



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES

ACTAS

Jornadas Anuales

***“Investigaciones en la Facultad”
de Ciencias Económicas y
Estadística***



UNR

Caila, Mercedes
Leda; Ayelén
Pérez, Sebastián
Ulla, Verónica

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración,
Escuela de Administración*

COORDINACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES, ANTE LA INCORPORACIÓN DE CONOCIMIENTO. ESTUDIO DE CASO EN EMPRESAS DEDICADAS AL COMERCIO¹

Resumen:

Este artículo presenta la relevancia de la teoría de las convenciones para evaluar las modalidades de coordinación interna de las organizaciones cuando se realizan modificaciones tecnológicas al interior de ellas. Responde a un estudio incipiente con enfoque mixto. Los datos fueron relevados de organizaciones dedicadas al comercio de alimentos. Los resultados obtenidos hasta el presente evidencian aportes de esta teoría a la gestión de las organizaciones y respecto al proceso de formación, introducción y circulación de conocimiento.

Palabras claves: (Coordinación organizacional -Conocimiento – Tecnología -Teoría de Convenciones)

Abstract:

This article presents the relevance of the theory of conventions to evaluate the internal coordination modalities of organizations when technological modifications are made within them. It responds to an incipient study with a mixed approach. The data was collected from organizations dedicated to the food trade. The results obtained to date show the contributions of this theory to the management of organizations and regarding the process of formation, introduction and circulation of knowledge.

Keywords: (Organizational coordination -Knowledge – Technology -Theory of conventions)

Introducción:

La incorporación de tecnología, en sus diversas modalidades, se ha convertido en la principal fuente de aumento de la productividad desde hace varias décadas. Esto ha sido reconocido por todos los sectores de la producción y es una de las actividades más aceptadas de la tarea gerencial, incorporándose

¹ Trabajo elaborado en el marco del Proyecto (80020220700208UR) titulado: "Proceso de coordinación interna en las organizaciones, ante la generación y transferencia de conocimiento. Estudio de caso en empresas pymes de la ciudad de Rosario, dirigido por Mercedes Caila.



UNR

conforme a las condiciones particulares de las organizaciones y a las oportunidades contextuales.

La tecnología al ser incorporada a las tareas organizacionales demanda necesariamente producción de conocimiento, adaptación o innovación. De modo que se refleja necesariamente en conocimientos que tienen las personas que trabajan y operan en un medio, por lo cual resulta relevante conocer la capacidad de los integrantes para aprender unos de otros y aportar colectivamente a la mejora de las actividades cotidianas, a la solución de un problema o bien, a la identificación de oportunidades.

Los casos que este trabajo aborda de modo empírico, se refieren a las organizaciones dedicadas a la comercialización de alimentos. Si bien existen estudios sobre las modificaciones tecnológicas, no hay demasiada referencia a las modalidades de coordinación interna cuando se realizan modificaciones tecnológicas en las organizaciones. Se interpretará el conocimiento, como un saber tecnológico, que permite generar nuevos procesos, reconocer las funciones y realizar adaptaciones pertinentes en cada caso. Las necesidades de gestión del conocimiento se encuentran con mayor énfasis en estudios que recaen sobre sectores estratégicos o con alta tecnología, ya que en este sentido suele acompañarse con modificaciones en el diseño y estructura que les brinden flexibilidad, y nuevos procesos internos.

Para el tipo de organizaciones seleccionadas no se cuenta con información específica y reciente, mediante la cual pueda confirmarse si estas empresas realizan modificaciones en la gestión del conocimiento de modo constante, y en el caso de incorporar modificaciones, determinar con precisión cuales son estas dimensiones y evaluar cómo operan respecto a las singularidades de coordinación interna. Este tipo de estudio nos lleva a aplicar estrategias propias de la metodología cuantitativa y cualitativa, ya que es necesario tanto determinar la amplitud del concepto y su comprensión, como las experiencias y prácticas realizadas.

Gestión del conocimiento

El material analizado hasta el presente respecto al proceso de formación de conocimiento y su introducción y circulación al interior de las organizaciones,



UNR

da cuenta de varios marcos teóricos que permiten su abordaje, reconociendo la relevancia de este elemento en los procesos de toda organización

Es imposible abordar una reflexión sobre la innovación sin mencionar la obra de Joseph Schumpeter (1976). El pensamiento de este autor abrió en el siglo XX un debate serio sobre cómo la innovación tiene un real impacto en las transformaciones económicas. Desde aquí, la *innovación* exige que todo descubrimiento o creación científico-técnica debe modificar el proceso productivo a través de la ruptura de los equilibrios introduciendo nuevos bienes o servicios al mercado. Estas transformaciones también pueden afectar a la administración de la organización innovadora. El eje de la argumentación schumpeteriana radica en la capacidad intrínseca que tiene la innovación para perturbar, desequilibrar y/o reequilibrar de manera permanente las estructuras existentes.

Por otro lado, la Dirección Estratégica considera que el conocimiento es uno de los recursos que puede ser interpretado como base de la ventaja competitiva. Actualmente se ha incrementado la producción teórica y la empírica en lo referente a la gestión del conocimiento, en lo relativo a sus modalidades en la generación y su transferencia intra o inter organizacionales. Lo cierto e indiscutible es que se lo trata con prioridad y es visto no solamente como recurso sino, prácticamente, como el único recurso efectivo.

Las organizaciones que aprenden son aquellas “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Senge; 1992; p.11). Así, resulta conveniente que en todas las organizaciones se administre la producción de conocimiento, lo que posibilitará la resolución de problemáticas del entorno. Si, por el contrario, no pudieran generar conocimiento no lograrían conseguir la solución a los problemas, generando menos posibilidades de asumir cambios organizacionales.

Por otra parte, también existen teorías de varias disciplinas sociales que permiten ponderar las acciones en las organizaciones. Sabemos que todo fenómeno siempre producirá determinado impacto en cualquier sociedad. Las



UNR

organizaciones, tanto públicas como privadas, pueden ser consideradas como expresiones microsociológicas, o bien sociedades micro. De esta forma, es relevante indagar cuales son los efectos que se producen ante la innegable necesidad de incorporar tecnologías en las organizaciones. Bajo dicho concepto de tecnologías incorporaremos los conocimientos y saberes abstractos.

Ya en la primigenia conceptualización sobre innovación adquiría gran centralidad el agente innovador. Tendiente a que la generación de valor depende de las innovaciones y las ganancias empresarias son una resultante de la introducción de nuevas combinaciones en el proceso productivo, el empresario debía ser el innovador central, con una conducta desconfiada hacia la tradición (Albornoz,2009:7). La resultante de esta inicial significación de innovación y empresario hacía de las nuevas combinaciones una acción de corte individual que afectaban las decisiones de la empresa.

Ahora bien, las denominadas *Teorías de la Acción* poseen la capacidad para dar cuenta de las formas de comportamiento de los individuos en las organizaciones tanto públicas como privadas. Las organizaciones pueden ser consideradas como entidades con una racionalidad propia, que buscan alcanzar logros y fines colectivos. Sin embargo, también a estas entidades se les imponen controles del ambiente, están restringidas externamente y sin mucho margen en su conducta (Pfeffer; 139)

En las *teorías de la agencia* es necesario analizar las relaciones entre partes actuantes. Una relación de agencia se define mediante un contrato en el que una de ellas, el "agente", debe comprometerse a realizar determinadas acciones. Estas teorías asimilan la organización a un núcleo de contratos. La tipología generalmente adoptada distingue los mecanismos de control internos y externos. (Pfeffer; 160)

En los actores organizacionales, de acuerdo a Chris Argyris y Donald Schön, existen dos modalidades diferenciables de sus acciones. Por una parte, hablar lo que explicita a partir de valores, normas y postulados que orientan sus acciones; por otra parte, las acciones que en realidad practica y ejecuta, conformada por los supuestos que de modo racional no se logran formular y que ordenan sus conductas. Para Argyris habrá aprendizaje organizacional

UNR

siempre que los agentes produzcan ajustes entre los resultados y las intenciones que se procuran alcanzar. Si existiera alguna consecuencia no deseada, el sistema organizacional puede realizar un cambio a fin de resolverla, entonces se produce el aprendizaje. (Fernández, N y Álvarez, G; 2007)

De modo que Argyris y Schön encontraron una diferencia entre lo que los actores piensan que orientarán sus acciones – basada en cosmovisiones y valores – y la forma en la cual se desempeñan realmente – basada en mapas para emprender su acción. Por todo lo dicho, la Teoría de Acción tiene carácter normativo; señala las pautas referentes a lo que se debe hacer si se quiere lograr los resultados que competen a su posicionamiento en una organización; siendo de utilidad para anticipar el comportamiento de ese sujeto en el supuesto de una racionalidad en la organización y en el sujeto.

Se observa con contundencia, que la relación entre el pensamiento y la acción en un actor organizacional es menos consistente de lo que podría esperarse; de modo que es habitual que el individuo no reflexione respecto a las incongruencias que pueden presentarse entre los marcos que ha elaborado para orientar su conducta de un modo racional ("teoría explícita") y la teoría que en el momento de realizar las actividades orientan sus actos ("teoría en uso") (Sulbarán, J; 2001). Sintéticamente, siguiendo a Sulbarán (2001), afirmamos que existe desde el punto de vista individual una teoría que se predica y otra que se practica. La primera conformada por los supuestos, fines y valores guiarían la conducta según la prédica del individuo; la segunda, que es la que realmente guían la conducta observada y que está configurada por supuestos implícitos.

Todo lo dicho se puede considerar con carácter explicativo para el análisis institucional en la medida en que al observar las acciones de un individuo coinciden con lo percibido en una teoría de acción. Sin embargo, la racionalidad de los actores no parece plena, ya que es posible que no coincida la representación de las cosmovisiones con la forma en la cual se desempeñan. Esto significa que, en lo referente a las problemáticas de nuestra propuesta, las modalidades de coordinación internas quedarían sometidas a vaivenes con pocas posibilidades ciertas de coincidencia precisa sobre las lógicas y modalidades que una organización demanda.



Desde otra perspectiva, las recomendaciones de la *administración burocrática* se apoyan en la noción de racionalidad; tanto la racionalidad subyacente en el diseño del cuadro burocrático como en la racionalidad de los sujetos, respecto a la comprensión de sus acciones. Si bien, se reconoce la capacidad de los marcos burocráticos para vincular actores, funciones y capacidades. Pero también es cierto que los actores están restringidos a funciones pautadas, por cuyo incumplimiento o toma de decisiones fuera de su marco podrían recibir sanciones. Esto provoca una relativa falta de flexibilidad para la toma de decisiones al no poder salirse de las reglas pautadas, lo que dificulta la resolución de problemas novedosos. También en la cúspide de la pirámide burocrática, este rango superior no requiere tener en cuenta las opiniones del resto o de quienes piensan diferente ante una situación. Sucede que se toman así disposiciones no aceptadas por los integrantes ya que las estructuras verticales o burocráticas permiten un buen desempeño individual pero no registran espacios claros o reconocidos para la participación conjunta de los miembros. Como alternativas, las estructuras horizontales facilitan la coordinación espontánea y la cooperación, en el sentido de estimular el contacto directo, la confianza y las comunicaciones en general; sin embargo, aun tratando de incorporarlas tienden a ser débiles en su diseño.

La Teoría denominada Economía de las Convenciones, considera la posibilidad de regirse por dispositivos que orienten las acciones de los sujetos; estos dispositivos no son resultado de la imposición de normas, pero orientan hacia una práctica retrospectiva. Los dispositivos son sociales y se asemejan a una máquina "natural" o "construida". Hablar de máquina, no impone a los elementos ninguna forma o modelo previo o a construir, permitiendo sostener en el proceso de análisis la presencia de componentes diversos y singulares sin desnaturalizarlos. Por ejemplo, una organización crea uno o varios dispositivos en su interior y en sus zonas de contacto con otras organizaciones al mismo momento que crea la organización, o al mismo tiempo que modifica algo, aunque no los registre como tales.

La posibilidad de llegar a acuerdos asegura el sostenimiento de la coherencia en la lógica interna de una organización, y permite comprensión de las acciones, actores y objetivos que se privilegian en la organización. Por tal



UNR

motivo se considera a esta teoría como enriquecedora en su mirada interdisciplinaria. Al mismo tiempo, es adecuada al caso ya que permite resolver la inquietud, ya planteada desde la época de A. Smith respecto a la determinación de los mecanismos por los cuales los agentes económicos ajustan sus decisiones en una economía que permite la toma de decisiones de manera descentralizada. Si bien la teoría de las convenciones no reniega de la posibilidad de interpretar a los actores desde un individualismo racionalista, pone acento en la crítica a las imperfecciones de la racionalidad individual. Crítica que se realiza recurriendo a la perspectiva neoclásica, sin sustituirla, pero incorporando modalidades para identificar esos límites en agentes heterogéneos.

Coordinación interna:

La Sociología de las organizaciones observa que para poder realizar acciones para trabajar correctamente sobre la coordinación interna en las organizaciones es necesario considerar las posibilidades de los actores para conciliar sus interpretaciones de la realidad en la que se mueve, con postulados de la organización y con los demás, cuando experimentan relaciones de poder asimétricas, lógicas, valores e intereses diferentes.

Al respecto, recordamos una afirmación central: el supuesto de racionalidad plena de los actores no se refleja permanentemente en sus acciones e interpretaciones. Los elementos socioculturales son considerados en la dinámica individual y colectiva de la innovación desde los canónicos enfoques de los distritos industriales (Becattini, 2002). Existen también valores, normas, reglas e instituciones simbólicas que favorecen o no el desarrollo del conocimiento e innovaciones organizacionales (Fernández Esquinas, 2012).

Si bien es cierto que la pertenencia a una organización contiene el supuesto de que cada sujeto de la misma aceptará determinada autoridad o un postulado ordenador, es también cierto que no todas sus posibles formas de accionar están reguladas, y que por otra parte existen hábitos y costumbres que los orientan hacia actividades singulares, pero a veces ajenas a la organización. En función de sus convicciones y sus objetivos, incluso los objetivos personales, cada uno opera con las limitaciones del contexto. Sin embargo, se

UNR

considera que esto no basta para tener certeza que la organización tendrá la posibilidad de regulación que sea aceptable, de modo que las acciones e interpretaciones seguirían sometidas a vicisitudes ajenas a cualquier posibilidad planificación definitiva.

Desde la Teoría de Convenciones se discute con enfoques teóricos individualistas, para los cuales el mercado es el espacio que permite operar a individuos, que guiados por su interés personal e individualismo egoísta realizan intercambios que los benefician, y que supuestamente deberían ser beneficiosos para toda la sociedad. También se discute con visiones en las cuales las reglas prescriptivas regulan a la economía. La Teoría de las convenciones recoge su marco conceptual de la economía de la grandeza. Este abordaje multidisciplinario se relaciona con perspectivas regulacionistas, las teorías de los juegos y la economía del trabajo. Toda esta amalgama es un emergente de múltiples programas de investigación en el marco del campo de la socioeconomía francesa que trata de dar respuesta a las crisis desde las cuales la globalización y la comercialización internacional se imponen como determinantes de la estructura y la dinámica de la economía en sus diferentes escalas. Así los enfoques heterodoxos de las ciencias económicas son problematizados por dicha crisis. Sin embargo, rápidamente se puede observar los límites y peligros del análisis esquemático único del enfoque neoclásico.

Con todo lo dicho, afirmamos que el marco que adoptamos permite considerar racionalidad, coordinación y valoraciones. Se vincula al impacto que produce la introducción de conocimientos que permiten desplegar diversas tecnologías tendientes a mejorar las condiciones generales. En el sector seleccionado, la rama de organizaciones dedicadas a la comercialización de alimentos, los conocimientos referentes a esta *expertise* son difíciles de codificar: desde modalidades de cordialidad con los clientes hasta complejos formatos de gestión del personal. Estos son cambiantes y cuentan con numerosas herramientas, lo que exige tanto elementos prescriptivos y como de aprendizaje.

Las convenciones son postulados compartidos en una organización sobre comportamientos que se adoptan. En las organizaciones estudiadas hasta el

presente, el tipo de convención seleccionada varía considerablemente. Varias organizaciones privilegian la introducción de tecnologías destinadas a la comercialización, y en otros casos hay mayor reticencia a modificar otros aspectos como el diseño, gestión del trabajo, etc. Pero si bien los conocimientos vinculados a informaciones teóricas o instrumentos cuentan con aceptación generalizada, estas organizaciones no suelen caracterizarse por sistematizar datos que reflejen la coordinación interna. Los procesos de aprendizaje son producto de actividades desarrolladas por los integrantes, cuyas experiencias pueden ser repetidas. Las gerencias suelen preocuparse por la distribución de tareas, pero no se dimensiona la relevancia que cada agente puede tener, circunstancia que con la teoría de referencia sí puede ser abordada analíticamente.

En la comercialización de alimentos, los contactos con los clientes pueden tener una frecuencia regular o episódica, y ser específicos o abiertos, dependiendo de distintas tecnologías aplicadas, pero una vez dimensionada la convención que es dominante, en todas se percibe que el incumplimiento puede provocar pérdida de confianza o incluso, expulsión (en particular en las organizaciones privadas).

Una vez que los dispositivos han consolidado alguna convención, se ha detectado también que la observancia de ella es absolutamente exigida a los individuos, una pauta obligatoria que supera la mera costumbre. De modo que la falta hacia algún dispositivo de la convención preponderante aparece duramente sancionada. En otras palabras, una vez que los actores de las organizaciones realizan un acuerdo, el sentimiento de conformidad con las condiciones de estos se les impone con carácter normativo; y a la inversa la selección de un dispositivo correcto, puede corregir prácticas que la organización desee modificar.

Primeros resultados:

Este artículo se propuso como objetivo evidenciar la aplicabilidad la teoría de convenciones para explicar determinadas situaciones de gestión organizacional. Según se recoge de nuestro trabajo, este enfoque teórico es idóneo para estudiar el impacto de la creación de conocimiento con operaciones en redes entre empresas, un fenómeno que con otras teorías se

UNR

explican imperfectamente, tal como se va relevando en esta investigación que se encuentra en curso

La misma gerencia tiene noción de las ventajas que significa introducir conocimiento, pero en la mayoría de los casos no hay referencia a que considere cómo puede impactar un nuevo elemento, material o abstracto.

Esa es la tarea entonces: determinar cuáles son los problemas de coordinación interna conforme al tipo de investigación, para ir solucionándolo, hecho que en nuestra propuesta sugiere incluir dispositivos específicos.

Para ello, en instancias investigativas anteriores, hemos recurrido a una operacionalización de conceptos que arrojó la necesidad de constituir herramientas cualitativas de reconocimiento de percepciones y levantamiento de datos. Revisamos documentos organizacionales, confeccionamos y aplicamos entrevistas en profundidad a un universo circunscripto de organizaciones seleccionadas por la cercanía del equipo de investigación con las experiencias y su representatividad en las dimensiones de análisis preseleccionadas (régimen de propiedad, régimen de coordinación, estrategias de innovación/producción de conocimiento). Las mismas fueron construidas para reconocer las convenciones predominantes y sus respectivos dispositivos como emergentes de las mismas (Caila, et al,).

Actualmente, el equipo se encuentra en la tarea de confeccionar encuestas que permitan, a través de respuestas cerradas, ampliar a un conjunto mayor de casos analizados hasta alcanzar la construcción de una muestra con representatividad territorial para la ciudad que permita conclusiones de mayor alcance.

Referencias Bibliográficas

Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Rev. iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 5(13), 9-25.

Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la «teoría del distrito» contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones Regionales- Journal of Regional Research*, (1), 9-32.

Caila; M; Leda, A; Pérez, S y Ulla, V; (2021); Regímenes de coordinación organizacional; *Revista Ciencia y Tecnología*; Secretaría Ciencia y Técnica de la UNR

Duvernay, J, (2002); *Economía de las convenciones*; Argentina; Piette- Conicet.

UNR

Fernández,N y Alvarez,G; (2007) Cómo se encuentran las instituciones educativas venezolanas en comparación al resto del mundo, visto Mayo 2023 en http://www.rinace.net/arts/vol5num3/art17_hm.htm

Ganga Contreras, F y Quiroz Castillo (2016); *Que hay de nuevo en la teoría de la agencias*; Rev Prisma Social, Ciencias Sociales en: http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/15/secciones/abierto/pdf/nb_01_teoría-agencia_685-707.pdf

Krieger, M; (2001) *Sociología de las Organizaciones*, Prentice Hall, Buenos Aires

MARTÍNEZ, C. (2000). Gerencia de Organizaciones Inteligentes. En Revista de Ciencias Administrativas y sociales. Innovar. N15 en <http://www.bdigital.unal.edu.co/26593/1/24207-84758-1-PB.pdf>.

Morgan, G, (1991) *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México

Pfeffer, J, (2000) *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*, Oxford University Press. ´

Pfeffer; J (1992) *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*; FCE; México

Schein, E H., (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona, España; Ed. Plaza & Janés

Schumpeter, J. (1976). Teoría del desenvolvimiento económico. México: Fondo de Cultura Económica. 360 pags. Primera edición del alemán 1912

Senge, P. (1992).La quinta disciplina. Barcelona:Granica.

Sulbarán, J (2001) La Teoría de Acción: Posibilidades de Aplicación en el Ámbito Universitario Actualidad Contable Faces, vol. 4, núm. 4, enero-junio, 2001, pp. 7-16 Universidad de los Andes Merida, Venezuela