS Y PERMANENCIAS EN GRUPOS ASOCIATIVOS. EL CASO DEL DISTRITO INDUSTRIAL DE MAQUINARIA AGRÍCOLA DEL OESTE, PBA.¹

EJE 4: Psicología, extensión, desarrollo rural y cooperativismo

Luciana Moltoni – Instituto de Ingeniería Rural, INTA Castelar. lmoltoni@cnia.inta.gov.ar

Claudia Curró - Instituto de Ingeniería Rural, INTA Castelar. ccurro@cnia.inta.gov.ar

Fernanda González Maraschio – SSAF, MAGyP. fgonzalezmaraschio@cnia.inta.gov.ar

RESUMEN

La industria de maquinaria agrícola en Argentina se estructura en torno a dos aglomeraciones productivas principales, la del sur de Santa Fe y Córdoba, denominada usualmente “Las Parejas” y el Distrito Industrial de Maquinaria Agrícola del Oeste (DIMA), localizada en el centro de la provincia de Buenos Aires, en los partidos de 9 de Julio, Carlos Casares y Chivilcoy. Las empresas del DIMA presentan una gran heterogeneidad productiva, de origen y escala. Como en toda economía de aglomeración, los procesos de integración tanto vertical como horizontal conllevan inestabilidades y conflictos que constituyen hitos importantes en el proceso de consolidación y crecimiento del grupo asociativo. Distintos factores tanto endógenos como exógenos explican el surgimiento de intereses contrapuestos entre las firmas del grupo, obstaculizando la existencia de objetivos comunes y, fundamentalmente, la permanencia del grupo. Las empresas han elaborado un reglamento interno de convivencia que promueve la creación y el fortalecimiento de vínculos de cooperación y designa un coordinador externo al grupo. En efecto, la figura del mediador resulta central en este proceso de evolución/aprendizaje que experimenta el grupo. En el marco del Programa de Distritos Productivos, se promueve la figura del “gerente”, un coordinador del grupo encargado de gestionar las acciones conjuntas, la participación en eventos, la interacción con otras instituciones, la formulación de convenios, entre otras actividades.

Proponemos en este trabajo, a través del estudio del caso de este distrito industrial indagar en las principales causas de conflictividad en grupos asociativos y analizar las estrategias desarrolladas por el grupo y entre ellas, el rol destacado del “gerente” como mediador y coordinador de actividades. Las fuentes de información utilizadas en el análisis serán principalmente primarias, relevadas a través de entrevistas y grupos focales realizados a

¹ Presentado en 1er Congreso Latinoamericano de Psicología Rural. 1er Congreso de Psicología Rural del MERCOSUR. Iras Jornadas Nacionales de Psicología Rural. “Construyendo una psicología para el desarrollo social y productivo en el ámbito rural”. 9, 10 y 11 de octubre de 2013, Posadas, provincia de Misiones, Argentina.

fabricantes del DIMA. Finalmente, plantearemos futuras líneas de investigación en el marco de esta problemática.

Palabras clave: economía de aglomeración – conflicto – mediador – factores endógenos y exógenos.

INTRODUCCIÓN

El concepto de distrito industrial –basado en estudios de experiencias locales del norte de Italia- resurge en los 80 bajo el supuesto que desde esta dimensión se hallarían las respuestas sobre los nuevos espacios “ganadores” y “perdedores” en el contexto de un mundo globalizado. Surge, en torno a esto, una nueva unidad de análisis: el territorio. Esta noción evoluciona notablemente desde aquella concepción a-histórica, donde era concebido como simple soporte físico de diversas materialidades productivas, a su reconocimiento actual “como construcción social” (Méndez, 2003). Tanto la noción de Nuevo Distrito Industrial desarrollada por Becattini (1994), como los trabajos de Porter (1990) basados en el concepto de *Cluster*, ponen especial atención en los actores que actúan en un territorio específico y que se interrelacionan en actividades cotidianas. Más aún, para extender la capacidad de interacción y aprendizaje, las firmas pueden recurrir al asociativismo (Helmsing, 1999).

En este contexto, las relaciones informacionales cobran una gran importancia. A mayor grado de comunicación entre los actores, las organizaciones y su entorno en cada etapa del proceso de producción, más posibilidades para generar, desarrollar y asimilar nuevas capacidades tecnológicas (Escorza *et al.*, 2001). Sin embargo, para que estos procesos tengan lugar se requiere de un esfuerzo personal de los actores del territorio y, especialmente, de empresarios. Este tipo de conducta, generalmente, no suele ser habitual. Específicamente, el empresariado argentino –y en especial los empresarios PYME- posee una marcada resistencia a tomar contacto y relacionarse con sus pares y con el medio científico-técnico (ONCTIP, 2006).

Si bien desde los distintos enfoques teóricos se destacan las ventajas derivadas de estos sistemas productivos, poco se problematiza sobre la noción de conflicto al interior de este tipo de grupo asociativo. Estas relaciones inter-firma y socio-institucionales pueden adoptar distintas formas y dependiendo de éstas es posible encontrar mayor o menor esfuerzo cooperativo. Aunque el conflicto tiene una presencia constante en cualquier contexto en el que hay diferentes unidades, es preciso remarcar que las nuevas corrientes de estudios organizacionales destacan los alcances positivos que devienen de situaciones de conflicto (Domínguez Bilbao *et al.*, 2002). Las personas actúan guiadas por motivos diferentes –a veces convergentes, a veces en conflicto-, siendo posible que en sus interacciones puedan generar cursos de acción viables, aun a partir de la diferencia (Fierd Schnitman *et al.*, 2000).

Aunque han existido múltiples intentos por definir el conflicto, en este trabajo se adoptará la definición de Thomas (1992: 653), quien lo entiende como “el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne”. En el caso específico de grupos asociativos como los distritos industriales o *clusters*, se trata de conflictos entre dos o más unidades sociales que mantienen una relación de cooperación y a su vez de competencia.

Ante la presencia de conflictos, la mediación permite que las partes gocen de cierto grado de libertad y puedan cooperar entre ellas. Sus resultados se traducen en una percepción más equitativa de los resultados, mayor compromiso con los mismos y más satisfacción para las partes implicadas (Munduate *et al.*, 1999) y ofrece la posibilidad de ir más allá de la resolución de un conflicto puntual, resultando una herramienta moderadora de las relaciones y preventiva de futuras tensiones creadas en grupos de trabajo (Munduate, 2008). El mediador deberá cumplir una función de negociador. La negociación es el proceso a través del cual se incorporan trazas de colaboración en casos en que no las había ni tenía por que haberlas. En una negociación se establecen reglas totalmente imparciales, a menos que accedan a llevarlas a la práctica por algún acuerdo basado en sus conveniencias (Altschul, 1999). La mediación permite a las personas en conflicto actuar con mayor autodeterminación y sensibilidad ante los demás al examinar las soluciones de problemas concretos (Folger *et al.*, 2000).

A su vez, una forma para alcanzar una eficiencia en el trabajo grupal es por medio de la creación de un clima grupal positivo, el cual debe basarse en relaciones personales que se afiancen entre los distintos participantes y en determinadas normas o reglas compartidas por todos (Zander, 1993). Estas reglas, al igual que las establecidas por el mediador en un proceso de negociación, deben ser imparciales a la vez que aceptadas por los integrantes del grupo.

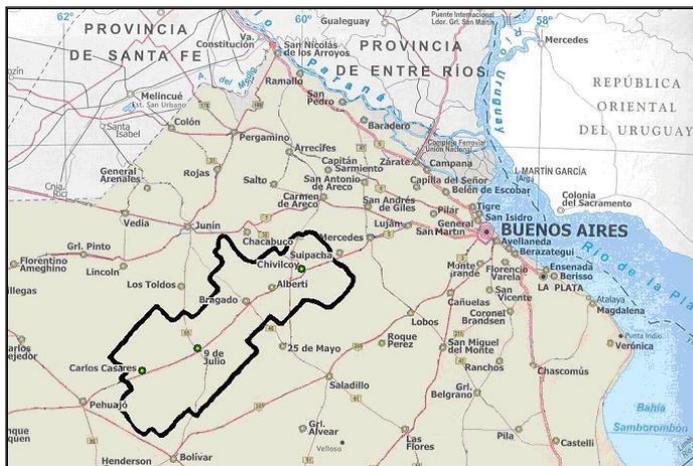
Proponemos en este trabajo, a través del estudio del caso del Distrito Industrial de Maquinaria Agrícola del Oeste de la provincia de Buenos Aires (DIMA), indagar en las principales causas de conflictividad en grupos asociativos y analizar las estrategias desarrolladas por el grupo para su gestión. Entre ellas, el rol destacado del “gerente” como mediador y la funcionalidad del “Reglamento Interno”. Las fuentes de información utilizadas en el análisis fueron principalmente primarias, relevadas a través de entrevistas en profundidad semiestructuradas y grupos focales realizados a fabricantes del DIMA. Se procedió a entrevistar al universo de las empresas, realizándose dos viajes a las ciudades de 9 de julio, Chivilcoy y Carlos Casares.

ANÁLISIS DEL CASO

Características del grupo bajo estudio

Existen aproximadamente 665 empresas dedicadas a la producción de maquinaria agrícola y agropartes en el país. Del total, el 47% (307 empresas) se encuentra en la provincia de Santa Fe, el 24% (160 empresas) en Córdoba, el 20% (132 empresas) en Buenos Aires. Se estima que del total cerca de la mitad son agropartistas, mientras que las restantes son terminales (ONCTIP, 2006). La industria se encuentra concentrada en dos aglomeraciones productivas. La primera, se agrupa al sur de Santa Fe, en Las Rosas, Las Parejas, Armstrong y en el sur de Córdoba, en Marcos Juárez y Bell Ville. La segunda, el DIMA, se ubica en el noroeste de la provincia de Buenos Aires y está conformada por una cantidad menor de empresas.

Mapa 1: El DIMA y sus principales accesos



Las empresas del DIMA se encuentran localizadas en su mayoría en el partido de 9 de Julio. La minoría restante se ubica en los partidos de Carlos Casares y Chivilcoy, completando así el espacio que ocupa la aglomeración. Las empresas radicadas en estos tres partidos están interconectadas por la Ruta Nacional

Nro 5 (RN5). Chivilcoy es la más próxima a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), a sólo 155 km. Continuando por ese acceso (RN5), a 262 km de la CABA, se ubica 9 de Julio y, finalmente, Carlos Casares, a 305 km.

Las empresas que integran el grupo, que al momento de realizar el trabajo ascendían a 18, presentan características muy variadas. Éstas empleaban alrededor de 480 personas y aquellas radicadas en 9 de Julio ocupaban a unas 370 personas, representando casi un 30% del empleo industrial del partido. Se trata de un grupo con una marcada heterogeneidad productiva, integrado por empresas terminales y otras dedicadas a la fabricación de agropartes, repuestos y prestadoras de servicios. Más allá de sus diferencias, comparten sus características familiares y, algunas de ellas, transitan un período de recambio generacional.

Las empresas terminales son ocho en total -y en su mayoría se orientan al mercado agrícola- no compiten en los mismos mercados. Sí existe cierta superposición en la oferta de algunos productos pero responden a demandas de segmentos de mercado diferentes. Las empresas fabricantes de repuestos y agropartes, y prestadoras de servicios ascienden a diez y, al igual que en el caso de las terminales, no compiten en los mismos mercados. El patrón de

localización no responde a factores económicos sino que existe una fuerte influencia de patrones migratorios históricos intrínsecos a cada uno de los grupos familiares.

El origen del DIMA: entre estímulos exógenos y necesidades endógenas

El DIMA se formó en el año 2004, después de varios intentos fallidos de unión entre los empresarios locales. Más allá de la trayectoria relacional previa existente entre dichos actores, la formalización de la iniciativa tuvo lugar por la presencia de ciertas condiciones de partida que configuraron un contexto propicio para la experiencia. Su formación está íntimamente relacionada con el resultado que arrojó el proceso de apertura, desregulación y desestatización económica ocurrido durante la década del 90. Durante este período, se materializó un proceso de desindustrialización del cual el sector de maquinaria agrícola no permaneció ajeno. La situación de esta industria se vio agravada particularmente por la caída de los precios de los productos primarios a partir de mediados de esa década. Este proceso provocó un marcado retroceso en las capacidades cognitivas industriales del aparato productivo del país. La apertura económica generó fuertes fallas de coordinación y de acceso a la información y a los recursos necesarios para la producción (Katz, 2000). Ante el cambio en el régimen global de incentivos de la economía argentina –marcado por la devaluación del peso a partir del año 2002- resultó imperiosa la necesidad de regenerar el tejido productivo. La escasez de capital humano había desatado en la zona una competencia predatoria entre las firmas (Pacheco Vega, 2007) que, en esa búsqueda, aumentaban sistemáticamente el precio del factor trabajo. Los entrevistados señalan al respecto:

“Habíamos llegado a un punto en el cual, nosotros, las empresas locales, nos estábamos robando personal”

“Después del 2002 se empezó a vender y trabajar nuevamente, era común que había empresas que habían empezado a quitarse personal entre las mismas empresas, colegas, entre vecinos”

Así, los conflictos que se estaban formando no sólo atentaban contra la gestación y posterior evolución del grupo, sino que amenazaban la propia competitividad individual de las firmas. En este caso, la falta de recursos humanos calificados y la gran falencia que surge en torno a la oferta de servicios específicos generaron una nueva crisis, esta vez en el marco de un período expansivo. La naturaleza de la crisis que deben enfrentar las empresas resulta un elemento clave para perfilar estrategias cooperativas. A su vez, existen condiciones propicias para que esto ocurra ya que las empresas no compiten en el mismo mercado. Además, las relaciones previas entre los actores locales constituyen procesos embrionarios que, posteriormente, facilitaron la formalización de sus relaciones bajo el ámbito del DIMA. Los propios integrantes aseguran que existían relaciones fluidas previas a la formación del grupo,

es decir: proximidad espacial y proximidad cultural, y un relacionamiento histórico que origina la iniciativa, garantizando su continuidad en el tiempo (Campolina Diniz *et al.*, 2006). En suma, la gestación del DIMA tuvo dos componentes endógenos fundamentales. Por un lado, la conformación de un grupo de empresas dispuestas a trabajar en conjunto con la finalidad de resolver, o al menos alivianar, sus problemáticas comunes e incipientes conflictos –mano de obra, capacitación, y provisión de servicios especializados-; por otro lado, un ambiente local con ciertas condiciones de partida materializadas en un contexto organizacional abierto y capacidades institucionales. Por último, la presencia de una política provincial encuadrada en el Programa Distritos Productivos del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires (MPPBA). Al respecto, cabe subrayar que si bien existieron variadas iniciativas por parte de los empresarios locales, éstas no logran concretarse hasta que no se produjo la intervención de esta política pública. De estos elementos endógenos y exógenos surgen dos herramientas desarrolladas e implementadas como medio para gestionar el conflicto al interior del grupo: la implementación de un reglamento de interno y la contratación de un gerente del grupo. A continuación se analizarán estos dos elementos.

Acordando reglas: la suscripción a un reglamento de convivencia

La implementación del programa Distritos Productivos del MPPBA debe ser entendido, al menos en principio, como un instrumento de coordinación basado en las características propias del territorio. Las condiciones endógenas, por lo tanto, fueron necesarias para la gestación de la experiencia y esto se refleja en la necesidad planteada en los agentes individuales de unirse como grupo. Los entrevistados afirman que:

“el DIMA bueno... como éramos todos conocidos en 9 de Julio nos fuimos... algunos empezaron primero con la idea. Después empezaron a hacer reuniones... nos fuimos juntando, nos entusiasamos con la idea. Yo en particular, sigo muy entusiasmado. Se fue dando solo, a través del apoyo del Ministerio de Producción de la provincia”

Ahora bien, ¿Cuáles son los elementos constitutivos de este programa? Como se menciono anteriormente, el programa fue creado por la Subsecretaría de Industria del MPPBA. Se trata de una política provincial dirigida a “estimular el agrupamiento de empresas geográficamente cercanas y que poseen características productivas similares y/o complementarias, impulsando el asociativismo como medio para la generación de ventajas competitivas”². Con la creación del DIMA, se comenzaron a financiar actividades para resolver los problemas individuales pero desde una perspectiva grupal, estimulando la interacción entre los participantes.

² www.gba.mp.gov.ar

Previamente a todas las actividades conjuntas realizadas por el DIMA sus integrantes elaboraron un reglamento interno de “convivencia”, donde se estableció como objetivo general la generación de “vínculos de cooperación para acrecentar la calidad y capacidad productiva de las empresas que lo integran”, designando un coordinador del grupo ajeno a las empresas participantes. Este reglamento implicó la formalización de un sistema de valores, entendido como la expresión de la comunidad local de una cierta ética de trabajo, así como de la actividad familiar, de la reciprocidad, del intercambio (Becattini, 1994). A su vez, este reglamento marca los límites del distrito, ya que constituye un mecanismo endógeno de delimitación de las empresas que lo conforman. Las empresas sólo pueden unirse al grupo si son invitadas por algún miembro y su inclusión debe ser aprobada por unanimidad. Estas reglas, tal como afirma Zander (1993), estarían operando sobre la eficiencia del trabajo grupal y dando un horizonte de previsibilidad a sus integrantes.

En lo que respecta a la teoría de distritos industriales Campolina Diniz *et al.* (2006) resalta, en este sentido, la existencia de discusiones en torno a los límites de las firmas que deben integrar un distrito y, por tanto, cuales quedarían por fuera del alcance de las políticas públicas. La existencia de este reglamento estaría evidenciando que en aquellas organizaciones o grupos asociativos no tan maduros resulta necesario un estatuto interno que oriente al sistema de valores y que oficie de seleccionador de aquellas empresas que pueden agruparse bajo dicho distrito, inspiradas por los mismos objetivos del grupo.

La actitud competitiva que atenta contra la esencia del grupo se ve frenada por la existencia de estas reglas, que pena la competencia desleal e inhibe al que comete la infracción de seguir percibiendo los beneficios de ser miembro del grupo. Generalmente, al existir un episodio de este tipo la empresa que comete una infracción se autoexcluye del grupo y, como casi siempre están involucradas dos o a lo sumo tres empresas, existe cierto hermetismo sobre los motivos por los cuales la empresa se ha apartado. Con este reglamento se conseguiría un balance justo entre competencia y cooperación. Consecuentemente, se destacan una serie de elementos que fomentan la ética en el relacionamiento empresarial, siempre con el objetivo de evitar que la actitud fuertemente competitiva, con características predatorias (Pacheco Vega, 2007), supere la conducta de “solidaridad forzada” -marcada por Becattini (1994)- necesaria para la supervivencia del grupo y su posterior consolidación como tal.

Uno de los elementos centrales del reglamento es la determinación de la obligatoriedad de asistencia a las reuniones mensuales, siendo causa de exclusión ante la ausencia reiterada. Esta cláusula estaría estimulando el contacto entre los participantes. Las personas en dialogo,

al construir sus posibilidades, reconstruyen la situación problemática y se reconstruyen a sí mismos como actores del conflicto y de sus soluciones (Fierd Schnitman *et al.*, 2000).

La mediación como herramienta de gestión del conflicto

El Programa Distritos Productivos del MPPBA financia el sueldo de un coordinador del grupo denominado “gerente” quien gestiona las actividades conjuntas, tales como reuniones, asistencia a ferias especializadas, articulación con otras instituciones, entre otras. Este gerente es designado por los miembros del grupo y debe responder a ellos por medio de las actividades planteadas en las reuniones mensuales. Si bien en el reglamento interno quedan establecidas sus actividades, habiendo poca evidencia de sus libertades para actuar como mediador, sería posible afirmar que éste actúa como agente intermedio, como una interfase entre las distintas empresas, amortiguando y gestionando los conflictos internos. Putman (1993) utiliza el concepto de *bridging actions*, aludiendo a las diferentes acciones relacionales tendientes a generar confianza entre las personas de diferentes grupos sociales y culturales como medio para reducir los costos de transacción y promover el desarrollo.

En su diseño este programa se inspira en Programas Asociativos de Fomento (PROFO), implementado en Chile durante los 90, con la finalidad de subsidiar proyectos colectivos de PYMES para mejorar su competitividad (Dini *et al.*, 2002). El gerente dentro del PROFO hace de interfase entre las empresas que lo integran y las instituciones públicas y privadas que le pueden ofrecer servicios de apoyo; promueve mejores relaciones entre las firmas integrantes (Chudnovsky, 1998). En este sentido, la información relevada en el trabajo de campo dejó de manifiesto que la mayor fortaleza de las acciones de cooperación entre empresas en el DIMA estaría vinculada a este tipo de organización, en la cual con la intervención del gerente como agente intermedio se fuerza la existencia de un vínculo cara a cara más fluido y, por tanto, fortalece las relaciones de confianza que devienen en la conformación de acciones cooperativas. Al respecto un entrevistado comenta:

“Es muy difícil, hasta que no se alcanzan los niveles de confidencialidad y confianza no funciona esto”

El gerente es quien gestiona los conflictos y crea ambientes de confianza, es un elemento externo a los participantes que ocupa un lugar neutral. Si bien lo hace de manera implícita, sin ser esta una tarea deliberada, cumple un rol central en esta actividad. Siguiendo a Fierd Schnitman *et al.* (2000), participar de una resolución de conflictos supone un proyecto y un acuerdo deliberado de co-creación de alternativas y de co-gestión responsable en el tratamiento de situaciones problemáticas. El diálogo es el medio y el instrumento de este

proceso, y el proyecto en común pautado por los integrantes del grupo y materializado en el reglamento interno es lo que justamente facilita la negociación.

Ahora bien, es importante considerar que en una negociación las partes tienen intereses opuestos y es improbable encontrar la mejor estrategia, la solución ideal o la respuesta óptima (Altschul, 1999). En el caso del DIMA, las grandes heterogeneidades entre los participantes y el escaso contacto entre los mercados en los cuales estos intervienen hacen que sus integrantes no se encuentren en una situación de competencia directa. Esto restringe los puntos de conflicto, circunscribiéndolos a las actividades comunes que se planifican: compras conjuntas, participación en eventos, capacitaciones. Justamente las reuniones generan ese espacio de diálogo necesario para construir estrategias conjuntas y mediar en las decisiones. Algunos entrevistados ilustran esta situación:

“El intercambio... cuando te reunís empezás a intercambiar ideas. Así como vos das ideas, escuchas cosas de los otros, aprendés mucho. Ese intercambio es muy rico”

“Es vínculo es muy fuerte (el informal), porque como que se fortaleció el vínculo personal (...) hemos aprendido mucho. Mirá que al principio te mirás medio de reajo”

REFLEXIONES FINALES

Las teorías vinculadas con los distritos industriales o clusters han teorizado muy poco acerca del conflicto al interior de este tipo de agrupaciones. En el caso estudiado se encontraron elementos que favorecen la gestión de conflictos. Por un lado, la existencia de un reglamento interno que opera como un reglamento de convivencia. En él se consiguieron objetivar una serie de normas de coordinación que permiten una gestión positiva de los conflictos. A su vez, la mediación del gerente del grupo favorece la presencia de un ambiente coordinado, a la par que facilita la cooperación entre los participantes. Sin embargo, es preciso resaltar que la presencia de conflictos vinculados a procesos de competencia es limitada dado que las empresas no compiten en los mismos mercados.

Si bien el estudio centró su atención en las herramientas destinadas a la gestión de conflictos, restaría analizar algunos elementos sobre la influencia de la temporalidad. Existen algunos abordajes teóricos que han comenzado a indagar en esta problemática desde la perspectiva de la generación/evolución de estas aglomeraciones (Caporali *et al.*, 2006; Knorringa *et al.*, 1998). Los ciclos de contracción y expansión, así como la distancia temporal entre ellos, se traducen tanto en el proceso de construcción de confianzas cuanto en su consolidación o dilución, procesos mediados en todos los casos por situaciones de conflicto.

BIBLIOGRAFÍA

- Altschul, C. (1999).** *Dinámica de la negociación estratégica*. Buenos Aires: Granica.
- Becattini, G. (1994).** El distrito marshalliano: una noción socioeconómica. En Benko y Lipietz (Eds), *Las regiones que ganan* (pp 39-58) Valencia: Alfons el Magnanim.
- Campolina Diniz, C.; Santos, F. y Crocco, M. (2006).** Conhecimento, Inovação e Desenvolvimento Regional-Local. Em Diniz y Crocco (orgs), *Economia Regional e Urbana: Contribuições Teóricas Resentes* (pp 87-122). Belo Horizonte: UFMG,
- Caporali, R. y Volker, P. (2006).** Uma reflexão introdutória sobre o problema do tempo em projetos de desenvolvimento. Brasília: SEBRAE mimeo.
- Chudnovsky, D. (1998).** La política tecnológica y las PyMEs: fundamentos, objetivos y desafíos. Documento preparado para la Mesa Redonda organizada por el Banco Interamericano de Desarrollo sobre "Difusión, Asimilación y Uso de la Tecnología en las Empresas" 9-10 de febrero de 1998, Washington DC
- Dini, M. y Stumpo, G. (2002).** Análisis de la política de fomento a las pequeñas y medianas empresas en Chile. *Serie Desarrollo Productivo*, (136), CEPAL/ECLAC
- Dirección Nacional de Planificación y Evaluación (2006).** *Encuesta Nacional a Empresas sobre Innovación, I+D y TICs (2002-2004). Análisis de resultado*. Secretaria de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. 80 pp.
- Domínguez Bilbao, R.; García Dauder, S. (2002).** Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones. *Working Papers* 2002/48. Madrid: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Rey Juan Carlos.
- Escorsa, P. y Maspons, R. (2001).** *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Prentice Hall.
- Fierd Schnitman, D. y Schnitman, J. (2000).** La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo. En Fierd Schnitman (Comp.) *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Barcelona: Granica.
- Folger, J. Y Baruch Bush, R. (2000).** La mediación transformadora y la intervención de terceros: los sellos distintivos de un profesional transformador. En Fierd Schnitman (Comp.) *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Barcelona: Granica.
- Helmsing, B. (1999).** Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación. *EURE*, 25(75).
- Katz, J. (2000).** Cambios en la estructura y comportamiento del aparato productivo latinoamericano en los años 1990: después del "Consenso de Washington", qué?. *Serie Desarrollo Productivo*, 65, DDPE, CEPAL.
- Knorriga, P. y Meyer-Stamer, J. (1998).** New dimensions in local Enterprise co-operation and development: from clusters to industrial districts. En *New Approaches to Science and Technology Cooperation and Capacity Building*. New York: United Nations
- Méndez, R. (2003).** Innovación y redes locales como estrategias de desarrollo territorial. *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, 55 (pp 177-198).
- Munduata, L. (2008).** Mediating in teams: Opportunities and challenges. *International Journal of Psychology*, 43 (3-4).

Munduate, L. Cisneros, I. Dorado M. A. y Medina, F. J. (1999). Evolución de la gestión del conflicto y la negociación en España. Factores interpersonales y culturales. *Papeles del Psicólogo*, 72, (pp. 16-24)

Pacheco-Vega, R. (2007). “Una crítica al paradigma de desarrollo regional mediante clusters industriales forzados”. *Estudios Sociológicos*, 25 (75) (pp. 683-707).

Porter, M. (1990), *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara.

Putman, R. (1993). The prosperous community: social capital and public life. *The American Prospect*, 4(13)

Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M.D. Dunnette & L.M. Houg (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, vol. 3, 2ª ed. (651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Zander, A. (1993). *Making groups effective* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.