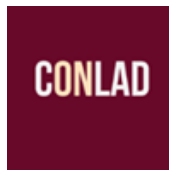




Universidad Nacional de Misiones



Facultad de Ciencias Económicas

# ANALES ConLAd y E.I.A.R.J.G. 2025

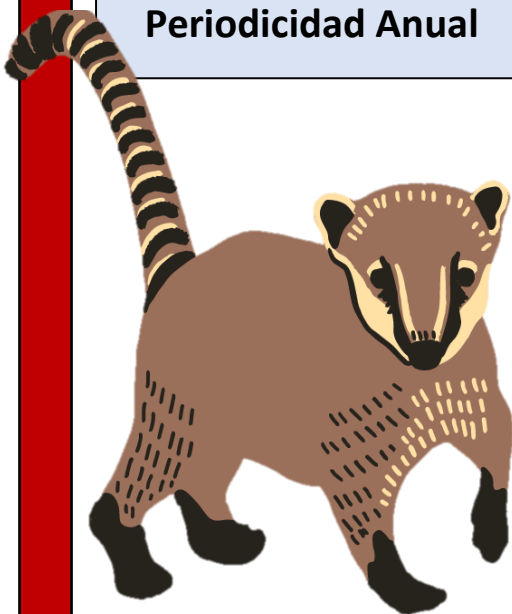
ISSN on line 2451-6589 - *Volumen I*

**Equipo Editorial**

**Coordinación:**  
Mg. Lic. Elsa Ibarra

**Colaboración:**  
Mg. Lic. Cristina Villagra

**Periodicidad Anual**



## 11° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN

## 14° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN JESUÍTICO

09 y 10 de septiembre 2025

RCD N° 165/24. RCD N° 091/25.  
RCD N° 171/25. FCE – UNaM.  
RCS N°104/2025 UNaM

**“ADMINISTRACIÓN: PERSONAS. TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD”**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Teléfono: 0376 – 4480006. Fax. 0376 – 4480988 Correo Electrónico:  
[conlat@fce.unam.edu.ar](mailto:conlat@fce.unam.edu.ar); [www.fce.unam.edu.ar](http://www.fce.unam.edu.ar); <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>



<b>Contenido - VOLUMEN I – ANALES CONLAD y E.I.A.R.J.G. 2025 ISSN en línea 2451-6589</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>2</b>
<b>MÁS ALLÁ DE LAS RESPUESTAS: INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA COMO COMPAÑERA PEDAGÓGICA EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA DE LA GESTIÓN PYME</b>	<b>5</b>
<b>BEYOND ANSWERS: GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A PEDAGOGICAL PARTNER IN UNIVERSITY-LEVEL SME MANAGEMENT EDUCATION</b> DOMÍNGUEZ Guillermo Alfonso	
<b>LA GESTIÓN DE LAS ASOCIACIONES CIVILES. CUESTIONES ADMINISTRATIVAS CLAVE</b>	
<b>MANAGEMENT OF CIVIL ASSOCIATIONS: KEY ADMINISTRATIVE ISSUES</b> RAMPELLO Silvia Marisa. WOJTASIK Kiara Belén.	<b>20</b>
<b>APORTES PARA UNA ETAPA PARADIGMÁTICA DIFERENTE EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN</b>	
<b>CONTRIBUTIONS FOR A DIFFERENT PARADIGMATIC STAGE IN ADMINISTRATION AND MANAGEMENT</b> LORENZO Carlos Alberto. LORENZO María Natalia. REINA Rubén José. DÍAZ Héctor Ricardo.	<b>39</b>
<b>PROBLEMÁTICAS DE GESTIÓN DE EMPRESAS RECUPERADAS- COOPERATIVAS DE TRABAJO</b>	
<b>MANAGEMENT PROBLEMS OF RECOVERED COMPANIES - WORK COOPERATIVES.</b> BAROVERO Luis Alberto. BAROVERO Raúl Oscar. MEDINA Carla. GENESIO Fernanda.	<b>68</b>



## INTRODUCCIÓN

Los *Anales ConLAd* y *E.I.A.R.J.G.* constituyen la publicación digital con ISSN 2451-6589 que reúne las ponencias aprobadas por el Comité Científico y presentadas en la 11.<sup>a</sup> edición del Congreso Latinoamericano de Administración y en el 14.<sup>o</sup> Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní, organizados por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM).

En esta edición, los trabajos se compilan en seis volúmenes que incluyen el resumen y el texto completo de cada contribución.

El ConLAd 2025 forma parte del proyecto anual integrado al Plan Departamental (Cuatrienio 2024–2027, RCD N° 165/24) y al Plan Institucional de la FCE-UNaM.

Esta publicación, de continuidad rigurosamente anual, se desarrolla desde 2010. Sus inicios se remontan a las Jornadas de Administración del Nordeste Argentino (2010–2013), cuyos trabajos fueron publicados en los *Anales Jornada de Administración del NEA* (ISSN 2313-996X).

Desde 2011 incorporan los aportes del Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

A partir de 2014, y en función del crecimiento sostenido del evento, se consolida formalmente como Congreso

Latinoamericano de Administración (ConLAd) y como Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní, incorporando desde esta edición la sigla E.I.A.R.J.G.

Más información y publicaciones anteriores pueden consultarse en el sitio oficial institucional.

<https://conlad.fce.unam.edu.ar/publicaciones-antiguas/>

<https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/345>

### Objetivos de los Anales

- Difundir los resultados de investigación, extensión, docencia y otras actividades académicas y profesionales desarrolladas en el campo de la Administración y disciplinas afines.
- Promover la participación activa de estudiantes y docentes como actores claves en el entorno formativo integral de la FCE-UNaM.
- Disponer de un material de estudio fundamental, capaz de reunir trabajos de alto impacto que reflejen avances, innovaciones y descubrimientos relevantes de una época, constituyéndose en una fuente actualizada de conocimiento para un público amplio e interesado en la Administración de

organizaciones en un contexto interdisciplinario.

Está dirigidos a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, nodocentes, emprendedores y empresarios de instituciones universitarias y terciarias públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, bajo el enfoque de Responsabilidad Social Educativa.

### **Aprobación institucional y carácter del evento**

El Congreso Latinoamericano de Administración y el Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní cuentan con aprobación institucional mediante las resoluciones RCD N° 165/24, N° 091/25, N° 171/25 y RCS N° 104/2025. Se trata de un proyecto académico anual y de largo plazo, con sede permanente en la FCE-UNaM, orientado al fortalecimiento de la carrera de Licenciatura en Administración en los planos institucional, regional, nacional e internacional.

El ConLAd es un congreso académico, universitario, científico y profesional diseñado para favorecer la formación, la investigación, la extensión y el intercambio académico en un entorno innovador, cultural, social y turístico.

Constituye además un espacio estratégico para el desarrollo del capital humano — docentes, estudiantes, graduados y profesionales— fomentando capacidades

de liderazgo, dirección y toma de decisiones en contextos dinámicos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### **Lema y edición 2025**

El evento se realiza anualmente en el mes del Administrador Latinoamericano (9 de septiembre).

En la edición 2025, el lema elegido fue **“Administración: personas, tecnología y sostenibilidad”**, en cuya línea los autores presentaron trabajos significativos.

La 11.ª edición del ConLAd y el 14.º E.I.A.R.J.G. tuvieron lugar el 9 y 10 de septiembre de 2025 en la sede anfitriona y permanente: la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

El campo de la Administración de Organizaciones exige una lectura integrada y adaptativa de los entornos cambiantes.

En esta perspectiva, la presente edición combinó modalidades presenciales y virtuales, logrando gran participación y diversidad de trabajos presentados.

### **Desafíos actuales de la Administración**

El escenario contemporáneo plantea exigencias crecientes para los administradores, quienes deben traducirlas en acciones, prácticas y estrategias concretas que permitan sostener y potenciar la actividad de las



organizaciones, contribuyendo a su sustentabilidad social, económica, financiera y tecnológica.

Ello incluye la gestión del talento humano, la atención a los clientes y el vínculo con las diferentes partes interesadas.

### Líneas de continuidad y demanda académica

En este marco, el congreso continúa respondiendo a demandas esenciales tales como:

- Intercambios y experiencias en el campo de la Administración a nivel nacional e internacional.
- Fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración.
- Desarrollo de experiencias enriquecedoras provenientes de investigaciones y prácticas profesionales, empresariales y académicas.
- Formación de recursos humanos interesados en la organización y gestión de eventos académicos.
- Reconocimiento y posicionamiento del evento en el ámbito del turismo de reuniones.

Equipo ConLAd – Departamento de Administración - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones –

Enero a Diciembre 2025 RCD N° 165/24, N° 091/25, N° 171/25 y RCS N° 104/2025.

11° CONLAD  
+digital

09 y 10 DE SEPTIEMBRE DE 2025  
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM.

CONGRESO LATINOAMERICANO de  
ADMINISTRACIÓN  
ENCUENTRO INTERNACIONAL de  
ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN  
JESUÍTICO GUARANÍ

FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE MISIONES

Administración: personas, tecnología y sostenibilidad.

Contacto: conlat@fce.unam.edu.ar conlad.fceunam@gmail.com

Conlad.fceunam congreso.ladm conlad

14° E.I.A.R.J.G.



**MÁS ALLÁ DE LAS RESPUESTAS: INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA COMO  
COMPAÑERA PEDAGÓGICA EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA DE LA GESTIÓN PYME**

**BEYOND ANSWERS: GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A PEDAGOGICAL  
PARTNER IN UNIVERSITY-LEVEL SME MANAGEMENT EDUCATION**

**Área II:** Enseñanza de la Administración a nivel de grado: Enseñanza moderna. Influencia de la Inteligencia Artificial (IA) en la enseñanza: beneficios y desafíos.

DOMÍNGUEZ Guillermo Alfonso [guillermo.dominguez@fce.unam.edu.ar](mailto:guillermo.dominguez@fce.unam.edu.ar)

**Facultad de Ciencias Económicas (FCE) – Universidad Nacional de Misiones (UNaM)**

**RESUMEN**

Este trabajo presenta una experiencia de innovación pedagógica en el nivel de grado, desarrollada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), en la asignatura optativa “Gestión de PYMES para mejorar resultados”.

Se diseñó una actividad integradora que combinó el uso de planillas de cálculo con inteligencia artificial generativa, particularmente en su rol como “compañera de equipo”, con el objetivo de fortalecer el pensamiento crítico y la capacidad analítica de los estudiantes. La propuesta se aplicó a estudiantes avanzados de las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Economía y Contador Público.

A través de la resolución de un problema económico-administrativo poco estructurado, los participantes utilizaron herramientas de IA para formular estrategias, interpretar resultados y justificar sus decisiones.

El trabajo describe el diseño de la actividad, enmarca su enfoque pedagógico y reflexiona sobre los aprendizajes alcanzados, las tensiones emergentes y las implicancias para la enseñanza universitaria de la administración.

**Palabras clave:** inteligencia artificial, enseñanza de la administración, pensamiento crítico, innovación pedagógica, prompts, simulación empresarial.

**SUMMARY**

This paper presents a pedagogical innovation experience at the undergraduate level, developed at the Faculty of Economic Sciences of the National University of Misiones (UNaM), in the elective course “SME Management for Improved Results.” An integrative activity was designed combining spreadsheets and generative artificial intelligence, particularly in its role as a “teammate,” aiming to strengthen students’ critical thinking and analytical capacity.



The proposal was implemented with advanced students in Business Administration, Economics, and Public Accounting. Through the resolution of a loosely structured economic-administrative problem, students were required to use AI tools to formulate strategies, interpret results, and justify their decisions. The paper describes the activity design, provides its pedagogical framework, and reflects on the learning outcomes achieved, the emerging tensions, and the implications for university-level management education.

**Keywords:** artificial intelligence, management education, critical thinking, pedagogical innovation, prompts, business simulation.

## INTRODUCCIÓN

La revolución de la inteligencia artificial (IA) está transformando casi todos los aspectos de nuestras vidas, y la educación no es una excepción. A medida que las tecnologías de IA se vuelven más sofisticadas y accesibles, su potencial para mejorar la enseñanza y el aprendizaje es cada vez más evidente (Molina, Cobo, Pineda & Rovner, 2024).

En el ámbito universitario, estas tecnologías ofrecen oportunidades valiosas para potenciar y repensar los procesos de enseñanza, aprendizaje, evaluación y construir conocimiento, pero

también abren interrogantes éticos, metodológicos y pedagógicos.

En las carreras de Ciencias Económicas, donde se requiere el desarrollo de competencias analíticas, comunicacionales y de toma de decisiones, el uso de IA puede ser particularmente pertinente. Este trabajo describe una experiencia concreta implementada durante el primer cuatrimestre de 2025 en la materia “Gestión de PYMES para mejorar resultados”, donde se incorporó el uso de IA generativa como herramienta de asistencia en la resolución de problemas.

El objetivo del artículo es presentar el diseño y aplicación de una actividad integradora con IA, analizar los resultados observados en términos de aprendizaje y reflexionar sobre el rol de la IA en el aula universitaria desde una perspectiva ética y pedagógica.

## METODOLOGÍA

La experiencia se desarrolló en el marco de la asignatura optativa “Gestión de PYMES para mejorar resultados”, dictada durante el primer cuatrimestre de 2025 en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM). La materia está dirigida a estudiantes de cuarto y quinto año de las carreras de Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía y Contador Público Nacional.



La implementación se realizó bajo un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, centrado en la observación e interpretación de una práctica educativa innovadora.

Se trató de un estudio de caso único (Stake, 1995) implementado en la asignatura optativa “Gestión de PYMES para mejorar resultados”, dictada en el primer cuatrimestre de 2025 en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM.

El diseño pedagógico se enmarcó en una estrategia de aprendizaje basado en problemas (ABP), complementada por metodologías activas como el trabajo colaborativo y la simulación de escenarios.

Se empleó IA como recurso pedagógico central, en su rol de “compañera de equipo”, promoviendo la interacción deliberada con herramientas como ChatGPT para la resolución de un problema económico-administrativo poco estructurado dentro de una organización simulando las condiciones reales que podrían encontrarse en el ámbito empresarial.

La recolección de datos se realizó a través de las producciones finales de los grupos, la devolución docente y las reflexiones escritas de los estudiantes sobre el uso de IA. Estos insumos permitieron identificar patrones de uso, dificultades recurrentes y aprendizajes logrados. No se aplicaron instrumentos estandarizados, ya que el foco estuvo puesto en el análisis

descriptivo y reflexivo de la experiencia, con fines formativos y no evaluativos.

### **DESARROLLO - Marco conceptual**

La IA y otros conceptos relacionados

La inteligencia artificial (IA) es la capacidad que tiene un sistema computacional para simular el comportamiento del cerebro humano, capaz de recibir datos externos en calidad de información, aprender mediante el entrenamiento y, en base a este aprendizaje, lograr los objetivos para el que fue entrenado (Incio Flores et al., 2021).

La inteligencia artificial generativa (IAG) se refiere a sistemas capaces de producir contenido nuevo —textos, imágenes, códigos, entre otros— a partir de grandes volúmenes de datos y patrones lingüísticos (Sánchez & Carbajal, 2023).

Estas tecnologías, como los modelos de lenguaje de gran escala (LLM), han demostrado un alto grado de capacidad para generar respuestas coherentes y contextualizadas, gracias a su entrenamiento sobre grandes volúmenes de datos lingüísticos. Su potencial transformador en la educación superior ha sido ampliamente documentado (Giannini, 2023; UNESCO, 2023).

El término prompt refiere a las instrucciones escritas que un usuario proporciona a un modelo de lenguaje para guiar su respuesta.



La calidad del prompt afecta directamente la utilidad y precisión de la información generada (Vallejo, 2024; Manual de prompts para ChatGPT, 2023).

Existen distintos tipos de prompts, desde simples preguntas hasta cadenas complejas de comandos encadenados que requieren comprensión contextual.

En el entorno educativo, su dominio representa una nueva alfabetización técnica y pedagógica.

Desde el enfoque pedagógico, Mollick y Mollick (2022, 2023) proponen una tipología de roles que puede asumir la IA en el aula: tutor, mentor, simulador, generador de ideas, evaluador, compañero de equipo, entre otros (ver Tabla 1: Tipología de usos pedagógicos de la IA en el aula).

En esta experiencia, se eligió trabajar con la IA como “compañera de equipo”, destacando su papel colaborativo en la resolución de problemas y se propone un modelo de Tutor para trabajar a futuro.

El diseño de prompts —instrucciones claras para orientar la interacción con la IA— se ha consolidado como una competencia pedagógica clave (Vallejo, 2024). La ingeniería de prompts no solo estructura el diálogo, sino que también promueve habilidades metacognitivas y pensamiento crítico en los estudiantes (Flores, 2023).

Desde una perspectiva crítica, autores como Ferrante (2023) y Franganillo (2023) advierten sobre los sesgos, la opacidad algorítmica y los riesgos de dependencia acrítica hacia la IA. Por eso, el uso educativo de estas herramientas requiere de marcos éticos claros, como los propuestos por la UNESCO (2023) y por diversas guías institucionales latinoamericanas.

En este contexto, la actividad aquí presentada se inscribe dentro de una pedagogía de la exploración guiada, donde el docente media la interacción entre el estudiante y la IA, buscando formar usuarios críticos, creativos y reflexivos ante estas tecnologías emergentes.

Desde la perspectiva disciplinar, esta propuesta se enmarca en los enfoques clásicos de la Administración que resaltan la importancia del análisis sistemático de la información para la toma de decisiones (Koontz & Weihrich, 2010).

En particular, el trabajo recupera nociones fundamentales como el análisis de costos, la planificación operativa y el control de gestión (Chiavenato, 2007), integrando estos saberes con herramientas digitales contemporáneas. La actividad propuesta exige aplicar competencias propias de la formación en Administración, como la capacidad de diagnosticar problemas organizacionales, diseñar soluciones eficientes y evaluar su impacto.

En este sentido, el uso de inteligencia artificial generativa se presenta no como un sustituto, sino como un recurso que potencia los marcos teóricos y metodológicos de la disciplina.

Tal como advierte la UNESCO (2023), si no son utilizadas deliberadamente para facilitar el pensamiento de orden superior o la creatividad, las herramientas de inteligencia artificial generativa tienden a estimular el plagio.

Por esta razón, la experiencia se diseñó en torno a un problema poco estructurado que la IA no puede resolver por sí sola, pero en el que puede colaborar activamente con los

estudiantes si estos formulan adecuadamente sus pedidos y validan los resultados obtenidos. Este enfoque exige comprensión del tema y toma de decisiones fundamentadas, y permite convertir a la IA en una aliada del aprendizaje profundo, no en una vía para la automatización acrítica. Se pretende una pedagogía de la exploración guiada, donde el docente media la interacción entre el estudiante y la IA, buscando formar usuarios críticos, creativos y reflexivos ante estas tecnologías emergentes (ver Tabla 2: Competencias desarrolladas mediante el uso crítico de IA generativa).

Tabla 1: Tipología de usos pedagógicos de la IA en el aula

Rol de la IA	Descripción breve
<b>Tutor</b>	Explica conceptos, responde dudas individuales.
<b>Mentor</b>	Ofrece orientación personalizada, según metas del estudiante.
<b>Generador de ideas</b>	Propone enfoques, hipótesis, alternativas creativas.
<b>Simulador</b>	Representa situaciones o actores para ensayos o prácticas.
<b>Evaluador</b>	Brinda retroalimentación sobre textos, respuestas o argumentos.
<b>Compañero de equipo</b>	Colabora activamente en la resolución de problemas en igualdad con el alumno.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Mollick & Mollick, 2023

Además, esta experiencia recupera elementos del pensamiento estratégico en contextos complejos, tal como proponen Ansoff (1990) y Robbins & Coulter (2012).

La identificación de problemas mal estructurados, el uso de información

incompleta y la evaluación de alternativas forman parte del ejercicio de competencias clave en la dirección estratégica, que esta actividad propone poner en juego mediante la integración de IA.

Según Robbins y Coulter (2012), *la enseñanza de la Administración debe centrarse en formar estudiantes capaces de planificar, organizar, liderar y controlar en contextos de cambio.*

La experiencia aquí relatada integra estos pilares al promover que los estudiantes enfrenten un problema abierto, tomen decisiones informadas, coordinen tareas en equipo y evalúen críticamente los resultados.

El uso de scripts generados por IA — particularmente en lenguajes como Python que fue lo solicitado en la consigna de trabajo— también introduce un componente técnico que desafía las capacidades analíticas de los estudiantes.

Se entiende por script *un conjunto de instrucciones programadas que permiten automatizar procesos o resolver tareas específicas de manera secuencial.*

En estos casos, los scripts automatizan tareas como la limpieza de datos, el cálculo de indicadores o la visualización de resultados. Su correcta interpretación requiere conocimientos básicos de programación, así como comprensión del contexto organizacional en el que se aplican.

Así, la combinación de prompts efectivos con scripts funcionales permite a los estudiantes enfrentar problemas reales de forma estructurada y estratégica.

Tabla 1: Competencias desarrolladas mediante el uso crítico de IA generativa

Competencia	Descripción
Pensamiento crítico	Analizar, contrastar y validar información generada por IA.
Resolución de problemas complejos	Formular estrategias ante situaciones con datos incompletos o desorganizados.
Alfabetización digital avanzada	Diseñar prompts, interpretar scripts, validar fuentes.
Ética y responsabilidad tecnológica	Reconocer sesgos, límites, y decidir cuándo y cómo usar IA de forma segura.
Comunicación argumentativa	Justificar decisiones y explicar procesos construidos con IA.

Fuente: Elaboración propia.

Esta perspectiva se alinea con lo señalado por Baidoo-Anu & Owusu Ansah (2023), quienes destacan que la IAG puede ser un catalizador del aprendizaje activo cuando se integra en tareas auténticas, como

análisis financiero o simulación de decisiones empresariales.

En el caso aquí presentado, el uso de IA permitió vincular teoría y práctica mediante



actividades que exigían tanto habilidades cognitivas como instrumentales.

### **Descripción de la experiencia didáctica**

Se diseñó una actividad integradora que articuló contenidos teóricos con el uso de herramientas digitales aplicadas al análisis económico de PYMES.

La propuesta consistió en resolver un problema poco estructurado relacionado con la determinación de costos, márgenes y análisis económico - financiero a partir de datos proporcionados en una hoja de cálculo con información desorganizada y, además, con parte de los datos contenidos en archivos de texto (formato .txt), simulando así las condiciones reales que podrían encontrarse en una empresa. Para ello, los estudiantes debían utilizar diversas funciones y herramientas de las planillas de cálculo y, además, interactuar con una IA generativa como apoyo en la comprensión del problema y en el desarrollo de estrategias de solución.

Se propuso que los estudiantes emplearan la IA como “compañera de equipo”, es decir, no como fuente de respuestas automáticas, sino como herramienta de consulta, contraste y elaboración.

Para guiar la interacción, se trabajó en clase con el diseño y reformulación de Prompts efectivos, los cuales debían ser precisos, contextualizados y éticamente válidos. Se analizaron ejemplos, se

realizaron pruebas y se discutieron los límites de la IA en el aula.

Cabe señalar que, si bien se desarrolló un prototipo de asistente virtual personalizado en la plataforma HuggingChat, el mismo no fue implementado en esta cohorte, quedando previsto su uso para el siguiente ciclo lectivo.

La entrega final consistió en la elaboración grupal de un archivo con los resultados obtenidos, la justificación de los procedimientos aplicados, una reflexión sobre el uso de la IA en el proceso y los principales prompts utilizados. La evaluación fue cualitativa, basada en la pertinencia del análisis, la coherencia argumental, la originalidad de los enfoques y la apropiación crítica del uso de la IA.

### **La ética y la IA**

Asimismo, diversos estudios advierten que la inteligencia artificial generativa puede facilitar prácticas de deshonestidad académica si no se utiliza en contextos pedagógicos intencionados (Cotton, 2023; Díaz Arce, 2023).

En particular, cuando se promueve como herramienta de automatización sin mediación docente, se incrementa el riesgo de plagio y la pérdida del propósito formativo de las actividades.

En contraposición, propuestas didácticas que incorporan problemas auténticos y requieren validación humana contribuyen a



que los estudiantes comprendan que la IA no reemplaza el pensamiento crítico, sino que lo amplifica si se utiliza deliberadamente (UNESCO, 2023a).

## RESULTADOS

La experiencia evidenció un alto grado de participación por parte de los estudiantes, quienes mostraron interés tanto en el uso de la herramienta como en la resolución del problema. La posibilidad de interactuar con una IA generativa como parte de un equipo de trabajo estimuló la exploración de múltiples caminos para resolver un mismo desafío, promoviendo el debate en los grupos sobre las mejores estrategias.

En las producciones entregadas se observaron prompts variados, centrados principalmente en la generación de código en Python (lenguaje de programación) para automatizar tareas de análisis y síntesis de datos. Si bien algunos grupos lograron avanzar de manera autónoma en la construcción de scripts funcionales, se detectaron varias dificultades durante el proceso. En particular, muchos estudiantes tendieron a delegar completamente la resolución del problema en la IA, esperando resultados inmediatos sin una verificación crítica ni comprensión de los pasos involucrados. Esta expectativa de automatización total generó confusión y baja calidad en los primeros intentos de entrega.

Además, cuando el desarrollo de una actividad se apoya excesivamente en herramientas de inteligencia artificial, puede diluirse el propósito formativo de la misma, perdiéndose de vista elementos clave como el análisis, la interpretación y la justificación argumental. Esto evidencia la importancia de una mediación docente constante, que permita revisar los objetivos pedagógicos y reorientar el uso de la herramienta hacia una comprensión profunda y crítica del problema abordado.

A lo largo del proceso también se identificaron ciertas dificultades: una parte de los estudiantes tendía inicialmente a esperar respuestas automáticas, sin verificar su coherencia ni adecuación al contexto del problema. Esta actitud fue trabajada en clase, reforzando la importancia de la validación humana y del pensamiento crítico frente a la IA. Otro obstáculo frecuente fue la formulación de Prompts imprecisos o ambiguos, lo que llevó a resultados erróneos o poco útiles.

La reflexión final incluida en cada trabajo permitió identificar aprendizajes significativos sobre los alcances y límites de la IA generativa. En el debate los estudiantes señalaron que el mayor valor de la herramienta radica en su capacidad para ofrecer alternativas y fomentar el pensamiento, pero que sin una comprensión sólida del tema es imposible aprovecharla de forma efectiva.



En conjunto, los resultados muestran que el uso de IA como compañera de equipo puede potenciar el aprendizaje siempre que esté enmarcado en una propuesta didáctica clara, con supervisión docente y objetivos de comprensión profunda.

## DISCUSIÓN

La experiencia desarrollada permite reflexionar sobre múltiples dimensiones del uso pedagógico de la inteligencia artificial generativa en la enseñanza de la Administración. En primer lugar, los resultados obtenidos confirman lo planteado en la literatura (Mollick, 2022; UNESCO, 2023): el uso de la IA en el aula no garantiza automáticamente aprendizajes significativos. Muy por el contrario, cuando es utilizada sin una estrategia didáctica clara o sin mediación docente, puede reforzar prácticas superficiales como el copiado automático o la delegación acrítica.

La propuesta aquí presentada evitó ese riesgo al plantear un problema poco estructurado, con datos desorganizados y múltiples formas de abordaje. Este enfoque obligó a los estudiantes a interpretar la información, tomar decisiones, verificar resultados y justificar procedimientos. La IA, en este marco, actuó como una herramienta para ampliar posibilidades, no para sustituir el proceso reflexivo.

Además, el desarrollo de competencias digitales críticas se vuelve imprescindible

en este escenario. Según Vera (2023) y Flores (2023), integrar herramientas de IA en el aula universitaria exige no solo habilidades técnicas sino también la capacidad de interpretar, evaluar y contextualizar la información generada. Este tipo de alfabetización digital avanzada debe formar parte de las estrategias curriculares si se pretende un uso ético, responsable y significativo de la IA en procesos educativos.

Desde el punto de vista ético, se reafirma lo señalado por Giannini (2023) y Flores (2023): el aprovechamiento educativo de estas herramientas requiere no solo habilidades técnicas (como la ingeniería de prompts), sino también competencias críticas, normativas y evaluativas. Resulta indispensable instruir a los estudiantes sobre los límites y potencialidades de los modelos generativos, sus sesgos, la posibilidad de errores y la necesidad de validar la información generada.

Asimismo, la experiencia pone de relieve el rol docente como diseñador de escenarios de aprendizaje que integren nuevas tecnologías sin perder de vista el sentido pedagógico.

No se trata simplemente de incorporar IA al aula, sino de redefinir las tareas, los objetivos y los criterios de evaluación. Aunque en esta experiencia no se utilizó una rúbrica formal, sí se implementó un sistema de devolución personalizada que



permitió orientar la mejora del trabajo en curso.

Además, resulta relevante incorporar al marco conceptual el significado de conceptos clave que estructuran el uso pedagógico de herramientas de IA.

La propuesta es potencialmente escalable a otros espacios curriculares, siempre que se mantenga la lógica de un problema auténtico, el acompañamiento pedagógico y el enfoque crítico.

La elaboración futura de asistentes personalizados y de rúbricas específicas de evaluación son líneas posibles para su profundización.

Finalmente, el rol del docente adquiere una centralidad renovada en este nuevo ecosistema educativo. No se trata simplemente de permitir o prohibir el uso de IA, sino de diseñar tareas que propicien la deliberación, el análisis y la toma de decisiones informadas.

*Como señalan Giannini (2023) y González Arencibia (2023), la mediación pedagógica es clave para que la tecnología no reproduzca sesgos ni desplace la reflexión, sino que se convierta en un instrumento para el desarrollo de una ciudadanía crítica y creativa.*

### **Implicancias para la formación en Administración**

La experiencia presentada ofrece una oportunidad para reflexionar sobre cómo

las herramientas de inteligencia artificial generativa pueden integrarse con los marcos teóricos clásicos de la Administración. La resolución de problemas poco estructurados mediante IA pone en juego competencias clave vinculadas con la toma de decisiones, la evaluación de escenarios y la planificación estratégica.

Desde el enfoque de planificación, organización, liderazgo y control, el uso de IA permite fortalecer la dimensión analítica de la planificación, al facilitar el procesamiento de grandes volúmenes de datos y la simulación de alternativas.

En la etapa de control, también puede contribuir al monitoreo de resultados mediante dashboards automatizados, aunque siempre requiere interpretación humana con sentido crítico.

La experiencia relatada mostró que estas herramientas no sustituyen el juicio profesional, sino que amplifican las posibilidades de análisis cuando son usadas críticamente.

Por otra parte, el diseño de esta propuesta pedagógica exige que los estudiantes apliquen nociones como la identificación de problemas organizacionales, el análisis económico - financiero, la eficiencia operativa y la formulación de estrategias con una mirada integral de las organizaciones.



Estas capacidades, propias del perfil profesional en Administración, se ven desafiadas positivamente al incorporar herramientas tecnológicas emergentes. Así, la IA no desplaza el conocimiento disciplinar, sino que demanda una integración contextualizada y ética del mismo.

### **Alfabetización en IA y rol docente**

La incorporación de inteligencia artificial generativa en el aula universitaria conlleva la necesidad de desarrollar una alfabetización digital avanzada tanto en docentes como en estudiantes.

Esto implica no solo saber usar herramientas de IA, sino también comprender cómo funcionan, qué limitaciones tienen, qué sesgos pueden reproducir y bajo qué condiciones su uso es pertinente.

*Vera (2023) señala que el docente universitario debe asumir el rol de mediador tecno- pedagógico, capaz de diseñar escenarios de aprendizaje que integren tecnologías sin diluir los objetivos formativos.*

En línea con esto, la experiencia aquí presentada refuerza la idea de que la IA puede ser un aliado pedagógico si se trabaja desde la deliberación, el análisis y la ética. Por ello, resulta clave incluir en la formación y en las capacitaciones docente temáticas sobre ingeniería de prompts,

evaluación de calidad de respuestas, validación de fuentes y criterios éticos de uso, como actualmente lo está haciendo nuestra Universidad en los espacios de correspondientes.

Además, la alfabetización en IA implica también enseñar a los estudiantes a formular preguntas relevantes, interpretar los resultados generados por la IA, y reconocer cuándo es necesario acudir a otras fuentes o replantear el enfoque.

En definitiva, se trata de formar usuarios críticos y reflexivos, capaces de aprovechar el potencial de estas herramientas sin caer en automatismos o dependencias.

También es importante considerar que la IA podría exacerbar las desigualdades si solo algunas personas saben cómo usarla eficazmente, mientras que otras no (Financial Times, 2024).

Esto subraya la necesidad urgente de políticas institucionales que garanticen el acceso equitativo a la formación en competencias digitales y promuevan una cultura inclusiva en el uso educativo de estas herramientas.

En este sentido, desde la cátedra se ha optado por incorporar contenidos específicos sobre IA en la materia optativa, incluyendo actividades guiadas, ejercicios con prompts y espacios de reflexión crítica.

Estas instancias buscan democratizar el acceso al conocimiento sobre



herramientas emergentes y brindar oportunidades equitativas para que todos los estudiantes desarrollen habilidades digitales relevantes.

A su vez, uno de los desafíos más relevantes para las políticas educativas en el nuevo escenario de masificación de la inteligencia artificial es el desarrollo de habilidades que permitan a los estudiantes desenvolverse apropiadamente en su vida adulta y profesional.

Diversos estudios coinciden en que esta generación de estudiantes enfrentará un mercado laboral radicalmente distinto al de generaciones anteriores.

Por ello, es necesario que los futuros profesionales estén dotados de nuevas competencias que les permitan participar activamente en una sociedad mediada por tecnologías emergentes (Jara & Ochoa, 2020).

Entre los riesgos más destacados del uso de IA en contextos educativos se mencionan la posibilidad de reproducción de sesgos, la pérdida de habilidades cognitivas por delegación excesiva en la máquina y la desinformación si no se acompañan estos procesos con pensamiento crítico.

Estas preocupaciones refuerzan la necesidad de enfoques pedagógicos deliberados, donde la tecnología se incorpore con sentido ético, propósito formativo y mirada crítica.

### **Metodologías activas en la era de la IA**

El enfoque didáctico utilizado en esta experiencia se relaciona con metodologías activas como el aprendizaje basado en problemas (ABP), el aprendizaje colaborativo y las simulaciones.

Estas estrategias buscan promover un rol activo del estudiante en la construcción de conocimiento, fomentando la participación, la investigación y la toma de decisiones.

La IA puede complementar estas metodologías al ofrecer apoyo personalizado, generar ejemplos, proponer alternativas o simular escenarios. Sin embargo, su integración requiere una mediación docente cuidadosa para evitar que se transforme en una simple herramienta de respuesta automática.

En este sentido, la actividad desarrollada logró vincular la IA con un ABP realista, donde los estudiantes debieron organizarse en equipos, analizar información fragmentaria, tomar decisiones e iterar sobre sus soluciones.

El desafío pedagógico consiste en encontrar el equilibrio entre lo humano y lo automatizado, entre el cálculo y el juicio, entre la asistencia técnica y el pensamiento estratégico.

La IA puede ampliar las fronteras del aula, pero solo si se la incorpora como parte de un ecosistema de aprendizaje activo, colaborativo y éticamente orientado.



## CONCLUSIONES

La experiencia relatada en este trabajo muestra que el uso de inteligencia artificial generativa en la enseñanza universitaria de la Administración puede constituirse en una herramienta valiosa para promover aprendizajes profundos, siempre que esté acompañada de una mediación docente intencionada y un enfoque didáctico centrado en la comprensión.

Lejos de ser una solución mágica, la IA se presenta como un recurso que requiere ser activamente integrado en propuestas pedagógicas que estimulen el pensamiento crítico, la formulación de preguntas relevantes y la validación reflexiva de los resultados.

El rol de la IA como “compañera de equipo” resulta especialmente prometedor, en tanto desafía al estudiante a pensar, decidir y justificar, en lugar de simplemente recibir respuestas.

La inclusión de un problema poco estructurado y contextualizado en un escenario realista permitió a los estudiantes reconocer tanto las fortalezas como las limitaciones de la herramienta. Esto reforzó la necesidad de desarrollar competencias digitales avanzadas, entre ellas, la ingeniería de prompts, la evaluación de fuentes, y el análisis de resultados generados automáticamente.

Entre las líneas futuras de trabajo se destaca el uso del asistente virtual desarrollado en HuggingChat, aún no implementado, y la construcción colaborativa de rúbricas específicas que permitan evaluar la interacción con IA de manera transparente y formativa. Asimismo, se vislumbra la posibilidad de extender este enfoque a otras materias del plan de estudios, fortaleciendo una cultura institucional que promueva el uso ético, creativo y pedagógico de estas tecnologías emergentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ansoff, H. I. (1990). La dirección estratégica en la práctica. Ediciones Addison-Wesley Iberoamericana.

Baidoo-Anu, D., & Owusu Ansah, L. (2023). ChatGPT in education: The pros and cons of generative artificial intelligence for students. *Education and Information Technologies*, 28, 5441–5465.

ChatGPT 4o (2025). Asistencia en la redacción, edición y organización de

contenidos del presente trabajo. OpenAI.

<https://www.openai.com/chatgpt>

Chiavenato, I. (2007). Administración: teoría, proceso y práctica. McGraw-Hill Interamericana.

Cotton, D. (2023). Chatear y hacer trampa: Nuevas formas de deshonestidad académica en la era de la inteligencia artificial. Universidad de Plymouth.

Díaz Arce, R. (2023). Plagio a la inteligencia artificial: más allá del copy-paste.

- Revista Educación y Tecnología, 38(2), 50–63. <https://doi.org/10.5753/rbie.2021.29.0.499>
- Ferrante, D. (2023). Inteligencia artificial y sesgos: una mirada desde la educación. *Revista Latinoamericana de Educación Crítica*, 10(3), 22–35.
- Financial Times. (2024). How generative AI is changing higher education. Recuperado de <https://www.ft.com/content/daa0f68d-774a-4e5e-902c-5d6e8bf687dc>.
- Flores, M. (2023). Reflexiones sobre la ética, potencialidades y retos de la IA en el aula universitaria. *Revista Iberoamericana de Tecnología Educativa*, 19(1), 80–93.
- Franganillo, J. (2023). Contenido generado por inteligencia artificial: oportunidades y amenazas. *Anuario ThinkEPI*, 17, 87–94.
- Giannini, S. (2023). La IA generativa y el futuro de la educación. UNESCO. <https://www.unesco.org>
- González Arencibia, R. (2023). Dilemas éticos de la inteligencia artificial generativa. *Cuadernos de Educación*, 14(2), 77–89.
- Incio Flores, F., Salas-Pilco, S. Z., & Palacios-Picos, A. (2021). Artificial intelligence in education: A review of the literature in international scientific journals. *Revista Brasileira de Informática na Educação*, 29, 499–523.
- Jara, I., & Ochoa, J. M. (2020). Usos y efectos de la inteligencia artificial en educación (Documento para Discusión N° IDB-DP-00776). Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://ie42003cgalbarracin.edu.pe/biblioteca/LIBR-NIV331012022134652.pdf>
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2010). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Molina, E., Cobo, C., Pineda, J., & Rovner, H. (2024). La revolución de la IA en educación: Lo que hay que saber. *Innovaciones Digitales de Educación*. Banco Mundial. <https://repositorio.ciedupanama.org/bitstream/handle/123456789/509/Revolu%C3%B3n%20de%20la%20IA%20en%20la%20educaci%C3%B3n%20lo%20que%20hay%20que%20saber%5B1%5D.pdf>
- Mollick, E., & Mollick, L. (2022). How to use AI to do stuff: An opinionated guide. Wharton Interactive.
- Mollick, E., & Mollick, L. (2023). Seven ways of using AI in the classroom. Wharton School, University of Pennsylvania.
- Mollick, E., & Mollick, L. (2024). Moving from fear to opportunity: A framework for responsible AI use in education. Wharton Interactive.



- Ortiz de Zárate, A. (2023). Sesgos de género en modelos de IA generativa. *Revista Estudios Sociales*, 25(1), 105–118.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Administración* (10.ª ed.). Pearson Educación.
- Sánchez, M., & Carbajal, J. (2023). Proceso de entrenamiento de un modelo de lenguaje grande (LLM) basado en Transformers. *Revista Iberoamericana de Ciencia y Tecnología*, 16(2), 20–35.
- UNESCO. (2023a). ChatGPT e inteligencia artificial en la educación: Oportunidades, retos y recomendaciones. París: UNESCO.
- UNESCO. (2023b). Guía para el uso de IA generativa en educación e investigación. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Vallejo, N. (2024). Ingeniería de prompts y pensamiento crítico en la educación superior. *Revista Pedagógica Contemporánea*, 18(1), 32–48.
- Vera, L. (2023). Integración de la inteligencia artificial en la educación superior latinoamericana: Avances y tensiones. *Revista de Innovación Educativa*, 14(2), 101–116.



## LA GESTIÓN DE LAS ASOCIACIONES CIVILES. CUESTIONES ADMINISTRATIVAS CLAVE

### MANAGEMENT OF CIVIL ASSOCIATIONS: KEY ADMINISTRATIVE ISSUES

**Área I:** Administración/gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias. Gestión de las entidades intermedias.

RAMPELLO Silvia Marisa [srampello@unlam.edu.ar](mailto:srampello@unlam.edu.ar)

WOJTASIK Kiara Belén [kwojtasic@alumno.unlam.edu.ar](mailto:kwojtasic@alumno.unlam.edu.ar)

**Departamento de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Matanza**

#### RESUMEN

El presente trabajo es un avance del proyecto de investigación "La gestión de las asociaciones civiles en la República Argentina" radicado en el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.

En esta investigación se trabajan los aspectos de gestión, las problemáticas y desafíos que enfrentan estas organizaciones. Se indaga respecto de sus características particulares, la normativa que las rige y como hacen para llevar adelante la administración de sus recursos, muchas veces, escasos.

El objetivo principal es obtener información respecto de la gestión administrativa en este tipo de organización, sus problemáticas y desafíos.

Se lleva a cabo un estudio cuantitativo y cualitativo. Se realiza un relevamiento de normativas inherentes a las asociaciones civiles y encuestas a actores para entender la gestión dentro de estas instituciones.

La presente investigación de tipo aplicada incorpora trabajo de campo, considerándose a la misma descriptiva porque se analizan los datos relevados y sus resultados.

Los resultados expuestos son parciales ya que la investigación se encuentra actualmente en proceso de recolección de los mismos mediante encuestas, pero muestran las principales problemáticas que afrontan estas organizaciones. Estos hallazgos preliminares son cruciales para comprender las vulnerabilidades del sector y para futuras intervenciones.

**Palabras Clave:** gestión, organizaciones sin fines de lucro, asociaciones.

#### SUMMARY

This paper is an advance of the research project "The Management of Civil Associations in the Argentine Republic," held at the Department of Economics at the National University of La Matanza.



This research explores management aspects, problems, and challenges faced by these organizations. It investigates their specific characteristics, the regulations that govern them, and how they manage their often scarce resources.

The main objective is to obtain information regarding administrative management in this type of organization, its problems, and challenges.

A quantitative and qualitative study is conducted. A survey of regulations inherent to civil associations and surveys of stakeholders are conducted to understand management within these institutions.

This applied research incorporates fieldwork, and is considered descriptive because it analyzes the data collected and its results.

The results presented are partial, as the research is currently being collected through surveys. However, they reveal the main problems faced by these organizations.

**Keywords:** management, non-profit organizations, associations.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un avance del proyecto de investigación “La gestión de las asociaciones civiles en la República Argentina”.

Este proyecto busca indagar cómo llevan a cabo la gestión estas asociaciones, cuáles

son las normativas que las rigen y qué problemáticas enfrentan.

La investigación se centra en la República Argentina debido a que, según datos oficiales, existen más de 140.000 organizaciones sin fines de lucro registradas como asociaciones civiles.

Este tipo de organización representa el 47% del total de organizaciones sin fines de lucro registradas en el CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad), lo que constituye un universo significativo para profundizar en su estudio.

A partir de datos oficiales se determinó que en la República Argentina existen 125.608 asociaciones civiles registradas en todo el país.

Es por ello que en el presente estudio se realizará un relevamiento de estas organizaciones, así como mediante diferentes herramientas, se profundizará la investigación para determinar cómo llevan a cabo la gestión de las mismas.

En la actualidad, las asociaciones civiles, enfrentan el reto de sobrevivir y ser autosuficientes.

A través de este trabajo se busca entender cómo se lleva a cabo su gestión, qué aspectos involucra, y cómo generan fondos para su subsistencia, entre otros.

Como objetivo general de la investigación, el equipo se propone:

- Relevar y definir los pasos para la creación, puesta en marcha y gestión de una asociación civil en la República Argentina, con el objetivo de generar propuestas de gestión de apunten al desarrollo y crecimiento de estas.

Como objetivos específicos se establecieron los siguientes:

- Relevar las asociaciones civiles legalmente constituidas y en funcionamiento con el fin de constituir un registro de conjunto de datos (dataset) que sirva como evidencia para la sociedad y la comunidad científica. Clasificarlas según lugar de radicación y por actividad desarrollada.
- Relevar la normativa que las encuadra.
- Realizar una encuesta entre las asociaciones civiles para obtener información sobre la gestión realizada en las mismas.
- Profundizar dentro de las estrategias llevadas a cabo por estas organizaciones los aspectos inherentes al marketing.
- Proponer en función de lo hallado en la investigación diferentes alternativas para que estas organizaciones crezcan y se desarrollen.

## MARCO TEÓRICO

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son actores clave, protagonistas de las fuerzas vivas de la sociedad, son

actores demandantes de intereses específicos. Estas organizaciones de la sociedad civil pueden utilizar distintas figuras legales, tales como fundaciones, simples asociaciones, entidades religiosas, consorcios, mutuales, cooperativas y la figura que se analiza en el presente trabajo: las asociaciones civiles. (Rampello, 2021)

Estas organizaciones, en la década de 1960 eran denominadas organizaciones no gubernamentales (ONG) para diferenciar a los espacios estatales que actuaban en campos sociales y culturales.

También fueron denominadas en algún momento como organizaciones del tercer sector, nombre acuñado en Europa.

Actualmente, el nombre más utilizado y extendido es el de organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Las organizaciones sin fines de lucro, dentro de las cuales encontramos a las asociaciones civiles, se remontan al período colonial en Argentina, aunque su visibilidad real comenzó a darse recientemente.

Si bien existen estudios que transitan la evolución de las organizaciones sin fines de lucro desde la colonia a la actualidad, la mayor relevancia de estas comenzó a darse a partir de fines de la década del '80, donde Argentina vivía una gran crisis social y económica, lo que determinó la aparición de muchas organizaciones de la sociedad civil.

Las asociaciones civiles realizan tareas muy diferentes a lo que pueden hacer empresas comerciales o el gobierno, las empresas comercializan bienes y servicios y el gobierno controla.

Una empresa comercial cumple sus objetivos cuando un cliente adquiere el producto o servicio, lo utiliza y queda satisfecho con él. El gobierno cumple sus funciones cuando sus políticas son eficaces y eficientes. (Rampello, 2021)

Las asociaciones civiles no proveen bienes o servicios, su producto es un «ser humano cambiado», estas asociaciones son agentes de cambio social (Drucker, 1997). Estas organizaciones a diario demuestran que poseen la capacidad de responder a las necesidades de la sociedad, desarrollando respuestas innovadoras frente a los requerimientos.

Hace décadas hablar de gerenciamiento dentro de estas organizaciones implicaba que se sintieran asociadas a empresas comerciales, sin embargo, saben que necesitan planificar, coordinar, dirigir y controlar, en una palabra, gerenciar.

No obstante, tienen muy pocas fuentes de consulta específicamente concebidas para ellas, que las ayuden a encarar su administración y dirección. Los autores de administración y específicamente de marketing, encarar los desarrollos pensando en la comercialización de bienes o servicios con un lucro posterior. En el

caso de las asociaciones civiles, debe analizarse profundamente qué se entiende por resultados en este tipo de actividad, cuáles son sus estrategias para dar a conocer sus servicios, cómo obtener el dinero para financiar sus actividades, qué necesitan para cumplir sus tareas, cómo afrontar una era de constante cambio e innovación y sobre todo cómo perdurar en el tiempo, teniendo en cuenta la no continuidad por largos plazos, en muchos casos, de sus comisiones directivas, las cuales, suelen no estar capacitadas para la gestión.

Estas comisiones directivas, en comparación con los directorios de las empresas, tienen la necesidad de atraer socios para financiar sus actividades, lograr que estos tengan un sentido de pertenencia a la institución que haga que aporten de manera sostenida a lo largo del tiempo, y comunicar sus actividades de manera eficaz.

*«La organización sin fines de lucro no se limita a prestar un servicio: quiere que el usuario final no sea un consumidor, sino un participante activo, que haga algo. Se vale de un servicio para provocar un cambio en un ser humano» (Drucker, 1997, pág. 57).*

Para ello, deben adoptar un enfoque estratégico, planificar sus acciones. Las estrategias deben estar centradas en la acción.



En este caso, estrategias de marketing que llevarán a la acción, en pos de los objetivos de crecimiento y desarrollo.

Las asociaciones civiles no suelen carecer de ideas, lo que falta, en muchos casos es capacidad de convertirlas en resultados concretos.

Philip Kotler afirma que, *«las tareas más importantes en el campo de la comercialización, conciernen al estudio y segmentación del mercado meta, la elección del grupo-meta a los que desea servir, la toma de una posición conveniente dentro del mercado y la creación de un servicio que satisfaga las necesidades de ese segmento, aunque las organizaciones sociales tienen ideas claras acerca de las necesidades que quieren atender, a menudo no comprenden el punto de vista del cliente/usuario y tejen conjeturas, basándose en su propia interpretación de lo que falta allí afuera»* (Drucker, 1997, pág. 78).

Esta investigación requiere de un análisis sistémico, para explicar cómo éste nos ayuda a representar una realidad que no es para nada estática y que, cuando se trata de fenómenos sociales, tiene componentes que no son fáciles de explicar cuantitativamente.

En principio afirmamos que una organización es un sistema. Pero ¿por qué la consideramos un sistema? Para responder esta pregunta, tomamos la definición de

Bertalanffy (1976, pág. 56) *«un sistema es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo»*.

El pensamiento sistémico viene a ser una respuesta epistemológica a la complejidad del mundo de las organizaciones.

### **La investigación sobre el sector sin fines de lucro**

La investigación académica en el área de sector sin fines de lucro, más especialmente orientada a la administración de las organizaciones que integran el mismo, es un fenómeno relativamente reciente en Argentina. La propia diversidad de términos: sin fines de lucro, voluntario, tercer sector, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones comunitarias, no gubernamentales, habla de un objeto que aún se está construyendo.

Maroscia y Ruiz (2021) explican que la importancia de las organizaciones en las sociedades contemporáneas está siendo cada vez más reconocida.

Desde esta óptica se considera que la presencia de las organizaciones condiciona a la política, las clases sociales, la economía, la tecnología, la religión, la familia e incluso la psicología social, de forma tal que las convierte en variables dependientes.”

Es por ello que el estudio de las organizaciones debe preceder cualquier investigación en estos temas. Específicamente, en el último tiempo, se han comenzado a posicionar con fuerza las organizaciones que surgen de la sociedad civil.

El objetivo de centrar la investigación en las particularidades organizacionales de una asociación civil, organización sin fin de lucro, se encuentra sustentado en el surgimiento de un nuevo paradigma de conocimiento.

El proyecto europeo «Science, technology and civil society – Civil Society Organisations, actors in the European system of research and innovation (STACS)» persigue firmemente esta línea, argumentando que las OSC deben ser incluidas en las actividades de política e investigación porque,

*«... está surgiendo un nuevo paradigma de conocimiento, que se centra en la cooperación en lugar de la competencia, y en el intercambio de conocimientos en lugar de su apropiación privada, las OSC también pueden compartir,*

*aportar y producir nuevos conocimientos, involucrándose en asociaciones con investigadores...»* (Science, Technology And Civil Society, 2009, págs. 15-16)

El contexto actual exige a las asociaciones civiles, un funcionamiento y una actitud más *empresarial*, lo que plantea cuestiones importantes, ya que se les exige reconvertirse y pensar más en términos de eficiencia y eficacia. Considerando que la asociación civil es una organización en la que sus actividades se centran en conductas pro-sociales, reciprocidad, trabajo voluntario y producción de bienes colectivos, su comportamiento organizacional difiere significativamente de una empresa con fines de lucro, y es aquí donde fusionar lo empresarial con este tipo de organizaciones se convierte en un reto para la disciplina administrativa.

Reed (1999, pág. 61) postuló:

*Los límites que definen cualquier fenómeno se pueden establecer no solo en términos de algún conjunto de rasgos, sino también en términos de una esencia distintiva. Allí existe tal característica en una gran parte del sector sin fines de lucro que yo creo que es concebible que sea su característica más distintiva e influyente. Los componentes de este ethos, entre otros, son una orientación hacia mejora general,*



*motivación que se basa en alguna idea o principio moral, y un sentido de reciprocidad, confianza y causa común entre las personas participar en actividades sin fines de lucro”.*

Enmarcado de esta manera, *sin fines de lucro* es un concepto esencialista basado en el grupo de valores, fines y contenido del comportamiento de una organización. Es este enfoque para comprender la estructura de las asociaciones civiles el que se utilizará aquí.

### **La gestión de las asociaciones civiles**

La gestión en las asociaciones civiles se encuentra vinculada a la forma en que se distribuyen las tareas las personas que integran la organización, la autoridad y la responsabilidad para la ejecución de estas, y las actividades necesarias para operacionalizar e instrumentar políticas, estrategias y decisiones tomadas por la estructura que gobierna, en este caso la Comisión Directiva.

El diseño de una estructura apropiada para la gestión es uno de los desafíos más importantes que enfrentan estas entidades. Las asociaciones civiles tienen rasgos identitarios que le permiten posicionarse y diferenciarse del resto. Generalmente mantienen sus raíces, pero van desarrollando estructuras que hacen que se adecuen al entorno cambiante.

Esto no está vinculado al tamaño, sino a la forma de organización, de gestión, de prestación de servicios.

*“En este tipo de organizaciones se requiere mucha interacción, diálogo, discusión, confrontación de ideas y redes de comunicación, antes que de procedimientos rígidos o jerarquías formales”* (Etkin, 2017, pág. 28).

Según Etkin, este tipo de organización, llamada *misionaria*, posee valores y creencias que impregnan fuertemente su estructura, sus formas de gobierno, y su praxis cotidiana.

Las asociaciones civiles, como sistemas de actividad de la sociedad, son parte de nuestra realidad.

Su importancia radica en el mantenimiento de redes sociales. Dada su importancia, las asociaciones civiles, su estructura y sus actividades, han estado siendo objeto de estudio desde diferentes disciplinas, entre ellas la administración. Basado en la complejidad que implica conocer y entender el funcionamiento de las asociaciones civiles de una manera sistémica, y la importancia de ello para proponer modelos que puedan ser utilizados para la formulación de estrategias en pos del aumento de la viabilidad y sustentabilidad de estas organizaciones (Rampello, 2021)



## Marco normativo para asociaciones civiles:

El marco normativo que rige a las Asociaciones Civiles en Argentina es amplio y se fundamenta principalmente en el Código Civil y Comercial de la Nación, complementado por diversas leyes, decretos y resoluciones, tanto a nivel nacional como provincial.

A continuación, se detallan los principales aspectos y normativas a considerar:

### 1. Código Civil y Comercial de la Nación (Ley 26.994)

Es la normativa troncal para las asociaciones civiles. Establece las bases para su constitución, funcionamiento, órganos de gobierno (Comisión Directiva, Comisión Revisora de Cuentas, Asamblea), régimen de responsabilidad, patrimonio, disolución y liquidación. Las asociaciones civiles como personas jurídicas fueron incorporadas en la última reforma del Código Civil y Comercial (año 2015), en una regulación especial que está prevista en los artículos 168 a 186. Además, como parte normativa hay que tener en cuenta la regulación de los organismos de control competentes en cada jurisdicción (Inspección General de Justicia en C.A.B.A, Direcciones de Personas Jurídicas provinciales, etc.).

### 2. Normativa de los Organismos de Control

En Argentina, la fiscalización y el registro de las asociaciones civiles están a cargo de organismos específicos, que emiten resoluciones y disposiciones que complementan la legislación general:

- Inspección General de Justicia (IGJ) - Nacional: Para las asociaciones civiles con domicilio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la IGJ es el organismo de control. Emite Resoluciones Generales (RG) que regulan aspectos como los requisitos de constitución, la presentación de estados contables, la modificación de estatutos, la disolución, y los patrimonios mínimos requeridos.
  - Ejemplos recientes incluyen la *RG IGJ 18/2024*, que establece reglamentación específica para asociaciones civiles.
  - También se establecen categorías para las asociaciones civiles, lo que puede implicar beneficios o requisitos administrativos diferenciados (ej., presentación de informes anuales, actualización de autoridades, mantenimiento de la sede social).
- Direcciones Provinciales de Personas Jurídicas (DPPJ) Provinciales.

En cada provincia, existe un organismo similar a la IGJ (por ejemplo, la Dirección Provincial de Personas Jurídicas en la Provincia de Buenos Aires), que regula a las asociaciones civiles con domicilio en



su jurisdicción. Estas direcciones emiten sus propias resoluciones y disposiciones, que deben ser consultadas.

### 3. Normativa Fiscal (ARCA)

Las asociaciones civiles, si bien son entidades sin fines de lucro, están sujetas a obligaciones fiscales. La Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA) establece las normas relativas a la inscripción, el pago de impuestos (en los casos que corresponda, por ejemplo, ingresos por actividades económicas), la emisión de comprobantes y la presentación de declaraciones juradas.

La importancia de esta normativa radica en que su complejidad y sus constantes cambios pueden ser abrumadores para las asociaciones, especialmente aquellas con recursos limitados.

El desconocimiento de estas regulaciones a menudo obliga a las organizaciones a recurrir a personal externo, como contadores y abogados, para obtener asesoramiento.

Este costo adicional representa un desafío, ya que muchas asociaciones no tienen los recursos necesarios para cubrir estos honorarios.

Por lo tanto, la carga burocrática y los requisitos fiscales no solo son un obstáculo administrativo, sino que también inciden directamente en la sostenibilidad financiera y en la gestión eficiente de los recursos, un problema recurrente en el sector.

### METODOLOGÍA

*“Las proposiciones sobre los procesos administrativos serán científicas en la medida en que se las pueda considerar verdaderas o falsas, en el sentido factico. Inversamente, si la verdad o falsedad se puede atribuir a una proposición sobre procesos administrativos, entonces esa proposición es científica” (Simon, 1947)*

El estudio de la administración no es una ciencia, pero puede ser tan científico como el estudio de la medicina.

*Bunge aclara, “cuanto más compleja es una organización, más numerosos y difíciles son los problemas que plantea. Y cuanto más difícil es un problema, más conocimiento experto se requiere para resolverlo correctamente. No es muy sorprendente, entonces, que el surgimiento de las grandes empresas a comienzos del siglo XX diera origen a las ciencias de la administración” (Bunge, 2013, pág. 408)*

La administración no enuncia leyes, es científica porque emplea el método científico y el conocimiento sustantivo de otras ciencias básicas.

No hay una ciencia del diseño o planificación general porque no hay una

ciencia general en la cual apoyarse, solo teorías del diseño.

*Kliskberg (1992) plantea que la administración es una disciplina científica y una técnica. Tiene una ubicación precisa en el campo científico. O sea, recorta un objeto, el estudio integral de las organizaciones.*

Es una ciencia fáctica. Los hechos organizacionales están incluidos dentro de los hechos culturales, es decir, creados por el hombre.

*«El conocimiento puede ser generado, descubierto, capturado, compartido, depurado, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado. Las organizaciones no gestionan el conocimiento en sí, lo que se gestiona son los activos del conocimiento.*

*El conocimiento es una abstracción mental del individuo que se consigue a través de la experiencia o experimentaciones.*

*Para generar o crear conocimiento en las organizaciones se requiere tener las condiciones adecuadas; es decir, un ambiente apropiado con alto espíritu empresarial, tan igual como un filósofo requiere de un ambiente adecuado para trasmontarse hasta los campos metafísicos.*

*Asimismo, se necesitan los medios adecuados que incluyan los modelos, herramientas, procesos y la motivación de las personas para compartir y utilizar el conocimiento.» (Puell Palacios, 2009, pág. 51)*

En base a las afirmaciones anteriormente descriptas, se puede establecer la importancia de aplicar el método científico adecuado para lograr los objetivos del trabajo que se pretende realizar

Se lleva a cabo un estudio cuantitativo. Se realizará un relevamiento de normativas inherentes a las asociaciones civiles y encuestas a actores para entender la gestión dentro de estas instituciones.

La presente investigación de tipo aplicada incorpora trabajo de campo, considerándose a la misma descriptiva porque se analizan los datos relevados y sus resultados.

El universo de estudio serán las asociaciones civiles radicadas en la República Argentina, tomando una muestra de cada provincia en proporción a los totales radicados en cada una. Se posee un base de datos total, la cual se filtrará por provincias y luego se definirá la muestra.

Se realizará una encuesta, la cual se distribuirá a través de un formulario de Google Forms y se visitarán asociaciones civiles con el fin de entrevistar a referentes.



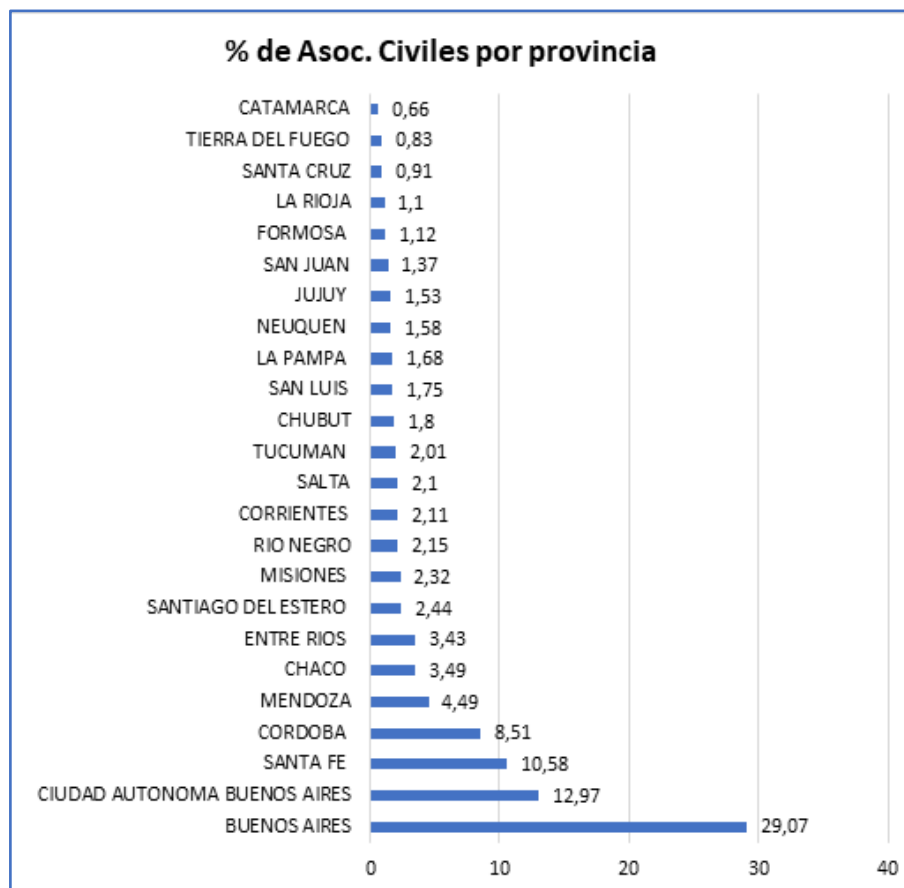
Para el relevamiento bibliográfico, en primer lugar, se detalló la normativa específica que se encuentra en el código civil y comercial, las normativas de la Inspección General de Personas Jurídicas y las direcciones provinciales de personas jurídicas.

Asimismo, el equipo cuenta con manuales oficiales referentes a la constitución,

documentación, libros sociales y normalización de asociaciones civiles.

## DESARROLLO

Según datos oficiales extraídos de la página datos.gob.ar, existen 125.608 asociaciones civiles registradas en todo el país, las cuales se distribuyen de la siguiente manera por provincia:



Fuente: elaboración propia según datos extraídos de datos.gob.ar

A partir de los resultados obtenidos de la encuesta enviada, se diagnosticaron las problemáticas comunes que comparten estas organizaciones, y que se exponen a continuación:

### 1. **Financiamiento y sostenibilidad económica**

La problemática más acuciante para la mayoría de las asociaciones es la obtención y diversificación de recursos económicos.



La dependencia de subsidios estatales, donaciones esporádicas o la precaria capacidad de autogestión genera una constante incertidumbre.

La inflación, las fluctuaciones económicas y la competencia por fondos limitados complican aún más este panorama, llevando a muchas organizaciones al límite de su supervivencia.

Las asociaciones civiles, se sostienen por una cuota societaria, que generalmente no cubre los costos de operación de las mismas.

Es por ello, que recurren, en muchas oportunidades a la búsqueda de subsidios provenientes del Estado.

Según la actividad a la que se dediquen, estos subsidios pueden ser otorgados o no.

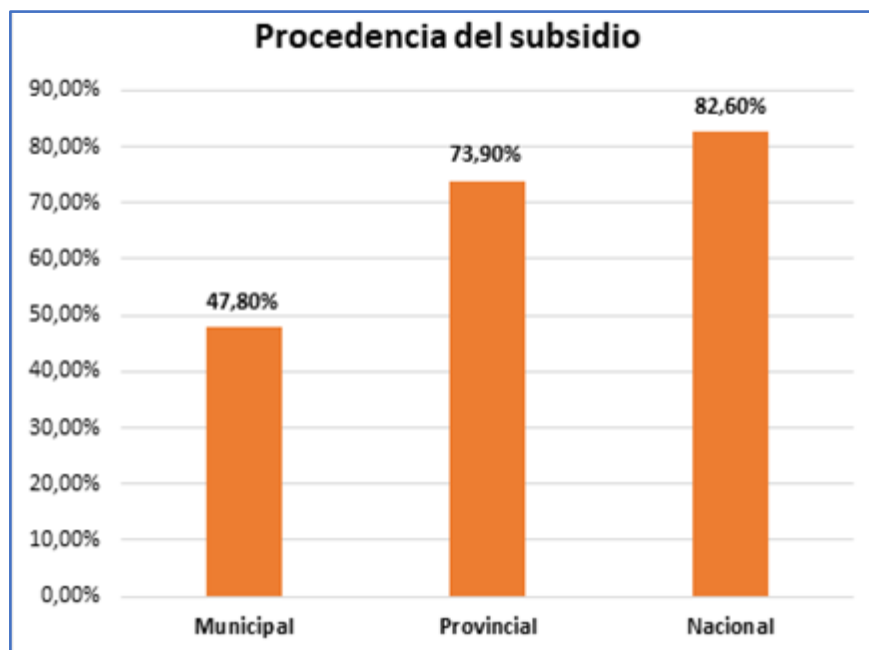
De la encuesta realizada y respondida por 25 asociaciones civiles se obtuvieron los siguientes resultados parciales, ya que la misma aún se encuentra abierta para responder:

Más del 70% de las organizaciones consultadas manifestaron tener una necesidad de fondos para poder subsistir. Esta problemática varía según la región. Aquellas organizaciones que se encuentran alejadas de centros urbanos, tienen aún mayor dificultad para obtener fondos.

Asimismo, y dependiendo de la actividad a la que se dedique la asociación civil puede recibir subsidios estatales. Por ejemplo, los bomberos voluntarios, las bibliotecas o determinados centros que trabajan problemáticas de discapacidad suelen recibir subsidios.

En este caso, las asociaciones civiles que respondieron que recibían subsidios, manifestaron recibir del:

- ✓ gobierno nacional (82.60%),
- ✓ provincial (73.90%) y
- ✓ municipal (47.80%).



Fuente: elaboración propia en base a resultados encuesta



Dentro de estos subsidios, aparte de transferencias de dinero, algunos se manifiestan a través de reducción de tasas, internet gratuito, servicios bonificados. (grafico **Otros subsidios recibidos**).

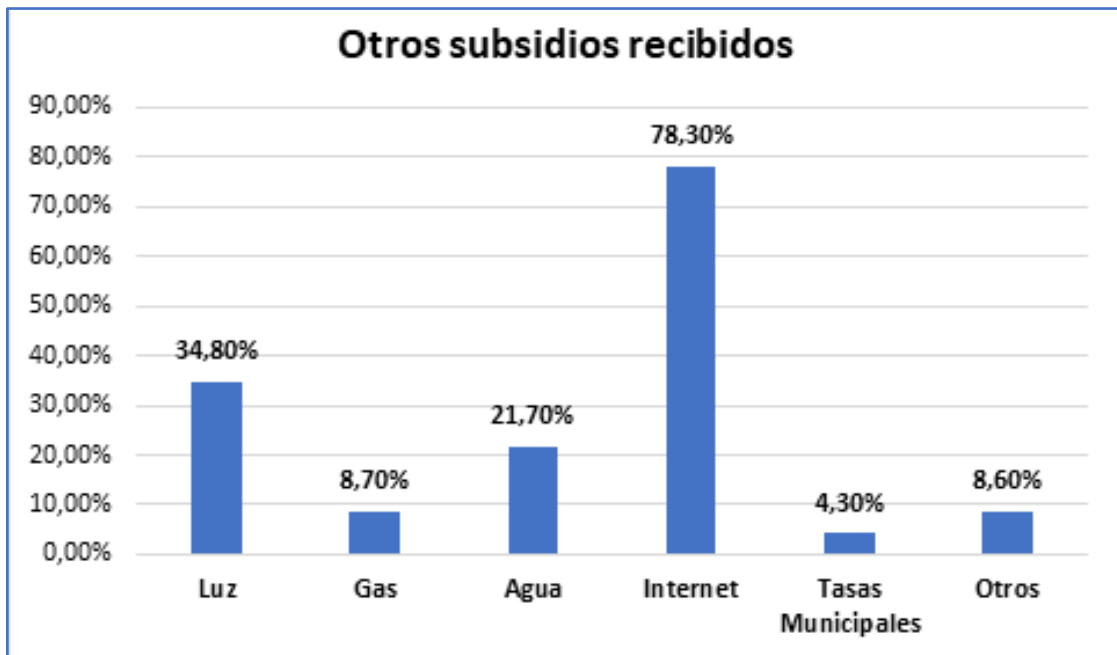
Al indagar respecto del destino de los fondos recibidos, las asociaciones respondieron que el dinero recibido en mayor medida se destina a:

- pagos de sueldos y cargas sociales (65.20%),
- pago de servicios (78.30%),
- refacciones, mantenimiento y/o construcción (56.50%) y gastos de

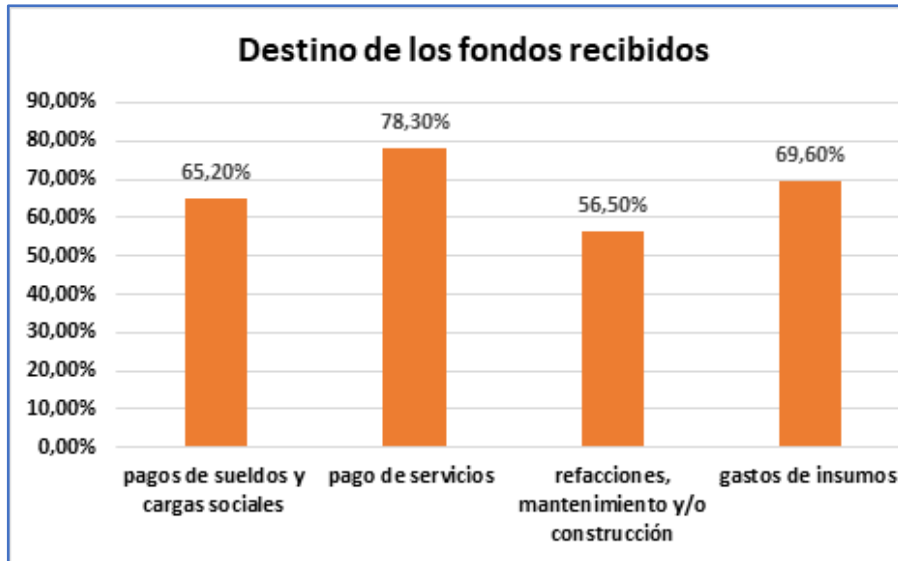
insumos (69.60%) (grafico **Destino de los fondos recibidos**)

Otro factor importante que se destacó fue que las asociaciones civiles que reciben subsidios dependen mucho de ellos para su gestión, manifestando que componen más del 60% de sus ingresos mensuales, dado que las cuotas societarias suelen ser muy bajas y la cantidad de socios, escasa.

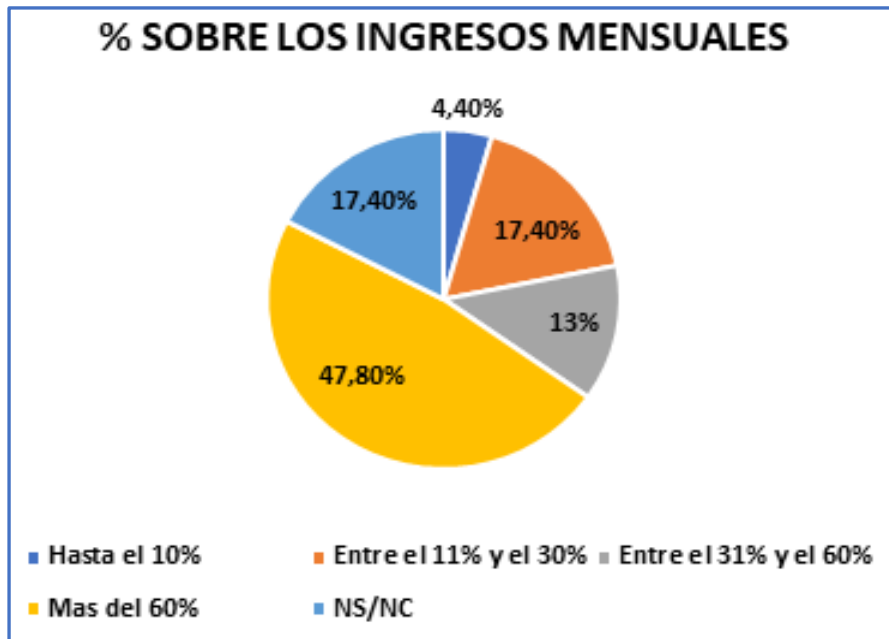
Cuando se consultó respecto del porcentaje que estos subsidios representaban sobre el total de los ingresos mensuales (grafico **%Sobre los ingresos mensuales**).



Fuente: elaboración propia en base a resultados encuesta



Fuente: elaboración propia en base a resultados encuesta



Fuente: elaboración propia en base a resultados encuesta

Al consultarlas respecto de otros subsidios que creerían sería conveniente recibir para mejorar su gestión, desarrollo y supervivencia a largo plazo, las respuestas variaban:

- ✓ Reducción de tasas municipales,
- ✓ Reducción de cargas sociales,
- ✓ Subsidios ajustados por inflación.

- ✓ Pago en tiempo y forma,
- ✓ Subsidios específicos para construcciones/refacciones,
- ✓ Subsidios para pago de sueldos.

Una problemática muy común entre este tipo de organizaciones es que muchas veces dependen de un solo donante o de subvenciones gubernamentales, lo que las

hace vulnerables a recortes o cambios en las políticas de financiación, sumado a la complejidad de la normativa fiscal y legal que puede dificultar la obtención de fondos y la gestión financiera.

Se observa asimismo que existe en algunos casos una gestión ineficiente de los recursos, por falta de planificación presupuestaria o no inclusión de algunos costos fijos y variables en el presupuesto.

## **2. Marco Regulatorio y Carga Burocrática:**

Con respecto a las problemáticas más frecuentes que encontraban en su gestión, las instituciones manifestaron que estas se vinculan con la falta de conocimiento sobre normativas contables y legales, por lo que deben recurrir a personal externo (contadores, abogados) para asesorarse y en muchas ocasiones no poseen los recursos necesarios para abonar los honorarios.

Aunque existe un marco legal que las rige (principalmente el Código Civil y Comercial de la Nación y normativas específicas de Personas Jurídicas), la complejidad y los constantes cambios en la legislación pueden ser abrumadores.

Los requisitos para la constitución, mantenimiento de la personería jurídica, rendición de cuentas y habilitaciones sectoriales demandan tiempo, conocimientos técnicos y recursos que muchas asociaciones pequeñas o de base

comunitaria no poseen. Esto puede derivar en la informalidad, la exclusión de beneficios o incluso la disolución.

Generalmente, estas organizaciones se administran con personal voluntario, pocos empleados e integrantes de la comisión directiva, quienes suelen ser personas de muy buena voluntad, pero con pocos conocimientos específicos respecto de gestión, administración, contabilidad o aspectos legales.

## **3. Capacidades institucionales:**

Muchas asociaciones operan con estructuras pequeñas, con personal mayormente voluntario o con remuneraciones bajas.

Esto se traduce en una escasez de profesionales especializados en áreas como administración, contabilidad, procuración de fondos, comunicación o planificación estratégica.

La rotación de voluntarios, la falta de capacitación continua y la dificultad para retener talento limitan la profesionalización y el crecimiento de las organizaciones.

El entusiasmo inicial de muchos voluntarios puede disminuir con el tiempo, lo que genera falta de compromiso y constancia, afectando la continuidad de los proyectos de la institución.

En el caso particular de las asociaciones civiles, al no contar muchas veces con los recursos necesarios, les resulta muy difícil



competir con el sector empresario para atraer y retener personal calificado, lo que afecta la eficiencia en la gestión.

Habitualmente, y dado lo antes expuesto, existe una falta de control interno que hace vulnerable a la gestión administrativa de la asociación.

No suelen medir el impacto de sus acciones por carecer de sistemas de evaluación y seguimiento.

#### 4. Visibilidad y comunicación:

A pesar de su impacto, numerosas asociaciones luchan por comunicar eficazmente su misión, logros y necesidades a la sociedad y a posibles donantes.

La falta de recursos para estrategias de comunicación y marketing, la baja presencia en medios masivos o la dificultad para generar alianzas estratégicas disminuyen su capacidad de incidencia y de movilización de apoyo.

Las estrategias más adoptadas por este tipo de organizaciones son visibilizarse a través de redes sociales como Instagram, Facebook, Tik Tok, entre otras, pero sin planificación, ni mensajes establecidos, ni delimitación de un público objetivo, por ejemplo.

#### 5. Estructura organizativa:

Desde la conformación una asociación civil enfrenta un desafío a futuro que suele impactar en la planificación y toma de decisiones: *la constitución de la comisión*

*directiva. ¿Por qué impacta tanto?, porque sencillamente esta comisión, por ley, no perdura en el tiempo, ya que sus cargos son renovados periódicamente. Al ser éste el órgano que toma las decisiones, generalmente al cambiar por renovación, las políticas, metas y objetivos cambian, lo que genera una falta de continuidad en la planificación.*

Otra problemática recurrente vinculada a la comisión directiva es que generalmente suele faltar compromiso, por lo que todo el peso de la toma de decisiones se centra en una o dos personas.

Hay que considerar que la estructura organizativa es muy particular en las asociaciones civiles y que algunas decisiones deben ser tomadas por la asamblea de socios (como cambio en las cuotas sociales, aprobación de balances, reformas de estatutos, entre otras), lo que impide cambios necesarios a veces urgentes.

#### CONCLUSIONES:

*“Existe una gran debilidad a la hora de desarrollar procesos de construcción de sustentabilidad, dado que esto no se encuentra generalmente entre los objetivos de las organizaciones.” (Acotto, 2003, pág. 74).*

En el contexto actual, globalizado y atravesado por los avances tecnológicos por demás veloces, las asociaciones civiles enfrentan el gran desafío de sobrevivir.

Los desafíos a futuro para este tipo de organizaciones podrían plantearse en los siguientes ítems, los cuales sintetizan las problemáticas que afectan la gestión de estas organizaciones:

#### **1. Profesionalización de la Gestión:**

El desafío central es avanzar hacia una gestión más profesionalizada en todas las áreas: administración financiera, planificación estratégica, desarrollo de proyectos, gestión de recursos humanos y comunicación.

Esto implica la inversión en capacitación, la búsqueda de personal calificado y la adopción de herramientas de gestión modernas.

Las asociaciones civiles no cuentan en su gran mayoría, y por razones presupuestarias, de profesionales idóneos para llevar adelante la gestión. Realizan sus tareas de manera intuitiva o consultando a quienes voluntariamente colaboran. Esto deviene en problemas de gestión administrativa, contable y legal.

#### **2. Diversificación de Fuentes de Financiamiento:**

Depender de una única fuente de ingresos es insostenible. Las asociaciones deben explorar activamente nuevas estrategias de procuración de fondos, como el desarrollo de programas de socios, la venta de servicios, la organización de

eventos, el crowdfunding o la participación en convocatorias de fundaciones nacionales e internacionales.

#### **3. Fortalecimiento de Redes y Alianzas:**

La colaboración con otras asociaciones, el sector privado, universidades y organismos internacionales puede potenciar el impacto, compartir recursos y conocimientos, y generar sinergias para abordar problemáticas comunes. La conformación de redes fortalece la voz colectiva del sector.

#### **4. Adaptación Tecnológica:**

La incorporación de tecnología es crucial para optimizar procesos internos (gestión de bases de datos, contabilidad), mejorar la comunicación (redes sociales, sitios web) y facilitar la recaudación de fondos. La brecha digital puede ser un obstáculo que debe superarse.

#### **5. Incidencia en Políticas Públicas y Marco Normativo:**

Las asociaciones deben fortalecer su capacidad de incidencia para influir en la creación y modificación de políticas públicas que las afectan directamente. Un marco normativo más claro, ágil y promotor del tercer sector es fundamental para su desarrollo.

Esto incluye trabajar por una mayor transparencia y previsibilidad en la asignación de recursos estatales.

#### 6. **Medición de Impacto y Rendición de Cuentas:**

Demostrar el impacto social de sus acciones no solo es una exigencia de donantes y beneficiarios, sino una herramienta fundamental para la mejora continua. Desarrollar metodologías para medir resultados y comunicar de forma transparente el uso de los recursos fortalece la credibilidad y la confianza.

En síntesis, las asociaciones civiles en Argentina, a pesar de su vitalidad y compromiso, enfrentan un panorama complejo. Superar estas problemáticas y asumir los desafíos planteados no solo redundará en su propia sostenibilidad, sino

que potenciará su capacidad transformadora, consolidando su rol irremplazable en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Queda abierto el camino para desarrollar nuevas oportunidades de crecimiento, de manera independiente y creativa.

*Como aporte final de esta investigación, y partiendo de los resultados que se obtengan, el equipo desarrollará un material bibliográfico orientativo para la gestión de las asociaciones civiles orientado a aspectos administrativos, legales y contables, que sirva de guía para mejorar la gestión y tendiente al desarrollo de las mismas.*

#### **\*FUENTES BIBLIOGRAFICAS**

Acotto, L. (2003). *Las organizaciones de la sociedad civil. Un camino para la construcción de ciudadanía*. Buenos Aires: Espacio Editorial.

Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Bunge, M. (2013). *La ciencia. Su método y su filosofía*. España: LAETOLI.

Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad. (29 de 4 de 2025). Obtenido de CENOC: <https://www.argentina.gob.ar/familia/cenoc>

Drucker, P. (1997). *Dirección de Instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.

Etkin, J. (2017). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires : Granica.

Kliskberg, B. (1992). *El pensamiento organizativo*. Buenos Aires: Norma.

Maroscia, C., & Ruiz, P. (2021). Las Organizaciones De La Sociedad Civil En Epoca De Pandemia. Reflexiones hacia una nueva normalidad. *Ciencias Administrativas*, 97-107.

Puell Palacios, J. (2009). La filosofía de la administración de Peter Drucker. *Gestión en el tercer milenio*, 49-53.

- Rampello, S. M. (2021). Desarrollo y crecimiento de las asociaciones civiles utilizando estrategias de marketing holístico. *RINCE*. Obtenido de <https://rince.unlam.edu.ar/index.php/rince/article/view/234>
- Reed, P., & Howe, V. (1999). *Defining and Classifying the Nonprofit Sector*. Toronto, Canada: Carleton University.
- Science, Technology And Civil Society. (2009). <https://sciencescitoyennes.org/>. Obtenido de [https://sciencescitoyennes.org/wp-content/uploads/2011/09/STACS\\_ParticipationInResearch.pdf](https://sciencescitoyennes.org/wp-content/uploads/2011/09/STACS_ParticipationInResearch.pdf)
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. New York: MacMillan.



## APORTES PARA UNA ETAPA PARADIGMÁTICA DIFERENTE EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

### CONTRIBUTIONS FOR A DIFFERENT PARADIGMATIC STAGE IN ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

**Área IV:** Temas Generales. Actualización de modelos organizacionales y su vinculación con la enseñanza de la administración. Neurociencias aplicadas a la Administración.

LORENZO Carlos Alberto      clorenzo.lorenzo560@gmail.com

LORENZO María Natalia      natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar

REINA Rubén José      rubenjosereina@gmail.com

DÍAZ Héctor Ricardo      contador.hectordiaz@gmail.com

**Facultad de Agronomía / Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires**

#### RESUMEN

Este trabajo está dirigido a difundir los objetivos del proyecto de investigación vigente orientado a la actualización del Modelo SER H4V8 y referido fundamentalmente a un nuevo abordaje del mismo, dejando atrás los anteriores que comenzaban por el modelo (en sus diferentes versiones) a través de los años y sus diversas etapas, y centrando el nuevo abordaje dentro del proceso de toma de decisiones en la gestión de las organizaciones y su contexto de desarrollo, así como la evolución de nuestro modelo de diagnóstico de intangibles para la utilización en todo tipo de organizaciones. Por lo cual, queremos comenzar a difundirlo, no mediante la finalización de cada uno de los trabajos, sino desde la constitución conceptual del mismo.

Es decir, en el marco del proceso de toma de decisiones en el contexto, la última versión del Modelo SER H4V8 se está

renovando a partir de la actualización que nos propusimos como objetivo del modelo llevado a la gestión que desarrolla y define el diagnóstico.

En definitiva, ponemos la gestión en primer lugar en base al modelo y el mismo al servicio de la gestión, siendo ésta la finalidad u objetivo del nuevo proyecto, con un cronograma de realización que finaliza en 2026.

**Palabras clave:** modelo ser h4v8 - proceso de toma de decisiones – gestión – diagnóstico – organizaciones.

#### SUMMARY

This work aims to disseminate the objectives of the current research project aimed at updating the SER H4V8 Model and fundamentally refers to a new approach to it, abandoning the previous ones that began with the model (in its different versions) over the years and its various stages, and focusing the new approach within the decision-making

process in the management of organizations and their development context, as well as the evolution of our intangible assets diagnostic model for use in all types of organizations. Therefore, we want to begin disseminating it, not through the completion of each work, but rather from its conceptual constitution.

That is, within the framework of the decision-making process in the context, the latest version of the SER H4V8 Model is being updated based on the update we set as the objective of the management-oriented model that develops and defines the diagnosis. In short, we put management first based on the model and the model itself at the service of management, this being the purpose or objective of the new project, with a completion schedule ending in 2026.

**Keywords:** h4v8 ser model - decision-making process - management - diagnosis – organizations.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto tendrá (como otros anteriores desde el año 2000) un relevamiento de campo para validar si sus hipótesis son congruentes con el campo de acción que tenemos y fundamentalmente, con aquel que han de tener los estudiantes que se están formando, para lo que podríamos denominar un nuevo mundo en relación a la gestión y la administración de las organizaciones.

Finalizando, el presente trabajo comienza con una explicación conceptual del abordaje del modelo y del proceso de toma de decisiones desarrollado a lo largo de la evolución del mismo dentro de la línea de investigación que comenzó en el año 2000. Luego avanzamos hacia conceptos más actualizados desde el nuevo enfoque, aunque continuando con el objetivo de diagnóstico para informarse, evaluar, decidir y hacer del contexto de avance tecnológico actual y su tendencia hacia los próximos años (caracterizado por situación incierta general) la cual intentamos hacer menos riesgosa para el desenvolvimiento de las organizaciones con una nueva manera de pensar las mismas desde la gestión, sus estrategias y sus tácticas, con el consenso necesario para llevarlas a cabo.

## MARCO TEÓRICO

### **Modelo de intangibles: Modelo SER H4V8)**

La recorrida de sucesivos proyectos de investigación bajo una misma línea de trabajo, ha permitido ir desarrollando, incorporando y adecuando, diferentes progresos a nivel de construcciones teóricas como de instrumentos de aplicación en el campo experimental de organizaciones de la región de influencia

de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, para el estudio de sistemas complejos en entornos cambiantes y dinámicos.

En el año 2023 se presentó el modelo de intangibles llamado Modelo SER H4V8, que se trata de un modelo de intervención para el diagnóstico y mejora organizacional con eje central en el ser humano, decidiendo y accionando en el marco de la gestión de las organizaciones.

Donde, además, los elementos componentes del modelo, se relacionan con las tipologías organizacionales y las variables del mismo. Con ello, se busca lograr una visión integral y comprensiva de la aplicación teórica interdisciplinaria.

Este modelo, tiene su origen en el metamodelo diseñado en el año 2000, como instrumento para contener los trabajos conceptuales realizados por Carlos Lorenzo, el cual se lo denominó Modelo HEPTA, por tener siete variables intangibles, y posteriores actualizaciones derivaron en su denominación como HeptaCubo.

Desde entonces, el modelo se estructuró con características sistémicas. Siendo la forma para que el modelo pudiese relevar la actividad de las organizaciones y sus funciones sistemáticamente en su dinámica y, por lo tanto, acercarse a la realidad de lo sucedido, mediante distintos indicadores de información derivados de datos de la propia organización y de los resultados provenientes del contexto: mercado, sociedad, stakeholders, etc.

Al mismo tiempo, se integraron, conceptos relacionadores que fueron aplicados como “puente” entre las variables que componían el modelo, en esa etapa de desarrollo del mismo.

Sintéticamente, se puede argumentar que el tipo de conocimiento del concepto integrador, debe analizarse para conocer su dinámica integral, a fin de completar como una unidad.

Al tomar la totalidad de los conceptos relacionadores, lo que se genera, es una síntesis configurada por tipo cultural de cada organización, que consta de determinadas características relevadas en el campo organizacional.

El modelo, contiene cuatro tipologías culturales (abierta, clásica, SER, SER H4) sobre la base de que la cultura organizacional, indicándose como la variable directriz del resto de las variables componentes del mismo.

Aunque también en este modelo, la variable poder, la complementa (en su dinámica de sistema político) y la variable comunicación, que es, interpretativamente, la otra cara de la variable cultural, ya que esta, se considera la expresión de las creencias, valores y también de las políticas que surgen del sistema político en el proceso decisorio.

El que, asimismo, está compuesto de elementos e instrumentos técnicos y mentales surgidos, del procesador



humano, que es el cerebro, con sus múltiples y complejas manifestaciones.

El modelo HEPTA y su denominación actual SER H4V8, conservan esta metodología de diseño y concepción, como producto de un metamodelo de representación metodológica de la realidad. Siendo, indispensable para diagnosticar y tratar las decisiones de cambios y mejoras organizacionales, debido a las limitaciones del ser humano en sí mismo, y en su relación con otros seres humanos, en un contexto de relación-acción en cooperación-competencia.

El modelo de intangibles ha sido una expresión de todo el desarrollo teórico de gestión y administración, a través de matrices de doble entrada, la composición interpretación de las tipologías culturales y políticas (poder), que contienen los conceptos relacionadores (puente), los metaprosesos, el microentrono, la profundización en el estudio de los modelos mentales, han otorgado la posibilidad, a nuestro entender, de un análisis sistémico dinámico de las organizaciones.

Los elementos componentes del modelo SER H4V8 y sus variables se interrelacionan en el estudio del fenómeno organizacional para tener una síntesis de la complejidad del proceso socio-técnico-político-cultural con centro en el procesador, analógico o gödeliano

(Gödel, K., 2006). Interviniendo el cerebro, la mente y el cuerpo humano para la supervivencia de las organizaciones, en su contexto, con el uso de la información digital procesada inteligentemente, en forma veloz y seriada, en el marco de los modelos diseñados, analógicamente, de manera endógena por el Ser Humano.

Según Rolando García, *“las situaciones y los procesos no se presentan de manera que puedan ser clasificados por su correspondencia con alguna disciplina en particular. Un sistema complejo es una representación de un recorte de esa realidad, conceptualizado como una totalidad organizada (de ahí la denominación de sistema, en la cual los elementos no son “separables” y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente”* (García, R., 2006).

Al mismo tiempo, se toman las teorías desarrolladas sobre el comportamiento del ser humano, referidas a aspectos filosóficos, antropológicos, psicológicos, sociológicos, cognitivos, emocionales, sentimentales y neurocientíficos, contempladas como referentes y continúan vigentes en la actualidad.

En este marco, es atinado tomar como base -dentro de lo que es al abordaje del aprendizaje organizacional- lo escrito por

Peter Senge, en su libro “La V Disciplina”. Dentro del cual, una de esas cinco disciplinas, son los denominados Modelos Mentales, planteando por qué fracasan las mejores ideas:

*“Estamos cada vez más convencidos que este trecho entre el dicho y el hecho no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o aún de una comprensión a sistémica, sino de modelos mentales.*

*Más específicamente, los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso, la disciplina de manejar modelos mentales – el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo – promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes”* (Senge, 1992).

Asimismo, en “La Quinta disciplina en la práctica” del mismo autor (Senge, 2006) hay herramientas, de ese momento, interesantes como estrategias para trabajar los modelos mentales.

En este modelo de esa dinámica, tratan los conceptos nuevos y evaluados.

Otro texto a destacar es el de Howard Gardner llamado “Mentes Flexibles”, que añade sus conocidos estudios sobre el concepto de “inteligencias”, y no el de inteligencia de la teoría clásica (Gardner, H., 1994).

También, las argumentaciones de Magoroh Maruyama en su obra “*Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural*” que aborda la complejidad de la gestión en contextos donde interactúan diversas culturas, siendo interesante sobre todo en lo que se refiere a la investigación endógena (Maruyama, M. 1998).

A su vez, se consideran los aportes de las neurociencias para comprender mejor las organizaciones, y de allí, poder gestionar con mayor eficiencia las mismas, por medio de su cultura, el poder a través del sistema político, incluyendo la moral, la ética, y la responsabilidad social, por medio de personas que analizan y deciden biológicamente integrados; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, sentimientos, racionalidad; el cerebro y el resto del cuerpo biológico.

Las neurociencias están, a través de sus avances, ratificando, ajustando, creando interrogantes, poniendo en duda o negando lo mucho que han dicho muchas vertientes de escuelas psicológicas y de allí con derivaciones sociológicas, culturales y económicas.

Otro aspecto vital en la actualidad, que hace a las dimensiones del funcionamiento organizacional es la tecnología y la nueva realidad.

El desarrollo de nuevos softwares y la Inteligencia Artificial en sus diferentes dimensiones y aplicaciones a la labor empresarial, brinda un marco diferente de gestionar las organizaciones. Lo cual, tiene influencia sobre el poder, la comunicación, el conocimiento, la estrategia, la estructura organizacional, los recursos, el liderazgo, el sistema político, la canalización de los conflictos; y por su importancia, la cultura organizacional tomando una impronta distinta que interviene también, y muy especialmente, en la innovación.

Finalmente, la contemplación del denominado Gammaproceso, que por un lado considera la ampliación de la “codificación”-en analogía con la física- que deriva de los indicadores del Modelo, con una utilización integral del mismo, en equipos de trabajo feedforward en escenarios innovativos, como información a evaluar dentro de los procesos de decisiones organizacionales y como aspectos relevantes del aprendizaje organizacional.

Lo que, además, refiere a la consideración de las emociones, sentimientos en los procesos decisorios, en cuyo conocimiento, el material bibliográfico de Antonio Damasio, ha sido sumamente importante.

Dicho autor, generó impactos relevantes a través de la obra “El Error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano” (Damasio, A., 2003), así como también por medio de su libro “En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos” (Damasio, A., 2014) y otras publicaciones.

En el año 2018, Antonio Damasio -producto de sus investigaciones en neurociencias- profundiza en la importancia de los sentimientos en el comportamiento humano y su relación, -entre otros aspectos del cerebro humano- con las emociones.

Estos nuevos conocimientos, llevan a ajustar aún más, lo que ya se preveía sobre el proceso de decisiones. Al mismo tiempo, da el concepto biológico de homeostasis y la relación con los sentimientos, relacionados con las emociones en la teoría de los afectos (Damasio, A., 2018). Dichos aspectos, son vitales para la supervivencia humana, y tiene un fuerte impacto en el comportamiento y la toma de decisiones. Siendo su libro titulado “Sentir y Saber: el camino de la conciencia” en 2021, una obra que contiene aspectos de gran implicancia para la teoría de las decisiones.

### **Metaprosesos del Modelo SER H4V8**

Los llamados metaprosesos componentes del modelo de intangibles, se constituyen en una herramienta de enfoque amplio para el tratamiento de las disfunciones o

problemas derivados de los diferentes procesos existentes en las organizaciones en funcionamiento, en relación a las variables que se tienen en cuenta para la toma de decisiones en las organizaciones, permitiendo el análisis, ordenamiento e procesamiento de potenciales disfunciones en las mismas.

Estos, abordan cinco dimensiones de estudio, dando lugar a los diferentes metaprosesos a mencionar:

Metaproseso 1: Abordaje y gestión de la complejidad, Metaproseso 2: Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo, Metaproseso 3: Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética, Metaproseso 4: Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional, Metaproseso 5: Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto.

Es importante expresar, que si bien cada Metaproseso involucra una concepción particular desde el enfoque conceptual, que se desarrolla de manera individualizada para una mejor interpretación del lector, los mismos mantienen una determinada integridad en su implementación.

Con ello, en primer lugar, se menciona al Metaproseso Abordaje y gestión de la complejidad, que se vincula con la percepción de la realidad interior y exterior de la organización.

La finalidad, es conocer cómo mejorar, a través de la complejidad específica de

cada tipo de empresa, emprendimiento e institución, el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna, sin reprimir la innovación y proyectarla hacia el contexto. Esto, dispone de pasos y acciones que permita integrar los niveles individuales, grupales y organizacionales para cada magnitud y tipo cultural de organización, modificando de ser necesarias las estructuras de trabajo.

Es la gestión de un proceso de interpretación de la realidad.

En segundo lugar, el Metaproseso Abordaje y gestión del ser humano, en el trabajo se plantea a través del perfil de los individuos y grupos/equipos, en una articulación de competencias/actitudes para el mejoramiento del clima interno, la productividad y la competitividad de la organización, en cada tipo de cultura organizacional.

La finalidad, es cómo mejorar, a través de integrar adecuadamente en la estructura y procesos de trabajo, el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna. Esto, contiene pasos y acciones con características distintas, pero sin embargo conserva algunas parecidas al Metaproseso anterior.

En tercer lugar, el planteo del Metaproseso Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética, se orienta a propender a una mejora del



Capital Social y la Responsabilidad Social, dentro de cada tipo cultural y magnitud de la organización, teniendo en cuenta los factores de género y etariedad, si existieran.

Se constituye en un activo y/o patrimonio organizacional.

La finalidad, es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo en principios y/o valores adecuados a la organización, en dónde se desempeñan a través de acciones de desarrollo.

En cuarto lugar, el Metaproceso Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional, trata de propender a una mejora sostenida de la organización, basada en los equipos de trabajo, que contribuya a la creación y difusión del conocimiento, con herramientas informáticas que conserven el conocimiento válido y actualizado para todos los que los requieran, e impulsen en todos los miembros de la organización la voluntad en ese sentido. La finalidad, es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo con libertad para la innovación y/o el cambio, basado en los aspectos culturales, acordes con el hecho de que la organización aprenda de su funcionamiento interno y en relación con la percepción de los impactos del contexto. Se requiere el desarrollo de pasos y acciones que

permitan el aprendizaje organizacional a través de equipos, basado en las expectativas de aprendizaje individual como forma de integración para cada tipo cultural y magnitud organizacional. Se trata de permitir el desarrollo individual y organizacional.

En quinto y último lugar, el Metaproceso Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto, en el que convergen todos los metaprosesos mencionados anteriormente, aunque con una intensa relación con el primero, en lo que hace a la percepción de la realidad que cada organización logra “ver”.

La necesidad de analizar la organización desde estos metaprosesos, se verifica de alguna manera a través de los conceptos teóricos generados a lo largo de 25 años desde la creación de la línea de investigación y los relevamientos realizados.

En los diferentes Metaprosesos, se ha trabajado y se continúa en ello, con la incorporación de las nuevas tipologías que se están realizando en los nuevos conceptos relacionadores, todo lo que puede resultar de Gammaproceso y la realización de escenarios.

Al mismo tiempo, los modelos mentales, la inteligencia emocional, los cuales se han desarrollado en base a ideas de autores y de referentes mundiales que fueron ajustadas a las características y el método



del modelo. Siendo Carlos Lorenzo uno de los primeros autores nacionales en abordarlos. También, la consideración de la responsabilidad social, que, si bien no se trata con especificidad, se encuentra dentro de los aspectos o conceptos éticos que se manifiestan en el mismo.

Por otro lado, debe resaltarse a la cultura como variable directriz, contemplada desde el origen del modelo de intangibles y en relación con los Metaprocesos. Al identificarse al ser humano como eje central de las decisiones y acciones, tanto en su aspecto de comportamiento como en el de las emociones, sentimientos y la espiritualidad, donde la racionalidad no se deja de lado, así como el resto del cuerpo biológico.

Lo que, desde un enfoque contemporáneo, las neurociencias se aplican fundamental y principalmente al comportamiento humano, a nivel individual y grupal. Siendo ello, de importancia en el marco de aplicación de las mismas a las características y al método del modelo.

No se debe perder de vista, la integración desde un enfoque de sistema dinámico de funcionamiento, no sólo desde la consideración teórica, sino también desde los diversos aspectos que entran en valor, al momento de la instrumentación o aplicación en el campo real de las organizaciones, las personas que gestionan y la complejidad del proceso de toma de decisiones. Bajo un determinado

sistema político, tipología cultural y condiciones del entorno vigente (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., 2010).

Estos Metaprocesos permiten un basamento apropiado para la implementación en el campo experimental de las organizaciones. Como se mencionó desde el inicio del trabajo, principalmente, de la región Azul, por medio del desarrollo de instancias futuras de relevamientos, en la búsqueda de constatar datos de la realidad de las Pymes zonales, con la conceptualización teórica del modelo, en un proceso complementario de enriquecimiento mutuo, aprendizaje y avance de nuevos conocimientos.

### **Disfunciones Organizacionales**

Desde la perspectiva del modelo de intangibles, se asume que las organizaciones tienden a ser diferentes, no sólo por el sector al cual pertenecen, las actividades que desarrollan, el mercado en el que operan, el tamaño que disponen, sino también por aspectos particulares que las caracterizan y configuran organizacionalmente.

Es por ello que, el Modelo SER H4V8 considera la generación de diagnósticos a distintos niveles y realidades, siendo posible de adaptación para su mejor utilización.

De las evaluaciones se elaboran diagnósticos que derivan en la identificación de disfunciones, problemas o



como se ha dado en llamar “enfermedades organizacionales”, las cuales son tratadas especialmente para cada tipo organizacional, por medio de técnicas establecidas y diseñadas en el Modelo, estableciendo para ello, programas de mejoras, en el marco de los Metaprosesos antes detallados.

La consideración del modelo de intangibles, identifica a las organizaciones como sistemas socioculturales, políticos y técnicos, a los cuales es posible asociar también una metáfora de salud biológica, considerando a las mismas como los sistemas “biológicos”, los cuales eventualmente sufren de enfermedades o disfunciones, interfiriendo en su desempeño a través de síntomas e indicadores.

Las variables organizacionales tienden a ser conceptualizadas y relacionadas al estallido de conflictos o surgimiento de una situación problemática, bajo pensamiento lineal de causa-efecto, pero tienen suficiente nivel de complejidad como para ser necesaria la aplicación de un análisis sistémico para la comprensión real del diagnóstico.

Las enfermedades suelen ser dinámicas y sistémicas.

En lo fáctico, se identifican o descubren mediante el análisis de alguna o algunas variables del Modelo SER H4V8, donde su diagnóstico requiere ser nutrido, a fin de

llegar a un conocimiento más preciso de la enfermedad y su tratamiento por medio de remedios (metafóricamente hablando), mediante los Metaprosesos (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., 2012).

### **El proceso decisorio: antecedentes respecto de los modelos mentales**

Partiendo de las consideraciones efectuadas por Peter Senge en su libro “La quinta disciplina en la práctica”, donde da tratamiento a los modelos mentales, dentro de las cinco disciplinas que desarrolla; el autor, conceptúa a los modelos mentales, expresando que son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo.

Al tiempo que, expone que las diferencias entre los modelos mentales explican por qué dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de maneras distintas: prestan atención a distintos detalles. Pero como los modelos mentales suelen ser tácitos, y existen por debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen.

Expresa:

*, además, que la tarea central de esta disciplina es llevar los modelos mentales a la superficie, explorarlos y hablar de ellos sin defensa, para que veamos el cristal, notemos cómo influye en nuestra vida y encontremos maneras de*

*modificarlo mediante la creación de nuevos modelos mentales que nos sirvan mejor en el mundo (Senge et al., 2006:246).*

En coherencia con lo anterior, son importantes los aportes de Howard Gardner (2004) al hablar de “Mentes Flexibles”, el cual se añade a sus conocidos estudios sobre el concepto de inteligencias en contraposición al de inteligencia de la teoría clásica.

De la misma manera, otro autor a mencionar, es Magoroh Maruyama (1998) en cuanto a los esquemas mentales en la gestión multicultural, sobre todo para este trabajo y el estudio llevado a cabo en lo referido a la investigación endógena.

Desde un enfoque actualizado, en el proceso teórico del proyecto, interesa ver la forma en que se pueden aplicar los aportes de las neurociencias para comprender mejor el comportamiento humano en forma individual y grupal, y de allí poder gestionar mejor las organizaciones por medio de su cultura, el poder a través del sistema político, incluyendo la moral, la ética, y la responsabilidad social, por medio de personas (líderes, gestores, directivos) que analizan y deciden biológicamente integradas; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, sentimientos, racionalidad y el resto del cuerpo biológico.

Determinados autores referidos a conceptos de neurociencias y cerebro para

la administración y la gestión son considerados en el proceso de investigación, tales como: Gazzaniga, Michael S. (2019); Damasio, Antonio (2014), Levy, Alberto (2013); Taleb, N. N. (2013); Yellati, N. R. (2018); Markus, Gabriel (2018) entre otros.

Al mismo tiempo, podemos considerar que el concepto de sentimiento, separado, en su análisis neurobiológico del de emociones, se corresponde con el estudio en relación al impacto en el comportamiento y la toma de decisiones del ser humano en las organizaciones, como así también en sus derivaciones en el aprendizaje en las mismas.

Según Antonio Damasio, *las emociones se representan en el teatro del cuerpo. Los sentimientos en el teatro de la mente* (Damasio, 2014).

Finalmente, los trabajos de investigación y la estructura que tienen las publicaciones de J. A. Pérez López (1991), a través de los cuales presenta su modelo tratando de representar los componentes y operaciones que han de darse necesariamente en un agente libre para explicar sus procesos dinámicos.

Lo expuesto en los párrafos anteriores, han sido insumo necesario y de importancia para la formulación de trabajos teóricos, donde se aborda la temática modelos mentales, sus elementos componentes y



las tipologías definidas, desarrollados en los trabajos denominados “Teoría y práctica sobre los Modelos Mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4” y “Tipologías de modelos mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4” por C. A. Lorenzo y M. N. Lorenzo (2017a, 2027b).

## DESARROLLO

### El Proceso de Toma de Decisiones

Desde la perspectiva conceptual resulta simple la comprensión del proceso decisorio. Pero en la práctica, reviste una alta complejidad, no solo por lo cuantitativo y los indicadores, sino fundamentalmente por el ser humano que interviene de diversas maneras en el mismo.

Ante lo cual, en lugar de abordar el enfoque clásico en la descripción del proceso de las organizaciones como si fuera algo mecánico, lógico y objetivo, se da el tratamiento por el factor considerado de mayor importancia en las organizaciones y en las decisiones: el Ser Humano. Contemplado en el Modelo SER H4V8 como un ser emocional (con sentimientos), racional y espiritual (amor, religión, el problema, no resuelto de lo que es, de la conciencia).

Desde las neurociencias se explica que las decisiones de origen, son netamente nacidas de lo afectivo, para luego entrar la razón y sobre todo las racionalidades, que son explicaciones expost del por qué se tomó una decisión, principalmente en los

resultados erróneos, y se convierten en especulaciones ajustadas a dar cierta explicación como justificación realista y verdadera.

Desde las teorías motivacionales y la teoría de la mente, se conoce que los seres humanos expresan y sienten necesidades, deseos e intereses especulativos.

Es coherente, tener en cuenta que el procesador humano en el cerebro, procesa dos tipos de información. Una información continua, que fluye y que se actualiza velozmente requiriendo de la obsolescencia de las anteriores, y otra que se da en un marco más sostenido, que aprende, que relaciona lógicamente la información digital en vinculación a los objetivos que se persiguen. Es la primera, la información llamada de Shannon, la otra se denomina Gödeliana, que es la analógica información que la máquina no realiza, porque lo que efectúa la máquina se trata de una dirección más simple con código binario. Siendo la información Gödeliana de tipo endógena propia del ser humano, que le permite evolucionar y crear, como, por ejemplo, la computadora como instrumento auxiliar de procesamiento veloz.

En varias organizaciones se encuentran seres humanos que expresan una vocación e interés de tener ingresos para ellos y su familia, y que los mismos sean una justa y equitativa compensación de la energía brindada.



La organización es un instrumento cultural, social, tecnológico y económico para poder hacerlo posible.

Y la sociedad necesita de organizaciones que puedan proveer de lo que se necesita y/o desea, de una manera que puedan ser incorporados al sistema económico y presupuestario de un estado nacional. Por eso en las organizaciones y en el proceso de decisiones, es relevante tener en cuenta también la autoridad, la influencia que da el poder, que es otra de las variables incluidas en el modelo, y el liderazgo como factores.

Todo lo cual, se encuentra influido por la cultura organizacional y el sistema político según la organización de que se trate.

En el funcionamiento de las organizaciones, según su forma de constituirse y su dimensión, es esperable que en las decisiones directivas y estratégicas participen -con alguna función- varias personas.

Sobre esta situación hacemos la descripción de diferentes puntos de vista, ante lo cual, aparecen aspectos contradictorios y también surgen coaliciones que se sostienen en el tiempo o –por el contrario- se van modificando.

Esto genera un proceso de negociación, cuya duración depende de la urgencia por la toma de decisión, por el grado de poder existente de cada una de las personas intervinientes, y por la influencia, que se

ejerce en conjunto con cierta racionalidad técnica u objetividad, de acuerdo a la información y la interpretación de la misma con que se cuenta.

### **Integración de los sentimientos en el Proceso de Decisiones**

El cambio paradigmático que se interpreta en el entendimiento de los procesos decisorios, se relaciona fundamentalmente con los avances en investigación realizados y postulados que se efectúan en neurociencias, los que se encuentran vinculados con el análisis del comportamiento de los seres humanos, los cambios tecnológicos y los cambios sociales que hacen que se produzcan modificaciones a nivel individual, y en la forma de actuar grupal o de manera cooperativa; desencadenando esto en la cultura organizacional, el funcionamiento del sistema político en las organizaciones y los modos de comunicarse en la organizaciones a través de cambios de estilo de liderazgo.

Al mismo tiempo, analizar cómo las organizaciones se comunican con sus stakeholders y el contexto de la misma. Esta situación denota otra visión, percepción, construcción de la realidad, otro diagnóstico ante situaciones parecidas y nuevas representaciones de dificultades y problemas.

En este marco, se genera un cambio en el proceso de decisión en los directivos de las



organizaciones y consecuentemente en las acciones conducentes a la búsqueda de finalidades, objetivos y metas en escenarios alternativos elaborados en el contexto de un nuevo paradigma.

De esta forma, el avance de las investigaciones aplicadas a las organizaciones, conducen a considerar que en la toma de decisiones se debe tener en cuenta, principalmente, lo que denominamos afectos y la teoría desarrollada de los mismos.

Al tiempo que se ha realizado tentativamente una propuesta de cómo son las etapas de la decisión, con un abordaje, en principio, individual y que intenta proyectarse en lo grupal.

Bajo el postulado de la existencia de un tema y una situación a resolver, se tiene siempre o casi siempre un conflicto emocional que constituye un elemento endógeno del problema a encaminar.

Este conflicto emocional, tiene elementos emo-sentimentales (emocionales y sentimentales), cuyos aspectos más fuertes se deben descubrir.

También, se debe tener en cuenta el impacto interactivo que tienen los elementos de la situación contextual del evento/estado.

Para la parte inconsciente del cerebromente, es necesario observar los “conceptos primados” que inducen el pensamiento a través del lenguaje, e imágenes en un segundo plano oculto del inconsciente.

Luego de ello, la reflexión (con rango personal subjetivo) para la forma (actitud, expresión) de encaminar el conflicto/problema, y la imagen/identidad/contexto.

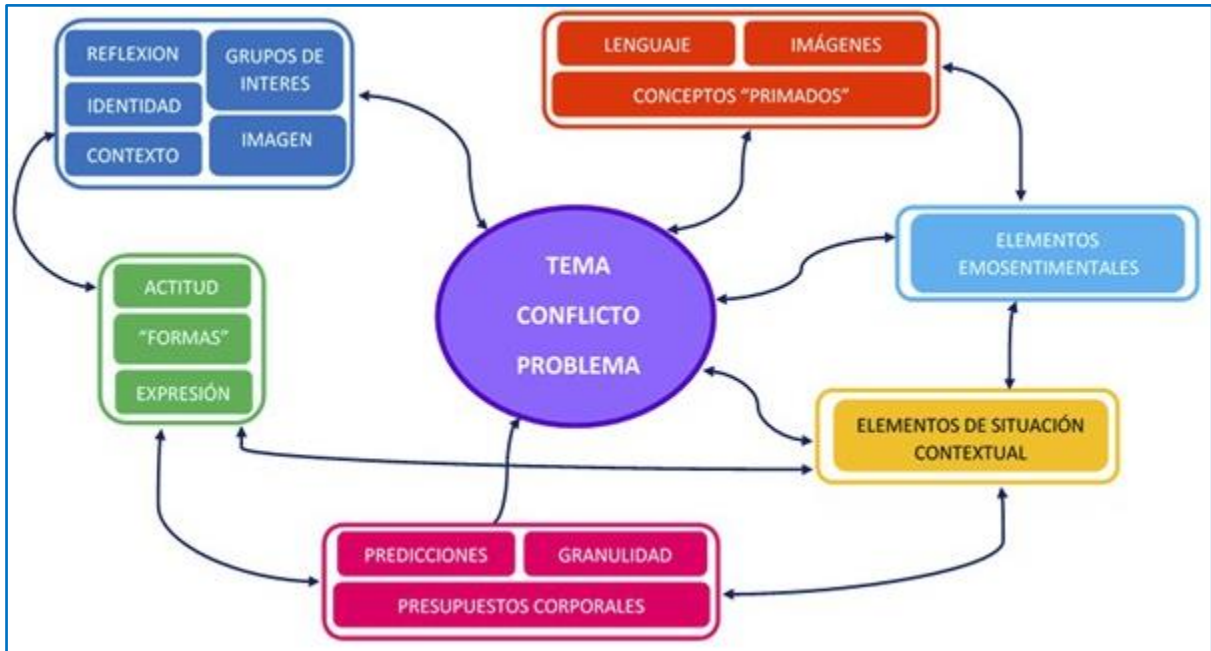
Interpretando que se arriba, desde esta parte de la complejidad de la decisión, a un primer diagnóstico parcial, pero vital, y se continúa a la acción y sus hechos. Posteriormente, se tienen resultados/respuestas al conflicto de origen por acciones y hechos. Sumado a resultados y respuestas a los nuevos conflictos derivados del origen, ya sea confirmación o retiro.

Finalmente, el enfoque tiene un cierre continuo y sistémico, en un punto de reflexión y ajuste decisorio, teniendo en cuenta aspectos de identidad/imagen, grupo de presión, predicciones (escenarios), presupuestos corporales, granularidad conceptual que otorga mayor riqueza de pensamiento.

En el Gráfico 1, se grafica lo descripto anteriormente.



Gráfico 1: Afectos, inconsciente y consciente: análisis del proceso decisorio



Fuente: elaboración propia

### Hacia un nuevo paradigma de la decisión en gestión

Gráfico 2: Elementos básicos del proceso de decisión en el Paradigma Clásico-Racional



Fuente: elaboración propia

Nos encontramos en primer lugar, exponiendo antecedentes que compararemos, con una teoría clásica de la toma de decisiones donde prevalecía la racionalidad en forma universal para una efectiva toma de decisiones.

Ello lo describimos en el gráfico 2 (recursivo). La racionalidad, lo objetivo, las

normas estándar, y modelos técnicos de diagnóstico y evaluación de alternativas son las herramientas clásicas que resultaban en directivas para la acción.

Este paradigma ha sido sobrepasado por la realidad de los mercados, los stakeholders y el público socio económico de las organizaciones.



Posteriormente en el tiempo, surgieron lentamente ajustes al paradigma clásico debido a los problemas de la falta de eficacia y eficiencia en los resultados de las decisiones. Nuevas herramientas y tecnología se fueron acercando y aplicando a las organizaciones en creciente rango de complejidad.

Primero, como mejor administración de los “recursos humanos”, posteriormente como superación de los límites del enfoque surgieron nuevos descubrimientos y métodos en disciplinas humanas como la inteligencia y las emociones, y comenzó a tener más peso la cultura organizacional como elemento importante a incorporar, para darle abductivamente mejoras a los problemas del comportamiento y la decisión en los procesos.

A partir de ello, en el proceso de decisiones podemos observar que, en la realidad, hay aspectos económicos, técnicos, administrativos, culturales y políticos que están incorporados en las etapas del mismo, en el que intervienen los seres humanos.

A los que se adicionan otros aspectos vinculados al Ser Humano, en forma de integración entre su pensamiento y acción, que contribuyen a sus inteligencias y demás aspectos cognitivos y afectivos, los cuales se conocen a través de la teoría de

la mente y que también componen la variable del Modelo SER H4V8 denominada Modelos Mentales. Estos, según su perfil y la situación contextual en la que se encuentre en los problemas que debe enfrentar la organización, y según la tipología que hemos establecido para los procesos cognitivos mentales, incluidos los afectos en la aplicación.

En el Gráfico 3, se muestra la incorporación de ciertos elementos cognitivos y la incidencia de las emociones, ajustando el

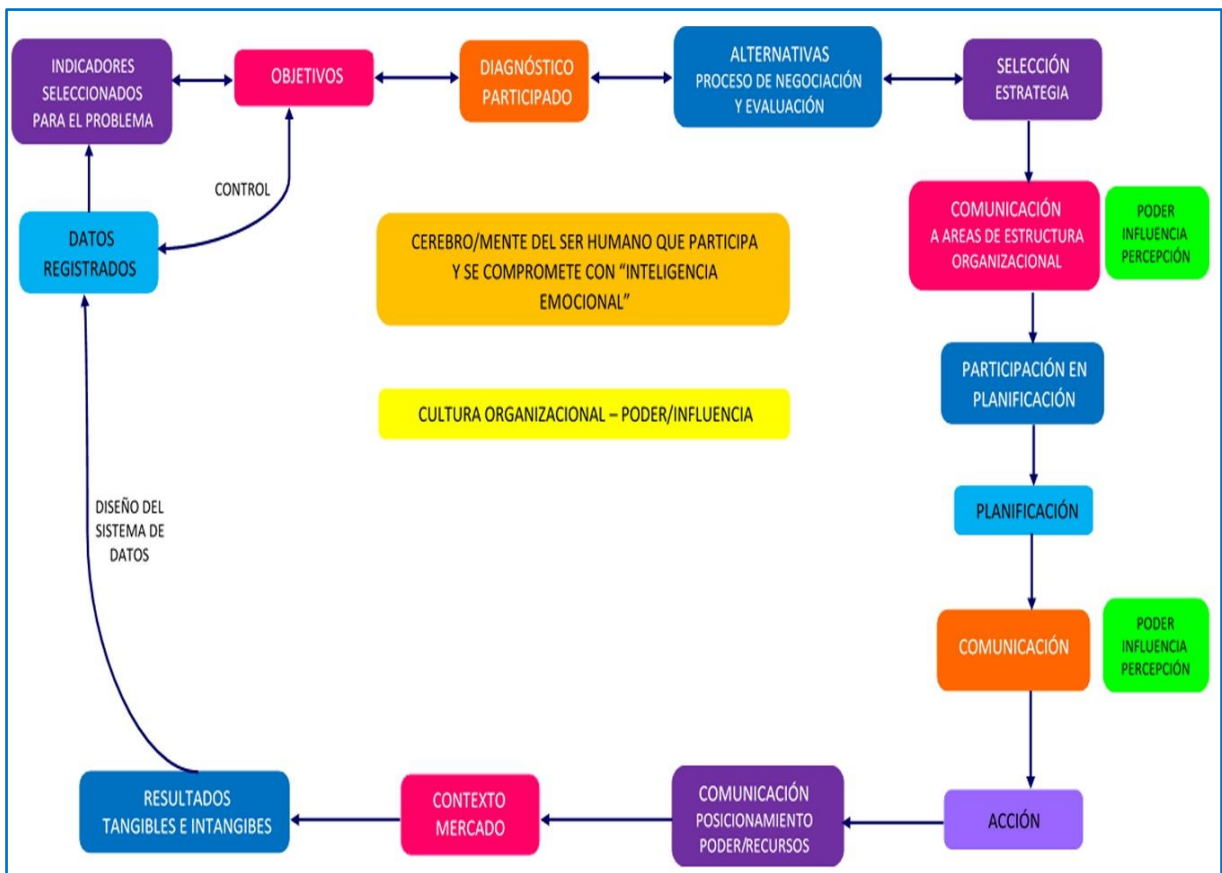
En el gráfico 3 hacemos hincapié en el concepto de la decisión participativa, constructiva, como aspecto más central que la aplicación de técnicas, las cuales también se incrementaran teniendo en cuenta nuevos conceptos para incorporar a la decisión. Se profundiza más el estudio del poder y la influencia y por tanto de la negociación.

Los estudios sobre estrategia y escenarios se desarrollan para las organizaciones, la comunicación como la otra cara de la misma moneda con la cultura y la estrategia se convierte es un aspecto central.

El liderazgo surge en su informalidad junto al autoliderazgo y los intangibles se descubren como lo más importante en la sostenibilidad de las organizaciones



Gráfico 3: Elementos que ajustan el Paradigma Clásico, bajo el paradigma inclusivo de lo cognitivo y las emociones



Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, queremos hacer notar estas incorporaciones y abordajes en los conceptos que señalamos en el Gráfico 4, donde lo cognitivo y las emociones dan una renovada impronta a la teoría organizacional y al proceso de toma de decisiones que desencadena en la acción de aplicación.

Todo ello fue quedando reflejado en nuestros proyectos de investigación del Modelo SER H4 que recientemente hemos enriquecido con aportes de las neurociencias y cambiamos su denominación, por irse constituyendo en una nueva versión, a SER H4V8.

A su vez, para el planteo de modelos, la filtración de datos y su conversión en información, aplicar tecnologías informáticas y su interpretación, seleccionar un diagnóstico, analizar alternativas de tratamientos, controlar resultados de los mismos y de las estrategias formuladas, políticas, objetivos y metas, etc., se consideran situaciones decisorias que constituyen la parte humana del proceso, y que también componen los sistemas de comunicación.

Para hacer conocer las decisiones, que se toman para el nivel de planeamiento estratégico y posteriormente a nivel de plan y operativo, siendo más programado, pero



también con intervención importante del Ser Humano en las organizaciones.

El denominado Modelo SER H4V8, es un tipo de modelo imprescindible para percibir mejor la realidad de lo que sucede, y por lo cual, tomar mejores decisiones.

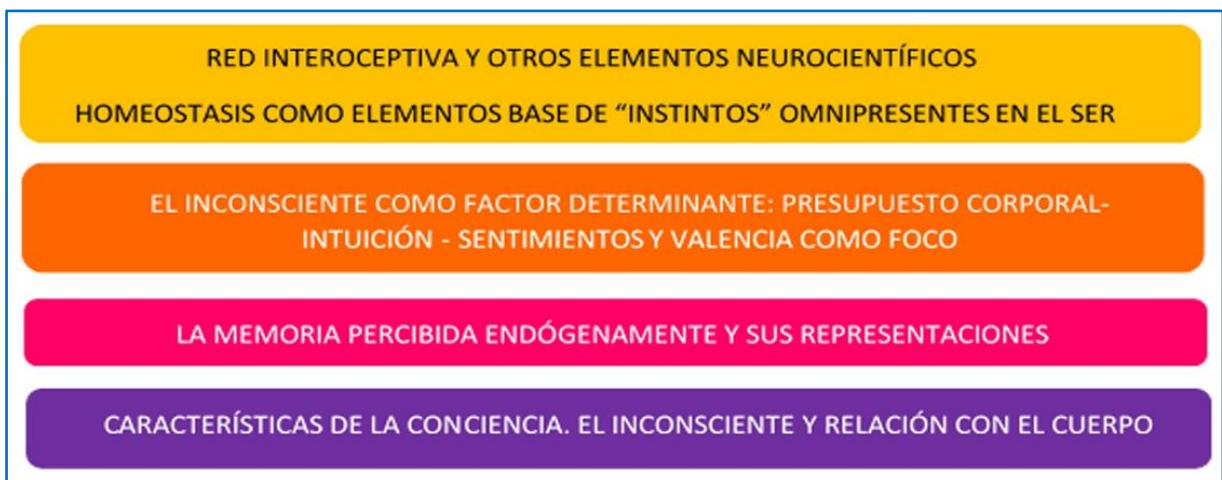
El mismo incorpora -como variable de análisis y diagnóstico- aspectos del cerebro humano, que hoy están comprobados desde las neurociencias, como es el

hemisferio izquierdo. Este hemisferio cerebral es cada vez más valorado por la sociedad moderna, e históricamente desde occidente.

El hemisferio izquierdo, tiene un procesamiento de información diferente del hemisferio derecho.

El izquierdo, fragmenta la información mientras el derecho, la sintetiza, la integra y la aprecia junto al contexto de la misma.

Gráfico 4: Elementos que se incorporan al trascender emociones en sentimientos bajo el paradigma cognitivo Emo-Sentimental del SER H4



Fuente: elaboración propia

Los patrones instintivos<sup>1</sup>, como los llama Gazzaniga, a través de distintos abordajes de sus investigaciones (Damasio, A., 2018; Feldman Barret, L., 2018) de Homeostasis y redes interoceptivas -por ejemplo, la intuición; los sentimientos y la valencia de los mismos (a los que nos hemos referido anteriormente); los descubrimientos sobre el inconsciente y como actúa de manera determinante en el ser humano; la memoria

en relación a todo ello a través de la experiencia; y finalmente como cuerpo, cerebro y mente- interactúan.

Estos elementos nos parecen más que suficientes para dar por sentado que nos encontramos frente a un nuevo paradigma de los procesos decisorios.

Lo podemos ver en el Gráfico 5 que sigue un mismo patrón de exposición que los

<sup>1</sup>Los patrones instintivos, como el de los animales, componen una parte importante del software del hardware cerebral: los primarios son como "reflejos", y los superiores son "el

estado de las relaciones sociales" que resultan de la combinación de los individuos-instintos inferiores de la sociedad.



anteriores para facilitar su comparación y comprensión.

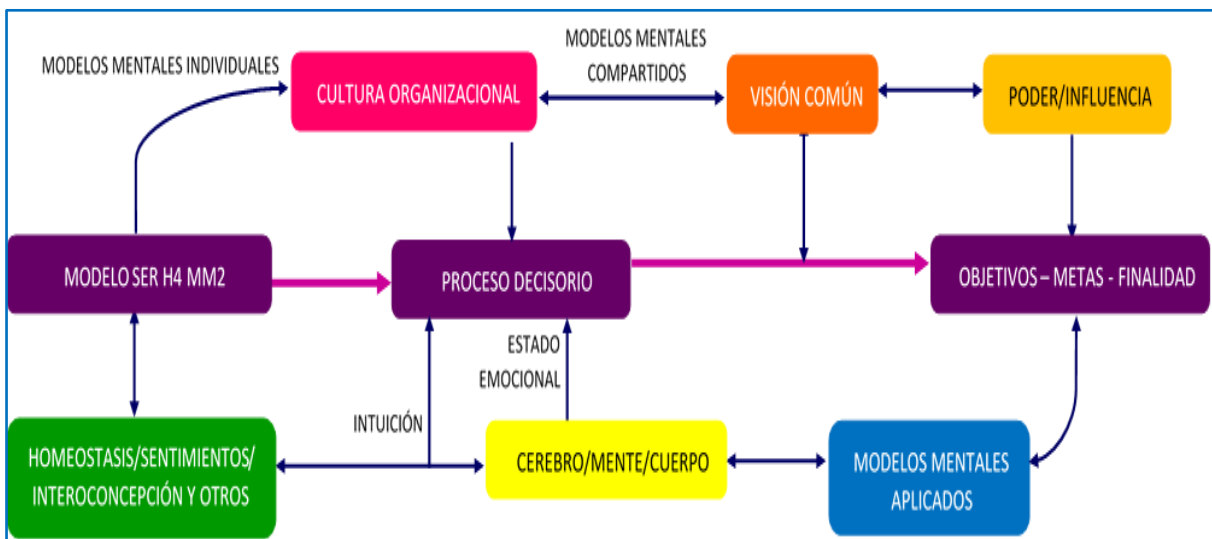
En dicho gráfico se expone el enfoque de un nuevo proceso decisorio con la consideración de elementos cognitivos emocionales, sentimentales y racionales biológicos, es decir, con un enfoque o cambio de paradigma: del ser humano integrado en el marco de su intervención en la dirección de las organizaciones.

De esta manera, se señalan las diferencias más relevantes de lo que denominamos paradigma emo-sentimental del proceso

decisorio, marcando la diferencia entre como analizamos el comportamiento del ser humanos que debe ser parte del proceso de toma de decisiones en una organización a través de distintas etapas de los conocimientos técnico-científicos desde hace un siglo.

Damos características comparativas de lo que se considera a la decisión como “norma objetiva”, la incorporación de las emociones, y la relación de estas con los sentimientos dadas por (Damasio, A., 2003;2018).

Gráfico 5: Hacia un nuevo Paradigma Decisorio con Elementos Cognitivos Emo-sentimentales en el SER Emo-senti-racional biológico



Fuente: elaboración propia

### El funcionamiento del proceso decisorio en evolución

Aspectos que hacen al funcionamiento del proceso de decisión, de acuerdo a la versión del Modelo SER H4V8 que será actualizada durante el año en curso, y el abordaje también de las variables aplicadas en las distintas partes del mismo, las relaciones entre variables y los tiempos

de las etapas del proceso (en las cuales cada una inicia su participación) y su relación.

Para eso, primero nos basamos en lo que hemos venido trabajando al respecto a lo largo de proyectos anteriores dentro de nuestra línea de investigación, ya que constituye el origen y el nacimiento de

cómo vemos, bajo el modelo de intangibles SER H4V8, el proceso de toma de decisiones que en este caso se convierte en un aspecto central de todos los aspectos que involucran e intervienen en el modelo organizacional. Cualquiera de las organizaciones sufrirá, en algunos casos, adaptaciones en función del tipo de organización, es decir, de acuerdo a sus valores, su cultura y su proceso político fundamentalmente.

También, de acuerdo al tipo de liderazgo ejercido y las características del mismo dentro de un determinado perfil y modelo mental que se consideró el más adecuado para los propietarios de esas organizaciones o sus gestores de nivel superior estratégico, el proceso de decisiones es fundamental y nace reuniendo a la mayor cantidad de sectores a través de políticas y decisiones estratégicas de la organización que se trate.

Asimismo, las estratégicas, que suelen ser a más largo plazo (pero no demasiado) en el mundo en que vivimos y su dinámica - sobre todo por los impactos contextuales y los cambios de escenarios se van produciendo o planificando a partir del estudio de tendencias.

Por lo cual, en algunos momentos, los aspectos tácticos van primero junto a estrategias ya previstas para un plazo algo mayor, y en otros van antes los procesos estratégicos, y consecuentemente con

ellos, van relacionados los aspectos tácticos que se han de emplear para esa estrategia que tiene un tiempo de duración mayor.

Por supuesto, también creemos que los diagnósticos tienen que tener otra dinámica con un ritmo más rápido gracias a la tecnología que tenemos a mano en este mundo -desde hace unos años- para procesar de una manera más rápida la información y también trasladarla a todos los sectores que están en procesos estratégicos y tácticos o procesos tácticos solamente, que están persiguiendo estrategias establecidas y que aún se encuentran vigentes.

También podremos relacionar, pero en un nivel más bien de planeamiento, lo que son los Metaprosos en nuestras teorías del modelo SER H4V8, ya que ellos ayudan a comunicar la información y también su control a los sectores que dependen de los niveles medios jerárquicos de toma de decisiones.

Hay veces que los Metaprosos son tomados momentáneamente como una forma de visualizar mejor el diagnóstico una vez realizado, quedando a un paso de confirmación o de reformas gracias a lo que obtenemos de los Metaprosos.

A su vez, para llevar adelante las estrategias y las tácticas de una manera más rápida, certera y adecuada para cada tipo de organización, se desarrolla una base de datos en la organización, de



acuerdo a recursos propios y la tecnología empleada, la cual debe ser necesaria e indispensable como para aplicar la misma de manera rápida y empleándola en todos los sectores que la necesitan en el tiempo adecuado.

Hasta aquí se viene hablando de algunos aspectos racionales y técnicos, pero no debemos olvidarnos que el aspecto más complejo y que más dificultades tiene para poder implementarse estratégica y tácticamente son las personas que diagnostican, que deciden y que comunican; como lo hacen los líderes, por ejemplo: para llevar a los niveles medios e inferiores de las organizaciones, las decisiones y hechos a realizar de manera tal que sean claramente entendidas y percibidas.

Así para el diagnóstico en el proceso de decisiones, los distintos niveles deducirán alternativas en dicho proceso de evaluación y principalmente en la etapa de negociación de este mismo que incursiona en un tema político-organizacional, como es el poder, la influencia y el tipo de negociación que establecen individuos o grupos que forman la misma, o sea que conforman el mismo nivel de decisión.

Para todo esto, el diseño de la estructura es fundamental y además de ser un tema técnico es también de política organizacional a distintos niveles porque la misma puede llevarse a cabo en una organización que ya tiene unos años,

siendo más fácil de gestionar en sus inicios y más difícil con el tiempo, por lo cual algunos se sienten más cómodos o beneficiados y otros incómodos y perjudicados en las organizaciones.

A su vez, es importante remarcar que el modelo mental y su perfil de características de habilidades, experiencia, conocimiento y velocidades de aprendizaje, se asimile a la cultura organizacional, la cual formarla al principio es más sencillo, pero a medida que va transcurriendo años se va volviendo más complejo gestionarla, porque paralelamente se van conformando grupos o sectores que van adquiriendo nuevos aspectos culturales, símbolos y artefactos que se utilizan para el desempeño.

No debemos olvidar y dejar de lado que el contexto más indirecto y también el inmediato impactan -en mayor o menor medida- según la fuerza de la organización en el mercado en el que actúa, ya que la debilidad en el mismo lo hace negociar necesariamente de otra manera y también comunicarse con el mercado proveedor, comprador, stakeholders, que están relacionados e interesados en la organización, de una manera mucho más directa, sobre todo en su productividad, en su renta, en su capital y en sus dividendos, en los casos en los haya o distribución de utilidades.

Si bien todo esto se fue viendo en las versiones anteriores del Modelo SER H4V8, estamos en este momento



modificando la relación conceptual y la aplicación de las variables de una manera distinta en etapas y tiempos distintos, a los que teníamos prevista cuando el modelo - de alguna forma- era más estático y no como ahora que necesita de una gran dinámica en medio de situaciones inciertas que no podemos controlar y hasta de algunos cisnes negros que nos sorprenden de una manera importante.

No hay que dejar de lado, debido a que son muy importantes, como parte del carácter de los que dirigen las organizaciones y de los grupos que actúan, los estados emocionales, la sensibilidad y la personalidad con características de reacciones a veces más activas (o que son entendidas como tales) y otras veces más bien pasivas y diplomáticas, pero que son buenas o malas dependiendo de la cultura organizacional y de los problemas e importancia que van surgiendo por la necesidad de resolverlos rápidamente en muchos casos.

Así, en nuestros relevamientos dentro de los distintos proyectos que llevamos a cabo desde el año 2000 en distintas Facultades de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, hemos puesto en vigencia el modelo en cada una de sus versiones, según el año en que se hicieron los relevamientos, tratando de confirmar las hipótesis que elaborábamos dentro de los objetivos que perseguíamos en cada proyecto.

En función de todas las cuestiones que, con la evolución de nuestro modelo, su desarrollo y su actualización fue modificándolo integralmente, hoy estamos llegando un momento aún más complejo e incierto o riesgoso en el accionar de los sectores empresarios privados, de organizaciones sociales como las ONG, por ejemplo, o cooperativas; como también en lo que hace a la gestión de organizaciones de la justicia, de los gobiernos de las empresas del Estado, organizaciones del mismo congreso nacional y del mismo poder ejecutivo nacional, etc. En cuanto a los liderazgos, los equipos y su funcionamiento, éste va incidiendo en el comportamiento del total de las instituciones establecidas en el país con el objetivo y la finalidad de mejorar la situación de los ciudadanos, que lo componen con distintas políticas e ideas.

Uno de los puntos que no podemos dejar, y tal vez el más importante, es el de nuestros colegas docentes, investigadores que están formando recursos humanos para esos aspectos y también estudiantes que se están formando para ser profesionales en distintos tipos de organizaciones, en los que elijan o los que le toque actuar.

Por eso, hoy el proceso de enseñanza-aprendizaje debe tomar otros métodos, objetivos, tratamientos, formas de realización de prácticos y de experiencia en el campo de actuación profesional, de una



determinada manera o ritmo (el cual es mucho más rápido que lo propuesto en años anteriores, y que también se va modificando) que depende de los aspectos que hacen a una mejor competitividad y productividad (que se expande en todo el país a través de las exportaciones e importaciones de tecnología necesaria para que las mismas tengan éxito).

Por último, es importante tener presente que el fracaso también debe ser aceptado como en el deporte (si bien tiene características distintas) ya que es donde más se aprende (si se tienen códigos, cuando se pierde, o se generan estrategias en función de los atributos de los integrantes del equipo). Por ello, el deporte en la educación debe ser considerado prioritario, porque brinda códigos y forma de actuar en equipo que difícilmente sea trasladable a otras alternativas que existen en la enseñanza empresarial o de gestión que tratadas en las capacitaciones.

Ellos se forman más integralmente cuando se incluye la parte deportiva debido a que el deporte -como la misma gestión- también es un arte ya que depende de la creatividad y la innovación para irse superando día a día.

### **Cambios en el proceso decisorio en el marco del Modelo SER H4V8**

El gráfico 6, el cual se encuentra a continuación, refleja sintéticamente (como todo gráfico), lo que hemos desarrollado en el trabajo, en relación al punto que consideramos más importante: el proceso de toma de decisiones.

Comenzando su explicación, lo hacemos desde la parte superior izquierda en la cual tenemos la información a la que debemos tener acceso y que se encuentra en una base de datos cuyo diseño resulta muy importante para que realmente sea útil para el proceso de toma de decisiones.

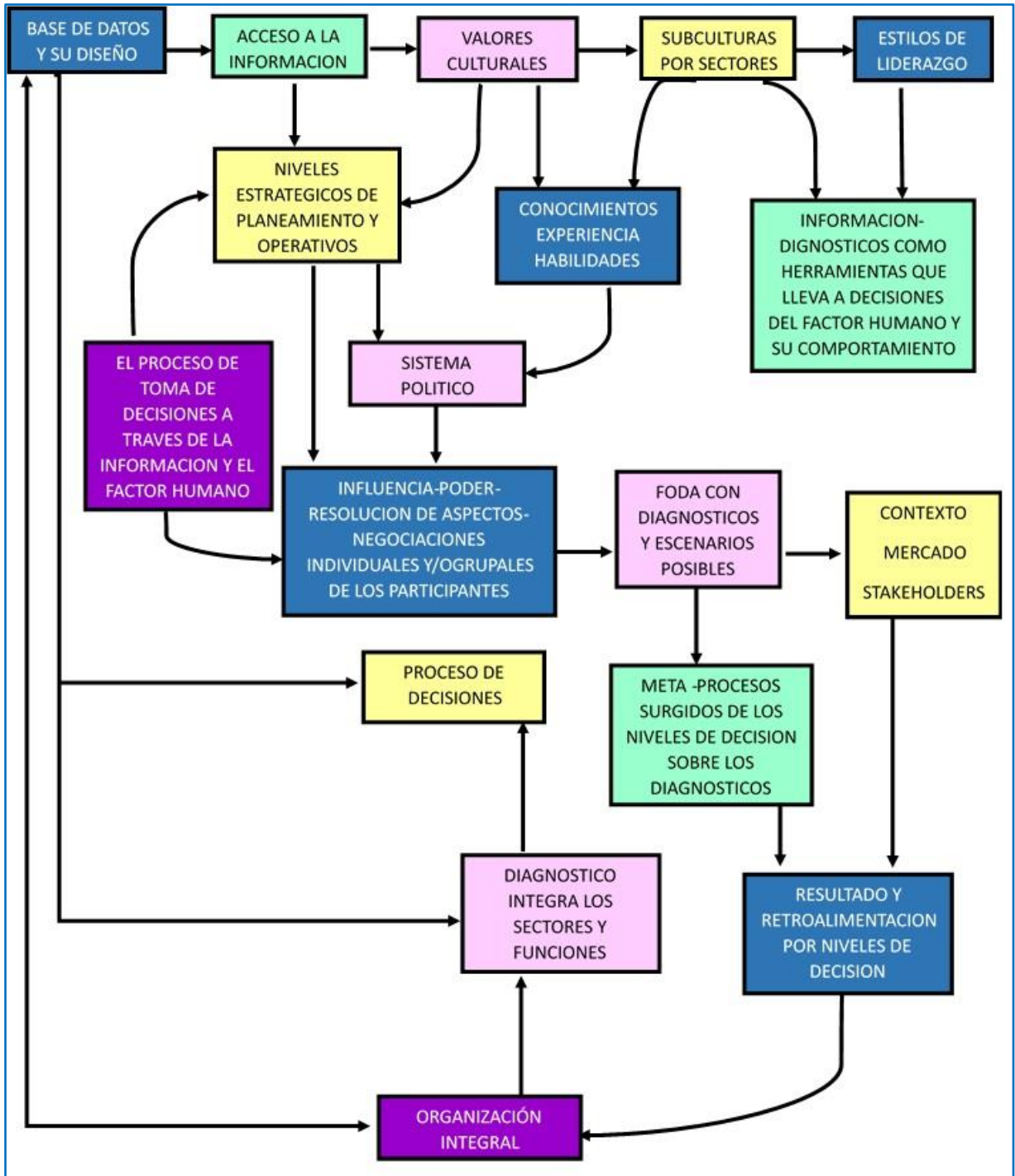
También está marcado, como un elemento relevante, lo que significan los valores culturales para las organizaciones, los cuales se encuentran explícita o implícitamente en todos los pasos del gráfico.

A su vez, tenemos que tener en cuenta que la cultura es para toda la organización, pero la misma puede tener subculturas por sectores, los cuales tienen que integrarse al conocimiento del proceso de toma de decisiones.

Además, hay que conocer cuál es la experiencia en este proceso y las habilidades con las que se cuenta dentro del grupo que diagnostica y evalúa lo que sucede –en función de la información- para llegar, a través del proceso político, a seleccionar una o varias decisiones estratégicas.



Gráfico 6: Cambios en el proceso decisorio en un contexto de modelo de intangibles



Fuente: producción propia



La cultura también está incorporada -de una u otra manera- en los diagnósticos ya que, a partir de ella, se construyen las herramientas desarrolladas por los seres humanos que, junto a las características de su comportamiento, se encuentran involucrados en el proceso de toma de decisiones.

Continuando, el sistema político tiene integrado todo el poder y la influencia de cada uno de los integrantes, su pensamiento, su conocimiento sobre el tema, su experiencia, etc.

Esto se debe a que en él intervienen fuertemente tales consideraciones para llegar a las negociaciones (ya sean individuales o grupales) debido a las diferentes posturas sobre las opciones o alternativas que tenemos para actuar (o más bien decidir) sobre qué hacer para detener o solucionar los problemas en que se encuentra organización a través de la información también que se encuentra en la base de datos bien realizada y distribuida en la organización.

También, es mejor realizar un FODA antes que después de este proceso, a partir del cual se actualizará qué elemento o cuestión influye en todas las fuerzas, debilidades, ventajas y amenazas.

Este FODA interviene en el proceso que estamos describiendo de toma de decisiones con gran importancia.

Al respecto, actualmente nos encontramos escribiendo, principalmente, sobre lo que es interno a la organización, pero los problemas que surgen del contexto (además de los internos) son los de más fuerte impacto (o menos controlables) dentro del proceso de toma de decisiones en el marco de incertidumbre o riesgo.

Sumando entonces el contexto directo, y analizando el indirecto, podemos llegar a desarrollar distintos escenarios posibles a futuro, los cuales están relacionados con lo que se está tratando en ese momento en el grupo que toma las decisiones.

También, se cuenta con otra herramienta de información y conocimiento llamada (en el modelo SER H4V8) Metaprosos, los cuales constituyen un instrumento central del modelo, han sido diseñados en cada organización y se va modificando a través del tiempo.

De esta manera, los Metaprosos aportan información transversal y completa, dentro del proceso de toma de decisiones, a través del diagnóstico que integra los sectores de la organización mediante su estructura, así como las funciones y objetivos que tienen los mismos.

Tomada la decisión, es comunicada a los distintos niveles de la estrategia generada, a todos los sectores en los que es necesario intervenir para poder cumplir con las decisiones.



A partir de estas decisiones, es necesario relevar, a través de la información que nos va surgiendo, el contexto y su impacto.

Estos resultados cobran sentido, a modo de retroalimentación de lo que está fallando en la organización, y, por lo tanto, van ingresando en la base de datos para su rediseño, lo cual es necesario para que la misma se encuentre dirigida certeramente a todos los sectores de la organización que necesitan de ella.

### **PALABRAS CONCLUSIVAS**

Nuestras palabras conclusivas, respecto de este trabajo, se basan en las reflexiones a las que nos lleva la etapa en la que nos encontramos dentro del Modelo SER H4V8, en la que estamos orientados -de una manera inicial- hacia paradigmas, y cuya integración generará (y ya posee) nuevos desarrollos que iremos trabajando en la medida que tiene relación con las finalidades a las que aspira nuestro modelo, siguiendo una línea de pensamientos y de concentración de los mismos.

Estamos haciendo todo lo que fuimos describiendo del mundo de hoy y el impacto de la tecnología, cuya utilidad va mejorando sostenidamente y siguiendo la velocidad en el campo de aplicación de aspectos que tendrán que serán los mismos, pero tienen el valor de subirse “a los hombros de determinados autores”, descriptos en el Marco teórico.

Además, intentamos generar aportes al aprendizaje que hay que diseñar hoy, o más bien, las formas para producir aprendizaje en los profesionales y en los nuevos estudiantes, que persiguen conocimientos de administración y gestión organizacional, sin descartar los trabajos de tecnología, herramientas de las mismas que están mencionadas en el desarrollo de este trabajo.

A partir de ello, se irán desarrollando con mayor profundidad, a través de cursos de actualización sostenida y brindando nuevas tecnologías avaladas por expertos, como también lo que las organizaciones vayan tomando según los objetivos, sus cambios y priorizando la base de información de nuevos planteos de los problemas a resolver, los diversos caminos a seguir.

Los mismos se pueden integrar o bifurcar, y el mercado es finalmente el que recomienda, el que responderá en base a ese intento de mejoras o no de su actividad que relacionamos con las ventas, las compras y la rentabilidad necesaria para continuar existiendo en el mercado y dando una tendencia cambiante, principalmente por la competencia y los resultados que logra a través de una diligencia en las organizaciones que requiere de mucha capacidad interdisciplinaria, de integración de conocimientos.

Recién está comenzando este camino de acción y se podrán ver los que verdaderamente se integran al sistema como algo favorable para la sociedad y por supuesto para la organización.

Asimismo, la evolución de escenarios con fuertes tendencias, según los diversos sectores, necesitan estos recursos laborales dentro del sostenimiento empresario con aportes de herramientas a las que pueda incorporar para el mercado del país y de allí por reducción de costos al extranjero, vía exportaciones, que sean valiosos en calidad y precio.

Ello se da en el contexto de una relación de monedas realmente bien establecida económicamente en su cotización (que no es la actual, dada la crisis actual), en función de la relación comercial entre cada país y el nuestro, teniendo en cuenta que tenemos costos adicionales a otros, los

cuales son altos en lo que se refiere a la logística del envío de los mismos.

Aunque esos sucesos se encuentren integrados dentro de las ventajas del país, resultan ser desventajas respecto al comercio internacional transable.

Principalmente, ello implica otro enfoque de enseñanza actualizado para manejar mejor estos aspectos en el mundo de hoy y más aún en el futuro de la formación de nivel universitario y de postgrado.

Por ello, los cambios creativos e innovativos harán la diferencia en base a la realidad sobre la que debemos elaborar nuevos planteos y modelos para actuar a través de dicha innovación y creatividad promoviendo movimientos hacia adelante.

Estas reflexiones a modo de conclusión tienen una visión positiva del futuro respecto a las nuevas ideas planteadas y en relación al trabajo y la producción.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Damasio, A. (2003). "El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano". 2da edición. Editorial Crítica. Barcelona-España.

Damasio, A. (2014). En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.

Damasio, A. (2018) "El extraño orden de las cosas. La vida, los sentimientos y la creación de las culturas". Editorial Destino, Barcelona-España.

Damasio, A. (2021). Sentir y saber: El camino de la conciencia. Ediciones Destino.

Feldman Barret, L. (2018). "La vida secreta del cerebro, cómo se construyen las emociones". 1ra. Edición. Editorial Paidós, Barcelona-España.

García, R. (2006). Sistemas Complejos: conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria. Editorial Gedisa SA. Barcelona.

- Gardner, H. (1994). Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples. 2da. Edición, Fondo de Cultura Económica, México.
- Gardner, H. (2004). "Mentes Flexibles: el arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás". Editorial Paidós, Barcelona, España.
- Gazzaniga, Michael S. (2019) "El instinto de la conciencia, como el cerebro crea la mente". Editorial Planeta, Barcelona, España.
- Gilli, J. J., Arostegui A. O., Doval de Antoine I. M., Iesulauro A. S., Schulman D. (2007). Diseño Organizativo, estructura y procesos. Ediciones Granica.
- Gödel, K. (2006). Sobre proposiciones formalmente indecidibles de Principia Mathematica y sistemas relacionados. Journal of Mathematical Logic.
- Levy, A. "Estrategia/La razón y la emoción" (2013). Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Buenos Aires.
- Lorenzo, C. A., Lorenzo, Ma. N. (2010). Metaprosos de Mejora Organizacional e Indicadores para el Desempeño. II Jornadas De Administración del NEA. Lema: La Administración al Servicio del Desarrollo Humano. UNM, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración.
- Lorenzo, C. A., Lorenzo, M. N. (2012). Enfermedades Organizacionales: tipología y tratamientos en base al Modelo SER H4. IV° Jornadas de Administración del Nea - II° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.res. C. D. N° 020/12. UNM, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración.
- Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2017a) "Teoría y práctica sobre los modelos mentales: línea de investigación del Modelo SER H4". IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. ISSN: 2451-6589 – Pág.: 136-148. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones. <http://conlad.fce.unam.ar> .
- Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N.(2017b) "Tipologías de modelos mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4". IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones. <http://conlad.fce.unam.ar>.
- Markus, G. (2018) "Yo no soy mi cerebro: filosofía de la mente para el siglo XXI". Editorial de Pasado y Presente, S.L. Barcelona, España.
- Maruyama, M. (1998). Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural.

- Dolmen Ediciones, Providencia-Santiago, Chile.
- Pérez López, J.A. (1991) "Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal". Ediciones Rialp, Madrid, España. 1991.
- Senge, P. M. (1992). La quinta disciplina. Ediciones Granica SA. Barcelona, España.
- Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, & Ch.; Kleiner, A. (2006). La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente. Ediciones Granica SA.
- Taleb, N. N. (2013) "Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden". Ediciones Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Yellati, N. R. (2018) "Lo que el psicoanálisis enseña a las neurociencias". Grama Ediciones, Olivos, Buenos Aires, Argentina.



## PROBLEMÁTICAS DE GESTIÓN DE EMPRESAS RECUPERADAS-COOPERATIVAS DE TRABAJO

### MANAGEMENT PROBLEMS OF RECOVERED COMPANIES - WORK COOPERATIVES

**Área I:** Administración/gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias. Gestión de las entidades intermedias.

BAROVERO Luis Alberto      luisalbertobarovero@gmail.com

BAROVERO Raúl Oscar      raulbarovero@gmail.com

MEDINA Carla              cmedina@fce.unrc.edu.ar

GENESIO Fernanda          fgenesio@fce.unrc.edu.ar

**Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Río Cuarto**

#### RESUMEN

El artículo expone los problemas de gestión de empresas recuperadas-cooperativas de trabajo delimitados en dos aristas, la social base del gobierno democrático y del proceso autogestionario y, empresarial fundante del sostenimiento de los emprendimientos y los socios.

En base a análisis bibliográfico, informes sectoriales y datos provenientes de organismos oficiales se dimensionan y caracterizan estas organizaciones de economía social en Argentina y España.

La investigación aborda las particularidades del proceso decisorio cooperativo, indagando sobre la inversión del rol de la asamblea respecto al consejo de administración y específicamente las características de gobernanza y sus implicancias en el aprendizaje, disminución de costos de supervisión, la dualidad de la relación mercado-empresa de economía social, las redes de cooperación y las

formas de distribuir excedentes; relacionado con los aspectos empresariales se estudian las dificultades de descapitalización inicial, los factores que sostienen las prácticas democráticas, la construcción de la identidad del trabajador-asociado, los conflictos con la incorporación de nuevos socios y los condicionantes de la tecnología sobre el trabajo.

En el apartado del volumen de recuperaciones se advierte baja participación respecto a las cooperativas de trabajo existentes, y se destacan las características similares de los colectivos promotores y las causas de origen en ambos países.

Por último, se concluye que las empresas recuperadas constituidas en cooperativas de trabajo responden a las crisis de desempleo en los momentos de destrucción de organizaciones generando una solución para trabajadores con dificultades de inserción en la primera



etapa del movimiento y posteriormente como solución general. Siendo esencial dotar de profesionales que abarquen la idiosincrasia particular de los procesos autogestionarios.

**Palabras claves:** economía social. Cooperativas de trabajo. Recuperaciones de empresas. Problemas de gestión

## SUMMARY

This article presents the management problems of recovered worker-cooperative enterprises, defined by two aspects: the social basis of democratic governance and the self-management process, and the business foundation for sustaining enterprises and members. Based on bibliographic analysis, sector reports, and data from official agencies, these social economy organizations in Argentina and Spain are dimensioned and characterized. The research addresses the specifics of the cooperative decision-making process, investigating the reversal of the role of the assembly with respect to the board of directors and, specifically, the characteristics of governance and its implications for learning, reducing supervision costs, the duality of the market-social economy enterprise relationship, cooperation networks, and methods for distributing surpluses. Related to business aspects, the difficulties of initial decapitalization, the factors that sustain democratic practices, the construction of

worker-member identity, conflicts with the incorporation of new members, and the influence of technology on labor are studied. In the section on the volume of recoveries, low participation is noted compared to existing worker cooperatives, and the similar characteristics of the promoting groups and the underlying causes in both countries are highlighted. Finally, it is concluded that recovered businesses established as worker cooperatives respond to unemployment crises during times of organizational collapse, generating a solution for workers with integration difficulties in the initial stage of the movement and subsequently as a general solution. It is essential to provide professionals who understand the specific idiosyncrasies of self-management processes.

**Key words:** social economy. Worker cooperatives. Business recoveries. Management problems.

## INTRODUCCIÓN

El artículo analiza los problemas de gestión que enfrentan las empresas recuperadas por trabajadores (ERT) y las cooperativas de trabajo (CT), tipo jurídico adoptado mayoritariamente por aquellas.

En base a relevamiento bibliográfico, informes sectoriales del Programa Facultad Abierta (PFA) de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires y datos de organismos oficiales como el



Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) se ha profundizado en los desafíos de administración y en los procesos autogestionarios acontecidos con especial incidencia desde la crisis económica de 2001. Los aspectos relevantes de caracterización de las recuperaciones se desarrollaron comparativamente con España por las similitudes en los acontecimientos sobrevinientes a crisis económicas y de empleo.

El texto se organiza presentando en primer lugar conceptualizaciones y caracterización de las cooperativas y empresas recuperadas, particularizando sobre los problemas de gestión que enfrentan, abarcando los aspectos sociales y empresariales.

En un apartado específico se dimensiona las empresas recuperadas existentes, actividades, radicación y número de trabajadores-asociados. Se concluye que las empresas recuperadas proponen una alternativa novedosa al desempleo demostrado la capacidad de los trabajadores para afrontar la puesta en funcionamiento reconfigurando la gestión. Sin embargo, el carácter atomizado de las empresas, la incipiente constitución de redes de contención y el vaivén de las políticas públicas orientadas al sector

pueden hacer prosperar o malograr las experiencias.

### **Cooperativismo. Cooperativas de trabajo y ERT. Conceptos y características**

La cooperación puede entenderse desde el punto de vista de “acción” por la cual un grupo de personas decide iniciar una empresa para mejorar sus condiciones de vida o de la comunidad y como un “movimiento colectivo” en el sentido de proceso histórico evolutivo por el cual las sociedades han abarcado diferentes objetivos. En tanto acción colectiva expresa la idea de “emprender con, producir con, hacer con” valor que refleja una manera de ver el mundo y a la sociedad.

Respecto a la motivación para cooperar es “individual” reconocida en la intención de una acción particular y limitación para emprender por sí mismo sin otros, y “colectiva” conciencia de lograr un beneficio comunitario y colectivo (Jesus y Tiriba, 2004, p. 87).

El destino final de acción y movimiento es generar una empresa colectiva y autónoma diferente a las propuestas tecnológicas y de organización del trabajo de la economía capitalista de una cooperación “pasiva” representada por el taylorismo-fordismo o de una cooperación “activa” con más participación de los trabajadores – toyotismo- pero ambas bajo la dirección del

capital (Jesús et al, 2004, p. 90). Las empresas recuperadas por los trabajadores representan la acción y el movimiento social para recuperar y mantener el empleo en una nueva organización democrática, autogestionaria y viable, la mayoría ha adoptado el marco legal cooperativo.

En definición de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) reunida en Congreso Internacional en Septiembre de 1995: **“cooperativa es una asociación autónoma de personas, unidas voluntariamente, para atender a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa colectiva y democráticamente controlada”**. Cuesta (2006, p. 33) reconoce en esta definición la amplitud para considerar realidades diversas y poder adaptar a diferentes legislaciones. La “asociación de personas” refiere a la posibilidad tanto de personas físicas como jurídicas tal el caso de las federaciones y confederaciones de cooperativas.

Respecto a la “unión voluntaria” de los socios se trata de una característica de cualquier tipo de sociedad no obstante explicitarlo pone de relieve un freno a la existencia en la historia de utilidades espurias por parte de empleadores para ocultar el fraude laboral o bajo la constitución del estado para canalizar créditos para vivienda; adicionalmente el ingreso y salida de las instituciones es

voluntaria y sujeto al arbitrio del propio asociado. La autonomía refiere a la capacidad de decidir participando en las asambleas de socios en tanto consumidores, usuarios o trabajadores sobre todos los aspectos organizativos y de gestión, esta característica es la diferencia principal con la empresa de capital donde el usuario es un tercero no propietario y por lo tanto tiene vedado participar en las decisiones empresarias y aunque fuera accionista es un tercero usuario, consumidor o trabajador. En este sentido, en las cooperativas las decisiones de inversión, financiamiento y control corresponden a los socios en tanto usuarios y propietarios con diversidad de objetivos individuales y colectivos subsumidos en principios y valores especiales.

Los principios cooperativos moldean las decisiones, han sido propuestos y difundidos en el Congreso de la ACI mencionado, restando en su contenido la larga trayectoria del movimiento en la defensa y práctica de valores como la autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Si bien se reconoce su postulación a los pioneros de Rochdale (1844) su origen es precedente y definidos por Phillippe Buchez a fines de 1831 en un compendio de características y aspectos de las empresas que tenían a los trabajadores y al trabajo como capital

principal (Cuesta, 2006, p. 99; Vuoto, 2011, p. 13).

La existencia de dos dimensiones que a priori pueden parecer antagónicas: empresarial y social perfilan los desafíos de la gestión cooperativa.

La *dimensión empresarial* refiere a “aspectos económicos, técnicos y administrativos” que permiten hacerse de los recursos necesarios para el logro de los propósitos de los asociados.

Si bien la generación de resultados no es un fin, sí un medio para alcanzarlos, por lo tanto, es la base del funcionamiento, desarrollo y viabilidad de la cooperativa.

La profesionalización para gestionar de manera eficiente debe promover por un lado los excedentes para distribuir, reinvertir o generar los fondos de reserva para propiciar la autonomía financiera y a su vez son fuente de recursos para la educación cooperativa con el fin de generar el conocimiento técnico y de administración.

La *dimensión social* describe la participación de los socios en el gobierno democrático.

Ambas aristas propugnan características especiales: la cooperativa en las actividades con los socios no tiene objetivos de lucro sino lograr ampliar la base de servicios, de existir un diferencial en los excedentes estos al final serán

devueltos a aquellos por medio de la distribución en asamblea; la sustentabilidad y viabilidad económica se logra a través de los costos con los asociados (menores costos en el aprovisionamiento o en la producción) y con la maximización de resultados con los no-asociados; la búsqueda de autonomía financiera por medio de la capitalización interna –retornos en acciones, fondos reservados-, a menos que las condiciones del financiamiento externo sean favorables y no deterioren la gestión autónoma de la cooperativa y por último, la acción colectiva genera ventajas respecto a la acción individual de los socios permitiendo el desarrollo del movimiento y la atracción de nuevos integrantes (Schmidt y Perius, 2004, p. 115-118; Vuoto, 2011, p. 16).

El equilibrio entre la empresa y la asociación implica por un lado la interacción entre los valores y principios cooperativos y la eficiencia en la gestión de los resultados.

Las características de las relaciones de los socios no deben interferir con la empresa y viceversa.

Desde el punto de vista de los principios, los valores y la legislación cooperativa se ha profundizado la diferenciación entre el acto cooperativo y el acto de comercio.

El primero remite a la relación entre socios y empresa cooperativa para satisfacer sus necesidades colectivas -aprovisionamiento



de servicios y productos, comercialización de la producción y asignación de trabajos según el tipo de cooperativa-.

Los elementos que configuran el acto cooperativo pueden resumirse en: necesidades individuales comunes, finalidad de obrar de manera colectiva, solidaridad, servicios sin fines de lucro y bienestar general. Respecto a la solidaridad, si bien existe la búsqueda de satisfacer necesidades individuales comunes deben estar en consonancia con la satisfacción de los fines institucionales, caso contrario la cooperativa se transforma en un medio para el cumplimiento del bien particular (Cuesta, 2006, p. 38-42). Tomemos como ejemplo el caso de una cooperativa de trabajo (CT) las necesidades comunes a satisfacer refieren a proveer un ingreso para la subsistencia de los socios para alcanzar fines superiores relacionados con las mejoras en el empleo y en las condiciones de trabajo. El acto de comercio, en contraposición, se basa en relaciones de especulación y conveniencia, existe fin de lucro que la empresa trata de maximizar con el lógico límite de las condiciones de la demanda y del mercado.

La gobernanza cooperativa considera los principios de democracia participativa en la toma de decisiones con la preeminencia de las personas –un socio, un voto- sin tener en cuenta su participación en el capital y los órganos instrumentales: la asamblea de

socios y el consejo de administración conformado por socios elegidos en asamblea. Servos y Calderón (2013, p. 202) proponen en este apartado analizar la estructura de propiedad, las características del proceso de toma de decisiones y aspectos de la función objetivo de las cooperativas. Respecto al primer elemento una cooperativa concentra en un mismo grupo de socios la propiedad y el control, por lo tanto, los incentivos a conductas oportunistas se reducen o eliminan al ser contraproducentes para el colectivo, existe autocontrol y “monitoreo mutuo” por el doble efecto, en tanto generan los excedentes y participan comunitariamente de los mismos. En cuanto a la toma de decisiones la participación democrática, por las características de representación, fomenta una elevada participación y difusión de información en un continuo de aprender, reutilizar y compartir.

Por último, la función objetivo refleja la maximización del ingreso del socio y la generación y mantenimiento del empleo. En la misma línea, Vuotto (2011, p. 17) y Sacchetti y Tortia (2012) señalan la capacidad de las cooperativas de trabajo para proteger el empleo en épocas de crisis económicas en mayor medida que las empresas de capital.

La gobernanza cooperativa no está exenta de críticas relacionadas a las decisiones subóptimas a que puede arribar según el



horizonte de permanencia de los asociados, los costos derivados de la transmisión de información, la lentitud de respuesta ante cambios del contexto y la alta variabilidad de los salarios frente a las crisis económicas para amortiguar el mantenimiento del nivel de empleo (Sacchetti et al, 2012; Servos et al, 2013). En un estudio sobre CT en la ciudad y la provincia de Buenos Aires se determinó que el 60% remuneraban a sus socios por debajo de la escala salarial para el ramo de actividad (Vuoto, 2008, p. 473).

En particular, las CT o producción han reflejado los procesos de colectivización desde el origen mismo del surgimiento de las fábricas.

En la empresa tradicional el salario remunera al trabajo y los beneficios al capital, en las cooperativas no existe tal división, el excedente es la remuneración del socio.

Los socios concentran el rol de trabajador y de asociado; como tales pueden participar en comisión, ser elegidos para integrar el órgano de administración, tienen acceso a la información relativa a estados financieros, actas y en general participan de las decisiones relativas a inversiones, condiciones laborales y las formas de remunerar el trabajo autogestionario (Heras y Burin, 2014, p. 75). Considerando el concepto de Vienney (1980, como se cita en Vuoto, 2011, p. 14):

*“Las cooperativas de trabajo (CT) se definen como grupos de personas que constituyen una empresa con el objetivo de reunir los medios para ejercer en común su actividad profesional, combinarlos con sus propias fuerzas de trabajo en la unidad productiva que organizan al efecto y orientar sus productos o servicios en condiciones que les permitan renovar sus medios de producción, y, al mismo tiempo, asegurar su subsistencia”.*

Las CT se caracterizan por crear “puestos de trabajo sustentables” proveyendo los recursos para asegurar la calidad de vida de los trabajadores, generando espacios de producción y trabajo autogestionarios y democráticos, dignificando y promoviendo el desarrollo de la comunidad, la adhesión libre y voluntaria en consonancia con la disponibilidad de puestos mientras las actividades están a cargo de sus miembros en su calidad de socios-trabajadores.

La relación socio-cooperativa es diferente al del empleado-empleador y del trabajador autónomo.

Las reglamentaciones sobre el funcionamiento interno son generadas y aceptadas por el colectivo acometiendo la independencia frente a terceros y el estado respecto a las relaciones de trabajo y administración y, por último, detentando la

propiedad de los medios de producción (Vuotto, 2011, p. 14).

Los factores que inciden en la creación de una CT reconocen su origen frecuente en las crisis económicas por la iniciativa de trabajadores desocupados o por la adquisición-recuperación de empresas de capital fallidas para la generación o mantenimiento de los puestos de trabajo (Serrano y Giménez<sup>2</sup>, 2006, p. 137-138; Vuotto, 2011, p.15). Las problemáticas de las cooperativas han sido analizadas considerando la prevalencia de la dimensión social o empresarial, según estas categorías Vuotto (2008, p. 20-21; 2011a, p. 92-94) clasifica las cooperativas de trabajo en cuatro tipologías: integrada, orientada a los negocios, inducida por el estado y activista o reivindicativa.

El balance de las dimensiones refleja el equilibrio entre los objetivos de la empresa cooperativa y la intensidad de las relaciones más o menos cooperativas.

El tipo *integrado* alude a aquellas que han equiparado las dos aristas con una visión a largo plazo sustentada en el éxito de los resultados económicos y la fortaleza de la participación de los asociados en el gobierno de la cooperativa.

Las actividades fundantes surgidas de ideas y valores se han mantenido y diversificado produciendo innovaciones en la producción y respondiendo a las demandas cambiantes del mercado, se

producen beneficios económicos y sociales tangibles, existe conciencia de los costos de la cooperación, es importante en la generación de puestos de trabajo y esa es la base de creación.

Desde el punto de vista de la asociación, el gobierno de la cooperativa se realiza por medio de las instancias de participación con un elevado involucramiento ajustándose mutuamente, existe aprendizaje colectivo para la generación de reglas y normas que regulan las relaciones –derechos y contribuciones- de acuerdo a los principios cooperativos y para la resolución de problemas organizacionales, socialización y acumulación del conocimiento y construcción de lazos de confianza.

En este tipo de cooperación la participación democrática en las decisiones es un fin al igual que la viabilidad y sustentabilidad de la organización.

En CT con *orientación a los negocios* priman los aspectos relacionados con resultados, viabilidad económica-financiera y garantizar los derechos de los socios en el reparto de excedentes; los temas sociales se remiten solo al cumplimiento formal-legal de estatutos y reglamentos. Se trata de socios con dilatada experiencia en el sector del trabajo, redes comerciales y productos y servicios diferenciados.

La tipología *inducida por el estado* está centrada en la necesidad de trabajo de

<sup>2</sup> El trabajo de Serrano et al (2006) indaga sobre los factores que inciden en la creación en base a ADMINISTRACIÓN: PERSONAS, TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD | Volumen I- Enero – diciembre 2025 - ISSN 2451-6589. 11° CONLAD y 14° E.I.A.R.J.G. 2025– Aprobado por RCD N° 165/24. RCD N° 091/25. RCD N° 171/25. FCE – UNaM. RCS N°104/2025 UNaM

37 cooperativas de trabajo asociado (CTA) de la comunidad Valenciana.



sectores sociales desfavorecidos que corresponden generalmente con desempleados estructurales.

La participación de los miembros en movimientos sociales genera las relaciones con el estado y es el nexo para lograr la inclusión en cooperativas.

El fin de los socios se limita a lograr la subsistencia con muy poco involucramiento en el gobierno institucional.

La actividad es impuesta por el organismo promotor –del estado-, la viabilidad y sustentabilidad depende de los subsidios de organismos públicos –gobierno nacional, provincial o municipal-, detentan un bajo compromiso institucional, predominan los intereses particulares generando rivalidad y conflictos, escasos vínculos entre miembros, dependencia de organismos externos para resolver problemas, actitud pasiva y reactiva, escasa generación y socialización del conocimiento.

Por último, la variante *reivindicativa* centrada en la recuperación de fuentes de empleo conservando la actividad empresarial, los miembros conocen el trabajo por la experiencia previa pero no sobre cooperación; se mantienen las relaciones con clientes y proveedores de la empresa predecesora; existe mayor valorización del empleo, los aspectos sociales y la solidaridad en relación al compromiso con la cooperativa; existe cierta conciencia de los costos de la

cooperación; al predominar la identidad de trabajador los objetivos se orientan a la consecución de beneficios sociales; suelen generar escasos nuevos empleos; la sustentabilidad financiera y económica es limitada y existe gran preocupación por lograr autonomía por medio de la propiedad de los medios de producción.

En la dinámica de la asociación se observan múltiples intereses de acuerdo a los vínculos con sectores políticos, sindicales y sociales fomentando el compromiso socio-político; las normas y reglamentaciones son definidas por los socios con preeminencia de fundamentos solidarios; el aprendizaje colectivo e individual sobre la institucionalidad cooperativa se potencia y existe difusión del conocimiento, se reconoce el saber-hacer acumulado individual por la trayectoria previa de los miembros.

Esta última tipología se corresponde con las empresas recuperadas por los trabajadores.

Para concluir con este apartado cabe aclarar que la organización de las actividades se estructura de acuerdo a las capacidades de los miembros, excepto en el tipo inducido basado principalmente en la asignación que realiza el consejo de administración.

### **Empresas recuperadas por trabajadores. Conceptos y caracterización**

Los procesos de colectivización reflejan antecedentes desde el inicio mismo de la



revolución industrial con expansión en prácticamente todas las geografías.

Sin embargo, la dimensión adquirida en los años 2001 y 2002 en el caso Argentino confieren características de movimiento social (Rebon, s/f; Ruggeri, 2014) por las repercusiones públicas alcanzadas, aunque también se reconoce su carácter de “fenómeno acotado” por el número de empresas existentes (Rebon et al, 2015, p. 175).

La aproximación conceptual de ERT considera, por un lado, es una definición dada por los propios colectivos de trabajadores para significar el cambio de estado de una situación desfavorable y precaria hacia ellos y la sostenibilidad de la propia organización como fuente de empleo y por otro, la asunción de un proceso dinámico en el cual la recuperación es un fin a lograr.

Para enfrentar la discontinuidad del propietario original –abandono, cese de actividades, procesos concursales y quiebras- los obreros intentan continuar con la producción para asegurar el mantenimiento de la fuente de trabajo y subsistencia (Buendía, 2005).

Esta nueva empresa se reconfigura por la propiedad de los medios de producción y por otras formas de producir y organizarse de manera horizontal y democrática a través de un proceso autogestionario distribuyendo el poder y el saber entre los miembros (Pizzi y Brunet, 2012; Ruggeri, 2014).

En general, han adoptado el tipo jurídico de cooperativa de trabajo por los principios de igualdad y democracia participativa, aunque no es en la organización legal

dónde deben buscarse sus elementos distintivos sino en la forma autogestionaria de administración (Ruggeri y Vieta, 2015, p. 77).

Las empresas recuperadas en su gran mayoría eran bajo la propiedad anterior empresas unipersonales, familiares, sociedades o empresas propiedad de un pequeño grupo de inversionistas (Ruggeri y Vieta, 2015), medianas y pequeñas, del rubro fabril sustitutivo de importaciones o exportador (metalúrgicas, frigoríficas, textiles, plásticas, gráficas) que había crecido al amparo del desarrollo industrial previos al golpe de estado de 1976 (Fernández et al, 2007; Arias, 2008; Ruggeri, 2014).

La recuperación se presenta por una causa externa desfavorable provocada por la patronal y en cuanto a los trabajadores, según los relevamientos del PFA, manifiestan no estar interesados en llevar adelante una empresa y prefieren continuar trabajando en relación de dependencia.

La transformación de asalariado a propietario no es una posición buscada de manera voluntaria. Hirschman (1986) caracteriza a esta situación como el desarrollo de una acción colectiva iniciada por experiencias comunes adversas (p. 40). No obstante, una vez constituida y organizada la cooperativa los socios manifiestan intencionalidad por

permanecer por las características democráticas de las decisiones y el tratamiento dispensado.

En Argentina existen 435<sup>3</sup> empresas recuperadas configuradas jurídicamente como cooperativas de trabajo.

La base de datos del INAES aporta información sobre número de matrícula, denominación de la entidad, provincia y localidad, rubro de actividad y cantidad de socios-trabajadores.

Relacionado con este último aspecto, a la fecha de consulta, los trabajadores totalizaban 15812 distribuidos un 51% en el Área Metropolitana de Buenos Aires<sup>4</sup> (AMBA), región Pampeana (26,5%), Patagonia (8%), Cuyo (7,6%), Noreste Argentino (NEA) 5,5% y Noroeste Argentino (NOA) 1,6%.

El mayor aglutinamiento se encuentra en las zonas con más desarrollo productivo y densamente pobladas, es de esperar por lo tanto que la región metropolitana de Buenos Aires y la zona central (Pampeana) ponderen casi el 80% de ERT a nivel nacional.

No obstante, en el Tercer Informe del Relevamiento de Empresas Recuperadas

(PFA, 2010) se observa que la distribución en algunas regiones no presenta relación directa con las características productivas, así por ejemplo la provincia de Córdoba detenta escasa implicancia del movimiento aun cuando presenta una historia productiva, sindical y densidad poblacional considerable.

Sin embargo, se trata de una de las provincias que cuenta con una empresa metalúrgica que concentra a más de quinientos trabajadores (PFA, 2010, p.9 y 10).

Los rubros de actividad reflejan que el 50% de ERT se encuentran incluidas en las actividades metalúrgicas (16%), alimentación (13%), textil (11%) y gráfica (10,6%).

Esta distribución no es casual si se analiza la crisis y el impacto en las industrias sustitutivas de importaciones factores determinantes del surgimiento en el siglo XXI.

En esta dirección se ha subrayado la relación existente entre la evolución del PBI y el desempleo con la recuperación de empresas:

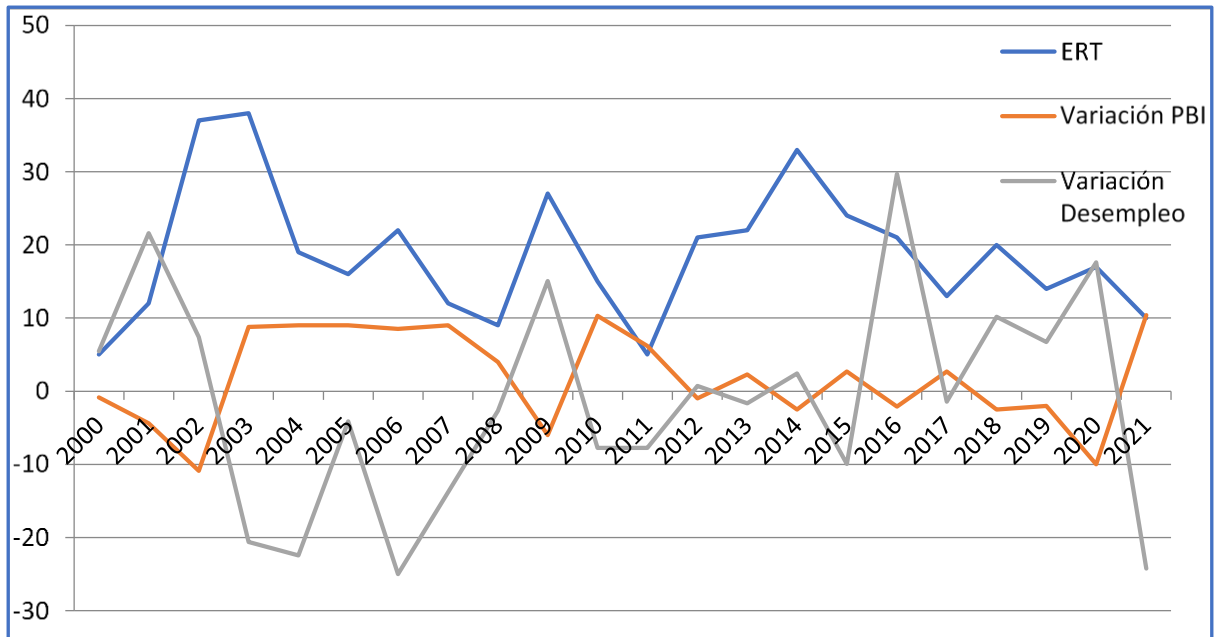
<sup>3</sup> Los datos fueron consultados en el registro oficial (INAES) el 12 de Enero de 2022. El total de empresas incluye cuatro recuperaciones realizadas en el periodo 1950-1972. En la actualidad (Julio 2025) no existen datos publicados sobre las recuperaciones por parte del INAES.

<sup>4</sup> El AMBA incluye la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y la provincia de Buenos

Aires; región Pampeana (provincias de Santa Fé, Córdoba y La Pampa); Patagonia (provincias de Chubut, Santa Cruz, Rio Negro y Tierra del Fuego); Cuyo (provincias de San Juan, Mendoza y San Luis); NEA (provincias de Misiones, Corrientes, Entre Ríos, Chaco y Formosa) y NOA (provincias de Jujuy, Salta, Catamarca, Tucumán, La Rioja y Santiago del Estero)



Gráfico 1: Relación variación PBI y Desempleo con cantidad de ERT creadas por año



Fuente: INDEC - INAES

Las condiciones macroeconómicas influyen directamente en la creación y consolidación de ERT como revela la evolución del PBI y el desempleo en relación a la cantidad de empresas creadas por año.

La evolución de los indicadores macroeconómicos se advierten causantes de las recuperaciones, especialmente el desempleo se ha expuesto como determinante motivador de los colectivos promotores en ambas latitudes (Serrano y Giménez, 2006; Buendía, 2005; Coque et al, 2012; Ruggeri, 2014; Ruiz Díaz, 2014).

Sin embargo, las políticas públicas implementadas por los gobiernos nacionales y en menor medida provinciales pueden hacer tambalear o favorecer tal acometida.

El total de cooperativas de trabajo a nivel nacional asciende a 10081<sup>5</sup> organizaciones y el 4% corresponde a recuperaciones de empresas con las características definidas.

Si bien se aprecia baja participación en el total de cooperativas de trabajo y en la población económicamente activa se trata de un movimiento social y económico con características particulares al posicionar a los trabajadores en el desarrollo de prácticas autogestionarias, el acceso a la propiedad de los medios de producción y posibilitar la conservación y generación de puestos de trabajo de colectivos vulnerables para reinsertarse una vez la empresa originaria decide cesar actividades.

En España la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES)

<sup>5</sup> Consulta realizada base de datos del INAES  
12 de Enero de 2022

aglutina al sector de la economía social da cuenta de 8160 sociedades laborales con 60279 empleados y 18635 cooperativas con 314119 trabajadores dependientes<sup>6</sup>.

No obstante, las limitaciones para identificar los casos de recuperaciones en las cifras oficiales, se ha podido establecer el volumen de las experiencias por medio de información periodística, informes de organismos europeos<sup>7</sup> y opiniones de expertos.

El informe de CECOP-CICOPA<sup>8</sup> (2012, p. 28) hace referencia a las causales de orígenes de las cooperativas de trabajadores en el periodo 2008-2011 en Europa representando un 7,3% compras de empresas con dificultades, un 12,7% transmisiones de empresas en buenas condiciones y un alto porcentaje de creaciones por modo propio 68,2%.

La dimensión del movimiento en España para el año 2012 expone setenta y cinco recuperaciones que representan el 0,45% del total de 38.683 empresas destruidas (Vargas Vasserot, 2017, p. 18).

### **Caracterización del proceso de recuperación de empresas**

La definición de ERT presenta un proceso dinámico más que una caracterización estática.

En ese sentido, las recuperaciones pasan por diferentes etapas de consolidación en su individualidad.

Tres momentos pueden distinguirse en las recuperaciones de una empresa (Deledicque et al, 2005; Fernández et al, 2007, p. 151; Arias, 2008, p. 4; Ruggeri, 2014, p. 59):

- ✓ Una etapa inicial dónde el conflicto se revela por la falta de pago de salarios e indemnizaciones, vaciamiento, endeudamiento, quiebras que repercuten en las condiciones normales y cotidianas del trabajo. Las protestas asumen el rol de ocupación interna o externa de los establecimientos en defensa de las fuentes de trabajo.
- ✓ Un momento de resistencia a los embates para desalojar los establecimientos y al mismo tiempo comenzar la producción sobre bases muy diferentes a la organización anterior.

En este periodo surge la necesidad de conseguir un marco legal que dote al proceso de estabilidad jurídica (ley de expropiación, permisos, acuerdos legales).

- ✓ Lograda la estabilidad jurídica por medio de una ley de expropiación o

<sup>6</sup> Datos del CEPES en base al Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social de España para el año 2019.

<sup>7</sup> El reporte institucional de CECOP-CICOPA *Business Transfers to Employees under the Form of a Cooperative in Europe* (2013) da cuenta de recuperaciones europeas y cita el

caso de una empresa en Mollina (Andalucía) de celulosa y papel (p. 7)

<sup>8</sup> CECOP es la Confederación Europea de Cooperativas Industriales y de Servicios y CICOPA es la organización internacional de las cooperativas industriales y servicios con sedes en Europa, América y Asia.

la continuidad bajo condiciones de legalidad precaria los trabajadores deben hacer frente a la producción con innumerables inconvenientes: falta de capital circulante, equipos y maquinarias deteriorados o ausencia de los mismos, incapacidad de renovación o adquisición de tecnología y no menos importante, retomar las relaciones con proveedores y clientes.

Las recuperaciones pueden culminar con el éxito de la ERT y su consolidación económica y social o en caso contrario su venta a un tercero, el cierre definitivo o la transformación en una empresa capitalista (Coque et al, 2012, p. 101).

El proceso de recuperación se inicia al advertir síntomas relacionados con atrasos o falta total de pagos de salarios, despidos, vaciamientos que repercuten en faltantes de stock de materias primas, deterioro de las maquinarias y en general elementos que denotan dificultades para asumir la continuidad de la empresa a causa de las condiciones macroeconómicas o con intencionalidad manifiesta imputable al empresario perjudicando a los trabajadores al no asumir el pago de indemnizaciones y salarios (PFA, 2005, p. 55; Hudson, 2016). La toma de las instalaciones tiene como objetivo preservar los puestos afrontando en algunos casos la represión policial y

contando mayoritariamente con el apoyo de la comunidad. Las recuperaciones que utilizaron acciones de ocupación fueron mayoritarias en el periodo 2001-2002 disminuyendo a partir de 2003, por la necesidad de visibilizar la situación y conseguir apoyo político y social (PFA, 2005, p. 48).

En este sentido el relevamiento realizado por el citado programa reconoce la existencia de apoyo mayoritario de otras empresas recuperadas, los movimientos sociales, los sindicatos, la comunidad y en menor medida del estado nacional y provincial, la justicia y los partidos políticos (p. 53).

El papel de los sindicatos presenta dos formas de acción diferenciadas; por un lado, ausencia de apoyo no solo en el inicio de los procesos sino también en la posibilidad de incorporar a los trabajadores, una vez recuperada la empresa, en las prestaciones y servicios sindicales; y por otro aquellos que han brindado asistencia promoviendo el proceso inicial y posteriormente incluyendo a los trabajadores dentro de los beneficios del sindicato.

Este último comportamiento se advierte en algunos pocos: Federación Gráfica Bonaerense, aunque más tardíamente, Unión Obrera Metalúrgica –seccional Quilmes- y el Sindicato de Ceramistas (Arias, 2008; Ruggeri, 2014, p. 67 y 68).



Cabe destacar además aquellos comportamientos de franca oposición y boicot de las experiencias que han manifestado otras agrupaciones gremiales (Deledicque et al, 2005).

El mayor grado de conflictividad atenta también con la puesta en producción o la utilización de la capacidad instalada; de tal modo que largos periodos de litigio van acompañados por deterioros de las máquinas y la pérdida de nexos con clientes y proveedores además de repercutir en la capacidad de subsistencia de los propios trabajadores (PFA, 2005).

La necesidad de dotar de un marco legal a las recuperaciones con el fin de asegurar la producción y la puesta en funcionamiento para el sostenimiento de los trabajadores presentan diversas instancias.

Por un lado, cuando existen procesos judiciales -concursos de acreedores-, se han utilizado instrumentos de presión a los jueces por medio de leyes de expropiación aprobadas por las legislaturas; no obstante haber declarado la utilidad pública de la empresa fallida, justificada por el desempleo generado no han provocado mayoritariamente respuestas favorables.

Las leyes de expropiación se han dado también independientemente de la existencia de procesos concursales.

En todos los casos se ha exigido la formalización jurídica de los

emprendimientos por medio de la constitución de cooperativas de trabajo (Arias, 2008, p. 5; Ruggeri, 2014, p. 64 y 65). La formación de una cooperativa de trabajo permite al colectivo adecuarse a los postulados autogestionarios, su constitución no presenta mayores dificultades, están exentas del impuesto a las ganancias, pueden continuar conservando los puestos y la producción a decisión de los jueces concursales sin heredar el pasivo de la predecesora, conservan el marco de legalidad para operar en el mercado y en caso de aprobarse la ley de expropiación convertirse en depositarias de los bienes (Ruggeri, 2009, p. 18). También se han observado casos de acuerdos entre la empresa y los trabajadores para la continuidad bajo determinadas condiciones que van desde el alquiler de las instalaciones y las máquinas, ventas y otros arreglos legales (Arias, 2008; Ruggeri, 2014).

Las características de los trabajadores que deciden emprender las acciones resaltan el nivel etario y la formación (Buendía, 2005; Rebón, 2007; Pizzi y Brunet, 2012; Ruggeri, 2014; PFA, 2003-2018).

Mayoritariamente presentan una media de 44 años y a su vez el 77% de los hombres no habían concluido la educación primaria completa. Rebón en la obra citada (p. 65) traza el perfil de los recuperadores:



*“un hombre de entre 40 y 49 años, trabajador asalariado de la industria PYME, en blanco y con antigüedad en la empresa, ocupado en un puesto de trabajo con calificación operativa, nacido en el interior del país, con estudios secundarios incompletos, residente en el conurbano y sin experiencia previa en luchas y reclamos”;*

también agrega que aquellos que han asumido el rol de dirigentes dentro de las empresas presentan un historial en las luchas reivindicativas y en menor medida habían sido jefes de la empresa predecesora. Los índices de desocupación de 2003 muestran que uno de cada cuatro trabajadores desocupados superaba los 45 años de edad (Buendía, 2005). Ineludiblemente los colectivos involucrados en las recuperaciones tenían un marcado incentivo a conservar los puestos de trabajo no solo por las características intrínsecas sino además por la realidad de la situación laboral de aquellos años.

En este sentido, se ha destacado el carácter defensivo de las acciones más que un proceso de connotaciones revolucionarias (Arias, 2008; Fernández et al, 2008; Ruggeri, 2014).

El estudio de García y Gutiérrez (1990) sobre recuperaciones en Asturias marca un sentido similar en las características de los colectivos implicados.

El 82% manifiesta tener mucha y bastante dificultad en conseguir empleo, el 56% posee edades mayores a 40 años, un 79% se encontraban casados y casi el 73% tenía hijos y relacionado con las cualificaciones un 48% manifestó no poseer alguna y un 33% eran oficios manuales aprendidos en el sector metalúrgico y difícilmente transferible.

Un elemento adicional que rescata la investigación, por los motivos señalados, es la necesidad compelida de los trabajadores de continuar con una empresa de economía social para conservar los derechos laborales adquiridos en la predecesora (p. 41).

En una investigación posterior Serrano y Giménez (2006) arriban a conclusiones similares relacionadas con las motivaciones para las recuperaciones marcando mayoritariamente el mantenimiento de los puestos de trabajo.

### **Problemáticas en la gestión de ERT y cooperativas de trabajo**

La existencia de dos dimensiones, presentes en las cooperativas, formas jurídicas adoptadas mayoritariamente por las empresas recuperadas sostienen los orígenes de las principales problemáticas que deben afrontar. Por un lado, la dimensión empresarial remite a los aspectos que permiten a los asociados hacerse de los recursos económicos y



técnicos; y por otro, la dimensión social entendida como la intensidad en la participación en las decisiones y la vida política institucional (Vuotto, 2008, p. 20-21; 2011a, p. 92-94).

La confluencia y equilibrio de estas dos aristas marcan en general el afianzamiento de las conductas cooperativas y la consolidación económica de la empresa. En esta dirección Kasparian et al (2020) analizan los criterios para considerar el afianzamiento de las experiencias asociativas en el cumplimiento de aspectos económico-laborales y asociativos.

Los primeros incluyen, según los investigadores, la existencia de continuidad productiva (en actividad) de dos años en adelante, el número de trabajadores se mantenga o se acreciente, los retiros -configurados por los repartos de excedentes- iguallen o superen al salario mínimo vital y móvil y los miembros accedan a coberturas de servicios sociales –jubilación y obra social-.

Relacionado con los aspectos asociativos reflejan la renovación de los órganos de administración, la periodicidad de las asambleas y no posean empleados en relación de dependencia.

### **Dimensión empresarial sustento de socios y viabilidad organizacional**

La organización de la producción y del trabajo subrayan el estado inicial de las máquinas, equipamiento y dotación de recursos para comenzar a operar, la aplicación de prácticas autogestionarias, la distribución y asignación de tareas y las condiciones de trabajo referidas al tiempo, la especialización o la polivalencia funcional<sup>9</sup> de los socios trabajadores enmarcada en la realización de actividades más allá de las productivas son aspectos determinantes de esta dimensión (Arias, 2008, p. 5; Heras y Burin, 2014; Ruggeri, 2014). Por otro lado, se ha resaltado que la propiedad de los medios de producción no garantiza por sí sola modificar las relaciones sociales de producción capitalista (Novaes, 2009, p. 209).

El stock de recursos iniciales condiciona fuertemente la posibilidad de las recuperadas para retomar las actividades y generar los medios necesarios para reconstituir capital de trabajo y solventar la subsistencia de los asociados. En esta instancia las respuestas habituales suelen ser recurrir a subsidios provistos por el estado o producir en condiciones contractuales rentablemente precarias

<sup>9</sup>La polivalencia funcional bajo la empresa capitalista aprovecha al máximo la posibilidad de asignar a los trabajadores distintas actividades según donde sea más beneficioso. En la legislación Argentina rige la exclusividad

de tareas en puestos definidos en los Convenios Colectivos de Trabajo. En el caso de las ERT los socios asumen distintas actividades por modo propio, aprehendiendo y compartiendo el conocimiento (Dedelicque et al, 2005, p. 72)

(contratos a façon) dependiendo de uno o pocos clientes.

El acceso al crédito está vedado por las exigencias de garantías y viabilidad requeridas por el sistema financiero (Ruggeri, 2014; Kasparian et al, 2020).

En esta dirección es relevante dotar al sector de una batería de políticas públicas orientadas a proveer de recursos en la etapa constitutiva y posterior para consolidación (Ruggeri, 2014).

La distribución del trabajo (Ruggeri, 2014, p. 84 y 85) y las practicas autogestionarias presentan algunas cuestiones sobre de qué manera la participación de los trabajadores en actividades antes reservadas exclusivamente al empresario puede erosionar la capacidad de producción o de prestación de servicios y a su vez cómo establecer la productividad individual cuando el trabajo es colectivo (Albuquerque, 2004a; 2004b).

El primer aspecto implica la reasignación de actividades por lo general administrativas y comerciales que si bien ocasionan un déficit en la operatoria se traduce luego en una ventaja relativa al asegurar el aprendizaje del colectivo sobre todos los procesos de trabajo (Ruggeri, 2014, p. 85). Aspectos trascendentes si se considera que los primeros en abandonar la empresa, durante el proceso inicial de recuperación, son los trabajadores mejor

calificados de los sectores de administración, ventas y profesionales que suelen no tener dificultades en reinsertarse en el mercado laboral (Heras y Burin, 2014, p. 77).

Adicionalmente se ha remarcado en estos procesos la existencia de un ambiente democrático que permite salvaguardar la experiencia individual, al mismo tiempo que la rotación se reduce aumentando la capacidad productiva de los asociados, se logra una mayor eficacia por la fluidez comunicacional entre los integrantes que posibilita la resolución eficaz de los problemas, existe mayor flexibilidad para adaptar horarios y condiciones laborales al mismo tiempo disminuyen los costos de control y supervisión.

La supervisión se basa en la vigilancia mutua entre los miembros al no existir la separación entre patrón y empleados, cada trabajador se implica en la producción del colectivo. Se diluye la separación entre los que deciden y ejecutan, existe autonomía sin injerencia de voluntades externas (Albuquerque, 2004b, p. 44, 45 y 46). Ruggeri en la obra citada (p. 87) resalta que no han existido modificaciones sustanciales en los procesos de trabajo de las ERT, sin embargo, las principales adecuaciones están relacionadas con la libertad en adaptar los tiempos de las jornadas laborales, los ritmos de ejecución y la mejora de las condiciones por medio de



decisiones colectivas sin imposiciones de la patronal, aspectos que en la empresa capitalista predecesora estaban vedados. Otras modificaciones pasan por suprimir los puestos jerárquicos de supervisores y capataces en consonancia con la horizontalidad y democratización de las decisiones (Dedelicque et al, 2005, p. 69). Los cambios en el proceso de trabajo están condicionados por la tecnología utilizada (máquinas y equipos), alrededor de la cual se deben organizar las tareas, observándose principalmente alteraciones en el control del proceso (Novaes, 2009, p. 210). Por último, algunas de las particularidades de la organización de las labores y actividades pueden estar establecidas en el estatuto inicial, aunque esto no es lo habitual.

En general las cooperativas de trabajo fijan estas consideraciones en los reglamentos internos aprobados por asamblea o en acuerdos tácitos. No obstante, suele ser frecuente la existencia de casos que no han considerado los aspectos de regulación de los derechos propios contenidos en licencias por enfermedad, maternidad, vacaciones y otros relativos a la jornada de trabajo que están tipificados en la normativa laboral para empleados en relación de dependencia (Vuoto, 2008, p. 473). La inserción en el mercado ha sido analizada en las organizaciones de la economía social en sus relaciones con el mercado y el estado (Nyssens, 1997;

Defourny, 2003; Cattani, 2004; Coraggio, 2004) y en los emprendimientos económicos solidarios en su carácter de productores de bienes y servicios (Nyssens, 1997; Gaiger, 2004).

La dualidad de estas relaciones, por un lado, permiten asegurar la subsistencia de los miembros y por otro las exigencias sobre las condiciones de trabajo, los tiempos y cantidades de producción pueden introducir tensiones con las prácticas autogestionarias imponiendo posiciones jerárquicas y autoritarias (Cattani, 2004; Deledicque et al, 2005; Vieta, 2008). Bajo estas consideraciones algunos autores han advertido la existencia de autoexplotación (Martinez y Vocos, 2002; Costa, 2008; Perbellini, 2010) por cuanto los trabajadores aceptan incrementar la jornada laboral o trabajar en días de descanso para cumplir con los plazos de entrega con poco o ningún correlato en los ingresos. Ruggeri (2014, p. 86 y 87) relativiza estos planteos por la existencia de descansos extras compensatorios, tiempos más relajados en otras instancias productivas y en general condiciones sobre las que los propios trabajadores deciden.

El autor refiere a las condiciones impuestas por un sistema económico donde prevalecen los principios de las empresas capitalistas y las relaciones de competencia poco solidarias, por lo tanto, hasta que no exista un cambio de esos

patrones económicos es poco probable que los vínculos hacia los emprendimientos se modifiquen.

En esta dirección, se ha subrayado la necesidad de establecer conexiones comerciales y productivas con otras ERT de tal manera de generar ofertas complementarias para adecuar volúmenes y diversidad de tal modo de reducir el impacto de las exigencias del mercado o fomentar el intercambio entre el propio sector, para ello es necesario establecer redes de cooperación y “apoyo mutuo” constituyendo procesos más profundos de cambios políticos, culturales y sociales; reduciendo la desregulación del mercado y promoviendo la redistribución por parte del estado (Kasparian et al, 2020, p. 224).

Las redes de cooperación y órganos de representación pueden constituir un medio para el afianzamiento de las empresas. Una aproximación al concepto de red refiere a las relaciones sistémicas integradas en flujos de elementos que circulan y permiten la relación entre los componentes y la creación de lazos que potencian la sinergia y generen la capacidad de reproducción del propio sistema.

Desde el punto de vista de la economía social la constitución de redes obedece a una estrategia para relacionar empresas de *producción, comercialización, financiación,*

*consumidores y otras organizaciones (asociaciones, sindicatos, ONGs <sup>10</sup>, etc.)* con la finalidad de garantizar la reproducción de manera sustentable y opuesta al sistema capitalista (Mance, 2004, p. 353).

La participación en las redes requiere cumplir algunos requisitos: los emprendimientos económicos solidarios no deben realizar “explotación del trabajo, opresión política o dominación cultural”; garantizar el respeto medioambiental; compartir parte significativa de los excedentes individuales para el sostenimiento de la red y por último la “autodeterminación de los fines y autogestión de los medios” (p. 354). Sin embargo, aún no se observan de manera generalizada relaciones y redes que compendien los requerimientos señalados por las limitaciones propias de un sistema económico eminentemente capitalista donde los emprendimientos y las propias ERT se encuentran insertas.

Los diferentes relevamiento del Programa Facultad Abierta (PFA, 2003, 2005, 2010, 2014) han expuesto la existencia de redes de apoyo conformadas, en los inicios del proceso, por los movimientos sociales (piqueteros y asambleas barriales) y posteriormente se han diversificado considerando la especialización de las relaciones: organizaciones de los

<sup>10</sup> Organizaciones no gubernamentales



trabajadores (sindicatos, representantes de ERT y del cooperativismo de trabajo) y el apoyo del estado como cliente, proveedor de bienes y servicios y apoyos pecuniarios.

Las redes de aprovisionamiento y comercialización son incipientes entre ERT y las que existen son muy limitadas por la propia escala de sus producciones. Por otro lado, las redes de apoyo de otras ERT y organismos de representación - desarrollados en las diferentes etapas del movimiento- son reconocidas como fundamentales en las instancias constitutivas y en las subsiguientes de consolidación legal y operativa.

Aunque las mismas ERT han planteado también dificultades en la representatividad y la necesidad de integrarse a otras entidades más cercanas por intereses, afinidad o localización (PFA, 2014).

En los últimos años han surgido algunas redes especializadas por rubros de actividad como la Red Gráfica Cooperativa, Textil, Red Metalúrgica y la Federación de Organizaciones Productoras de Alimentos cuya función es la difusión de las experiencias y proveer asistencia a las recuperadas.

El caso español reconoce una situación similar con la escasa formación de redes entre cooperativas de trabajo.

En ese sentido las principales dificultades se encuentran en la excesiva “atomización”

de las experiencias que imposibilitan conocer e ingresar a nuevos mercados, resolver la deficiencia en la dotación de recursos y la falta de visión estratégica.

Las redes de cooperación pueden mejorar las relaciones entre recuperadas, difundir el conocimiento sobre las posibilidades que brindan las recuperaciones y consolidar el movimiento en aspectos económicos y políticos (Serrano et al, 2006, p. 159 y160). No obstante, en los últimos años han existido desarrollos de políticas públicas orientadas a la conformación de redes y programas específicos como Saving Jobs y el apoyo de federaciones y confederaciones del sector tanto nacionales y comunitarias.

La distribución de excedentes es el aspecto más sensible para la subsistencia de los participantes de las ERT.

La puesta en marcha de las empresas provee los recursos necesarios para continuar o ampliar la operatoria y generar los excedentes que serán distribuidos a los trabajadores, una vez cumplimentados los recaudos legales de constitución de reservas o fondos de asignación específica.

Herrera (2003) establece la diferenciación del retorno a asociados de cooperativas de trabajos del resto de las cooperativas por cuanto su distribución se realiza de manera periódica para satisfacer las necesidades vitales de los miembros.



La Ley 20337 establece para el caso argentino en su artículo 42 la distribución de excedentes a los asociados de cooperativas de trabajo o de producción de acuerdo al “trabajo efectivamente prestado” y en el caso español la Ley 27/99 de acuerdo a las actividades cooperativizadas, aunque también se permite la distribución de excedentes extracooperativos.

En ambos países los estatutos establecen las particularidades sobre las asignaciones de excedentes a los asociados (Herrera, 2003; Vuotto, 2008).

Toda reglamentación en ese sentido como también aquellas que establezcan singularidades sobre el trabajo y la organización interna deben ser aprobadas por asamblea de socios. Cabe mencionar que la ley española particulariza sobre los anticipos periódicos a distribuir a cuenta del resultado final situación no prevista en la norma argentina.

La distribución habitualmente se realiza de manera mensual asimilando los criterios de periodicidad de pagos de salarios a los trabajadores en relación de dependencia.

El cálculo de estos anticipos a cuenta del resultado final implica efectuar estimaciones periódicas de los excedentes y previsión de los porcentajes de reservas y fondos específicos de tal manera de no realizar distribuciones en exceso que pueden ocasionar déficits finales que

deberían ser soportados por el colectivo. Sin embargo, la existencia de registros parciales es más proclive de realizar en cooperativas de cierta estabilidad y consolidación, en las etapas iniciales de las ERT los retornos a los socios están determinados por las posibilidades financieras y las necesidades del colectivo.

La distribución anticipada a los asociados de manera mensual es calculada, en general, de acuerdo al salario de la rama de actividad a la que pertenece la cooperativa de trabajo; para una vez cerrado el ejercicio, y determinado el resultado final ajustarlas comparándolas con los montos parciales retornados (Vuotto, 2008, p. 472). Heras y Burin (2014) en base a estudios de casos de cooperativas de trabajo en Argentina han relevado los criterios para la distribución de excedentes a asociados, distinguiendo diferentes modalidades: los que asumen la consideración de las necesidades, la igualdad absoluta, igualdad de valor hora con diferencias de acuerdo a la cantidad de horas trabajadas, consideración de las conductas y actitudes cooperativas, valuación de acuerdo al tiempo estandarizado, diferenciación en cuanto al rol, experiencia y antigüedad y el mantenimiento de aspectos diferenciales de acuerdo a las escalas salariales del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) de la empresa antecesora.



El criterio que considera las necesidades observa las particularidades de cada socio sin importar las responsabilidades ni las tareas.

En la asignación se tienen en cuenta las condiciones de vida que en caso contrario podrían resentir la participación. Se trata de experiencias donde existe un alto compromiso colectivo y comunitario.

La asignación igualitaria absoluta en la que todos los socios retiran lo mismo es justificada por los asociados en función de los criterios de participación igualitaria, impedir conductas jerárquicas y controles o supervisión que podrían ocasionar costos adicionales.

El criterio que mantiene el mismo valor de la hora de trabajo con diferencias de acuerdo al tiempo trabajado (los autores lo denominan “igualitarismo equitativo”) los retiros serán iguales en la medida que los socios presten servicios la misma cantidad de horas.

El principio que atiende las “actitudes y conductas cooperativas” si bien los autores resaltan se ha dado en muy pocas experiencias, pone el acento en retribuir según un valor fijo equitativo para todos los socios y el resto se calcula según criterios que diferencian el desempeño particular. Las evaluaciones poseen instancias de

revisión ante el consejo de administración o la asamblea.

El “tiempo socialmente adecuado” para llevar adelante una tarea es la base para cuantificar las asignaciones.

Para este sistema de distribución, primero se estandarizan todas las tareas y se atribuye el tiempo “socialmente” aceptado para realizarlas.

Para efectuar el cálculo del retiro se contabilizan las producciones de cada socio, se multiplican por el tiempo estándar y luego por el valor de la hora definida en asamblea de acuerdo a la evolución de los resultados y el desempeño cooperativo; este tipo de propuesta está más vinculada a líneas de producción encadenadas.

Otros criterios propugnan la diferenciación de los retiros en función de experiencia, antigüedad y responsabilidad asignada y la aplicación de las escalas salariales del convenio colectivo de trabajo<sup>11</sup> que poseían los trabajadores en la empresa predecesora (Vuotto, 2008).

Los primeros dos criterios se han dado de manera mayoritaria en las ERT según los relevamientos realizados (PFA, 2005, 2014; Vuotto, 2008, p. 473).

Sin embargo, existen matices según el número de trabajadores, el tiempo de

<sup>11</sup> Los convenios colectivos de trabajo son instancias de negociación sobre remuneraciones y condiciones laborales establecidas por ley entre los sindicatos y las ADMINISTRACIÓN: PERSONAS, TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD | Volumen I- Enero – diciembre 2025 - ISSN 2451-6589. 11° CONLAD y 14° E.I.A.R.J.G. 2025– Aprobado por RCD N° 165/24. RCD N° 091/25. RCD N° 171/25. FCE – UNaM. RCS N°104/2025 UNaM

empresas. Los convenios se realizan por rama de actividad, así por ejemplo existen los correspondientes a metalurgia, comercio, sanidad, etc.



ocupación previo a la recuperación y la antigüedad como recuperada.

En efecto, en empresas con pocos trabajadores (menos de 20 socios) el criterio de igualdad es más fuerte que en aquellas medianas (entre 20 y 50) y grandes (más de 50 socios).

El tiempo más prolongado de ocupación y resistencia genera vínculos estrechos entre los trabajadores y resaltan los criterios de distribución más igualitarios y por último relacionado con el tiempo transcurrido desde la recuperación se observa, en el inicio de los procesos, pautas igualitarias que descienden a medida del transcurso de los años.

Se advierte también que casi un 60% de las ERT relevadas aplicaban jornadas de trabajo igualitarias con un promedio de 9 horas diarias (PFA, 2014).

Otros estudios han analizado el nivel de ingresos de los trabajadores de las ERT comparados con los asalariados en relación de dependencia en casos de la ciudad y la provincia de Buenos Aires determinándose que el 60 % percibían valores inferiores a la rama de actividad del CCT (Vuotto, 2008). No obstante, en los relevamientos del PFA (2004, p. 69) se determina en promedio un ingreso superior a la media de los trabajadores en relación de dependencia.

En este sentido es necesario verificar las particularidades de cada empresa de acuerdo al nivel de actividad, los criterios de distribución y la consolidación económica e institucional del emprendimiento.

### **Dimensión social base de la participación democrática y la autogestión**

Los socios pueden participar en las instancias habilitadas por ley y estatutos, ser elegidos para integrar el consejo de administración<sup>12</sup> o rector, formar parte de comisiones de trabajo y acceder a los registros de actas, informes y balances (Heras y Burin, 2014, p. 75).

La disposición y acceso a la información y a la participación están normativamente previstos por ley y estatutos.

En este sentido, el principio democrático se canaliza de manera directa a través de las asambleas (ordinarias y extraordinarias) e indirecta al elegir representantes para conformar el consejo de administración asignando potestades de representación y gestión.

De esta manera en el cooperativismo los socios delegan en el consejo de administración funciones de gestión relacionadas con las actividades operativas, supervisión y representación institucional.

<sup>12</sup> El número mínimo de integrantes del consejo de administración está establecido en la ley ADMINISTRACIÓN: PERSONAS, TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD | Volumen I- Enero – diciembre 2025 - ISSN 2451-6589. 11° CONLAD y 14° E.I.A.R.J.G. 2025– Aprobado por RCD N° 165/24. RCD N° 091/25. RCD N° 171/25. FCE – UNaM. RCS N°104/2025 UNaM

española en los artículos 32 y 33 y en Argentina el artículo 63.



La legislación establece las particularidades que deben contemplar ambas instituciones, a su vez los estatutos determinan las configuraciones de mandatos, procesos eleccionarios y funciones.

Estatutariamente el consejo de administración, en situación de funciones de supervisión puede dictar las reglamentaciones internas que contemplen el adecuado cumplimiento de las actividades por parte de los socios, establecer la organización interna de tareas, el régimen de licencias y permisos especiales, además del régimen sancionatorio por incumplimiento de disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.

Si bien, estas disposiciones pueden establecerse por vía estatutaria, nada obsta a que se lo haga por vía reglamentaria en ausencia de aquellas.

Las normas reglamentarias deben luego ser aprobadas por asamblea de socios dado que no pueden existir disposiciones que afecten al colectivo que no hayan sido debatidas y aceptadas mayoritariamente.

Las recuperadas, en gran medida, han invertido las funciones de los órganos mencionados de tal manera que la asamblea se constituye en el centro de todas las decisiones. Es frecuente que los asociados decidan las instancias de gestión y de operación en asambleas

conformando lo que suelen denominar reuniones de consejo de administración ampliado.

Esta base asamblearia es frecuente en aquellas cooperativas que han tenido procesos de recuperación prolongados y de intensa disputa constituyéndose desde el inicio en la esencia de la toma de decisiones (Ruggeri, 2014, p. 88).

Esta forma particular no implica abandonar la normativa, sino adaptarla a las necesidades de los trabajadores, así pues las asambleas requieren ciertos recaudos formales de comunicación a los órganos de aplicación y a los socios, se ha preferido realizar las reuniones del consejo de administración, legalmente de mayor periodicidad, y conformarlas con la presencia de todos los socios.

Las asambleas tradicionales se realizan contemplando la normativa para decidir sobre los aspectos que marca la ley y los estatutos.

Estas reuniones de consejos de administración ampliada con toda la base societaria se ocupan de todas las decisiones (33%), solo las que contemplan aspectos económicos (22%) y únicamente las cuestiones importantes (30%); desde el punto de vista del consejo de administración reducido tiene injerencia en las cuestiones operativas, cotidianas, practicas relacionadas con presupuestos,



comercialización y producción (PFA, 2014, p. 39).

Las particularidades decisorias establecidas por los trabajadores se encuentran permeadas por las condiciones y exigencias de la producción, el trabajo, los tiempos de ejecución, entrega y en general las demandas de proveedores y clientes (Ruggeri, 2014).

Para Novaes (2009, p. 211) la intervención de los trabajadores en las decisiones sobre producción y excedentes genera “desarrollo intelectual”.

Esta base ampliada de participación democrática de los miembros de cooperativas de trabajo es sustancialmente diferente a la que se da en el cooperativismo agrario o de servicios públicos en el cual la participación de los socios se realiza una vez al año con diferentes grados de implicación y el consejo ha delegado en gerentes asalariados la mayoría de las decisiones de gestión. En este sentido, se ha marcado en el caso argentino la necesidad de establecer una ley específica de cooperativas de trabajo que considere las particularidades del proceso de toma de decisiones entre otras<sup>13</sup>.

El proceso de recuperación presenta pérdida de liderazgos preexistentes, ya sea

en los delegados sindicales, jefes o capataces de tal forma que los diferenciales de poder existentes en el colectivo de trabajadores se diluyen por las características de la protesta, la dimensión del conflicto y la necesidad de encontrar soluciones conjuntas mayoritariamente consensuadas (Ruggeri, 2014, p. 89).

Esta situación puede advertirse sobre quienes integran el consejo de administración una vez constituida la cooperativa.

En efecto, el relevamiento del PFA (2014, p. 39) muestra que un 80% de los miembros pertenece al sector de producción y que sólo un escaso número proviene de antiguos roles de representación sindical (27%).

Las decisiones tienden a burocratizarse y asumir prácticas jerárquicas de la misma naturaleza que la empresa capitalista en la medida que se diluya la participación de los socios en las asambleas, los cargos del consejo de administración no se renueven y roten y no exista comunicación de la información relevante para las decisiones estratégicas (Novaes, 2009, p. 217).

<sup>13</sup> Por ejemplo respecto al reparto de excedentes, licencias por vacaciones, enfermedades, coberturas sociales, etc.



La identidad del trabajador asociado expone el pasaje de trabajador en relación de dependencia asalariado a socio cooperativista autogestionario, ha sido estudiado por la complejidad para fortalecer y mantener la cohesión del colectivo (Castro y Alvez, 2004; Heras et al, 2014).

La sustentabilidad de la empresa autogestionaria involucra aspectos económicos-productivos y también sociales, por la complementariedad de las dimensiones señaladas. La dificultad de los trabajadores para apropiarse de la autonomía es un aspecto relevante, aunque se reconocen avances por el hecho mismo de abrazar los principios cooperativistas y autogestionarios en los nuevos emprendimientos (Castro et al, 2004, p. 279). El cambio de subjetividad no es automático y se han verificado situaciones provocadas adrede en detrimento del colectivo a la vieja usanza de la relación trabajador-patrón, por ejemplo, en algunas empresas con un amplio número de miembros se han causado sabotajes, hurtos, simulaciones de enfermedades.

También se han generado protestas de similares características a las reivindicaciones gremiales ante la necesidad de rebajar retiros por motivos económicos o para incrementar fondos reservados para inversiones en bienes de capital (Ruggeri, 2014, p. 94 y 95).

El primer paso de construcción identitaria surge con el proceso de ocupación y toma de la empresa, aspecto que dinamiza la cohesión de los trabajadores bajo una situación que consideran injusta (Deledicque et al, 2005; Kasparian et al, 2020).

La acción colectiva es un proceso construido a través del aprendizaje sobre la crisis económica que los empuja a perder el trabajo en un momento de fuerte desempleo y pobreza (Deledicque et al, 2005).

Otro hito en la identidad se da con la puesta en marcha de las empresas situación de reconocimiento de la propia capacidad.

A su vez, dos consecuencias inmediatas se advierten sobre este particular, la posibilidad de aprender nuevas habilidades y adquirir conocimientos que hasta entonces estaban monopolizados por el empresario o los jefes (Ruiz, 2014, p. 1647).

La importancia de la asamblea de socios como órgano decisorio en defensa de los “intereses colectivos” constituye la “instancia de negociación de la identidad colectiva” (Deledicque et al, 2005).

La incorporación de nuevos socios en las ERT ha adoptado diferentes criterios: incorporación de antiguos compañeros de trabajo despedidos, jóvenes aprendices y familiares.

Sin embargo, la decisión de tomar nuevos trabajadores no es simple por cuanto necesita de la seguridad de poder mantener esos puestos y la capacidad de solventarlos (Kasparian et al, 2020).

En este sentido no es bien visto por los actuales socios prescindir de trabajadores de la misma manera que lo hacia el empresario de la predecesora por lo que la decisión debe estar sopesada y consensuada (PFA, 2010, p. 44).

La preferencia de incorporar jóvenes surge en aquellos casos que buscan asegurar la sucesión de la empresa (Dedelicque et al, 2005, p. 68).

En el estudio sobre una empresa gráfica de Buenos Aires los socios manifiestan la dificultad de incorporar trabajadores, en gran medida solo orientados a maximizar ganancias y poco comprometidos con el proceso autogestionario (Ruiz, 2014, p. 1647).

En el abordaje de casos de Serrano y Giménez (2006) en la comunidad Valenciana se ponen de relieve las tensiones que apareja la necesidad de incorporar nuevos integrantes prefiriendo el aumento de las horas de trabajo entre los miembros promotores iniciales y en última instancia contratar nuevos trabajadores.

La legislación argentina y española permite la incorporación transitoria para atender cuestiones temporales, vencido el cual no

puede continuar en ese estado y deben ser asociados o en caso contrario interrumpida la relación. Los incrementos de actividad de cierta estabilidad requieren soluciones permanentes por medio de la incorporación de asociados.

Las problemáticas habituales surgen en relación a conductas de tipo patronal entre los fundadores o promotores con los nuevos socios y los reclamos de corte gremial-sindical de los segundos (Ruggeri, 2014, p. 97) o lo que es lo mismo su falta de implicación y reconocimiento al proyecto colectivo (Novaes, 2009, p. 207).

Ruggeri en la obra citada resalta que estos casos reflejan uno de los mayores desafíos de las ERT, aunque también se reconocen conductas mayoritarias de solidaridad entre los trabajadores, las empresas y la comunidad.

Las tensiones entre las conductas cooperativas y no cooperativas reflejan problemas de acción colectiva que requieren el establecimiento de reglas, incentivos y comunicaciones permanentes con información que avalen y refuercen las decisiones y los comportamientos (Hirschman, 1986; Ostrom, 2000; Dedelicque et al, 2005, p. 70).

El papel de la tecnología es limitante de las posibilidades de consolidación de las empresas por su estado inicial, generalmente deficitario o inexistente (Arias, 2008; Ruggeri, 2014).



Más aún, la dotación de recursos tecnológicos condiciona la organización del trabajo (Novaes, 2009; Ruggeri, 2014, p. 101).

En este sentido, la tecnología es desarrollada por el sistema capitalista para replicar determinadas formas de trabajo, relaciones y jerarquías en las decisiones. Por lo tanto, que los miembros de las ERT planteen no haber realizado cambios significativos obedece en gran parte a esa lógica, la tecnología moldea y configura el trabajo.

El rol de los recursos tecnológicos en la conformación de los procesos de trabajo se presenta según Novaes (2009, p. 217,218) como el “fetiche de la tecnología” al creer que la última es la más adecuada y no se considera el “carácter relacional” de la misma.

De esta manera adoptar la última tecnología disponible es asimilada como la mejor decisión para la producción sin considerar los efectos de su introducción en el propio trabajo, el consumo, la pobreza y la desigualdad (Ruggeri, 2014).

En este sentido por ejemplo el modelo de producción fordista asimilaba los preceptos de la administración científica y configuraba determinadas características al interior de la fábrica relacionado con ejecución de tareas, tiempos, movimientos, maquinas, herramientas y piezas de tal

manera que la sustituibilidad de las personas frente a la elevada rotación era clave y estaba asegurada por la organización del trabajo.

La incorporación de tecnología no es mejor si no está adecuada a los requerimientos y condiciones laborales de las ERT.

Novaes (2015, p. 120) plantea la *adecuación socio técnica* de la tecnología como un proceso de construcción social y político generador de conocimiento y capacidad de adaptación a los postulados de la autogestión no solo en la adopción de los medios disponibles sino en la búsqueda de nuevas alternativas técnicas, socioeconómicas y ambientales.

El autor propone operacionalizar el concepto y presenta situaciones concretas que abalan su propuesta (p. 121 y 122).

En esta dirección establece las diferentes instancias que han encontrado las ERT para realizar las adecuaciones:

- ✓ el uso de la tecnología recibida de la empresa fallida o de nueva incorporación se utiliza sin modificaciones sustantivas, aunque se reconocen cambios en la distribución de excedentes a los socios con criterios equitativos;
- ✓ la apropiación de las máquinas y equipos, de propiedad del colectivo, genera nuevos conocimientos relacionados con el proceso de

producción, sobre aspectos de administración antes reservados a gerentes y jefes, y sobre los productos sin introducir modificaciones en el equipamiento;

- ✓ se incorporan alteraciones paulatinas en el proceso de trabajo tendientes a adoptar criterios autogestionarios;
- ✓ y por último, la introducción de cambios en el propio equipamiento por medio de reparaciones o prolongación de la vida útil, búsqueda de otras alternativas más acorde a la organización del trabajo, incorporación de conocimiento científico tecnológico existente y de nueva conformación por agotamiento del anterior.

En todas las adecuaciones son los propios trabajadores quienes inician el proceso de acomodamiento y en el caso de la introducción de conocimientos científicos son determinantes los vínculos con organizaciones de investigación y universidades.

Las problemáticas analizadas reseñan aspectos de la gestión y la vida institucional de las recuperadas compendiadas en dos dimensiones.

La social imbuida por la evolución más o menos democrática del gobierno y la económica que debe asegurar los recursos para el sostenimiento de los emprendimientos y de los cooperantes.

La intervención de los estados puede configurar apoyos a las empresas para la consecución de recursos y el afianzamiento de las prácticas autogestionarias.

## CONCLUSIONES

La consolidación económica de las ERT y las cooperativas de trabajo están fuertemente ligadas a las condiciones macroeconómicas que puede fomentar o retraer la contratación por parte de los clientes, destinatarios finales de sus producciones y servicios; en esta dirección para morigerar la variabilidad de las ventas o de los costos es necesario desarrollar redes con organizaciones de actividades similares o integrándose con proveedores.

Si bien existen los nexos con otras entidades son incipientes, cuando se dan estas situaciones, demuestra adaptabilidad y capacidad para generar instrumentos que permitan amortiguar los condicionantes del entorno.

Adicionalmente, las inversiones para actualización de medios y realización de adecuaciones socio-técnicas son esenciales en consonancia con las características que Novaes (2015) expone en su análisis sobre los procesos autogestionarios.

Relacionado con la dimensión social el afianzamiento de los postulados democráticos y autogestionarios requieren la definición de reglas inclusivas autoimpuestas que afiancen las decisiones, al mismo tiempo la renovación del consejo de administración es indispensable para evitar la concentración de poder que suelen ocasionar conductas jerárquicas alejadas de los principios y postulados cooperativistas.

En un trabajo anterior abordamos las políticas públicas orientadas a fortalecer las herramientas vinculadas a tecnologías de información y comunicación emanadas de organismos a nivel nacional (Barovero et al, 2022), cobra trascendencia también dotar al sector de una legislación actualizada y robusta jerárquicamente que evite la excesiva fragmentación de disposiciones según objetivos y órganos emisores con baja posibilidad de perdurabilidad.

Los citados apoyos deben congeniar por un lado los procesos decisorios, especialmente la relevancia de la

asamblea sobre el consejo de administración, dotando de normativa adaptada y el fortalecimiento pecuniario para inversiones en capital de trabajo y bienes de capital por medio de instrumentos financieros accesibles.

Si bien las experiencias en ambas latitudes son incipientes conforman aportaciones a la crisis del empleo que deben estudiarse y profundizarse asumiendo las características intrínsecas y las variables ambientales en la búsqueda de comprender los factores promotores y detractores de su desarrollo.

En esta dirección las universidades y centro de investigación deben proveer por un lado carreras disciplinares que abarquen la comprensión y dimensión de los procesos autogestionarios, y por otro el acceso a los casos mediante redes de investigadores, dada la dispersión geográfica de los emprendimientos para indagar sobre aspectos relevantes de los entornos particulares.

## FUENTES BIBLIOGRAFICAS

Albuquerque, P. (2004a). *Asociativismo*. En “La otra economía” (Antonio David Cattani. Organizador). Buenos Aires, Universidad de General Sarmiento, Editorial Altamira

Albuquerque, P. (2004b). *Autogestión*. En “La otra economía” (Antonio David Cattani. Organizador). Buenos Aires, Universidad de General Sarmiento, Editorial Altamira

- Arias, Cora C. (2008). Representación sindical y fábricas recuperadas: un mapa de la cuestión. *Kairos: Revista de temas sociales*, ISSN 1514-9331, N°. 22
- Barovero, L.; Barovero, R.; Munt, J. y Barrionuevo, G. (2022). Economía social y solidaria, incentivos de política pública para la incorporación de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en el sector. Amazonia, Organizacoes e Sustentabilidade (AOS), 11(2).
- Buendía García, Luis (2005). De la destrucción económica a la autogestión: causas, orígenes y perspectivas de la recuperación de empresas en Argentina (Resumen Tesis Doctoral Universidad Complutense de Madrid). *Revista Online Socioeco.org*. Recuperado de: [http://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-5407\\_es.html](http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-5407_es.html)
- Castro Trajano, R. y Alvez de Carvalho, R. (2004). *Identidad y Trabajo Autogestionario*. En “La otra economía” (Antonio David Cattani. Organizador). Buenos Aires, Universidad de General Sarmiento, Editorial Altamira
- Cattani, Antonio D. (2004). *Conceptos esenciales*. En “La otra economía” (Antonio David Cattani. Organizador). Buenos Aires, Universidad de General Sarmiento, Editorial Altamira
- CECOP-CICOPA (2012). The resilience of the cooperative model How worker cooperatives, social cooperatives and other worker-owned enterprises respond to the crisis and its consequences (Bruno Roelants, Diana Dovgan, Hyungsik Eum and Elisa Terrasi). CECOP Report
- CECOP-CICOPA (2013). Business Transfers to Employes Under the Form of a Cooperative in Europe. Opportunities and Challenges. CECOP Report
- Coque, J., López, N. y Loredó, E. (2012). Recuperación de empresas por sus trabajadores en contextos de crisis: ¿qué podemos aprender de experiencias pasadas?, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 76, 97-126.
- Coraggio, José L. (2004). *Economía del Trabajo*. En “La otra economía” (Antonio David Cattani. Organizador). Buenos Aires, Universidad de General Sarmiento, Editorial Altamira
- Costa Álvarez, C. (2008). *Empresas recuperadas ¿Democratización versus mercado?: Análisis de las tensiones entre autonomía y capital en el caso de la Cooperativa de Trabajo metalúrgica 'Los Constituyentes'* (Bachelor's thesis, Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación).
- Cuesta, E. (2006). Manual de derecho cooperativo: tratamiento teórico y práctico, *actualizado con las nuevas normas legales*. Edic. Depalma.
- Defourny, Jacques (2003). *La larga marcha del concepto de economía social. En Economía Social: precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Buenos Aires. UNGS-Ediciones Altamira-Fundación OSDE
- Deledicque, L. M., Félix, M. Y Moser, J. (2005). Recuperación de empresas

- por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 51, pp. 51-76
- Fernández, Álvarez, M. y Manzano, V. (2007). Desempleo, acción estatal y movilización social en Argentina. *Política y cultura*, (27), 143-166.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-77422007000100008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422007000100008&lng=es&tlng=es)
- Gaiger, Luiz I. (2004). *Eficiencia Sistémica*. En “La otra economía” (Antonio David Cattani. Organizador). Buenos Aires, Universidad de General Sarmiento, Editorial Altamira
- García, J.M. y Gutiérrez, R. (1990): *Defendiendo el empleo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid
- Heras Monner Sans, A. y Burin, D. (2014). Para que las diferencias no se transformen en desigualdad: Criterios para distribuir recursos y remunerar el trabajo en colectivos autogestionados de Argentina. *Instituto de la Cooperación; Idelcoop*; 213
- Herrera, Josefina (2003). El socio trabajador de la cooperativa de trabajo asociado y sus derechos económicos. Cayapa. *Revista Venezolana de Economía Social*, vol. 3, núm. 6, diciembre, 2003, pp. 80-90. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62230606>
- Hirschman, Albert O. (1986). *El avance en colectividad. Experimentos populares en la América Latina*. (1a ed.). México, D.F: Fondo de Cultura Económica
- Hudson, J. P. (2016). Políticas públicas y empresas recuperadas por sus obreros en Argentina. Un análisis del Programa de Trabajo Autogestionado 2004-2012. *Apuntes. Revista De Ciencias Sociales*, 43(79), 157-184. <https://doi.org/https://doi.org/10.21678/apuntes.79.869>
- Jesús, P. y Tiriba, L. (2004). *Cooperación*. En “La otra economía” (Antonio David Cattani. Organizador). Buenos Aires, Universidad de General Sarmiento, Editorial Altamira
- Kasparian, D. y Rebón, J. (2020). La sustentabilidad del cambio social. Factores positivos en la consolidación de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la Argentina. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 213-246. DOI: 107203/CIRIEC-E.98.13940.
- Mance, Euclides A. (2004). *Redes de colaboración solidaria*. En “La otra economía” (Antonio David Cattani. Organizador). Buenos Aires, Universidad de General Sarmiento, Editorial Altamira
- Martínez, O., y Vocos, F. (2002). Las empresas recuperadas por los trabajadores y el movimiento obrero. *Carpintero, E. y Hernández M.(comp.) Produciendo realidad. Las empresas comunitarias. Grissinópolis-Río Turbio-Zanón-Brukman-General Mosconi*. Buenos Aires: Editorial Topía.

- Novaes, Henrique T. (2009). Un balance de las Fábricas Recuperadas brasileñas frente a un contexto de crisis avasalladora. En “*Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina*”. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras UBA
- Novaes, Henrique T. (2015). *El fetiche de la tecnología. La experiencia de las empresas recuperadas*. Edit. Continente. ISBN 9789507545474
- Nyssens, Marthe (1997). Popular Economy in the South, Third Sector in the North. Are they signs of a germinating economy of solidarity? *En Annals of Public and Cooperative Economics. CIRIEC International, Ed. Blackwell Publishers. Oxford; Vol. 68 nº 2*
- Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva* (1a ed.). México, D.F: Fondo de Cultura Económica
- Perbellini, M. (2010). El cuerpo de los trabajadores de empresas recuperadas. In *VI Jornadas de Sociología de la UNLP (La Plata, 9 al 10 de diciembre de 2010)*.
- Pizzi, A. y Brunet, I. (2012). Acción colectiva, autogestión y economía social. El caso de las empresas recuperadas en Argentina. *Revista de Estudios Sociales No. 42*, ISSN 0123-885X, Bogotá, abril de 2012 Pp. 57-70
- Rebón, J. (2007). *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. PICASO-Colectivo Ediciones, 2007
- Rebón, Julián (s/f) Una empresa de trabajadores. Apuntes acerca de los determinantes de las empresas recuperadas. *Labour Again*, Recuperado de <http://www.iisg.nl/labouragain/argentineantakeovers.php>.
- Rebón, Julián; Kasparian, D.; Hernández, M. (2015). La economía moral del trabajo. La legitimidad social de las empresas recuperadas.; *Universidad Nacional de Santiago del Estero. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Instituto de Estudios para el Desarrollo Social; Trabajo y Sociedad; 25; 6-2015; 173-194*
- Ruggeri, A. y Vieta, M. (2015). Argentina's Worker-Recuperated Enterprises, 2010-2013: A Synthesis of Recent Empirical Findings. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, Vol. 4, No. 1 (2015): 75-103. Recuperado de SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2639144>
- Ruggeri, Andres (2009). Las empresas recuperadas por sus trabajadores, en torno a los problemas y las potencialidades de la autogestión obrera. En “*Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina*”. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras UBA
- Ruggeri, Andres (2014) *¿Que son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora*. Buenos Aires. Peña Lillo-Edic. Continente
- Ruiz Diaz, S. (2014). Spanish Companies' Conversion Into Cooperatives As A Collective Resistance Response To Unemployment

- Sacchetti, Silvia y Tortia E. (2012). The internal and external governance of cooperatives: the effective membership and consistency of value. *Anales de Economía Pública y Cooperativa* V 87 N 1 Pág. 93-116
- Schmidt, D. y Perius, V. (2004). *Cooperativismo y cooperativas*. En “La otra economía” (Antonio David Cattani. Organizador). Buenos Aires, Universidad de General Sarmiento, Editorial Altamira
- Serrano, V. y Giménez R. (2006) Análisis de los Factores que influyen en el proceso de creación de una Cooperativa de Trabajo Asociado. *Revesco N° 88 - Primer Cuatrimestre 2006 - ISSN: 1885-8031*
- Servós, C. Marcuello y Calderón, P. N. (2013). La sociedad cooperativa: motivación y coordinación. Un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la economía social. *REVESCO N° 110 - Primer Cuatrimestre 2013 - ISSN: 1885-8031*
- Vargas Vasserot, C. (2017) La transmisión de empresas en crisis a sus trabajadores mediante fórmulas de economía social. Reestructuraciones socialmente responsables antes de la declaración del concurso de acreedores. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos, Monográfico, N° 126, pp. 13-31. DOI: 10.5209/REVE.58615.*
- Vienney, C. (1980). *Socio-économie des organisations coopératives*. T.1. Ed. CIEM, París.
- Vieta, Marcelo (2008). *Autogestión and the Worker-Recuperated Enterprises in Argentina* The Potential for Reconstituting Work and Recomposing. Paper to be presented at the 2008 Anarchist Studies Network conference, Re-imagining Revolution, in the panel: ‘¡Autogestión ya!’ The promises and challenges of self-management in Argentina’s worker-recuperated enterprises” Saturday, Sept. 6, 2008
- Vuoto, Mirta (2008). *Las Cooperativas de Trabajo Un Modelo y 3 Variantes*. *Revista Idelcoop*. Volumen 35 N° 189.
- Vuoto, Mirta (2011). *El cooperativismo de trabajo en la Argentina: contribuciones para el diálogo social*. Lima: OIT/ Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina, 2011. 100 p. (Serie Documento de Trabajo, 217).
- Vuoto, Mirta (2011). *El cooperativismo de trabajo en la Argentina: contribuciones para el diálogo social*. Lima: OIT/ Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina, 2011. 100 p. (Serie Documento de Trabajo, 217).
- Vuoto, Mirta (2011a). *Organizational dynamics of worker cooperatives in Argentina*. Springer. DOI 10.1007/s11628-011-0128-4
- Programa Facultad Abierta (UBA) (2003). *Informe del Primer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores*. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.
- Programa Facultad Abierta (2005). *Informe del Segundo Relevamiento de*

Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. Las Empresas Recuperadas en Argentina. *Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.*

Programa Facultad Abierta (2010). Informe del Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. Las Empresas Recuperadas en Argentina. 2010. *Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.* [http://recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/informe\\_Tercer\\_Relevamiento\\_2010.pdf](http://recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/informe_Tercer_Relevamiento_2010.pdf)

Programa Facultad Abierta (2014). Informe del Cuarto Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. Las Empresas Recuperadas en el periodo 2010-2013. *Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.*

Programa Facultad Abierta (2016). Informe del Quinto Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016.. *Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.*

Programa Facultad Abierta (2018). Informe del Sexto Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. Las Empresas Recuperadas en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a Octubre de 2018. *Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.*

Normativa y documentos oficiales consultados

#### **Argentina**

- Ley N° 20337 de Cooperativas (B.O. 15/05/1973)
- Ley N° 23877 de Unidades de Vinculación Tecnológica (B.O. 28/09/1990)
- Ley N° 13828 (B.O. 25/06/2008)
- Ley N° 13710 (B.O. 09/02/2018)
- Ley N° 23427 Fondo para Educación y Promoción Cooperativa. Tratamiento Impositivo. (B.O. 03/12/1986)
- Resolución INAC 360/75. Cooperativas de Producción o Trabajo.

#### **UE y España**

- Directivas 2014/23/UE, 2014/24/UE y 2014/25/UE
- Ley 5/11 de Economía Social. BOE núm. 76, de 30 de marzo de 2011 Referencia: BOE-A-2011-5708
- Ley 20/1990 (BOE 20/12/1990)