



CONLAD

2024 - "Año de la Defensa de la Vida,  
la Libertad y la Propiedad"

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones

# ANALES CONLAD 2024

ISSN on line 2451-6589 - *Volumen II*

#### Equipo Editorial:

Mg. Lic. Elsa Ibarra

#### Colaboradoras:

Técnica Pricila Baez

Carla Yaquelin Barboza

Karen Daniela Fernandez

Periodicidad Anual

## 10° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN

## 13° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

*Lema: "La Administración, el Administrador y sus competencias en la constante innovación, la digitalización y las Startups"*

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>Contenidos - VOLUMEN II – ANALES CONLAD 2024</b>	<b>Pág.</b>
<b>ISSN en línea 2451-6589</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	<b>2</b>
<b>EL APRENDIZAJE DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA APLICACIÓN PROFESIONAL EN LA ERA DE LA INCERTIDUMBRE, DESDE EL MODELO SER H4MM2.</b>	<b>5</b>
<b>MANAGEMENT LEARNING AND PROFESSIONAL APPLICATION IN THE ERA OF UNCERTAINTY, FROM THE SER H4MM2 MODEL.</b>	
<i>Lorenzo Carlos A. Lorenzo María Natalia. Reina Rubén J. Díaz Héctor R.</i>	
<b>PAPEL DEL GRUPO EN EL APRENDIZAJE DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS.</b>	<b>29</b>
<b>ROLE OF THE GROUP IN THE LEARNING OF UNIVERSITY STUDENTS.</b>	
<i>Mathot y Rebolé, María Inés. Bustamante Belén Jazmín. Báez Santiago Agustín. Giménez José Fernando.</i>	
<b>COMPLIANCE: IMPACTOS, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN COOPERATIVAS DE TRABAJO.</b>	<b>46</b>
<b>COMPLIANCE: IMPACTS, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION IN WORKER COOPERATIVES</b>	
<i>Núñez Adriana Beatriz. Onetto Gisela María. Cañete María Fernanda.</i>	
<b>LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LAS PYMES: REVISIÓN DE LA LITERATURA.</b>	<b>68</b>
<b>DYNAMIC CAPABILITIES IN SMEs: LITERATURE REVIEW.</b>	
<i>Cohen Rodolfo Saul. Mantulak Mario José</i>	
<b>AGENCIA Y CAPITAL SOCIAL EN LA GESTIÓN DE INNOVACIONES SUSTENTABLES.</b>	<b>89</b>
<b>AGENCY AND SOCIAL CAPITAL IN THE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE INNOVATIONS.</b>	
<i>Scoponi Liliana Marcela</i>	



## INTRODUCCION

Los Anales ConLAd es la Publicación con ISSN on line 2451-6589 que recopila las ponencias aprobadas por el Comité Científico cuyos autores expusieron en la 10° edición del Congreso Latinoamericano de Administración y 13° Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítica Guaraní de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, las mismas han sido distribuidas en 5 volúmenes que incluyen el resumen y el texto completo. Congreso académico universitario aprobado por RCD N° 097/23, siendo los Anales ConLAd 2024 parte del proyecto anual incluido en el Plan Departamental, actualmente Cuatrienio 2024-2027 – RCD N° 025/22 y dentro del Plan Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM) y continúa.

Estos Anales de rigurosa periodicidad anual se viene realizando desde el año 2010, cuya Publicación resulta de las cuatro Jornadas de Administración del NEA durante el periodo 2010—2013 como Anales Jornada de Administración del NEA (noreste) ISSN en Línea 2313-996X, incluyen desde el año 2011, al Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní.

A partir del año 2014 y dado el importante crecimiento de trabajos y otros pertinentes a un evento académico universitario, continúa como Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítica Guaraní (ConLAd).

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

Tienen por objetivo principal

*Difundir los resultados de investigación, extensión, docencia y similares. elaborados por los autores profesionales de grado y posgrado en el campo de la Administración y de disciplinas que hacen importantes aportes a la ciencia de la Administración.*

Dirigido a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, nodocentes, emprendedores, empresarios de las Instituciones Universitarias, Terciarias públicas y privadas nacionales e internacionales, unificadas bajo el concepto y aplicación de la Responsabilidad Social Educativa; y a interesados en la temática.

El ConLAd es un Congreso académico-universitario-científico-profesional integral diseñado para contribuir al fortalecimiento de la carrera de grado de Licenciado en

Administración, que convoca a presentar trabajos para la promoción, la difusión, la investigación, la extensión y otras formas de mejora continua en un ambiente de intercambio académico innovador, cultural, social y turístico.

Es un espacio en el cual los actores de la comunidad educativa y de la sociedad en su conjunto aportan experiencia, conocimientos y otros en pos de los Estudiantes de grado de Administración y del graduado en la Licenciatura en Administración como un profesional preparado para responder a las necesidades de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones como: dirigir, gerenciar, asesorar; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios para emprender, desarrollarse y crecer en contextos y mercados competitivos, y en el amplio escenario de los ODS (objetivos de desarrollo sustentable).

Este evento anual se realiza en el mes del Administrador Latinoamericano (09 de septiembre), bajo un lema que engloba y relaciona nuestra disciplina con el capital humano: su capacidad de dirección y liderazgo, conjuntamente con las competencias necesarias para proponer estrategias

realizables que neutralicen las desafíos y debilidades de un universo en continuo cambio para destacarse como un graduado profesional con valores humanos universales, con aportes a *transformar las Organizaciones, y adaptar sus conocimientos y experiencias a los ODS (objetivos de desarrollo sustentable), utilizando éticamente las variadas técnicas y recursos de un mundo globalizado.*

En esta edición el lema ha sido **“La administración y el administrador en la transformación digital en pos del desarrollo sostenible”** marco en el cual los autores presentaron y expusieron importantes trabajos.

La 10° Edición del ConLAd y 13° Encuentro realizado el 10 y 11 de septiembre 2024, se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, Institución Anfitriona y sede permanente del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

El campo científico de La Administración de Organizaciones comprende la integración y adaptación a los contextos cambiantes, desde esta perspectiva, la novena edición del ConLAd incluyó aspectos

virtuales y una vuelta a la presencialidad con una gran concurrencia y trabajos expuesto.

El entorno actual con vistas al futuro representa un gran desafío para los Administradores, el que debe traducirse en acciones y practicas concretas; estrategias para mantener e incrementar las actividades de las Organizaciones y hacerlas sustentable en los aspectos: sociales, económicos, financieros, tecnológicos, desarrollo de talentos, clientes y demás partes interesadas del entorno en el cual actúa.

Con este escenario, el 10° Evento ha dado continuidad a las demandas de:

- Intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;
- Fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración;
- Intercambios y experiencias enriquecedoras logrados en la investigación, en el ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre Administración;
- Reconocimiento y posicionamiento en el contexto del turismo de reuniones.

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

**Enero a Diciembre 2024 RCD N° 097/23 y RCD N° 025/22.**



10 y 11 DE SEPTIEMBRE DE 2024  
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM

**10° CONLAD  
+digital**

**CONGRESO LATINOAMERICANO de  
ADMINISTRACIÓN**  
**ENCUENTRO INTERNACIONAL de  
ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN  
JESUÍTICA GUARANÍ**

La administración, el administrador y sus competencias  
en la constante innovación, la digitalización y las startup.

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

Av. F. Elías Llamosas 9458.  
Miguel Lanús Misiones.

Conlad.fceunam @CongresoLatAdm congreso.ladm conlad



## EL APRENDIZAJE DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA APLICACIÓN PROFESIONAL EN LA ERA DE LA INCERTIDUMBRE, DESDE EL MODELO SER H4MM2

### MANAGEMENT LEARNING AND PROFESSIONAL APPLICATION IN THE ERA OF UNCERTAINTY, FROM THE SER H4MM2 MODEL

Área II: Enseñanza de la administración a nivel grado, posgrado, pregrado y terciario.  
Pedagogía en la Administración. Neurociencias en Administración. Capacitación y Actualización en la enseñanza de Administración.

Lorenzo Carlos A. [clorenzo@speedy.com.ar](mailto:clorenzo@speedy.com.ar)  
Lorenzo María Natalia [natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar](mailto:natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar)  
Reina Rubén J. [rubenjosereina@gmail.com](mailto:rubenjosereina@gmail.com)  
Díaz Héctor R. [hectordiaz@gmail.com](mailto:hectordiaz@gmail.com)  
**Facultad de Agronomía/Facultad de Cs. Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires (UNCPBA)**

#### RESUMEN

Este trabajo tiene, como objetivo central, la propuesta de cambio de la enseñanza de la administración como una plataforma de la gestión organizacional; y el proceso de toma de decisiones, a través de un modelo de diagnóstico e intervención de los problemas constituido por variables intangibles con dinámica sistémica, para abordar la complejidad de las mismas en su contexto. Ello es fruto de la experiencia de una línea de investigación de 24 años en proyectos, versiones de actualización y evoluciones sucesivas hasta el día de hoy. De esta manera, lo aquí desarrollado se encuentra en el marco de la presentación del proyecto 2024-2026 para llegar al denominado Modelo SER H4V8, en el que su aplicación es posterior al aprendizaje de los elementos básicos de la administración.

Como apoyo a esta propuesta en el trabajo, mostramos la dinámica de aplicación que

se utilizó hasta el fin del año 2023, y cómo es el proceso de decisorio -según nuestro modelo- en la actualidad, habiendo incorporado conocimientos de neurociencias en los últimos años, que ya contenían el abordaje emocional desde el origen en el año 2000, al igual que la escuela de aprendizaje sobre la base de Peter Senge.

**Palabras clave:** Enseñanza. Administración. Modelo de intangibles. Neurociencias. Investigación.

#### SUMMARY

This article has, as its central objective, the proposal to change the teaching of administration as a platform for organizational management; and the decision-making process, through a problem diagnosis and intervention model made up of intangible variables with systemic dynamics, to address their



complexity in their context. This is the result of the experience of a 24-year line of research in projects, update versions and successive evolutions until today. In this way, what has been developed here is within the framework of the presentation of the 2024-2026 project to reach the so-called SER H4V8 Model, in which its application is after learning the basic elements of administration.

In support of this proposal in the work, we show the application dynamics that were used until the end of 2023, and what the decision-making process is like -according to our model- today, having incorporated neuroscience knowledge in recent years, which already contained the emotional approach from the origin in the year 2000, like the learning school based on Peter Senge.

**Keywords:** Teaching. Administration. Intangible Model. Neuroscience. Research.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo central el cambio, que en nuestro caso venimos realizando, desde hace muchos años, en la enseñanza de la Administración como plataforma de la gestión individual, grupal y por equipos en las organizaciones, para el análisis y evaluación de las mismas, realizando diagnósticos y tomando decisiones en distintos niveles con el propósito de encaminarnos a la mejora sistémica de los problemas de las

organizaciones en escenarios previstos y seleccionados de futuro a corto, mediano y largo plazo.

Por eso mismo, hacemos la presentación del proyecto de investigación en curso desde 2024 a 2026, a través del equipo asentado en la facultad de Agronomía de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires cito en la ciudad de Azul de la Provincia de Buenos Aires. Si bien la línea de investigación se inició en el año 2000 en la Facultad de Ciencias Económicas de la misma universidad, fruto de la tesina de maestría de uno de los autores de este trabajo Carlos A. Lorenzo (profesor titular exclusivo del área de teoría de la organización) quien desde años antes al 2000 venía esbozando los aspectos preliminares de un modelo de intangibles, posteriormente estos conocimientos se aplicaron a la enseñanza de grado y posgrado con María Natalia Lorenzo (quien también conforma este equipo que en la Facultad de Agronomía dirige el profesor Rubén J. Reina, otro de los autores miembros del equipo en la línea de investigación).

Para cumplir el objetivo central enunciado hemos –sintéticamente- de informar sobre el Modelo SER H4MM2 en su denominación y versión actual y presentar el trabajo que llevamos adelante para hacer una nueva versión actualizada y evolucionada con aportes de otras disciplinas que hacen a la administración,



como por ejemplo las neurociencias y los avances tecnológicos que se aplican no solo en las organizaciones, sino también a las profesiones y actividades en general, en el presente y aún más en el futuro.

Un punto crucial es el proceso de decisión organizacional, en relación a las incorporaciones científicas y técnicas en el comportamiento de las organizaciones, asentadas en cambios culturales y expresadas en el sistema político organizacional, el cual tiene una salida integrada, justamente, al proceso decisorio.

Una vez desarrollados estos aspectos - de forma sintética- en el presente trabajo, llegamos al punto central del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Administración, con el método que aplicamos y actualizamos, el cual se basa –formalmente- en el modelo de intangibles que, como dijimos, avanza desde el año 2000 en adelante, con versiones, que fueron modificando la denominación del modelo. De esta manera, en los últimos 12 años en CONLAD hemos presentado congreso tras congreso (además de exponer y publicar en sus anales) los mismos, siendo aprobados con referato.

Decir que el centro es el método de enseñanza-aprendizaje, significa llegar a alumno a través del docente y, obviamente, luego al profesional formado y graduado a través de un modelo que los mismos pueden mejorar y desarrollar para

investigar, probar y verificar en campo sus hipótesis, y obviamente para la enseñanza y aplicación profesional.

Por lo cual, función de lo expuesto, y sobre la base de otro trabajo nuestro en este congreso, denominado “Análisis situacional de una empresa familiar regional bajo la aplicación de un modelo de intangibles” y el proyecto de investigación que los sostiene, se desarrolla el Marco Teórico que lo sustenta, y se describe la herramienta que creemos más idónea para aplicar profesionalmente: un modelo de intangibles –principalmente-para diagnosticar e ir encaminando los problemas en las organizaciones para su supervivencia y desarrollo. A continuación, se plantea el objetivo del trabajo y los del proyecto 2024/2026, que actualiza al mismo.

A partir de ello, se presenta el proceso de decisión como instrumento fundamental para obtener los resultados a los que se aspira, teniendo en cuenta las variables del Modelo SER H4MM2, como modelo sistémico y recursivo, dispuesto para el aprendizaje de la organización a través del tiempo. El mismo se basa en la inteligencia y procesamiento humano (endógeno) del cerebro, el cual es analógico, superior y creativo, flexible, innovador, y responde a la selección y evaluación de escenarios de futuro, como así también al diagnóstico y evaluación de los resultados a través de seres humanos capacitados con sus



conocimientos, experiencia y formación continua interdisciplinaria, contando con la rapidez complementaria de la base de datos digital - a través de Internet y la inteligencia artificial- entre otros aspectos tecnológicos.

Sintetizando, en este trabajo ponemos el foco principal en el proceso de enseñanza/aprendizaje de la Administración como plataforma de la gestión y - por lo tanto- en el cambio necesario dentro de las Facultades Universitarias respecto de la integración de conocimientos necesarios y en la metodología más adecuada para el proceso de integrar -en el profesor y el alumno- los conocimientos en modelos (como el que presentamos o en otros) que tengan como finalidad generar tales herramientas de integración sistémica.

### **Problema**

El proyecto 2024-2026, en el que se enmarca este trabajo, se encuentra en desarrollo en el presente planteando la actualización y evolución del Modelo SER H4MM2 (iniciado en 2018), y modificando su denominación a Modelo SER H4V8 al considerar necesario para disponer de una identidad más acorde al progreso del mismo. Ha tenido desde un principio, la finalidad de ser un instrumento de diagnóstico de intangibles y de gestión, para la toma de decisiones y para la mejora de los inconvenientes, que se le presentan a las organizaciones, en el marco de la

dirección empresarial hacia el cumplimiento de sus objetivos. De allí, que este proyecto, representa una novena etapa de profundización y evolución del mismo, permitiendo contar con una tecnología totalmente actualizada desde las finalidades del Modelo, como aporte a la gestión de las organizaciones tanto del sector agroindustrial como otros sectores de la región de influencia de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Por lo cual, es interesante preguntar ¿cómo se puede, desde la administración, hacer un aporte a la gestión y supervivencia de las organizaciones?

Los sectores organizacionales y empresarios relacionados con la agroindustria y la relación interdisciplinar, son estratégicos para Argentina.

La Facultad de Agronomía, emplazada en el centro de la Provincia de Buenos Aires, en la ciudad de Azul, es un territorio interesante del interior bonaerense como referencia de la zona pampeana, de características económicas, sociales y ecológicas en la región, en donde se encuentra asentada la UNCPBA. Se constituye, como un centro de relevancia académica en investigación, desarrollo de tecnología, transferencia y extensión, representando los conocimientos y tecnología en Gestión Administrativa Agroindustrial, un área muy importante dentro de la zona de influencia y la investigación de nuestra línea de trabajo.

Como antecedentes en la Facultad de

Agronomía, se han desarrollado diferentes proyectos desde el año 2012 y hasta la actualidad. En primera instancia, como réplica del Modelo nacido en la Facultad de Ciencias Económicas de la misma Universidad, para luego ser anclado en la Facultad de Agronomía con codirección de un investigador categoría III, graduado en dicha unidad académica, donde están asentados los sucesivos proyectos aprobados e instrumentados.

Estos proyectos tienen un correlato de aplicación, dentro de este contexto y sus particulares problemáticas de magnitud agroindustrial, pudiendo brindar un servicio al empresariado, directamente involucrado por los relevamientos de campo y extensiones del mismo.

De esta forma, en los proyectos radicados en la Facultad de Agronomía se ha abordado la profundización y aplicación del Modelo SER H4 MM2 y sus variables, incorporando las variables Modelos Mentales y Tecnología, con centro en el Ser Humano para desentrañar su comportamiento y la toma de decisiones en equipo, actualizando los elementos a tener en cuenta en las etapas del proceso decisorio en relación a los últimos trabajos elaborados, presentados en Congresos y publicados en el año 2023. Para ello, se continúan los estudios sobre los Modelos Mentales, poniendo el acento en los descubrimientos de las neurociencias y la aplicación de ello en los equipos de trabajo y las decisiones estratégicas, de

planeamiento y ejecución, como así también en los cambios culturales, el Liderazgo, la comunicación y el poder en la estructura y procesos organizacionales, en el contexto organizacional, con la finalidad de mejorar la cooperación humana.

En esta instancia evolutiva del Modelo SER H4 MM2, se prevén realizar estudios por tipología cultural, con sus tipologías de sistema político organizacional correspondientes, de acuerdo a la teoría y las actualizaciones generadas en trabajos y proyectos anteriores de la misma línea de investigación. Todos los estudios, tienen un abordaje sistémico en las variables que subsisten y las nuevas variables incorporadas en una nueva versión denominada Modelo SER H4V8.

Con la nueva versión del modelo, se busca mejorar la formulación del diagnóstico en las organizaciones, actualizando la composición de sus variables, relaciones, contenidos y dimensiones, configuraciones, tipologías, metaprocesos, y escenarios contextuales; encontrándose desarrollados todos estos aspectos en el Modelo SER H4 V8. Lo cual, bajo el cotejo y las verificaciones de los resultados de los trabajos de campo que se realizan en el proceso de desarrollo del proyecto. Permitiendo continuar con la conceptualización, y el análisis de elementos para el diseño descriptivo de la aplicación del proceso de decisiones, con el fin de lograr una aproximación posible a la realidad actual, estimando tendencias,



en la aplicación de la gestión de equipos. De acuerdo a cada tipología cultural y política de las organizaciones y la recursión sistémica como proceso de aprendizaje; con el aporte de los conocimientos actualizados de las teorías cognitivas y las neurociencias.

### Objetivo del presente trabajo

El objetivo general de este trabajo consiste dar cuenta de los aprendizajes realizados en función de los 25 años de la experiencia en la aplicación del Modelo SER H4 MM2 al proceso de enseñanza/aprendizaje de la Administración, para la gestión efectiva de las organizaciones en el presente y proyectada hacia el futuro.

### OBJETIVOS DEL PROYECTO QUE DA MARCO A ESTE TRABAJO

#### Objetivo general

- Articular y realizar ajustes al modelo SER H4MM2 en relación a los nuevos conocimientos emanados de los avances tecnológicos, las neurociencias y la cognición humana como variables que se incluyen en el diseño de la versión SER H4 V8 del Modelo de intangibles de diagnóstico y gestión de las organizaciones con foco en el proceso de toma de decisiones.

#### Objetivos específicos

- Desarrollar las variables Modelos Mentales y Tecnología en relación con las demás variables del Modelo para la aplicación en la gestión organizacional.
- Incorporar la teoría de los afectos y conocimientos de neurocognición a las variables configuradas por tipología cultural y la cultura de las organizaciones.
- Determinar las Tipologías y perfiles de Modelos Mentales, que surgen del campo de conocimiento de la variable respectiva en relación a las estructuras y procesos organizacionales.
- Lograr una metodología de aplicación específica de los perfiles de Modelos Mentales en los procesos de toma de decisiones organizacionales, ajustado al nivel general de decisiones estratégicas de las organizaciones y los consiguientes niveles de planeamiento y ejecución.
- Aplicar los conocimientos y conceptos de Modelos Mentales del perfilamiento en el sector Agroindustrial Pyme, y organizaciones relacionadas, identificadas tentativamente, para relevamiento en campo, en el marco del desarrollo general de la teoría descriptiva del proceso de decisiones organizacionales.
- Aplicar el conocimiento de instrumentos tecnológicos contenidos en la variable específica del Modelo SER H4 V8, actualizado en el sector agroindustrial Pyme, y organizaciones



relacionadas para el relevamiento en campo, en el marco del desarrollo general de la teoría descriptiva del proceso de decisiones organizacionales.

- Diseñar relevamientos y efectuar su aplicación en el campo experimental de organizaciones del sector agroindustrial, como estudios de caso.
- Inducir nuevos indicadores de diagnóstico de gestión que surjan de los estudios teóricos y relevamiento de campo, con aplicación sistémica y con bucles de aprendizaje basada en los metaprocesos del SER H4V8
- Ajustar el proceso teórico general descriptivo del proceso de toma de decisiones del paradigma teórico clásico, en base a los nuevos conocimientos de la teoría de la mente en el comportamiento del Ser Humano y el impacto de los afectos en la misma.

## MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO 2024-2026 Y DEL PRESENTE TRABAJO

En el presente trabajo, se da continuidad al desarrollo de la línea de investigación iniciada en el año 2000 y que se ha sucedido sin interrupciones hasta la actualidad. Por lo que no se considera necesario, repetir sus características y desarrollo, sino simplemente referirse a los mismos para quien lo crea de interés. En ese sentido, se expone el marco teórico o estado del arte que se ha reunido hasta el momento, con las incorporaciones de

diferentes avances logrados en el desarrollo de los proyectos sucesivos, tanto en la bibliografía más adecuada y actualizada para un estudio de “sistemas complejos”, como en aplicación en el campo experimental de las organizaciones de influencia de la UNCPBA.

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).*

Para cumplir el objetivo general del Proyecto que da marco a este trabajo, a través de los objetivos específicos, se toman las teorías desarrolladas sobre el comportamiento del ser humano, referidas a aspectos filosóficos, antropológicos, psicológicos, sociológicos, cognitivos, emocionales, sentimentales y neurocientíficos que hemos tomado como referentes y siguen vigentes en la actualidad.

En este marco, consideramos pertinente tomar como base -dentro de lo que es al abordaje del aprendizaje organizacional- lo escrito por Peter Senge, en su libro “**La V**



**Disciplina**” que nació en idioma inglés en el año 1990. Una de esas cinco disciplinas, son los denominados Modelos Mentales. Al inicio del capítulo 10 de su edición en español, plantea 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, P., 1992:222)

Asimismo, en “La Quinta disciplina en la práctica” del mismo autor (Senge, 1995) hay herramientas, de ese momento, interesantes como estrategias para trabajar los modelos mentales.

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).

Al mismo tiempo, uno de los libros estimables de tener en cuenta, es el Magoroh Maruyama denominado **“Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural”** sobre todo en lo que se refiere a la investigación endógena (Maruyama, M. 1998).

A su vez, en el proyecto que enmarca este trabajo, como en los anteriores, interesa complementariamente ver cómo se pueden aplicar 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.

Hay un camino por medio de las neurociencias, que es epistemológico; 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. Lo cual, a lo largo de la temática tratada, se aborda en su



relacionamiento con la gestión, y que actualizado, se configura en una guía teórica de estos conocimientos.

Peter Senge habló de la Organización que aprende, lo que se dio en llamar Organización Inteligente (Senge, P., 1992). En base a ello, este proyecto, que incorpora la variable Modelos Mentales, no puede estar despojado de la estrecha relación sistémica con las demás disciplinas de su libro a mencionar: la visión compartida, el pensamiento sistémico, el dominio personal, el trabajo en equipo.

Es un abordaje, que todos los que enseñamos e investigamos en administración y gestión debemos perseguir por la complejidad que abordamos en las organizaciones.

Es fundamental, para el presente proyecto de investigación, ver el sistema nervioso en todo el campo del ser humano, ya que está demostrado que el dualismo cartesiano ha quedado superado, y aún mucho antes que intervinieran las neurociencias.

El cerebro y la mente impactan sistémicamente en todo el organismo biológico y el organismo biológico impacta, a través de su funcionamiento, en el cerebro y por lo tanto en la mente.

Es un todo integrado junto al cuerpo. Lo cual, necesariamente se traslada en el accionar organizacional a nivel individual como grupal.

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

La misma, brinda un marco, que se hace estructural, al trabajo. 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.

Por esto mismo, hemos incorporado a la tecnología como variable en el Modelo SER H4V8.

También, y en referencia al Modelo teórico en que la línea de investigación –la cual el proyecto 2024-2026 representa- se basa para describir y analizar el funcionamiento organizacional, son importantes las relaciones con los cuatro Metaprosesos del Modelo, que ya se encuentran incorporados desde las primeras versiones del mismo, y que brindan el Programa necesario para mejorar las disfunciones diagnosticadas a través del mismo. Los mismos refieren a

- 1) Abordaje y Gestión de la Complejidad;
- 2) Abordaje y Gestión del Ser Humano en el trabajo;
- 3) Abordaje y Gestión del Capital Social, la Moral y la Ética;

- 4) Abordaje y Gestión del Aprendizaje organizacional;
- 5) la Gestión de valuación y Posicionamiento ante el contexto.

Asimismo, derivados del proyecto 2012-2015, se han desarrollado dos aspectos conceptuales que incorporar en esta instancia evolutiva de investigación:

Uno se refiere al llamado Gammaproceso, que es ampliar la “codificación”-en analogía con la física- que nos viene 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.

El otro, 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).

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. Ante lo cual, su libro denominado “Sentir y Saber: el camino de la conciencia” (2021), tiene aspectos de gran implicancia para la teoría de las decisiones. Todo ello, se encuentra integrado como conocimientos de la variable Modelos SER H4V8.

#### **La enseñanza de la administración: método de aplicación del modelo hasta su última versión (2023)**

En este apartado se presentará la forma en la que fue aplicado el Modelo SER H4MM2 (y sus diversas versiones a través del desarrollo de la línea de investigación) al proceso de enseñanza de la Administración, y al proceso de toma de decisiones que dicho modelo plantea.

### **Sistema dinámico de funcionamiento: metodología analítica de resolución de problemas hasta 2023 en sus distintas versiones**

El modelo SER H4MM2 (versión actual a modificar y actualizar en el marco del proyecto de investigación 2024/2026) tiene una metodología de aplicación de sus herramientas y estructuras componentes, el cual -en las organizaciones- lo terminan de decidir las personas integrantes del proceso de decisión de las mismas, una vez aprobado el modelo presentado por un consultor y o asesor condominio suficiente del mismo. También, ello sucede cuando los equipos de investigación han aplicado el modelo total o parcialmente al realizar los relevamientos de campo de los distintos proyectos de la línea de investigación para verificar la validez de las hipótesis. Los únicos “ajustes” los ha tenido en la aplicación, mediante la modificación en su estructura como instrumento ante la realidad. Seguramente se espera que al término de la versión 2024/2026, este método de aplicación pueda tener una modificación mayor que los anteriores.

Para aplicar en situaciones disfuncionales por personas responsables de toma de decisiones.

#### **Pasos:**

- 1) Definición tentativa de los síntomas de una situación disfuncional como Estratégica, de Planeamiento u Operativa con el detalle de sus características más salientes.
- 2) Determinar oportunidad y tiempos para seguir un proceso intuitivo o analítico. De comenzar u proceso analítico realizar los pasos que siguen a continuación.
- 3) Relacionar la ubicación de los síntomas dados en el paso 1 en el Paradigma Cultural de la organización. Aplicación de Pensamiento y Arquetipos Sistémicos.
- 4) Determinar la (s) variable (s) del Modelo Ser H4 involucrada (s) en el (los) síntoma (s) tentativo (s), realizando, si son más de una, una medición de intensidad, frecuencia e intensidad de las mismas.
- 5) Ubicar la (s) Variable (s) determinadas en el paso 3 en relación de análisis con el Paradigma Cultural dominante en la organización, a fin de determinar su (s) comportamiento (s) debido (s) en la Configuración Organizacional basada en el Modelo Ser H4 alineada al Paradigma Cultural dominante.
- 6) Comparar analíticamente las Variables, a través de sus Conceptos Relacionadores o “puente” en la Configuración Organizacional correspondiente y Paradigma dominante.
- 7) Analizar la reformulación de los síntomas del paso 1 con la finalidad de la realizar la acción para darle

solución. Aplicación de Pensamiento y Arquetipos Sistémicos. Definir el Problema.

- 7) Encontrar alternativas de solución del Problema que quedó definido en el paso 6 desde la situación sistémica reflejada en el paso 6.
- 8) Analizar los procesos de las Variables involucradas en relación con los Conceptos Relacionadores de la configuración Organizacional correspondiente, para evaluar las alternativas formuladas en el paso 7.
- 9) Describir y analizar escenarios Contextuales posibles en relación con las alternativas del paso 7.
- 10) Seleccionar la alternativa más satisfactoria de manera integral (espemoracional – SER) con finalidad estratégica ante la información disponible que definió el problema y los escenarios contextuales. Aplicación de Pensamiento y Arquetipos Sistémicos.
- 11) Realizar un Programa tentativo de Acción para ser sometido al centro de formalización decisoria según la índole de la situación dentro de los procesos de la Organización (comité o persona en el nivel competente), incorporando en el mismo los Metaprocesos dinámicos del Modelo Ser H4 con las características del Paradigma Cultural de la

Organización y su Configuración organizacional alineada.

En esto hay que tener en cuenta que cuando el proceso de problema-acción es intuitivo, lo que influencia el mismo es la experiencia y el aprendizaje en el funcionamiento del Modelo SER H4MM2, los Paradigmas Culturales y las Configuraciones Organizacionales realizados en su dimensión analítica. Esto tiene mucho que ver con el proceso de la decisión política o estratégica final, y con los acontecimientos de conflicto o problemas organizacionales que se tomen o deban tomarse sin tiempo u oportunidad para llevar adelante el proceso analítico precisado anteriormente.

Influye en el proceso analítico y en el intuitivo, el hecho de haberse realizado en la organización un profundo relevamiento general sobre la misma a través del Modelo Ser H4MM2 y los Paradigmas Culturales y las Configuraciones Organizacionales. En este caso hay que evaluar la oportunidad de hacerlo antes de la resolución del problema en su dimensión analítica, de hacerlo de una manera abreviada.

### **Proceso de decisión aplicando conocimientos interdisciplinarios surgidos de las variables del modelo**

En cuanto al proceso de decisiones, el modelo de intangibles SER H4MM2 lo considera como la salida de su búsqueda de resultados que la organización espera



para encaminar situaciones, problemas y “enfermedades” funcionales, y que a partir de las cuales descubre la aplicación del modelo para diagnosticar e intervenir integralmente; lo que se espera tenga impacto en la información que llegue después de las acciones dispuestas y los ajustes de retroalimentación que devienen de ella, controlando si se está en el marco esperado como finalidad ante el escenario seleccionado.

El modelo, y las variables del mismo impactan y modelan el proceso de decisiones, cuyos pasos y elementos mostramos en las siguientes figuras, en la segunda se encuentra esquematizado – también - el marco teórico de la versión actual. Lo que posiblemente no tenga cambio es el proceso de decisión (en desarrollo dentro del proyecto 2024-2026 que se encuentra en la figura 1.

Figura 1: Proceso de toma de decisiones bajo el Modelo SER H4V8



Fuente: elaboración propia basado en (Lorenzo, C.A, Reina,R. J., Díaz, H.R.y Lorenzo, M.N., 2023:19)

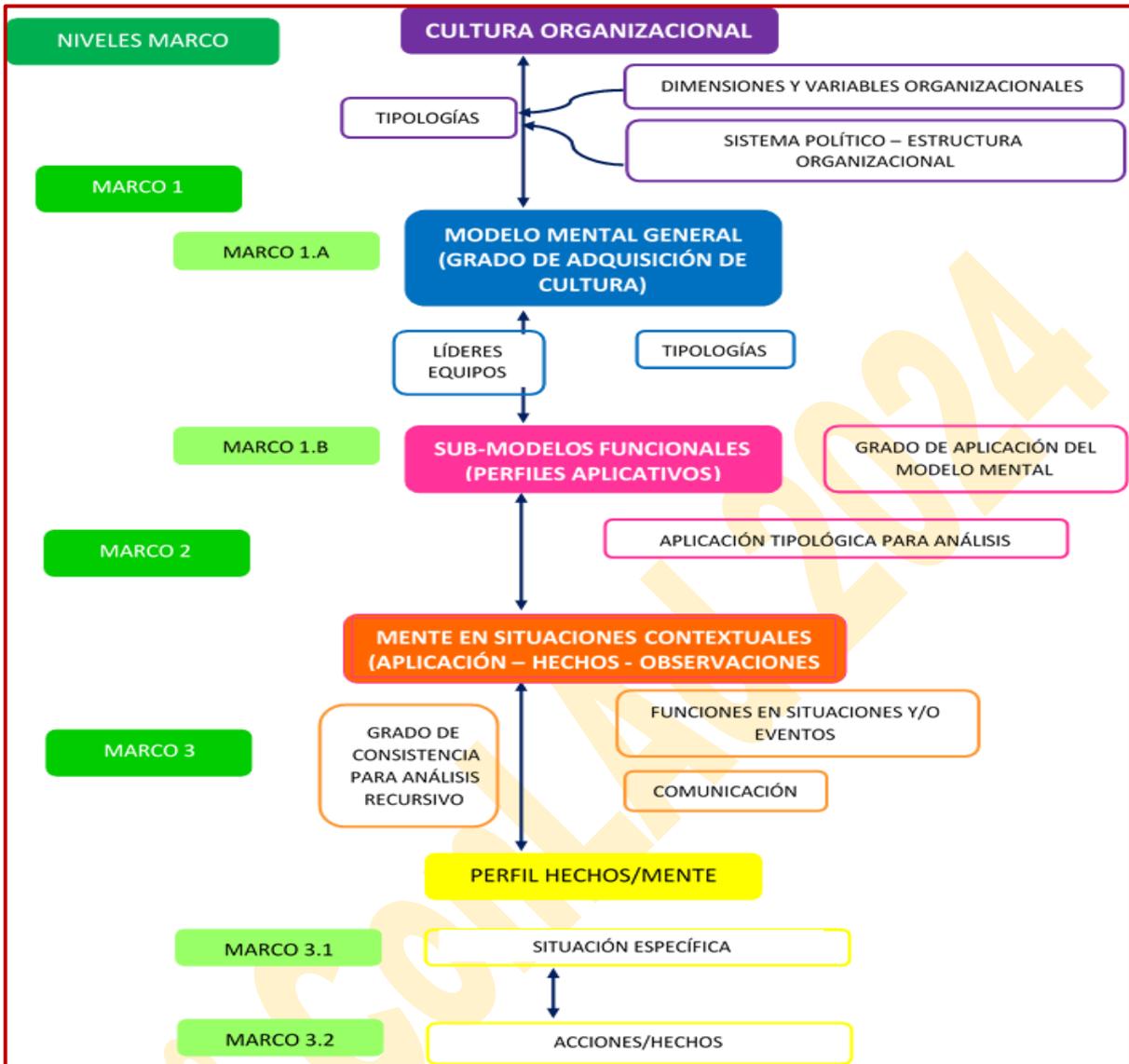
En la Figura 1 vemos cómo se integran y relacionan las variables del modelo de intangibles diseñado y desarrollado. Además, queremos señalar una variable que tiene gran importancia en el proceso de la toma de decisiones y acción de la gestión organizacional. La misma está vinculada al Sistema Político de la

que se pueden formar: la influencia, la cual puede ejercerse individual o colectivamente, en lo que respecta a las negociaciones que hay que realizar entre los seres humanos que participan de las decisiones, ya sean las estratégicas y también las de planificación y ejecución que se desprenden de ellas.

Organización que denota las coaliciones



Figura 2: Marcos Teóricos en el proceso decisorio: desde la cultura a la acción recursiva



Fuente: elaboración propia (Lorenzo, C.A. y Lorenzo, M.N., 2019b:8)

A su vez, este proceso es fundamental y actúa como expresión de la variable Cultura Organizacional, considerándola parte de una misma moneda, como también lo es -de alguna forma- la comunicación. Al mismo tiempo, la variable modelos mentales (es decir, el perfil de los integrantes del proceso) y fundamentalmente la variable liderazgo, son también de gran importancia dentro del

marco de la cultura y de la expresión política, nacida de intereses, necesidades, deseos y análisis técnicos relacionados que se originan en los datos y la información del sistema de base de datos de la organización, y son procesados tanto por medios tecnológicos digitalizados, como también por el procesador humano, que es la mente del mismo en sus aspectos



cognitivos, conscientes, inconscientes e intuitivos.

Asimismo, para nosotros resulta esencial que el estudiante de Ciencias de la Administración aprenda la misma y la gestión organizacional a través de modelos integrales y de dinámica sistémica que estén basados en intangibles y puedan ser complementados por modelos tangibles. Por eso mismo, a continuación, vamos -en forma general- a realizar una propuesta en este trabajo -como ejemplo tentativo de cómo realizarlo- para que los lectores de este trabajo interesados en el mismo le vean valor para las finalidades que tenemos dentro del área de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN, e intenten diseñar metodologías que aporten a la mejora colectiva de un abordaje como el que presentamos y proponemos.

### **Propuesta para entender la administración y su aprendizaje**

A partir de los años que tenemos como docentes, nos seguimos preguntando, ¿cómo se puede interesar y motivar al alumno en el abordaje -que tiene desde hace 30 años- la Administración?

Se necesita, para nosotros, una nueva motivación basada en aspectos que integren y agilicen el pensamiento, dando instrumentos para abordar la complejidad y la incertidumbre con una actitud y aptitud de gestión, en base a investigación de

casos reales de organizaciones. En nuestro caso, optamos por el instrumento natural del cerebro humano, el cual representa su forma analógica de intuir, analizar y procesar, y que es -en definitiva- el creador de lo digital, la inteligencia artificial, los algoritmos de comportamiento, y por lo cual, el que hace los planteos de elementos a tener en cuenta en cada situación ante límites y problemas a superar, previendo finalidades a conseguir y los posibles escenarios con diferentes probabilidades de riesgo e incertidumbre. En esa búsqueda reside, para nosotros y nuestra experiencia formal de 24 años (que seguimos desarrollando), la clave de la motivación.

### **Propuesta y método general de enseñanza del modelo**

Hay una propuesta clara a través de este trabajo, la cual tiene que ver con lo que hemos desarrollado hasta ahora en el mismo. Es para conocer -como hemos diseñado- un modelo de intangibles, sistémico e integral al que tratamos relevar en la dinámica organizacional real. No vamos a insistir más en qué nos estamos basando (ya que nos hemos referido a ello), ni en la importancia que creemos que tiene para la Administración y la gestión el contar con un modelo de intangibles, por momentos complementado con un modelo de tangibles.



Pasamos aquí a la segunda parte de nuestra propuesta, que es también muy importante en lo que se refiere a cómo vemos los equipos que hemos conformado la misma (y sus distintas versiones desde el año 2000 hasta el presente) a la gestión de la Administración. Nos referimos entonces a la propuesta de que la enseñanza y el aprendizaje en Administración esté afrontada o más bien abordada, desde la integridad de lo que conforma la misma.

Esto quiere decir que, sobre las bases conceptuales básicas, los parámetros y las variables que seleccionamos para aplicar la administración y la gestión organizacional, y el objetivo de las mismas es llegar rápidamente a un punto en el cual todas ellas se encuentran relacionadas en un modelo de intangibles.

Este modelo está comprendido integralmente a través de sus relaciones, lo cual permite realizar diagnósticos y evaluar mejoras a las situaciones que se nos presenten y que sean disfuncionales a las finalidades que la organización persigue, como así también a sus objetivos y metas. Para eso, es necesario que después que presentemos un Modelo propio como hacemos con el nuestro, los estudiantes estén en situación de analizarlo, discutirlo y crear un propio modelo, para ser contrastado posteriormente en su consistencia con el enseñado.

Proponemos que, en primer lugar, el estudiante realice individualmente su propio modelo, y que después lo trabaje en equipo con tres o cuatro compañeros más en forma grupal, teniendo estos últimos también su propio modelo. De tal manera, se profundiza el aprendizaje de los modelos y con ello la administración y la gestión de las organizaciones. Desde el punto de vista teórico, recomendamos para eso presentar una situación común que les permita aplicarla de forma virtual, porque esto último es lo que facilita ese análisis y las comparaciones que deben realizar entre ellos, discutiendo, acordando y cuestionando.

En este acuerdo o desacuerdo, se deben exponer claramente establecidas las diferencias entre dichos modelos, por lo cual lo importante es comprender por qué esas diferencias se ocasionan, y de cuál base parte cada alumno para convencer de lo que expone, ya que también profundiza y facilita el aprendizaje para seguir sosteniendo lo que ha realizado, ó modificar total o parcialmente lo que cada uno de ellos había diseñado y sostenido.

Luego de este paso o etapa de aprendizaje, es importante volver a aplicar el Modelo en otra situación distinta para poder descubrir las diferencias de resultados que surgen de los mismos. Finalmente, se debe contrastar con el Modelo que explicó el profesor y que es el correspondiente a la cátedra, y mediante el



cual se presentó el instrumento Modelo como un abordaje importante para la enseñanza, el aprendizaje de la Administración, la gestión y fundamentalmente también para la aplicación profesional.

Esta metodología entrena el cerebro y los aspectos cognitivos de la mente de los estudiantes para ver integralmente una situación, y específicamente, los detalles que mejoran el expertise profesional para cuando se encuentren graduados; en base al modelo y también a los procesos organizacionales necesarios para llevar a cabo la mejora de las situaciones problemáticas y/o disfuncionales que está afrontando la organización, o previendo las mismas con respecto a futuros de corto, mediano o largo plazo, en relación con los escenarios opcionales que logramos descubrir en esos mismos tiempos futuros.

Por lo cual, es imprescindible y central no dejar de lado e incluir todos estos aspectos del proceso de enseñanza y aprendizaje de los modelos al proceso de toma de decisiones descrito por etapas, como ya hemos presentado anteriormente en este trabajo. Porque justamente, en este proceso, se encuentra la información digital y endógena procesada por el Ser Humano, que le permite evaluar la situación y las opciones en las cuales hay que trabajar para definir las decisiones y acciones (con las negociaciones establecidas en el proceso), para luego aplicarlas y controlar

los resultados de esos procesos que se llevan adelante.

Los mismos, en esta etapa recursiva del sistema, serán procesados en el sistema de control -que tengamos- de la información. Éste también tiene una dinámica de cambio relacionada con el mayor conocimiento, las características temporales del sector en donde estamos y las nuevas tecnologías que puedan ser aplicables para lograr mayor efectividad, desde los aspectos digitales de procesamiento que sirven de indicadores para ser evaluados por los que toman decisiones en un marco de evaluación (no solamente técnica, sino fundamentalmente de los aspectos humanos que intervienen y formulan los planteos diferentes y conformados a veces en coaliciones que discuten la forma de actuar para resolverlos), llegando a las negociaciones más convenientes en relación a las variables de Cultura Organizacional y Poder dentro del sistema político de cada una de las organizaciones en que se trata.

En definitiva, ésta es la propuesta educativa complementaria para los estudiantes de Administración, y de abordaje de la misma, a través de modelos sistémicos integrales de intangibles complementados, cuando así es conveniente por modelos tangibles.

A tales efectos, consideramos importante invitar a los lectores a acompañarnos de alguna manera (y nosotros acompañarlos a

ustedes) en aspectos relacionados con nuestras investigaciones y nuestro abordaje, o que quieran también emprender investigaciones parecidas por su propio camino y/o a partir de la replicación, ampliando los tipos de organizaciones y regiones culturales diferentes a la nuestra, para la mejora de este abordaje de la Administración Organizacional.

Creemos que cada organización, con los seres que las componen, son los que deben encontrar los caminos de mejoras que necesitan o acudir a un consultor para complementar. Lo que hace nuestro Modelo es describir los elementos y variables a tener en cuenta en el análisis y la evaluación de alternativas, partiendo de la base de que las decisiones a tomar son distintas para cada organización.

Finalmente, consideramos que algo hemos hecho, pero falta mucho por hacer y que es la inteligencia colectiva de todos los que nos encontramos en esta disciplina y profesión la que hace posible que seamos cada vez más efectivos en la aplicación de los mismos y de la obtención de los mejores resultados porque, como decía Peter Drucker, la gestión y la administración están estrechamente relacionadas con el desarrollo de las sociedades y la riqueza de las naciones.

**El modelo mental requerido del estudiante y profesional de**

### **Administración en marco del cambio en la universidad**

Los cambios necesarios en los Modelos Mentales aplicados a la Administración y la gestión en el proceso de enseñanza/aprendizaje, en la parte analógica y las decisiones en el mismo

La propuesta que realizamos no es la única posible, pero está dentro de un marco de cambio de Modelo Mental. Si no hay reacción rápida, se deteriora - a nuestro entender - la utilidad real de la administración y perdemos el camino para actualizar y evolucionar desde el ámbito de la universidad argentina, principalmente desde la pública. La situación de hoy es una oportunidad para las opciones de cambio.

Por lo cual, la pregunta consiste en saber ¿cuál es el ámbito del cambio que el contexto, la tecnología, la productividad de las organizaciones y todo tipo de gestión necesita? A dicho análisis deben agregarse los cambios en el trabajo y la complejidad de la supervivencia organizacional como factor de desarrollo y creación de riqueza en nuestro país necesita, relacionado comercialmente en el mundo, con la posición política que una cancillería profesional y coherente con los intereses que el país lleve adelante.

Para nosotros consiste, en primer lugar, en tener las herramientas de enseñanza-aprendizaje analógica - endógenas a la mente humana - para ingresar el



acompañamiento, y el procesamiento rápido de los planteos que el proceso de decisión (en relación a los recursos presentes y futuros con el trazado de escenarios para resolver la incertidumbre natural de la complejidad, con rapidez, agilidad e inteligencia) requiere.

En segundo lugar, se ha observado que, desde hace un tiempo, se están requiriendo en las organizaciones personas mayores a 50 años, a quienes que algunos definen como la generación “Silver”. Eso sucede porque son personas de ciertas generaciones que han recibido una fuerte formación y se han desarrollado más que las anteriores en lo que se refiere a su cerebro y modelos mentales endógenos y, por ende, analógicos de la mente humana. También, son los que dieron origen y desarrollo de la cultura digital y tienen cierto entrenamiento en la selección de la misma.

Este tipo de modelo mental lo tienen muchos docentes en las universidades y colabora en los aspectos que son necesarios para los jóvenes, en relación a lo que postulamos dentro de los cambios que deben realizarse en la enseñanza de la Administración y gestión de las organizaciones hacia el futuro, partiendo desde el presente. Además, en el caso de las universidades, eso se extiende hasta los profesores que sienten y se encuentran realmente motivados a proseguir en la enseñanza y en la investigación. Por ello,

la relación con los estudiantes y jóvenes, docentes y profesores potencia la fortaleza del cambio, buscado y necesario.

En consecuencia, se precisa mucho de los profesionales en su campo de acción, de la relación con los mismos desde las facultades, es decir, con sus graduados en distintos ámbitos, al igual que los profesores, docentes e investigadores, volcando la experiencia, el análisis y el conocimiento en modelos para la enseñanza y la investigación a los estudiantes, quienes son el proyecto dirigencial de futuro en los diversos niveles de la actividad económica y social.

Por eso, es preciso asumir que la enseñanza debe partir de seleccionar los elementos básicos que sean los pilares de un desarrollo e integración de los problemas para aportar dinámica, así como el entrenamiento interdisciplinario y transdisciplinario necesario con suficiencia, creatividad e innovación.

Y ese es un cambio consciente en los Modelos Mentales, en relación a los instrumentos de análisis, diseño de procesos de toma de decisiones (en base a las variables sistémicas) y procesos de supervisión de las políticas, de manera abierta a los escenarios de cambio, con agilidad y trabajo colectivo; el cual enriquece el pensamiento de cada ser involucrado en diagnosticar, evaluar y decidir.



También, es una faceta para tener fuertemente incorporada en los modelos mentales: visión y misión con trabajo en equipo, comunicando los modelos mentales y sus instrumentos de procesamiento y análisis con dominio personal, con un abordaje de pensamiento dinámico y sistémico para decidir y aprender, sostenida y habitualmente. Y esto es, nada más ni nada menos, lo que desarrolla Peter Senge desde su primer libro “La quinta disciplina” en adelante.

Finalmente, ello representa un cambio cultural, estratégico, comunicacional, político en los procesos y estructuras flexibles dentro de la institución universitaria en su función de enseñanza y aprendizaje - en este caso- en que se trata a la Administración en pos de la gestión organizacional para los profesionales de Ciencias Económicas y también de la gestión de otras actividades y profesiones.

## CONCLUSIONES

Hemos tratado de explicar claramente el objetivo de este trabajo a lo largo del mismo, como también de exponer la fuerza que implica tener un modelo de intangibles con dinámica sistémica, el cual se proyecta como opción y ejemplo de método para diseños de otros modelos, así como la tarea de búsqueda continua de conocimientos que necesita para su vigencia y sostenibilidad. Asimismo, presentamos algunas cuestiones del

proyecto en el cual estamos abocados en este momento, que justamente se encuentra en el objetivo de actualización de Modelo SER H4MM2 en su diseño y elementos componentes.

Lo relevante de nuestro sistema de proceso de decisiones en las organizaciones, es que tiene en cuenta integralmente para su diseño el Modelo SER H4MM2 (versión actual), el cual se denominará SER H4V8 una vez rediseñado en el nuevo proyecto, desarrollando también un nuevo método de aplicación, en relación a las versiones anteriores.

Tratamos de mantener y optimizar el diagnóstico que el modelo nos permite y, al actualizarlo, mejorarlo de acuerdo a las condiciones de cambios del presente y futuro en relación a los conocimientos y variables, como así también a la relación entre variables que le da la dinámica sistémica ante la complejidad endógena de las organizaciones, de los seres humanos que las integran, y del impacto tecnológico que surge desde el contexto, el cual adopta distintas características en cada organización.

A su vez, creemos que la enseñanza de administración y gestión, con el abordaje complementario a los conceptos básicos de nuestro modelo de investigación y, gracias a que el mismo es un instrumento de modelo integral (desde las variables y sus dimensiones, tipologías y meta



procesos), le da al estudiante conceptos y formas de plantear sólidamente los problemas de las organizaciones en sus contextos, para poder desenvolverse, diagnosticar e intervenir en estas épocas de aceleración de la información y de datos inciertos en el fluir digital incesante y sostenidamente cambiante por la complejidad que revisten los escenarios de futuro y de acción posible para cada cultura y forma de procesar algo determinante; como es el proceso de toma de decisiones en el contexto que describimos sintéticamente (en las figuras expuestas) y que se explica con más detalle en este trabajo, que representa una introducción al proceso de aprendizaje y conocimiento del equipo de investigación en la Facultad de Agronomía. A su vez, el mismo agrega un ejemplo buscando dar más claridad a la explicación del desarrollo teórico que, de manera acotada, se presenta.

Es por ello, que consideramos que la mayor capacidad del “Ser Humano” está en la rapidez en la capacidad de ver una situación en su conjunto. Y el ser humano es superior a un “bot” (robot) digital. Por eso mismo, la consideración del Modelo SER H4MM2 en la generación de modelos propios resulta de utilidad para estudiantes y profesionales (es lo que se busca) así como la existencia de diversidad en abordajes es riqueza para el pensamiento positivo, además de que se entienda lo que es hacer modelos intangibles que son los que subyacen a los resultados tangibles.

Hoy más que nunca, con la tecnología que es una rueda de auxilio a la complejidad si se sabe manejar desde la inteligencia humana que es analógica, los profesionales que aprenden y enseñan algo totalmente transversal a todos como es la gestión (que tiene un tablero administrativo de ordenamiento), deben utilizar la herramienta del modelo que abstrae la realidad de la situación “a ver”. Y le corresponde a la universidad y a la administración llevarlo la mejora de los mismos con inteligencia académica y profesional colectiva.

La carrera ha perdido ese camino que establecieron los referentes de la escuela de la Teoría de la Organización, y que se ha desarrollado más complementariamente después, con la escuela del aprendizaje de Senge. Eso sí, para aspectos particulares del funcionamiento de las variables seleccionadas del modelo, hay también referentes muy importantes que son los que permiten utilizar mejor esa “capacidad de ver la situación” de la que habla Steve Jobs. Y eso también incluye la emocionalidad que permite la creatividad y la innovación en el camino de la curiosidad por ver la verdad de la realidad. Y allí se incluyen conocimientos interdisciplinarios.

Por último, en función de la síntesis de espacio necesaria para este trabajo, existen aspectos y herramientas del modelo que no hemos podido nombrar y



desarrollar, pero creemos que las características principales están dichas. Para las personas interesadas se puede complementar este trabajo con otro que hemos presentado en este congreso que se denomina “Análisis situacional de una empresa familiar regional bajo la aplicación de un Modelo de Intangibles “.

### FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Dado que este trabajo se enmarca en el Proyecto 2024-2026 que representa la octava etapa de la línea de investigación, la mayor parte de la bibliografía que se ha de utilizar, ha sido empleada también en los proyectos anteriores, siempre que no se evidencie obsolescencia de conocimientos. Al mismo tiempo, se agrega bibliografía referida a nuevos temas, abordajes y dimensiones, en la actualización necesaria para desarrollar este proyecto. Respecto a las producciones de autores del equipo de investigación desde el año 2000 al 2023, considerando la amplitud de artículos generados, sólo se exponen aquellos que son representativos para el desarrollo de la línea de investigación.

Bargh, J. (2018) "¿Por qué hacemos lo que hacemos?". Primera edición. Penguin Random House Grupo Editorial S.A.U. Barcelona, España.

Bonatti, P. (coord.) et. al. (2011). Teoría de la decisión. 1ra edición. Pearson Education de Argentina. Buenos Aires. ISBN: 978-987-615-098-9

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". 1ra ed. Editorial Planeta. Barcelona, España.

Damasio, A. (2021) "Sentir y Saber. El camino de la conciencia", 1ra edición. Ediciones Destino-Editorial Planeta. Barcelona, España. ISBN: 978-84-233-6017-8

Dehaene, S. (2015) "La conciencia en el cerebro. Descifrando el enigma de cómo el cerebro elabora nuestros pensamientos". Editorial Siglo XXI, Buenos Aires-Argentina.

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

Frischknecht, F. (1993) "Dirección Recursiva". Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina

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.

Gigerenzer, G. (2008) "Decisiones Instintivas. La inteligencia del inconsciente". 1ra edición. Editorial Ariel SA. Barcelona-España.

Gladwell, M. (2006) "Inteligencia Intuitiva". 1ra Edición. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara. Buenos Aires.

Gore, E. y Dunlap, D., (2006) "Aprendizaje y Organización: una lectura educativa de teorías de la organización". 1ra.

- Edición. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Herrero Mitjans, S. (2008) "La comunicación cosificada". Temas Grupo Editorial.
- Kahneman, D. (2012) "Pensar rápido, pensar despacio". 2da Edición Debate. Random House Mondadori. Buenos Aires-Argentina. ISBN: 978-987-1786-40-4.
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). Ruido: un fallo en el juicio humano. Debate. Penguin Random House. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. ISBN: 978-987795-027-4
- Le Doux, J. (1999) "El cerebro emocional". Planeta, Barcelona-España.
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2010) "Metaproses de Mejora Organizacional e indicadores para el desempeño". ISSN: 2451-6589 – Pág.:26 (impresa en versión unificada). Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2013) "Aspectos metodológicos y epistemológicos para mejorar el aprendizaje y la gestión en administración: Modelo cualitativo de diagnóstico e innovación SER H4". Evento: XXIX Congreso Nacional de ADENAG, Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires-Argentina, 23,24 y 25 de Mayo de 2013.
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2015) "Gestionar organizaciones con un abordaje Cultural/Político integrado: elementos de la Cultura y el Sistema Político Organizacional en un Modelo de Gestión Parte I". ISSN 1853-0796. Pág.: 11. Asociación Nacional de Docentes de Administración General (ADENAG). <http://www.adenag.org.ar/congresos/nacionales>.
- Lorenzo, M. N. (2015) "La visión en los escenarios de futuros organizacionales: la Cultura, el Sistema Político y las Configuraciones Organizacionales en el diseño de escenarios". ISSN: 2451-6589 – Pág.: 130-144. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2017) "Teoría y práctica sobre los Modelos Mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4". ISSN: 2451-6589 –Pág.:136 (impresa en versión unificada). Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2017) "Tipologías de Modelos Mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4". ISSN: 2451-6589 –Pág.: 136 (impresa en versión unificada).Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2018) "El impacto de los sentimientos en el proceso de Toma de Decisiones: A. Damasio, 20 años después, refuerza el nuevo paradigma decisonal en gestión". ISSN: 2451-6589 –Pág.: (en período de impresión).Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2018), "Diseño de una tipología de Modelos Mentales para aplicación profesional dentro de la gestión organizacional en el marco del Modelo SER H4". ISSN 1853-0796 Asociación Nacional de Docentes de Administración General (ADENAG). <http://www.adenag.org.ar/congresos/nacionales>.
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2018), "Un abordaje teórico y de aplicación de

- Modelos Mentales en la gestión”. ISSN 1853-0796 Asociación Nacional de Docentes de Administración General (ADENAG).  
<http://www.adenag.org.ar/congresos/nacionales>.
- Lorenzo, C. A.; Reina, R. J.; Lorenzo, M. N.; Díaz, H. R.; Durante, M. O., (2018) “Diseño de un instrumento operativo para el relevamiento de Modelos Mentales. Estudio de caso: directivos de empresas agroindustriales de la región de Azul”. ISSN: 2451-6589 – Pág.: (en período de impresión). Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2019a) “Modelos Mentales, Neurociencias y Gestión: un cambio paradigmático en la Teoría de la Decisión”. ISBN: 978-620-0-01412-2. Pág.: 85. Editorial Académica Española (International Book Market Service Ltd.). Beau Bassin, Mauricio.
- Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2019b) “Modelos Mentales, afectos, y decisiones en las organizaciones”. VI Congreso Latinoamericano de Administración (Conlad) y IX Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní-R.C.D. N° 046/19. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones – 9 y 10 de septiembre. Posadas, Misiones. ISSN: 2451-6589 –Pág.: (en período de impresión). Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A.; Lorenzo, M. N.; Reina, R. J.; Díaz, H. R. (2023). “Teoría de decisiones en las organizaciones después de la I.A. y las neurociencias: el paradigma de lo incierto”. ISSN: 2451-6589 - Pág.: 61-81. (impresa en versión unificada). Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.Fce.unam.ar>
- Maruyama, M. (1998) “Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural”. Dolmen Ediciones, Providencia-Santiago, Chile.
- Senge, P. M. (1992) “La quinta disciplina”. Ediciones Granica SA. Barcelona, España.
- Senge, P. M. et. al. (1995) “La quinta disciplina en la práctica”. Ediciones Granica S.A. Barcelona, España



## PAPEL DEL GRUPO EN EL APRENDIZAJE DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS ROLE OF THE GROUP IN THE LEARNING OF UNIVERSITY STUDENTS

**Área II:** Enseñanza de la administración a nivel de grado, posgrado, pre grado y terciario.  
Capacitación y Actualización en la enseñanza de Administración

Mathot y Rebolé, María Inés

[maria.mathot@fce.unam.edu.ar](mailto:maria.mathot@fce.unam.edu.ar)

Bustamante Belén Jazmín

[belujazmin2000@gmail.com](mailto:belujazmin2000@gmail.com)

Báez Santiago Agustín

[santiagobaez114@gmail.com](mailto:santiagobaez114@gmail.com)

Giménez José Fernando

[nerfando2@gmail.com](mailto:nerfando2@gmail.com)

**Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM**

### RESUMEN

En el marco de un trabajo de Investigación titulado “Estudio sobre las estrategias y dinámicas de aprendizaje en estudiantes universitarios de la FCE, en sus recorridos académicos”, el presente trabajo ofrece un adelanto de resultados. Se proponen dos objetivos, adelantar los resultados en cuanto al apoyo que tienen los grupos de pertenencia en el aprendizaje de los estudiantes de la FCE y brindar sugerencias acerca de la administración de la facultad, como organización educativa. Se utilizó metodología cualitativa hermenéutica, realizando el contenido de entrevistas semidirigidas, a diez estudiantes de la FCE de la UNaM, en una muestra teórica y por accesibilidad. Entre los resultados, se resalta que los estudiantes mencionan tres tipos de grupos: familia, amigos y compañeros de estudio. Son los grupos familiares y de amigos los que brindan apoyo afectivo significativo durante el paso de los jóvenes por las carreras. Respecto de los grupos de estudio, son utilizados de manera instrumental, fundamentalmente para realizar ejercicios prácticos, mientras que a la hora de estudiar prefieren hacerlo solos.

Desde lo administrativo, es relevante que la facultad fortalezca el trabajo grupal real, ya que esta tendencia a la individualidad podría afectar la capacidad de labor en equipo, a futuro.

**Palabras clave:** Estudiantes universitarios. Grupo. Aprendizaje.

### SUMMARY

Within the framework of a research work entitled “Study on learning strategies and dynamics in FCE university students, in their academic journeys”, this work offers a preview of results. Two objectives are proposed: to advance the results regarding the support that the belonging groups have in the learning of FCE students and to provide suggestions about the administration of the faculty, as an educational organization. Hermeneutic qualitative methodology was used, carrying out the content of semi-directed interviews with ten students from the FCE of the UNaM, in a theoretical sample and for accessibility. Among the results, it stands out that students mention three types of groups: family, friends and study partners. It is family and friend groups that provide significant emotional support during young



people's careers. Regarding study groups, they are used instrumentally, mainly to carry out practical exercises, while when studying they prefer to do it alone. From an administrative point of view, it is relevant for the faculty to strengthen real group work, since this tendency towards individuality could affect the ability to work as a team in the future.

**Keywords:** University students. Group. Learning.

## INTRODUCCIÓN

La permanencia y avance de los estudiantes en la educación superior es un tema central para la mayoría de las universidades de nuestro país. Según el Departamento de Información Universitaria (2022), la tasa bruta de ingreso al sistema universitario argentino, incluyendo carreras de grado y pregrado en universidades públicas y privadas, fue del 12,3% para la población de entre 18 y 24 años en el período 2020-2021. Sin embargo, la retención durante el primer año para los nuevos inscriptos fue del 61,9%, lo que indica un desgranamiento cercano al 38% de estudiantes en ese período (Dirección Nacional de Presupuesto e Información Universitaria & Departamento de Información Universitaria, 2022). Aunque los últimos años post-pandemia han sido particulares, estas estadísticas se han mantenido relativamente constantes a lo largo del tiempo.

Para abordar este desafío, las universidades han implementado políticas

orientadas a acompañar a los estudiantes durante los primeros años de su formación, especialmente en la transición de la escuela secundaria a la universidad. Estas iniciativas incluyen espacios de tutoría, enseñanza y trabajo colaborativo adecuados al nivel superior.

La Universidad Nacional de Misiones (UNaM) también posee programas en sus facultades, con el objetivo de tutorear y acompañar trayectorias educativas. Concretamente en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) existe el Área de Apoyo y Acompañamiento a las Trayectorias Educativas (AyATE), espacio institucional que brinda, en el formato de talleres, herramientas para la vida universitaria.

Con la intención de conocer las particularidades de los estudiantes de la FCE, es que, en el año 2023, el equipo de investigación presenta un Trabajo de investigación titulado **“Estudio sobre las estrategias y dinámicas de aprendizaje en estudiantes universitarios de la FCE, en sus recorridos académicos”**.

Ese trabajo se centra en conocer acerca de: a) trayectorias en estudiantes de las carreras de grado de la facultad, b) reconocer obstáculos en esos recorridos, c) así como también estrategias de aprendizaje y d) el papel del grupo.

A diferencia de los estudios centrados en los primeros años de carrera, el equipo de investigación decidió enfocarse en los estudiantes universitarios avanzados, partiendo de la idea de que esta población ha superado la transición inicial y ha



desarrollado, entre otras cosas, habilidades y estrategias que les permiten mantenerse y avanzar en el sistema educativo superior.

Se proponen dos objetivos para este trabajo. Primeramente, adelantar los resultados en cuanto al papel de apoyo que tienen los grupos de pertenencia en el aprendizaje de los estudiantes de la FCE; y en segundo lugar brindar sugerencias basadas en los datos acerca de la administración de la facultad, como organización educativa.

Las personas forman parte de grupos humanos desde el momento de su nacimiento. En la organización social, el grupo es un dispositivo sumamente eficiente para la administración de muchas de las necesidades humanas, desde la crianza de los niños, el cuidado de los ancianos, la alimentación, la educación, por mencionar algunas.

Desde lo educativo, el trabajo en grupo permite a los estudiantes adquirir competencias transversales, especialmente las interpersonales, y fomenta el desarrollo de actitudes y aptitudes sociales, así como el compañerismo y el trabajo en equipo. Los alumnos aprenden a organizar y planificar su trabajo, se promueve el espíritu crítico mediante la presentación de diversas alternativas y posturas, y se fomenta la capacidad de liderazgo e iniciativa (Lamelas Castellanos, 2012).

Así, reconociendo la importancia de lo grupal en el ámbito educativo universitario,

se pueden diseñar políticas institucionales que apoyen este aspecto, lo cual podría fortalecer a los jóvenes en su permanencia y avance en sus carreras. Esto, además es coherente con la propuesta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en sus dimensiones de promover una educación inclusiva y de calidad, fortaleciendo la democracia y los derechos ciudadanos, en pos de reducir la desigualdad social.

Para llevar a cabo esta investigación se empleó un enfoque cualitativo-descriptivo desde un paradigma hermenéutico (interpretativo). Se entrevistó a estudiantes avanzados de las carreras de grado de FCE que son: Contador Público, Licenciatura en Administración de Empresas y Licenciatura en Economía. Se recogieron relatos, experiencias y pareceres de los estudiantes, dándoles protagonismo y voz, para comprender desde sus vivencias, las construcciones significativas que hacen de su paso por la universidad y el papel de los grupos en su aprendizaje (Bruner, 2016).

La elección de una metodología cualitativa permite profundizar en las experiencias subjetivas de los estudiantes, capturando la riqueza y complejidad de sus relatos. Se han recogido datos detallados que reflejan las diversas formas en que los grupos en general y el trabajo en grupo en particular, influye en el aprendizaje y apoyo afectivo. Es decir, se exploró cómo el aprendizaje grupal contribuye al desarrollo académico y personal de los estudiantes, considerando el aprendizaje como un proceso colectivo,

apoyado en las zonas de aprendizaje social (Vigotski, 2007) y la necesidad del apoyo afectivo en las trayectorias vitales y académicas. Además, el dar cuenta de estos espacios, pueden dar datos que sirvan para pensar estrategias desde la administración de la facultad, que permita la toma de decisiones, conociendo el punto de vista de los estudiantes.

### **MARCO TEÓRICO**

En este apartado se trabajarán algunas de las ideas más relevantes acerca del trabajo grupal, para luego desarrollar acerca de las investigaciones que funcionan de antecedente al tema del aprendizaje en grupo en educación.

El trabajo colaborativo en el contexto educativo es un modelo de aprendizaje interactivo que invita a los estudiantes a construir juntos, combinando esfuerzos, talentos y competencias para alcanzar metas consensuadas. Más que una técnica, es una filosofía de interacción y una forma de trabajo personal que implica respeto a las contribuciones individuales de los miembros del grupo (Maldonado Pérez, 2007).

Cooperar o colaborar implica trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes, donde los resultados obtenidos benefician tanto a los individuos como al grupo en su conjunto (Guerra Santana et al., 2019). Por lo que el aprendizaje grupal se basaría en la interacción en un espacio y tiempo común para lograr ciertos aprendizajes, conocidos y buscados sistemáticamente

por el grupo (García Rodezno, 2023). La importancia de la participación grupal se fundamenta en que requiere compromiso, lo que ayuda a garantizar en cierta medida el beneficio de todos quienes participen. La colaboración solamente podrá ser efectiva si hay una interdependencia genuina entre los estudiantes que están colaborando. Esa dependencia genuina se describe como: 1) la necesidad de compartir información que lleve a entender conceptos y obtener conclusiones; 2) la necesidad de dividir el trabajo en roles complementarios y 3) la necesidad de compartir el conocimiento en términos explícitos. (Salomon 1992).

Para fundamentar esta investigación, se realizó una búsqueda exhaustiva de trabajos relacionados con la temática del papel del grupo en el aprendizaje de estudiantes universitarios. Se priorizó que estos estudios fueran recientes, es decir, publicados en los últimos 10 años, y que estuvieran disponibles en servidores académicos como Scielo, La Referencia, Redalyc, Dialnet y Google Académico. Las palabras clave utilizadas fueron: grupo, aprendizaje, estudiantes universitarios.

Durante la búsqueda, se observó que la mayoría de la literatura disponible en línea se enfoca principalmente en el trabajo en grupo y el aprendizaje colaborativo en el nivel primario y secundario, sobre todo desde la perspectiva de los docentes. Esto limitó la cantidad de material disponible que aborda estas temáticas desde la mirada de los estudiantes universitarios. A pesar de ello, en la búsqueda se identificaron dos



artículos relevantes que se explican a continuación:

La Serna Studzinski (2020) investigó el rendimiento académico de estudiantes universitarios inmigrantes en la Universidad del Pacífico. Su estudio cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas y en profundidad con 19 estudiantes inmigrantes, reveló que los desafíos académicos que enfrentaban estos estudiantes estaban relacionados con déficits arrastrados desde su etapa escolar, como la costumbre de estudiar individualmente, la falta de conocimientos profundos de matemáticas y la falta de dominio del inglés. La investigación concluyó que estudiar en grupos era la estrategia más efectiva para superar estas desventajas y mejorar el rendimiento académico.

Otro estudio relevante es el de García Hernández y Porto Currás (2019), quienes realizaron una investigación cuantitativa no experimental de naturaleza descriptiva transversal. Su objetivo principal fue conocer la opinión, valoración y experiencia de los estudiantes del Grado en Pedagogía de la Universidad de Murcia sobre el trabajo en grupo. Utilizando un cuestionario ad-hoc tipo Likert, encontraron que los estudiantes valoraban positivamente el trabajo en grupo, reconociendo que este supone un aprendizaje relevante, aunque no siempre se reflejaba en sus calificaciones. Además, destacaron la coherencia en la periodicidad de las reuniones de grupo y la preferencia

por ubicaciones próximas a la universidad para llevarlas a cabo.

### **Método**

El procedimiento que se llevó a cabo es un estudio descriptivo, no experimental, efectuado a partir de una metodología cualitativa. Esta metodología se fundamenta en el paradigma hermenéutico interpretativo, el cual hace eje en la comprensión acerca de cómo los sujetos construyen significados de su realidad social e individual (Vasilachis, 1992).

Se analizó el contenido de entrevistas hechas a estudiantes avanzados de las carreras de grado de la FCE de la UNaM. Se hicieron: una a un estudiante de Licenciatura en Economía (LE), cuatro a estudiantes de Licenciatura en Administración de Empresas (LAE), y cinco a estudiantes de Contador Público (CP).

La intención fue recopilar en los relatos experiencias y anécdotas de los estudiantes a partir de entrevistas abiertas, guiadas por ejes temáticos.

Se generó una guía de entrevista para el relevamiento de datos, a partir de esos ejes temáticos, en pos de indagar acerca del paso de los jóvenes por su trayectoria académica, específicamente desde el papel del grupo.

Se accedió a una muestra intencional, no estadística y por accesibilidad, utilizando criterios no aleatorios. Para ello se diseñó una encuesta ad hoc, que fue tomada en la materia Sociología (de Contador y Licenciatura en Economía) y en Psicología

y Sociología de las organizaciones (de Licenciatura en Administración de Empresas).

Los puntos a relevar y el criterio de inclusión fueron:

- Que los entrevistados sean alumnos de las carreras de grado de la FCE, mayores de 18 años,
- Representantes de ambos sexos.
- Pertenecientes a los dos últimos años de cada carrera de grado de la FCE,
- Que sean preferentemente locuaces o participativos en clase, o con facilidad de expresión.
- Que lleven las materias de la carrera relativamente al día, según lo esperado en los programas dispuestos para cada disciplina.
- Que sea la primera carrera que estén estudiando.

Como criterio de exclusión:

- Que cumpla con los criterios de inclusión, pero decida no participar o interrumpir su intervención.

Posteriormente, se tomó contacto con los estudiantes que respondieran a la descripción del perfil requerido, y aquellos que aceptaron participar en las entrevistas fueron finalmente indagados. Debido a que cada carrera de grado tiene diferencias en su cantidad de estudiantes, siendo la de mayor matrícula CP, seguida por LAE y con muchos menos estudiantes LE, es que la muestra plasmó este escalonamiento en la cantidad de participantes.

La muestra quedó conformada por 10 estudiantes, de entre los cuales 5 fueron de la carrera Contador Público, 4 de Licenciatura en Administración de Empresas, y 1 de Licenciatura en Economía.

La administración de las entrevistas tuvo una duración de entre 30 y 50 minutos aproximadamente.

Cada una de ellas fue desgrabada, transcrita en softwares específicos para la tarea, y analizada para trabajar en el armado de categorías a partir de los dichos de los estudiantes.

Los resultados presentados en este trabajo, son una porción preliminar de la construcción de datos.

## **RESULTADOS**

A partir de los dichos de los estudiantes, se pudieron armar una serie de categorías, ligadas a los objetivos de conocimiento de la investigación. Al ser este trabajo un avance de resultados, se concentrará en poder dar a conocer acerca del papel del grupo en el aprendizaje, haciendo primeramente una somera descripción de las características de los entrevistados.

### **Los entrevistados**

Se entrevistaron 10 estudiantes de las carreras de grado de la FCE de la UNaM, seis del sexo femenino y cuatro del masculino.



Se buscó mantener una cierta representatividad numérica, ya que los estudiantes de CP son más que los de LAE y a su vez los estudiantes de LE que actualmente cursan cuarto año de la carrera son poco numerosos.

De los entrevistados, la mitad tiene actualmente un trabajo, mientras que la otra mitad solamente estudia.

Cuadro 1: descripción de los estudiantes entrevistados.

Carrera	Denominación	Género	Edad (en años)	Año de ingreso a la carrera	Trabajo
Contador Público	CP 1 AG	Fem.	23	2020	No
	CP 2 LMG	Fem.	23	2020	Si (asistencia tributaria)
	CP 3 MJM	Fem.	22	2021	No
	CP 4 MS	Masc.	22	2021	Si (contable en una constructora y emprendimiento)
	CP 5 SS	Fem.	21	2021	No
Licenciatura en Administración de Empresas	LAE 1 JR	Masc.	22	2021	No
	LAE 2 SC	Masc.	21	2021	Si (estudio contable)
	LAE 3 AV	Fem.	21	2021	No
	LAE 4 SD	Fem.	22	2020	Si (pasantía)
Licenciatura en Economía	LE 1 JG	Masc.	23	2020	Si (comercio)

Como puede notarse, todos los entrevistados han ingresado entre los años 2020 y 2021, lo cual significa que todos han pasado por el período de pandemia en sus primeros años de formación universitaria, cosa que mencionan. Este pasaje pudo haber tenido cierta implicancia en la

posibilidad de armar grupo de estudio al principio de la carrera.

En cuanto al trabajo grupal resumiremos los resultados, de tal manera que luego se les puede dar sentido.



Cuadro 2: Resumen cuantitativo de las dimensiones de la categoría Apoyo grupal en el aprendizaje.

Categoría	Subcategorías	Cualitativo	Cuantitativo (N:10)
El grupo como apoyo para el aprendizaje	Familiar	Como apoyo emocional	8 (de 10)
		Como circunstancia limitante	2 (de 10)
	Amigos	Apoyo y que la universidad no puede ser toda su vida	10 (de 10)
	Grupo de estudio	Estudiar en grupo	3 (de 10)
		Prefieren estudiar solos	7 (de 10)
		Grupo de trabajo	10 (de 10 ya que es requisito de las materias)
		Usar el grupo para repasar cuestiones puntuales o hacer práctica	10 (de 10)

### El apoyo grupal

Grupo es un concepto que le comenzó a interesar a la ciencia de la Psicología Social y de la Micro Sociología, a partir de los primeros estudios de Elton Mayo y de Kurt Lewin, a principios del s. XX (Fernandez, 2012). En ese momento comenzó a hacerse evidente la necesidad de conocer cómo las personas se comportaban cuando estaban con otras, fenómeno diferente a cuando están solas. El primer grupo social, y modelo de relaciones, es la familia. En la familia ocurre lo que se llamará socialización primaria a través de la cual las personas adquieren el lenguaje y los códigos que le permitirán poder relacionarse en su grupo social.

Más adelante, a partir de la socialización secundaria, las personas comprenden el orden, los roles y las organizaciones que conforman su comunidad, interiorizándolas (Berger & Luckmann, 1968). Desde la Sociología, las organizaciones son la manera en que la sociedad ha logrado coordinar esfuerzos que posibiliten que se realicen las tareas necesarias para el funcionamiento de la comunidad (Berger & Luckmann, 1968). Las organizaciones requieren que se ejecuten roles, por parte de sus miembros, y así se administren las diferentes labores que sostienen y ejecutan los objetivos organizacionales. La interiorización del orden social hace que haya una doble potencialidad (Schvarstein, 2002), en tanto sostener lo instituido, pero



también desafiar lo establecido, para poder generar cambios (fuerzas instituyentes).

Es preciso administrar estas dos fuerzas, una de orden y la otra de caos, de manera tal que las organizaciones se sostengan a lo largo del tiempo, pero generando cambios que respondan a las necesidades de sus integrantes y de su contexto. Para esto el papel del grupo es primordial (Fernandez, 2012).

El grupo puede definirse como el “conjunto restringido de personas ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, que se plantea explícita e implícitamente una tarea que constituye su finalidad” (Pichón Riviere, 2011 p. 152). Es decir, se refiere al menos dos personas que se perciben mutuamente con características de unidad, en tanto se proyectan en el tiempo con objetivos en común. Es fundamental que para poder llegar a esos objetivos, las personas juegan diferentes roles complementarios. A su vez las personas no forman parte de un solo grupo social, sino que a medida que se va produciendo la salida exogámica (dejar la familia primaria), pasan a formar parte de diferentes grupos sociales, que a su vez se disponen en organizaciones o redes sociales (Sluzki, 2014).

Así, la categoría en la cual se busca conocer, los grupos que funcionan de apoyo para los estudiantes, a su vez se manifestó desde la diversidad de grupos

sociales, o redes, que se entretajan. A la hora de comprender los dichos de los estudiantes, pudieron reconocerse tres grandes grupos a los cuales referenciaron pertenecer: grupo familiar, grupo de amistades y grupo de estudio. Esto es coherente con la red social personal que describe Sluzki (2014) que la define como

*“la suma de todas las relaciones que un individuo percibe como significativas o define como diferenciadas de la masa anónima de la sociedad”* (2014 p.42).

Suelen ser vínculos familiares, de amistades, relaciones laborales o escolares, y comunitarias. Estas relaciones significativas son las que sostendrán material y emocionalmente a los estudiantes, durante su vida universitaria.

### **El grupo familiar**

La familia es parte de las muchas relaciones que conforman la estructura de una sociedad y es necesario entender cómo se dan los vínculos en ella para poder comprender a las personas, los grupos y comunidades. Esto es porque los primeros vínculos de apoyo son fundamentales para fortalecer a las personas y sus futuras relaciones, en este caso de los estudiantes universitarios. Los alumnos de la FCE describieron los vínculos familiares de dos grandes maneras: como apoyo o como limitantes.

En la mayoría de los casos, 8 de 10, los estudiantes manifestaron sentir a sus



familias como fuentes de apoyo y contención.

Una de las estudiantes plantea que ella se exige en el estudio por ella misma *“mis papás me dicen que siempre está todo bien”* (CP 3 MJM).

2 jóvenes dicen *“fines de semana vuelvo con mi familia, paso tiempo con mi novia, con mi hermana”* (LAE 1 JR) y *“porque sé que veo a mis familiares, amigos, novia, que le cuento como me va yendo”* (LAE 2 SC).

Otra estudiante dice *“no me llevo los parciales porque normalmente me comprometo mucho a rendirlos porque mi papá y eso, se matan esforzándose para que yo venga acá”* (LAE 3 AV). Así, tanto el acompañamiento desde lo económico, pero por sobre todo lo afectivo de las familias, parece ser un elemento importante para ellos.

En el menor de los casos aparece la presencia familiar, pero como elemento que genera preocupación.

Una de las estudiantes planteó que al inicio de su carrera la salud de su padre fue un obstáculo *“en quinto año mi idea siempre fue estudiar medicina y en quinto año tuve problemas familiares y mi papá tuvo un accidente, lo que nos limitó*

*económicamente y bueno”* (CP 1 AG).

Otro de los entrevistados explicó que debe trabajar a la par de estudiar, para poder colaborar con la cuota de la universidad de su hermano *“estoy haciendo, que es básicamente que mi hermano pueda estudiar”* (CP 4 MS).

Si bien en estos otros dos casos la familia presenta situaciones complejas, parece mantenerse un vínculo afectivo en el cual los estudiantes no deben enfrentar solos sus preocupaciones.

El apoyo emocional y la ayuda material y de servicios son dos de las funciones de las redes sociales (Sluzki, 2014) y si las familias las sostienen pueden ser elementos que faciliten el mantenerse y avanzar en la vida universitaria.

### **Las amistades**

A medida que se van conformando los vínculos, la persona se abre desde su primer átomo social, que es la familia, a nuevos grupos. Los vínculos que unen a las personas unas con otras, pueden variar de intensidad, siendo además positivos, negativos o neutros (Fasano, 2010).

Todos los estudiantes entrevistados reportaron poder haber generado vínculos positivos de amistad en la facultad. Más adelante se presenta como un desafío poder sostener grupos conformados al principio de la carrera, porque puede haber

deserciones, diferentes ritmos para avanzar o los cambios de carrera.

Sin embargo, aunque no continúen como compañeros de estudio, los estudiantes logran mantener amistades a lo largo del tiempo dentro de la facultad, aunque no tengan como fin el aprendizaje académico.

Cuenta una estudiante que *“tengo mis amigas que hice en la facu, pero no fuimos haciendo las mismas materias”* (CP 2 LMG).

Otro estudiante dice de su grupo de amigos *“Si me junto mucho, a veces, con los chicos, a cenar, qué sé yo, con amigas también, pero por ejemplo, de joda [...], además de qué son aplicados, son muy buena gente y son muy buenas para hablar, viste”* (CP 4 MS).

Otra estudiante cuenta que *“Bastante buena, tengo bastantes amigos dentro de la carrera y como somos ya pocos, es casi la mayoría la que conozco”* (LAE 2 SC).

Los estudiantes resaltan que no es positivo para ellos, para su salud, concentrarse solamente en la carrera.

Un estudiante lo pone en estas palabras: *“me di cuenta de la necesidad que tenía de por ahí compartir fuera de eso, yo me sentaba a charlar con alguien en la facu y solía hablar solo de la facu y después me di cuenta de que eso era super enfermizo para mí y para*

*los otros, entonces empecé a compartir esos vínculos recién ahora y yo digo, pues bueno, al menos antes de tiempo antes de que se termine”* (CP 1 AG).

Y otra estudiante cuenta que aislarse le hizo mal *“A mí me gusta mirar series por ejemplo, o sea no miraba series, no hacía nada como para desconcentrarme, o no salía con mis amigos o cosas así. Es como que me encerraba una, o dos semanas antes inclusive [...] a partir del año pasado, fue como que bueno, más tiempo con mi familia, más tiempo con mis amigos”* (CP 5 SS).

### **Grupo de estudio**

Por lo antedicho, podría pensarse que visto y considerando las ventajas que posee el poder agruparse, esto se extiende también a los grupos de estudio. Sin embargo, no es así. Siete de los diez estudiantes manifestaron que prefieren en general estudiar solos. Esto tiene que ver con al menos dos motivos, mencionados por los entrevistados: no poder avanzar todos los estudiantes al mismo ritmo y solucionar tensiones de trabajo grupal.

Primeramente, los estudiantes no avanzan todos al mismo ritmo en la carrera, por diferentes situaciones personales (cuestiones de acostumbramiento al paso a la universidad o cambios de carreras, por mencionar algunos).



Es por esto que en este primer tiempo pueden generar un grupo más ligado a la amistad, pero no necesariamente de estudio.

Sobre el tema, cuenta un estudiante que *“así que sí, con los chicos ahora que tengo, porque yo hasta el año pasado, hasta el primer cuatri, cursé con todo mi grupo, que no había conocido. Y después, se fueron a contador público, los otros para licenciado en economía, y yo me quedé sólo en administración”* (LAE 1 JR).

Otra chica también describe que su grupo de estudio se separó *“me hice amigos en el ciclo básico y siguen siendo mis amigos que son de otras carreras y por ahí no me siento tan acompañada como antes ahora que estoy en el ciclo profesional porque mis amigos quedaron en otras carreras, o los amigos que ingresaron conmigo están en otro año y este grupo como tal no me siento tan cómoda, son más chicos”* (LAE 4 SD).

Ellos pudieron armar grupos, a pesar de haber atravesado por la pandemia en un primer momento, y esas relaciones se sostienen como camaradería, pero no necesariamente para estudiar.

Esto se nota en las materias que para la cursada proponen el trabajo grupal, esto requiere que al inicio de cada cuatrimestre

ellos se vean en situación de armar grupos de trabajo.

Cuenta una chica que *“por ahí empiezo el cuatri y veo con quienes me llevo, que están ahí o con quienes ya estudié en algún momento, con quién tengo afinidad y sino busco esa afinidad con alguien, para que cuando llegue el momento antes del parcial poder compartir”* (CP 1 AG).

Y otro muchacho cuenta que *“Depende la materia, el cuatrimestre o... siempre trato de armar un grupo con los que sea que estén en ese momento”* (LE 1 JG).

Es en esos momentos, en los cuales las materias requieren que trabajen de manera grupal, que aparece el segundo punto, que es solucionar las tensiones del trabajo grupal.

Como definimos, un grupo para que sea considerado tal, debe tener una mutua representación interna (que sus miembros se perciban y elijan ser parte de ese grupo) y generar un proyecto, en tanto pensarse juntos a futuro.

En los momentos de trabajo áulico, donde el grupo se arma ad hoc, son más bien grupos de trabajo, que tienen un objetivo en común: aprobar la materia.

Sin embargo, eso no significa que se auto perciban como un grupo y aparecen dificultades.

Cuenta una chica que *“en lo personal muchas buenas experiencias no he tenido con los grupos, porque, o sea, a mí me gusta por ahí a veces tomar ese rol de líder [...] Desconfío de lo que hacen los demás ”* (CP 2 LMG). Algo similar aparece en otro de los relatos *“trato de... suelo tomar el papel de líder, pero trato de ser un líder que siempre pregunta [...] pero justo los que yo elijo son de esa forma, que si vos no les... suena feo que uno tenga que decir “¿podés hacer esto?”, pero pasa que ellos no se ofrecen también, entonces uno tiene que hacerlo”* (LAE 3 AV).

Aparece la preocupación por poder realizar la tarea, que a veces recae de manera despareja entre los integrantes, siendo unos quienes terminan haciéndose cargo de la mayor cantidad de trabajo. De ahí que sea difícil que deseen trabajar en grupo.

Esto se manifiesta mejor es lo que cuenta un estudiante *“tengo una compañera que ella no sale de la casa, nada, y nos dividimos el trabajo en grupo, ponele que tenemos que entregar el lunes, y yo... lunes martes, ponele que el domingo yo estoy, me falta una partecita, ponele, que yo entro el domingo a la mañana para hacer, y ella ya hizo, ya terminó”* (LAE 1 JR).

En otros casos los estudiantes sí han manifestado como positivo estudiar en grupo.

En este caso los entrevistados destacan que son personas con las cuales comparten el nivel de compromiso con el aprendizaje.

Cuenta un joven que *“cuestión que me terminé hablando con una chica, que me dijo para hacer grupo, de ahí cuando yo, más o menos, iba viendo por ahí en las clases quien participaba mucho, quien yo por ahí notaba que era aplicado, que se yo, yo le hablé para hacer grupos esas personas, y a partir de ese grupo que hablamos, todavía no nos separamos. Seguimos cursando juntos, y por ahí rindiendo juntos”* (CP 4 MS).

Y una chica también coincide *“por suerte yo tuve la oportunidad de conseguir un grupo muy bueno, sigo considerando que fue un grupo muy bueno [...] Y bueno, a mí no me quedó otra que estudiar con ellos, pero yo ya era comprometida, entonces con ellos fue como que me potencié más”* (LAE 3 AV).

El tercer estudiante reafirma que *“Si puedo, la mayoría de tiempo, en grupo. A veces no puedo, pero si estudio en grupo, también me va mejor”* (LE 1 JG).



Sin embargo, como se dijo, estudiar en grupo no fue lo que más se repitió.

Cuando se habla de estudiar, aparecen dos grandes categorías, que son, los contenidos teóricos y los contenidos prácticos.

Para la parte teórica los estudiantes mencionan la necesidad de concentrarse en el entendimiento de conceptos y vocabulario.

La parte práctica, en cambio, tiene mucho de resolución de problemas.

El “estudiar con otros”, aparece en las diez entrevistas en dos momentos, en repasos previos a los exámenes y en las instancias prácticas, en tanto compartir la resolución de los ejercicios para cotejar resultados y comprender las lógicas a aplicar.

Es decir, hay un uso instrumental del grupo, en tanto usar al grupo para obtener los propios fines, lo cual es una acción del todo individualista.

En relación a lo teórico, el poder conversar acerca de lo estudiado y explicarse a otros parece ser una herramienta útil.

*Cuenta una estudiante que le sirve del grupo “por ahí fijar eso en una charla o en un debate, más que nada porque a veces yo estoy equivocada y necesito que me corrijan” (CP 1 AG).*

*Otra también dice “y si no, bueno depende, cuando estudio con*

*alguien, voy haciendo preguntas con ese alguien” (CP 3 MJM).*

*Y una tercera dice “dos semanas antes, nos juntamos, repasamos las dudas, y después, si surge algo, nos preguntamos así por WhatsApp” (CP 2 LMG).*

En cuanto a la práctica, el visado grupal es fundamental.

*Los estudiantes dicen que “bueno, la práctica está bueno en grupo porque ahí uno compara los resultados, y cuando no te sale tipo “¿qué hiciste vos, ¿cómo hiciste?”. Pero sino, no me gusta estudiar en grupo” (CP 3 MJM).*

*O “lo que hacíamos era que hacíamos ejercicios prácticos, no nos salían, como de estadística, matemática financiera, todo. Y si no nos salía, le mandaba fotos, “che vos tenés este ejercicio”, él me pasaba los resultados y ahí íbamos haciendo” (LAE 1 JR).*

*Y “algunas cosas que son teoría-aplicación, me gusta leer la teoría y después, con el grupo, la aplicación” (LE 1 JG).*

Nuevamente el fin grupal es instrumental, la finalidad primera es el beneficio propio, aunque de manera colateral también puede serle de utilidad al estudiante par.

## CONCLUSIONES



Se realizó una investigación que buscaba conocer diferentes aspectos de la vida de estudiantes de la FCE de la UNaM. Este trabajo se concentra en desarrollar el avance en una de estas categorías, la del papel del apoyo grupal en el aprendizaje.

A partir de los dichos de los 10 estudiantes entrevistados, pertenecientes a las diferentes carreras de grado de la facultad, pudieron reconstruirse sentidos y significados asociados a su pertenencia grupal y la vida universitaria.

En primera instancia pudieron encontrar tres de los grupos sociales más significativos, como lo son:

- La familia. Átomo primario y espacio de la socialización primaria en el ser humano.
- Las amistades. Que tiene como función social el acompañamiento afectivo de las personas.
- Grupo de estudio. En tanto espacio de aprendizaje académico.

Lo que se pudo conocer es que la familia es un fuerte soporte emocional y material. En este caso la mayoría de los estudiantes perciben que sus familias los acompañan en el trayecto de la facultad.

En cuanto a las amistades, los estudiantes hablaron de que pudieron hacerse amigos y grupos de pertenencia en la facultad. Que si bien, tal vez no pudieron conservarlos como grupo de aprendizaje, el contar con personas con las cuales compartir ha sido un gran apoyo. En contraposición opinan que la facultad no debe ser la única área a la cual dedicarle tiempo y esfuerzo. La

familia, las amistades, el deporte y el esparcimiento deben estar en una medida equilibrada para conservar la salud.

Sobre los grupos de aprendizaje, la mayoría de los estudiantes manifestó que, en general, prefieren estudiar solos y que tienen espacios específicos para compartir y comparar conocimientos con otros.

Estos espacios serían: repaso de contenidos antes de los exámenes y resolución de problemas prácticos.

Sin embargo, una clara limitante de esto es que si el grupo de estudio se percibe y se usa de manera instrumental, esto debilita la posibilidad de aprender a trabajar en equipo.

### **Aportes a la Administración**

De los aportes que trae este trabajo a la ciencia de la Administración, aparecen contribuciones relacionadas con los tres grupos a los cuales refieren los estudiantes, la familia, las amistades y el grupo de estudio.

Desde lo familiar, desde lo administrativo se puede resaltar que es sumamente necesario que la facultad y la universidad puedan mantener las políticas que asisten desde lo material a los estudiantes.

El comedor universitario, becas para apuntes, áreas de apoyo educativo, albergues, son tan solo algunas de las maneras en que la universidad pública acompaña a sus estudiantes y familias, y que sirven como alivio económico.



En un momento social, donde se discute fuertemente el presupuesto a las universidades públicas, afirmar que estas acciones son más necesarias que nunca, es fundamental.

La familia y las amistades, como apoyo emocional son fundamentales. Nuevamente, las políticas de administración, estudiantiles que tienen fines culturales y deportivos son potenciales espacios de contención social, sobre todo para aquellos estudiantes cuyas familias no se encuentran en \*la ciudad. La inversión en recreación es un punto que está muy asociado tanto a salud física como mental.

Sobre los grupos de aprendizaje, los mismos son un espacio donde se ensaya el trabajo en equipo. Teniendo en cuenta que la FCE es formadora de administradores, es crucial que sus egresados tengan herramientas tanto desde el autoconocimiento y la inteligencia emocional, los roles grupales y liderazgo, por mencionar algunas habilidades sociales apropiadas a la organización. Así, por dar una sugerencia práctica, el alentar a los docentes a hacer propuestas de trabajo interdisciplinario con otras facultades u otras universidades, desde trabajos de extensión e investigación, podrían ser espacios de aprendizaje horizontal. Estas experiencias, de ser posible ligadas a la práctica, pueden aportar a la experiencia. Para ello es preciso que exista la tutoría desde los docentes y los compañeros, generando situaciones similares a los laborales, que

se corren del individualismo y hacen a lo cooperativo.

Hasta aquí se desarrollaron los avances realizados. Aún quedan por hacer más aportes con la información que falta analizar, para poder generar un modelo más completo sobre las estrategias de aprendizaje de los estudiantes.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Brajkovic, M. L. (2019). Educación Inclusiva: prácticas en la Escolarización de Jóvenes y Adultos de sectores populares en Posadas, Misiones.
- Berger P. & Luckmann, T. (1968) "La construcción social de la realidad". Bs. As.: Amorrortu.
- Bruner, J. (2016) "La importancia de la Educación". Buenos Aires: Paidós.
- Departamento de Información Universitaria (2022), Síntesis de Información Estadísticas Universitarias. Dirección Nacional de Presupuesto e Información Universitaria: Argentina. Recuperado de (30/06/23):
- [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis\\_2020-2021\\_sistema\\_universitario\\_argentino.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2020-2021_sistema_universitario_argentino.pdf)
- Fasano, L. (2010) "Tejiendo redes". Argentina: Gran Aldea Editores.
- Fernández, A. M. (2012) "El campo de lo grupal. Notas para una genealogía". Buenos Aires: Nueva visión.
- García Hernández, M.L., Porto Currás, M. ¿Cómo perciben los estudiantes universitarios el trabajo en grupo?. (2019). Revista d'Innovació Docent Universitària. Departamento Didáctica y Organización Escolar, Facultad de



- Educación Universidad de Murcia. (11), 12-26.
- García Rodezno, D. (2023). Características del aprendizaje grupal, aprendizaje cooperativo y aprendizaje colaborativo en la universidad. *Revista Multidisciplinaria De Investigación - REMI*. 1(2), 61-68. Disponible en: <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/remi/article/view/2552>
- Guerra Santana, M., Rodríguez Pulido, J., Artilés Rodríguez, J. (2019). Aprendizaje colaborativo: experiencia innovadora en el alumnado universitario. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*. Las Palmas, España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), Facultad de Ciencias de la Educación. 18(36), 269-281.
- Lamelas Castellanos, N. (2012) Trabajo en grupos: una importante herramienta para el desempeño de las clases prácticas y las interactivas. *Innovación educativa*. Santiago de Compostela, España: Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Santiago de Compostela, Facultad de CC. Económicas y Empresariales. (22), 75-85.
- La Serna Studzinski, K. (2020). La mejora del rendimiento académico de estudiantes universitarios inmigrantes: La importancia del estudio en grupo. *Revista Peruana De Investigación Educativa*, Universidad del Pacífico. 12(12), 243-260. Disponible en: <https://doi.org/10.34236/rpie.v12i12.142>
- Maldonado Pérez, M. (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. *Laurus*. Caracas, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 13(23), 263-278. ISSN: 1315-883X. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76102314>
- Mainardi Remis, A. (2018). Incidencia de factores institucionales y de la autoestima en las trayectorias académicas de estudiantes con discapacidad. *Revista iberoamericana de educación superior*, 9(26), 171-190. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.26.302>
- Nuñez, Y. I. (2019). Interculturalidad, educación superior y mercado laboral: un recorrido por las trayectorias de los estudiantes universitarios y egresados guaraníes de la Provincia de Misiones (Argentina) y del Estado de Paraná (Brasil). Tesis.
- Pichón Riviere, E. (2011) Estructura de una escuela destinada a la formación de Psicólogos Sociales. En: Pichón Riviere E. "El Proceso grupal". Buenos Aires: Lugar Editorial
- Salomon, G. What does the design of effective CSCL require and how do we study its effects? *SIGCUE Outlook, Special Issue on CSCL*, 21 (3): 62-68, 1992.
- Schvarstein, L. (2002). "Psicología social de las organizaciones". Buenos Aires: Paidós.
- Sluzki, C. (2014) "La red social: frontera de la práctica sistémica". México: Ed. Gedisa.
- Vasilachis, I. (1992). *Métodos cualitativos*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Vigotsky, L. (2007). *Pensamiento y habla*. Buenos Aires: Editorail Colihue.



## COMPLIANCE: IMPACTOS, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN COOPERATIVAS DE TRABAJO

## COMPLIANCE: IMPACTS, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION IN WORKER COOPERATIVES

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

Núñez Adriana Beatriz      adriana.nunez@fce.unam.edu.ar  
Onetto Gisela María      gisela.onetto@fce.unam.edu.ar  
Cañete María Fernanda      maria.canete@fce.unam.edu.ar

**Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones**

### RESUMEN

El presente trabajo presenta los avances realizados dentro de los proyectos de investigación "Régimen tributario de las cooperativas de trabajo: Alcance nacional y provincial, complejidades e incidencias para el desarrollo del sector en la provincia de Misiones" (Resolución CD N°203/22), "Los desafíos y perspectivas de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la pospandemia" (Resolución CD N°43/22) y dentro del proyecto de extensión "Universidad y Comunidad: compromiso social y apoyo multidisciplinario a empresas recuperadas por sus trabajadores" (Resolución CD N° 061/13).

Este artículo aborda al compliance como estrategia en las cooperativas de trabajo, especialmente aquellas empresas recuperadas por sus trabajadores en un entorno regulatorio, complejo y fragmentado. Los licenciados en administración tienen una labor

fundamental en el diseño e implementación de las políticas de compliance que logren garantizar el cumplimiento de leyes sobre impuestos y evasión fiscal, maximizando el aprovechamiento de las oportunidades que aporta para con la sostenibilidad y legitimidad de las cooperativas. Este estudio busca visualizar cómo la promoción de buenas prácticas de compliance fortalecen el sector cooperativo en la provincia de Misiones, contribuyendo a una economía más transparente.

**Palabras clave:** Compliance. Normativa legal. Administración. Cooperativas de trabajo.

### SUMMARY

The present work presents the progress made within the research projects "Régimen tributaria de las cooperativas de trabajo: Alcance nacional y provincial, complejidades e incidencias para el desarrollo del sector en la provincia de



Misiones" (Resolution CD No. 203/22), "Los desafíos y perspectivas de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la pospandemia" (Resolution CD No. 43/22), and within the extension project "Universidad y Comunidad: compromiso social y apoyo multidisciplinario a empresas recuperadas por sus trabajadores" (Resolution CD No. 061/13).

This article examines compliance as a strategy in worker cooperatives, particularly those enterprises recovered by their workers, within a complex and fragmented regulatory environment. Business administration graduates play a crucial role in designing and implementing compliance policies that ensure compliance with tax laws and anti-tax evasion regulations, maximizing opportunities for sustainability and legitimacy within cooperatives. This study aims to visualize how promoting good compliance practices strengthens the cooperative sector in the province of Misiones, contributing to a more transparent economy.

**Keywords:** Compliance. Legal regulations. Administration. Work cooperatives.

## INTRODUCCIÓN

### Problema

En la actualidad, las empresas recuperadas en la provincia de Misiones enfrentan una serie de desafíos y oportunidades, dado que estas organizaciones, gestionadas y operadas

por sus trabajadores, deben adaptarse a un entorno económico y normativo en constante cambio.

Un aspecto crucial en este proceso es el establecimiento de políticas y procedimientos que garanticen que el desarrollo de las actividades llevadas a cabo por las cooperativas de trabajo sean conforme al complejo sistema de normativa legal vigente, tanto en el ámbito municipal, como provincial y nacional, lo que se conoce como compliance.

El cumplimiento de leyes – particularmente aquellas sobre alcance de impuestos y contra la evasión fiscal- es esencial para garantizar la sostenibilidad y legitimidad de estas empresas. Sin embargo, en la actualidad la gran cantidad de legislación dispersa y desorganizada, se presenta como una dificultad en la labor de los administradores de estas empresas, lo que puede poner en riesgo la viabilidad y crecimiento de estas entidades de la economía social.

Hoy, nos encontramos frente a distintas posturas jurisprudenciales que intentan dar claridad a una legislación ambigua, siendo éste un panorama legislativo complejo y fragmentado, que representa un desafío significativo para los administradores de empresas recuperadas, quienes deben navegar por un entramado de regulaciones sin una guía coherente y consistente para la aplicación de la ley.



### Objetivo general

Analizar los impactos, desafíos y oportunidades del compliance en el ejercicio profesional del licenciado en administración de cooperativas de trabajo en la provincia de Misiones.

### Objetivos específicos

1. Identificar los principales desafíos que enfrentan los licenciados en administración de empresas con relación al cumplimiento de normativas legales de las cooperativas de trabajo.
2. Valorar las oportunidades que el compliance ofrece para la mejora de la gestión y la sostenibilidad de las cooperativas de trabajo.
3. Indagar las estrategias y herramientas específicas que optimizan el rol del licenciado en administración de empresas en la implementación efectiva de políticas de compliance dentro de las cooperativas de trabajo.

### Objetivo del artículo

Este artículo tiene como objetivo

presentar los avances de los proyectos de investigación “Régimen tributario de las cooperativas de trabajo: Alcance nacional y provincial, complejidades e

incidencias para el desarrollo del sector en la provincia de Misiones (Resolución CD N°203/22),

“Los desafíos y perspectivas de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la pospandemia” (Resolución CD N°43/22)

y del proyecto de extensión “Universidad y Comunidad: compromiso social y apoyo multidisciplinario a empresas recuperadas por sus trabajadores” (Resolución CD N° 061/13).

Esto, en pos de evidenciar el rol crucial del licenciado en administración de empresas frente al compliance, destacando tanto los desafíos como las oportunidades que esta normativa presenta en el contexto de las empresas recuperadas.

En particular, el artículo se propone analizar los resultados preliminares mediante la presentación de los datos recopilados y los análisis preliminares realizados en el marco de los proyectos mencionados, enfocándose en cómo el compliance impacta las operaciones y la sostenibilidad de las cooperativas de trabajo y las empresas recuperadas en la provincia de Misiones.

A través de este artículo, se busca no solo proporcionar un análisis académico, sino también resaltar la importancia del compromiso social y el apoyo multidisciplinario en la implementación

efectiva del compliance, subrayando el papel de la universidad y la comunidad en el apoyo a las empresas recuperadas por sus trabajadores.

### **Justificación**

La importancia del compliance en el ámbito empresarial no puede subestimarse, especialmente en un entorno postpandemia en el cual las empresas enfrentan una creciente presión para demostrar transparencia y responsabilidad. Concretamente para las empresas recuperadas el cumplimiento de las leyes contra la evasión fiscal no solo es una obligación legal, sino también una oportunidad para consolidarse como entidades legítimas y competitivas en el mercado provincial.

El licenciado en administración de empresas juega un papel fundamental en este escenario, siendo el profesional encargado de diseñar e implementar las políticas de compliance dentro de la organización. Sin embargo, la formación y preparación de estos profesionales para enfrentar los retos específicos del compliance en las empresas recuperadas es un área que requiere atención.

Actualmente, la información relacionada con estas posturas jurisprudenciales no está sistematizada, lo que dificulta su acceso y comprensión.

Al poner este conocimiento a disposición de los profesionales, se aportaría

herramientas esenciales para gestionar de manera efectiva los desafíos del compliance. De este modo, se contribuiría al desarrollo y crecimiento de las empresas recuperadas en la provincia de Misiones, promoviendo una economía más justa y transparente.

Este trabajo busca proporcionar propuestas concretas para fortalecer el rol del licenciado en administración de empresas en este ámbito. La realización de esta investigación en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, con el apoyo de la comunidad y un enfoque multidisciplinario, asegura una perspectiva integral y contextualizada a las necesidades y realidades de la región.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Fundamentación**

A través de la revisión de la literatura científica y de la integración de conceptos esenciales se profundiza en la importancia del cumplimiento normativo.

El término “compliance” se refiere a la adhesión de una organización a las leyes, regulaciones y normas aplicables en su ámbito de operación. Para el desarrollo del presente artículo se opta por la definición aportada por la norma ISO 19600:2014 Sistemas de Gestión de Compliance,

la cual la establece como el resultado de que una organización cumpla con sus

obligaciones, y se hace sostenible introduciéndola en la cultura de la organización y en el comportamiento y en la actitud de las personas que trabajan en ella.<sup>1</sup>

Asimismo, establece la importancia de su implementación exteriorizando una serie de beneficios que incluyen la reducción de riesgos y de daño en la reputación empresarial y reducción de daños ocasionados por sanciones por incumplimientos normativos. Es decir que, considera al compliance como una herramienta que facilita el cumplimiento normativo.

Con relación a su función, no debe estar condicionada, es decir que debe ostentar independencia y autoridad, contando con los recursos necesarios que garanticen su cumplimiento.

El compliance se trata de un proceso continuo que refleja el cumplimiento de una organización con sus responsabilidades normativas. Para que sea sostenible, debe integrarse en la cultura organizacional y en el comportamiento y actitudes de sus integrantes. Aunque es importante mantener su independencia, es preferible que la gestión del compliance se integre con otros procesos de gestión de la

organización y se ajuste a sus requisitos y procedimientos operativos. Para que un sistema de gestión de compliance sea efectivo, es crucial que tanto el órgano de gobierno como la alta dirección lideren con el ejemplo, demostrando su compromiso y respaldo activo hacia el cumplimiento normativo. La información que se recolecta, analiza y evalúa debe ser incluida en los informes de compliance y utilizada como fundamento para detectar oportunidades de mejora en el desempeño del compliance dentro de la organización. Un sistema de gestión del compliance que sea integral y eficaz en toda la organización permite que esta muestre su compromiso con el cumplimiento de leyes y regulaciones, asegurando que la organización se adhiera a las prácticas de buen gobierno y las expectativas de la comunidad.<sup>2</sup>

En acuerdo a lo estudiado por Macías, J. I. S., & Castela, J. I. L. (2020) en lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas, al igual que cualquier otra entidad, requieren una gestión eficaz, profesional y dedicada al cumplimiento normativo, la cual debe basarse en un análisis detallado de los riesgos a los que se enfrentan, entre ellos: riesgo reputacional -derivado de la pérdida

---

1 ISO. (2014). ISO 19600:2014, Compliance management systems - Guidelines. Ginebra, Suiza: International Organization for Standardization.

2 ISO. (2021) ISO 37301:2021, Compliance management systems - Requirements with guidance for Use - Guidelines. Ginebra, Suiza: International Organization for Standardization.



potenciales de la confianza en la organización que pudiera dificultar sus relaciones de negocios-, riesgo de crédito - la posibilidad de sufrir una pérdida como consecuencia de un incumplimiento-, riesgo estratégico -potenciales pérdidas derivadas de decisiones inoportunas o adversas-, riesgo de mercado -potenciales variaciones en el precio-, riesgo operacional -posibilidad de sufrir pérdidas debido a errores humanos, tecnológicos, procesos internos inadecuados, fallidos, o acontecimientos externos- y finalmente el riesgo legal - pérdidas potenciales derivadas del cumplimiento insatisfactorio de las prescripciones establecidas por la legislación-, encontrándose este último íntimamente relacionado al compliance. Dentro de este último riesgo, como una manifestación del mismo, se encuentra el riesgo tributario, el cual puede acarrear repercusiones en diversos ámbitos jurídicos, desde el administrativo hasta el penal, pasando por el civil y el mercantil.

Es decir que, el riesgo y el compliance están estrechamente relacionados, éste último proporciona el marco y las herramientas necesarias para identificar, evaluar y mitigar los diversos riesgos a los que se enfrentan estas organizaciones. Específicamente, es en el contexto de las empresas recuperadas que el compliance adquiere una importancia vital para

asegurar la sostenibilidad y legitimidad de estas entidades.

En los últimos años, se ha evidenciado que una gran cantidad de cooperativas han fracasado en su intento de proteger las fuentes de trabajo de sus asociados como consecuencia de omisión legislativa, ausencia del apoyo estatal –establecido legalmente-, incompreensión de la realidad de estos entes de la economía social por parte de los operadores del derecho y desconocimiento de los asociados de sus derechos y obligaciones tributarias, es decir que en muchos casos no se logra el objetivo organizacional por una falta de educación corporativa y/o un acompañamiento estatal activo.<sup>3</sup>

En este sentido, uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas recuperadas en relación con el compliance es la dispersión y desorganización de la legislación aplicable. La normativa vigente a nivel municipal, provincial y nacional puede ser compleja y fragmentada, lo cual podría dificultar su interpretación y correcta aplicación.

El rol del licenciado en administración y las estrategias y herramientas disponibles para facilitar el compliance son elementos clave para garantizar que las empresas recuperadas operen de manera eficiente y en conformidad con las normativas

---

3 Boquin, G. F. & Bergoglio V. (2022). Manual de buenas prácticas para cooperativas de "LA ADMINISTRACIÓN, EL ADMINISTRADOR Y SUS COMPETENCIAS EN LA CONSTANTE INNOVACIÓN, LA DIGITALIZACIÓN Y LAS STARTUPS" | Volumen II- Enero – diciembre 2024 - ISSN 2451-6589. 10° CONLAD 2024 – RCD N° 0072/2024 y RCD N° 0165/2024 – FCE – UNaM

trabajo. Buenos Aires: EDUNPAZ, Editorial Universitaria. Pag. 17-19.

vigentes, promoviendo así su sostenibilidad y legitimidad en un entorno regulatorio complejo.

### **Antecedentes**

El concepto de compliance, entendido como el cumplimiento de leyes, regulaciones y normativas aplicables a una organización, ha evolucionado significativamente a lo largo de las últimas décadas.

En este sentido, Bacigalupo, S. (2021) explora el concepto de compliance en el contexto jurídico español, rastreando su origen en el derecho anglosajón y posteriormente su evolución hasta su incorporación al Código Penal español. Su artículo destaca cómo es que este concepto surge a modo de herramienta de autorregulación empresarial con el objetivo de prevenir riesgos legales, inicialmente enfocado en la prevención de sobornos y corrupción. A su vez argumenta que el compliance ha adquirido una dimensión más amplia, abarcando la prevención de delitos en general dentro de la actividad empresarial, enfatizando que los programas de compliance son más bien una expresión tanto de la cultura empresarial como de una cultura de la legalidad, concluyendo que el cumplimiento del derecho es fundamental para la existencia de una cultura empresarial sólida.

El aumento en la complejidad de las normativas y la presión por la transparencia y la responsabilidad corporativa han llevado a muchas organizaciones a adoptar sistemas de gestión del compliance más robustos. Particularmente, en el contexto de las cooperativas el cumplimiento normativo presenta desafíos y oportunidades particulares.

En concordancia con Castela (2020), García Müller, A. (2020) explora sobre los riesgos que enfrentan actualmente las cooperativas durante el desarrollo de sus actividades, exponiendo una división de tres categorías principales de riesgos: riesgos corporativos -relacionados con la estrategia, operaciones, reputación, normativa, finanzas, legalidad, política, lavado de activos, responsabilidad social y medio ambiente-, financieros -derivados del entorno económico y financiero como liquidez, tasas de interés, mercaderías, tipo de cambio, crédito-

y propiamente cooperativos -se centran en la pérdida de identidad diferencial, la gobernabilidad y la reducción de la participación de los miembros-. En su artículo destaca la importancia de implementar medidas para prevenir o minimizar estos riesgos, destacándose el compliance como herramienta fundamental para operar de forma segura, transparente y responsable, mejorando la imagen, gestión y sostenibilidad de las cooperativas a largo plazo.



En el marco de las empresas recuperadas, entendiéndose como aquellas que han sido reestructuradas y gestionadas por sus trabajadores después de un proceso de quiebra o cierre, el compliance adquiere una relevancia especial debido a la necesidad de cumplir con normativas fiscales y legales estrictas, así como de garantizar la transparencia y la responsabilidad en la gestión. La capacidad de estas empresas para adaptarse a las regulaciones vigentes, prevenir prácticas fraudulentas y mantener una buena reputación es fundamental para su consolidación en el mercado.

En su tesis doctoral, Fernández, A. T. (2020) expone sobre la responsabilidad penal que le cabe a quienes ostentan el cargo de oficial de compliance en las empresas, posición jurídica derivada directamente del órgano de administración organizacional. Define presupuestos de una responsabilidad eventual en la comisión por omisión al encontrarse en lo que define como una posición de garante. Entre sus conclusiones expone que, el máximo órgano de administración es el responsable principal de la gestión y tiene la obligación de vigilar y neutralizar cualquier actividad dañina que surja durante la actividad organizacional, incluyendo, el cumplimiento normativo. Y, además finaliza exponiendo que es completamente válido que la empresa externalice por completo la función de compliance o solo algunas actividades

específicas de esta. En el caso de externalizar completamente la función de compliance, si bien el responsable de las distintas obligaciones de cumplimiento será el compliance officer, para confiar en el correcto desempeño de este cargo, es necesario que el órgano de administración de la empresa contratante no solo tome las medidas de diligencia adecuadas durante el proceso de selección, sino que también cumpla con una función residual de supervisión y control.

La formación del licenciado en administración de empresas en aspectos financieros, operativos y legales le permite abordar los desafíos emergentes del compliance con una perspectiva integral. En las empresas recuperadas, el licenciado en administración no solo debería asegurarse de que la organización cumpla con todas las normativas, sino también implementar estrategias efectivas para gestionar los riesgos asociados.

### **Metodología**

El presente avance comprende, inicialmente, la recopilación bibliográfica de diferentes normativas jurisprudenciales que permitan comprender el marco legal vigente en el contexto del compliance. Esta recopilación se enfoca en identificar las diversas interpretaciones y aplicaciones de las leyes relevantes, principalmente las de impuestos provinciales, así como en destacar los desafíos y oportunidades que



presentan estas normativas para las empresas recuperadas.

Además, se analizan casos prácticos y ejemplos concretos que ilustran cómo las empresas han enfrentado y superado los retos del cumplimiento normativo, proporcionando una base empírica que sustente las conclusiones y recomendaciones del estudio.

### **Universo de estudio y unidad de análisis**

En el presente, el universo de estudio - que constituye la población completa a investigar-, se compone de la totalidad de casos que cumplen con los criterios establecidos.

- En el ámbito bibliográfico, aquellas normativas, legislaciones y jurisprudencia relevantes al compliance en el ámbito de las cooperativas de trabajo y empresas recuperadas.
- En el ámbito de la práctica del compliance, aquellas empresas recuperadas por sus trabajadores en la provincia de Misiones que operan bajo la estructura de cooperativas de trabajo.

En la selección del subconjunto representativo del universo de estudio, la muestra, se establece que la misma se encuentre compuesta en el ámbito bibliográfico por aquellas normativas, legislaciones y jurisprudencia relevantes al compliance específicamente en el ámbito

de las cooperativas de trabajo de la provincia de Misiones.

En el ámbito de la práctica del compliance, se trabaja con la Cooperativa de Trabajo “Nuevo Penato Limitada”, una de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la provincia de Misiones que opera bajo la estructura de cooperativas de trabajo.

La selección de una única unidad de análisis práctica se sustenta en que esta cooperativa representa un caso relevante y significativo para el estudio, permitiendo un análisis en profundidad de la implementación y los desafíos del compliance en un entorno específico.

Además, al concentrarse en una sola entidad, se facilita una evaluación detallada y exhaustiva de los procesos, prácticas en una cooperativa real, ofreciendo perspectivas valiosas sobre cómo las normativas y las mejores prácticas se aplican en la práctica y cómo los administradores de estas cooperativas gestionan los riesgos y oportunidades asociados con el cumplimiento normativo.

Esta selección permite también abordar de manera más concreta y operativa las problemáticas específicas y las estrategias de implementación de compliance, contribuyendo a una mejor comprensión y propuestas efectivas para mejorar el desempeño en el contexto de las empresas recuperadas en Misiones.



### **Recolección de datos**

Para abordar de manera efectiva la problemática planteada, se implementa un método de recolección de datos que incluye dos enfoques principales: la búsqueda bibliográfica y la realización de una entrevista semiestructurada.

El objetivo de la búsqueda bibliográfica es compilar y revisar la normativa y jurisprudencia existente sobre el compliance en el contexto de cooperativas de trabajo y empresas recuperadas, con un enfoque particular en la provincia de Misiones. Esto permite contextualizar la problemática, identificar las normativas y legislaciones relevantes, y evaluar los estudios previos relacionados con el tema, organizados en categorías para facilitar su análisis.

A través de la entrevista semiestructurada se busca obtener información cualitativa sobre la implementación y los desafíos del compliance en la Cooperativa de Trabajo Nuevo Penato Limitada. Esto permite comprender cómo las normativas se aplican en la práctica y cuáles son las experiencias y perspectivas de los responsables de compliance en una cooperativa real.

### **Diseño de la Entrevista**

La entrevista es una herramienta especialmente valiosa debido a que ofrece una profundidad y una perspectiva práctica

que complementa la información obtenida a través de la búsqueda bibliográfica. Mientras que la búsqueda bibliográfica proporciona un marco teórico y una base documental, la entrevista permite una comprensión más profunda y actualizada de cómo se aplican y se viven las normativas en la práctica. Combinando ambos métodos, se puede lograr un análisis más completo y robusto de la problemática en estudio.

Posteriormente, se procede a la elaboración de un conjunto de preguntas abiertas que aborden temas clave como la implementación de políticas de compliance, los desafíos enfrentados, y las prácticas adoptadas para asegurar el cumplimiento normativo. Las preguntas también exploran la percepción de los asociados sobre el cumplimiento y las herramientas utilizadas.

## **DESARROLLO**

### **Exploración del marco legal y jurisprudencial nacional del compliance en empresas recuperadas**

A partir de su sanción, en el año 1973, en la República Argentina las cooperativas se encuentran regidas por la ley nacional N°20.337, la cual establece el marco legal para la constitución, organización, funcionamiento y disolución de las cooperativas en el país. En su artículo 2° las define como entidades fundadas en el

esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios.

En el marco de la definición instituida por esta ley, la ley N°24.522 -que regula los procedimientos para concursos preventivos y quiebras de empresas y personas insolventes, proporcionando un marco para la protección de los derechos de los acreedores y deudores- establece en su artículo 191° bis, como un supuesto especial y con autorización judicial, un marco legal que permite la posibilidad de continuación con la explotación de la empresa por parte de sus trabajadores constituidos en forma de cooperativa de trabajo, con el objeto de salvaguardar su fuente de trabajo.

En relación a la normativa tributaria, en el ámbito nacional, la ley 20.337 no contiene disposiciones expresas referentes a la exención de las cooperativas en cuanto al Impuesto al Valor Agregado (IVA), por lo que este gravamen debe ser considerado tanto desde el vínculo que conecta a la cooperativa con sus integrantes como la tipificación de servicios que presta a terceros.

En este sentido, la ley N°20.631 -también conocida como la ley de Impuesto al Valor Agregado- en su artículo 7°, inciso 19), exime del gravamen a los servicios personales prestados por sus socios a las cooperativas de trabajo; y a la vez, en su artículo 28°, inciso j), establece una alícuota reducida a toda venta, obra,

locación y prestación de servicio efectuadas por cooperativas de trabajo, promovidas e inscriptas, en el Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social, cuando el comprador, locatario o prestatario sea el Estado o la Ciudad Autónoma de Buenos Aires – incluyendo sus reparticiones y entes centralizados o descentralizados, excluidos las entidades y organismos comprendidos en el artículo 1° de la ley 22.016-.

Además de este impuesto, deben inscribirse en el Fondo de Educación y Promoción Cooperativa (ley N°23.427), en el Régimen de Información – Presentación de Estados Contables y Participación Societarias, y si bien deben estar inscriptas en el Impuesto a las Ganancias, una vez realizado el trámite debe tramitar la exención del impuesto, de acuerdo con lo establecido en el artículo 20° de la ley N°20.628.

En cuanto a la cuestión previsional, los asociados de las cooperativas de trabajo pueden optar por el Régimen de Autónomos o por el Régimen Simplificado del Monotributo, en cuanto que las cooperativas actúan como agentes de retención del monotributo, ingresando el pago por la totalidad de sus asociados. En este sentido, la Resolución N°4664/2013 emitida por el Instituto Nacional Asociativismo y Economía Social establece



que las relaciones entre las cooperativas de trabajo y sus asociados son de naturaleza exclusivamente asociativa, autónoma y es incompatible con toda contratación de carácter laboral, civil o comercial. Paralelamente, como no se realizan aportes de salud o ART, queda bajo responsabilidad de la cooperativa el pago de seguro médico o de riesgos de trabajo.

El núcleo del debate se centra en el Impuesto al Valor Agregado en el que, si los servicios contratados con entes cooperativos prestados de manera efectiva por sus socios se tratan de un acto indivisible, encuadrado en la exención establecida o bien, se tratan de dos hechos diferentes con tratamientos impositivos heterogéneos.

Es así el caso de la Cooperativa de Trabajo Mantenimiento Integral Porteros c/Dirección General Impositiva s/recurso directo de organismo externo, el cual inicia con una apelación a una resolución de la AFIP-DGI que la sancionó con una multa por omisión de impuesto al valor agregado (IVA) para los períodos fiscales de 01/2000 a 12/2002. Considerando que la sanción tuvo su origen en una resolución que determinó de oficio la obligación tributaria en el IVA, posteriormente la Sala IV había dejado sin efecto ese ajuste fiscal, pero la Corte Suprema revocó esa decisión y validó el criterio de la AFIP-DGI, configurando los presupuestos del artículo

49° de la ley 11.683 –procedimiento fiscal– que permiten eximir a la contribuyente de su responsabilidad infraccional debido a diferentes interpretaciones sobre la normativa impositiva.

Finalmente, en febrero de 2023, es cuando el tribunal de la SALA I de la Cámara Contencioso Administrativo Federal, mediante sentencia judicial, decidió que la eximición de la responsabilidad de la cooperativa en el IVA se apoya en un "error excusable", dado que existieron fallos contradictorios previos y la AFIP-DGI había otorgado a la cooperativa la categoría de exenta en el IVA durante los períodos discutidos.

Actualmente, esta problemática se encuentra aún en debate, tal y como lo evidencia la sentencia de la Corte Suprema de Justicia de la Nación del 19 de marzo de 2024. En respuesta a un planteo presentado por la Cooperativa Farmacéutica de Provisión y Consumo Alberdi Ltda., de la provincia del Chaco, la Corte examinó las complejidades relacionadas con este tema y determinó que los ingresos de las asociaciones sin fines de lucro no están sujetos al impuesto sobre los ingresos brutos.

Este pronunciamiento se encuentra en consonancia con las disposiciones estipuladas en la ley de coparticipación federal de impuestos, la cual establece de manera explícita que el impuesto sobre los ingresos brutos se aplica exclusivamente a



los ingresos derivados del ejercicio de actividades empresariales civiles o comerciales con fines de lucro. Esta reciente resolución sienta un precedente de incalculable importancia en el ámbito tributario del cooperativismo.

Este fallo no sólo exime a la Cooperativa de Trabajo Mantenimiento Integral de Porteros de las sanciones impuestas, sino que también refuerza la necesidad de un entendimiento más preciso y uniforme de las obligaciones fiscales que afectan a las cooperativas de trabajo, a fin de que su administración vinculada a la gestión del compliance se eficiente, asegurando así una mayor justicia y equidad en el tratamiento impositivo de estas entidades de la economía social.

### **Exploración del marco legal y jurisprudencial provincial del compliance en empresas recuperadas**

En la provincia de Misiones, tiene plena vigencia el Impuesto Provincial sobre los Ingresos Brutos (IIBB), instaurado por ley provincial XXII-Nº35. En su artículo 157º, inciso h), establece que se encuentran exentos del pago del gravamen los ingresos de los socios de cooperativas de trabajo, provenientes de los servicios prestados en las mismas -no se encuentran exentos los ingresos provenientes de prestaciones o locaciones de obra o servicios por cuenta de terceros asociados a cooperativas-. Asimismo, deja expreso

que no se encuentran exentos los ingresos de los entes cooperativos.

En otras palabras, si un socio trabaja directamente para la cooperativa y obtiene ingresos por estos servicios, dichos ingresos están exentos de impuestos, lo cual podría considerarse como un incentivo para el trabajo cooperativo interno, promoviendo la economía solidaria y el fortalecimiento de las cooperativas. Ahora bien, en cambio, si un socio realiza servicios o trabajos para terceros, esos ingresos no están exentos, incluso cuando los terceros sean otros socios, accionistas, o personas con inversiones en la cooperativa que no forman parte del capital social, así como los ingresos propios de las cooperativas.

Con relación a esta cuestión, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social dictó, en el año 2020, la Resolución RESFC-2020-477-APN-DI#INAES, la cual trata, entre otros, sobre los siguientes puntos:

- Reafirmación de las cooperativas y mutuales como entidades sin fines de lucro, siendo el tributo de ingresos bruto no aplicable a ellas por encontrarse excluidas en los términos del artículo 9 inciso b) punto 1 de la Ley de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales.
- Solicitud, por intermedio de la Dirección de Desarrollo Federal

Cooperativo y Mutual, a órganos locales competentes y/u organismos provinciales a gestionar y/o asesorar y/o brindar la mediación adecuada ante las autoridades provinciales, a fin de agotar todas las instancias administrativas para evitar el cobro de tributo de ingresos brutos a dichas entidades.

Entre sus considerandos expone que, la ley de coparticipación federal estipula tres requisitos básicos para que quede configurado el objeto sobre el cual recae este tributo: 1) ejercicio de actividad empresarial, 2) habitualidad y 3) fines de lucro, entendiéndose que no son sujetos imposables las cooperativas y mutuales, visto que poseen el carácter de entidades sin fines de lucro.

Esta característica viene dada porque el objetivo de las cooperativas es prestar servicios a sus asociados al costo, a fin de que los resultados son retornados a estos, de modo que las cooperativas como entes jurídicos no obtienen ni persiguen ganancias, no existiendo en ellas hecho imponible que pueda dar sustento a ese tributo.

Si bien se trata de una resolución no vinculante, evidencia la intención clara de adherirse a la postura sostenida durante

mucho tiempo por estas entidades en relación con las cooperativas y mutuales, destacando su condición de sujetos no alcanzados por el impuesto sobre los ingresos brutos.<sup>4</sup>

En el ámbito provincial, en el año 2010, la Subdirección de Jurídica y Técnica de la Dirección General de Rentas emitió el Dictamen N°805/2010 SJT en el que se reconoce a los ingresos percibidos por las cooperativas de trabajo en el marco de planes federales como no computables en el marco del, actualizado, artículo 151º, inciso d). Es de gran importancia tener en cuenta este dictamen por considerarlo uno de los primeros pasos en la reivindicación de derechos cooperativos.

Posteriormente, el Departamento de Asesoría Legal y Técnica con aval de la Subdirección de Jurídica y Técnica de la Dirección General de Rentas emitió el Dictamen N°301/2021 con fecha 07/06/2021 ref. Cooperativa de Trabajo Camino al Futuro Limitada s/pedido de exención en los términos del artículo 157º, inciso h) del Código Fiscal Provincial. Se dictamina que la exención establecida en el artículo en cuestión “alcanza únicamente a los servicios prestados por los socios a la cooperativa, sin efectuarse diferenciación alguna respecto del tipo de servicio que se trate, estando la actividad desarrollada por

---

4 Soler O. H. (2020). Las cooperativas y mutuales y la no sujeción al impuesto sobre los

ingresos brutos. Doctrina Tributaria ERREPAR (DTE); Práctica Integral Buenos Aires (PIBA), XLI; XII.



la cooperativa alcanzada por el tributo”. Esto, en virtud de considerar que los servicios proporcionados por los socios a la cooperativa, aunque no sean idénticos a los desarrollados por esta, contribuirán de manera efectiva al adecuado desarrollo del servicio que la cooperativa ofrece a los terceros contratantes. Y brinda el siguiente ejemplo:

El caso de los administrativos de la organización que, si bien no desarrollan propiamente las tareas de transporte de carga, si cumplen un rol insoslayable en la organización y sus ingresos están exentos del pago del impuesto, por desarrollarse en el marco de la cooperativa de trabajo.

Este dictamen subraya la importancia de reconocer el aporte integral de todos los socios dentro de la estructura cooperativa, destacando que cada función, aunque diversa, es esencial para su funcionamiento efectivo. La claridad proporcionada por este dictamen refuerza la interpretación de que los socios de las cooperativas de trabajo deben ser considerados sujetos no alcanzados por el impuesto sobre los ingresos brutos, siempre y cuando sus actividades se desarrollen dentro del marco cooperativo.

De este modo, se consolida un entendimiento que promueve y respalda el modelo cooperativo, alineándose con la doctrina establecida en la materia y

fortaleciendo la seguridad jurídica para estas entidades.

Este marco normativo y sus interpretaciones destacan la necesidad e importancia del rol del licenciado en administración en el compliance en cooperativas de trabajo, esto en virtud de que el cumplimiento normativo no solo asegura la exención de impuestos – mediante los trámites pertinentes-, sino que también refuerza la transparencia y la legitimidad de la cooperativa. Además, el licenciado en administración de empresas desempeña un papel fundamental en la implementación de estrategias de compliance, asegurando que todas las actividades, tanto administrativas como operativas, se alineen con las mejores prácticas y regulaciones.

### **Análisis de las aplicaciones del compliance en empresas recuperadas: Experiencias prácticas**

Este apartado se enfoca en explorar las aplicaciones del compliance en el contexto específico de las empresas recuperadas en la provincia de Misiones, utilizando como referencia principal la experiencia práctica de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Penato Limitada.

A través de una entrevista semiestructurada con un integrante clave de esta cooperativa, se exponen las vivencias, desafíos y estrategias

implementadas en materia de cumplimiento normativo.

El análisis de estos datos permite, además de comprender las particularidades del compliance en este tipo de entidades, identificar las buenas prácticas y áreas de mejora que podrían ser extrapoladas a otras cooperativas de trabajo y empresas recuperadas en el ámbito de la provincia de Misiones.

Esta aproximación empírica proporciona una visión concreta y aplicada del rol del compliance en la sostenibilidad y eficiencia de las empresas autogestionadas por sus propios trabajadores.

A continuación, se exponen los datos relevantes recopilados a través de la entrevista semiestructurada realizada al asociado de la cooperativa de trabajo en estudio:

- La Cooperativa de Trabajo Nuevo Penato Limitada empezó a gestarse en los inicios del año 2020, como respuesta al punto final de la crisis económica financiera que venía atravesando durante los últimos años el conocido Bodegón Penato. Esta empresa fue concebida en forma de cooperativa con el objetivo principal de preservar las fuentes de trabajo es que surge la posibilidad de transferencia del fondo de comercio a cambio de salarios adeudados e indemnizaciones con pocas probabilidades de pago total.

Desde entonces, los socios lidian con el

cambio de mentalidad de empleado a empleador, lo cual trabajan al día de hoy.

- Resalta como mayor dificultad a instancias de la constitución de la cooperativa la burocracia, la falta de información completa y sistematizada y la falta de asesoramiento técnico especializado para cumplir con la normativa vigente de manera correcta.
- Actualmente, la cooperativa cuenta con un total de diez (10) asociados, de los cuales es un socio específico quien se encuentra encargado del cumplimiento normativo-tributario (el cual incluye la confección y presentación de declaraciones jurídicas y pagos).
- En líneas generales, y desde la perspectiva del socio entrevistado, es posible apreciar que el nivel de conocimiento sobre las normativas legales entre los miembros de la cooperativa resulta apropiado, con un conocimiento básico y adecuado de las leyes y regulaciones pertinentes, esto contribuye a la correcta operación y al cumplimiento pertinente de las obligaciones legales de la cooperativa.
- Expresa que, actualmente no cuentan con un encargado externo para asegurar el cumplimiento normativo, por lo que se enfrentan, principalmente, ante el desafío de cambios frecuentes en la legislación, lo que podría generar incertidumbre y riesgos para el

cumplimiento de las normativas vigentes. Este desafío, tiene una relación intrínseca con la mayor dificultad que presenta la cooperativa para el cumplimiento normativo, recursos limitados.

- El socio entrevistado señala que el cumplimiento normativo ofrece varias oportunidades para mejorar la gestión y sostenibilidad de la cooperativa, destacando especialmente la reducción de riesgos, tanto legales como financieros. Desde su punto de vista, asegurar que la cooperativa se ajuste a las normativas legales vigentes tiene un impacto positivo significativo en diferentes aspectos, como en la reducción de multas y sanciones por parte de los organismos estatales.
- Como estrategia ya implementada en la cooperativa para asegurar el cumplimiento normativo se destaca primordialmente la capacitación regular para los miembros, siendo actualmente el área de cumplimiento normativo que requiere de mayor atención la que compete a regulaciones laborales y de la seguridad social.
- Finalmente, destaca la necesidad de contar con apoyo adicional para el cumplimiento normativo a la capacitación.

Los datos recopilados a través de la entrevista proporcionan una visión detallada de las experiencias y estrategias

implementadas en materia de cumplimiento normativo. Se destacan los desafíos enfrentados, como la burocracia y la falta de asesoramiento especializado, así como las oportunidades identificadas para mejorar la gestión y sostenibilidad de la cooperativa.

La capacitación regular de los miembros y la necesidad de apoyo adicional en el área de regulaciones laborales y de seguridad social emergen como elementos clave en el esfuerzo continuo por asegurar el cumplimiento normativo.

En este contexto, el rol del licenciado en Administración en cuanto a la gestión del compliance se vuelve fundamental a fin de proporcionar el conocimiento técnico y la experiencia necesaria para interpretar y sistematizar la compleja normativa legal y optimizar las prácticas de cumplimiento dentro de la cooperativa.

## RESULTADOS

El análisis de los datos recopilados proporciona una comprensión profunda sobre la normativa vigente y vivencias, desafíos y estrategias implementadas en materia de cumplimiento normativo dentro del ente cooperativo.

A través de esta investigación, con respecto al cumplimiento normativo, se han identificado tanto las dificultades inherentes a la transición de un negocio tradicional a una cooperativa



autogestionada y de su giro habitual de negocios, como las oportunidades que el cumplimiento normativo ofrece para mejorar la gestión y sostenibilidad de la entidad.

Los resultados expuestos a continuación ofrecen una base sólida para la evaluación de prácticas actuales y futuras, así como para la elaboración de recomendaciones efectivas específicas en el ámbito del rol del licenciado en administración en el compliance en cooperativas de trabajo.

### **Desafíos en el cumplimiento normativo para licenciados en administración en cooperativas de trabajo**

En el análisis del marco legal y jurisprudencial del compliance en empresas recuperadas, se identifican varios desafíos clave que enfrentan los licenciados en administración de empresas dentro de las cooperativas de trabajo:

- Complejidad y actualización constante de la normativa: La legislación que rige las cooperativas de trabajo es extensa y se encuentra en constante actualización, requiriendo un conocimiento actualizado y preciso. Las leyes nacionales, como la ley 20.337 y la ley 24.552, establecen el marco legal para la constitución y funcionamiento de las cooperativas, pero su interpretación

y aplicación práctica son de dificultosa interpretación.

- Gestión del compliance tributario: La normativa tributaria aplicable a las cooperativas de trabajo es particularmente compleja. Aunque existen ciertas exenciones y reducciones de impuestos, como en el caso del IVA y el impuesto sobre los ingresos brutos, estas no siempre son claras y pueden ser objeto de interpretaciones diversas, sumado a que la necesidad de inscribir la cooperativa en diversos registros y gestionar las exenciones fiscales añade una carga administrativa significativa.
- Burocracia: La constitución y gestión de una cooperativa de trabajo enfrenta obstáculos burocráticos, anexado a que la falta de guías claras y de apoyo por parte de las autoridades complica el proceso de cumplir con todas las normativas vigentes.
- Seguridad social y previsional: Las opciones de seguridad social para los asociados, como el Régimen de Autónomos o el Monotributo, requieren una gestión cuidadosa por parte de la administración de la cooperativa. La responsabilidad de gestionar estos aspectos y garantizar el pago de seguros



médicos y de riesgos laborales añade mayor complejidad.

clientes y entidades gubernamentales.

### **Las oportunidades del compliance en la gestión y sostenibilidad de cooperativas de trabajo**

A partir del análisis realizado, se pueden identificar varias oportunidades que el compliance ofrece para mejorar la gestión y la sostenibilidad de las empresas recuperadas. Estas oportunidades incluyen:

- Reducción de riesgos legales y financieros: El compliance ayuda a las cooperativas a minimizar riesgos legales y financieros mediante el cumplimiento riguroso de las normativas y regulaciones vigentes. La correcta interpretación y aplicación de las leyes, como la ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y las normativas provinciales sobre ingresos brutos, evitaría sanciones y multas que podrían afectar gravemente la estabilidad financiera de la cooperativa.
- Mejora en la transparencia y la credibilidad: El cumplimiento con las normas fiscales y laborales demuestran un compromiso con las buenas prácticas organizacionales y la integridad institucional, lo cual contribuiría con el fortalecimiento de la confianza de los asociados,

- Optimización de recursos: El compliance permite a las cooperativas optimizar sus recursos al asegurar que se sigan prácticas estándar y se implementen estrategias efectivas para el cumplimiento normativo en tiempo y forma. La gestión adecuada de los trámites fiscales, la inscripción en los registros necesarios y la correcta aplicación de exenciones impositivas contribuyen a una administración más eficiente.

### **Hallazgos sobre estrategias y herramientas clave para la gestión de compliance en cooperativas de trabajo**

A partir del análisis del marco legal y jurisprudencial analizado y de la experiencia práctica desarrollada, se identifican determinadas estrategias y herramientas que contribuirían con el rol del licenciado en administración de empresas en la gestión del compliance en cooperativas de trabajo:

Con relación al manejo de la normativa:

- Conocimiento exhaustivo del marco normativo nacional y provincial: Familiarizarse a fondo con las leyes y resoluciones relevantes en la materia, incluyendo la normativa

procedimental específica sobre exenciones y tratamientos impositivos especiales aplicables a las cooperativas.

- Jurisprudencia actualizada: Seguir las sentencias y dictámenes recientes que afectan a las cooperativas, como las resoluciones de la Corte Suprema y los dictámenes provinciales sobre exenciones impositivas, alícuotas diferenciales y tratamientos especiales.

Con relación a políticas internas de compliance:

- Desarrollo de manuales y procedimientos: Crear y mantener actualizados manuales internos de cumplimiento normativo que detallen los procedimientos para cumplir con las regulaciones fiscales, laborales, y de seguridad social específicas para el ente cooperativo.
- Capacitación y formación continua: Establecer programas de capacitación periódica para los miembros de la cooperativa en temas de cumplimiento normativo, regulaciones fiscales y laborales, y actualización normativa.
- Software de Gestión de Compliance: Implementar herramientas tecnológicas para la

gestión de cumplimiento que faciliten el seguimiento de las obligaciones legales, la presentación de informes, y la gestión de documentación.

Con relación a la gestión de riesgos:

- Evaluación de Riesgos: Realizar evaluaciones periódicas de riesgos relacionados con el cumplimiento normativo, identificando áreas vulnerables y desarrollando protocolos para mitigar estos riesgos.

El Licenciado en administración de empresas desempeña un papel crucial en la implementación efectiva de políticas de compliance en cooperativas de trabajo al utilizar una combinación de estrategias bien definidas y herramientas específicas, puede asegurar que las cooperativas cumplan con las normativas vigentes, optimizando su operativa y minimizando riesgos legales y financieros.

## CONCLUSIONES

- El cumplimiento normativo impacta significativamente en la estabilidad financiera y legal de las cooperativas de trabajo. Garantizar el cumplimiento riguroso de las normativas tributarias y laborales, como el IVA y los ingresos brutos, puede evitar sanciones y multas que afecten la operatividad de las

- cooperativas, así como la correcta interpretación de la legislación permite aprovechar exenciones y alícuotas reducidas.
- Fomentar una cultura de cumplimiento dentro de la cooperativa, promoviendo la importancia de seguir las normativas y las consecuencias de los incumplimientos facilita la implementación de estrategias eficaces de compliance.
  - El compliance fortalece la confianza de los asociados, clientes y entidades gubernamentales al demostrar un compromiso con la legalidad y las buenas prácticas organizacionales.
  - Es fundamental para los licenciados en administración dominar el marco normativo nacional y provincial, así como mantenerse al día con la jurisprudencia relevante actualizada.
- La falta de información sistematizada y el constante cambio en la normativa presentan un desafío considerable para lograr un cumplimiento normativo adecuado.
- El licenciado en administración juega un papel crucial en la implementación de políticas de compliance dentro de las cooperativas de trabajo. Su conocimiento y experiencia son fundamentales para interpretar y aplicar adecuadamente la compleja normativa legal, optimizando así las prácticas de cumplimiento y minimizando riesgos para la cooperativa.
- Estas conclusiones resumen los principales hallazgos, destacando tanto los desafíos como las oportunidades que el compliance ofrece para las cooperativas de trabajo en la provincia de Misiones. Los licenciados en administración de empresas en cooperativas de trabajo enfrentan desafíos significativos en la gestión del compliance debido a la complejidad de la normativa legal, la actualización constante, la burocracia y la compleja gestión tributaria.
- Su labor es crucial para asegurar que las cooperativas operen de manera eficiente y cumplan con todas las obligaciones legales, promoviendo así la sostenibilidad y legitimidad de estas entidades.

## FUENTES BIBLIOGRAFICAS

Bacigalupo, S. (2021). Compliance. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, (21), 260-276.

Boquin, G. F. & Bergoglio V. (2022). *Manual de buenas prácticas para cooperativas de trabajo*. Buenos Aires: EDUNPAZ, Editorial Universitaria.



- Dictamen N°301/2021 – S/COOPERATIVA DE TRABAJO CAMINO AL FUTURO LIMITADA. (2021). *Dirección General de Rentas de la Provincia de Misiones*.
- Dictamen N°803/2010 – SJT S/consulta Cooperativas de Trabajo. (2010). *Dirección General de Rentas de la Provincia de Misiones. República Argentina*.
- Fernández, A. T. (2020). *La responsabilidad penal del "compliance officer"*. Barcelona.
- García Müller, A. (2020). El compliance en las cooperativas. *Anuario CIRIEC Colombia - 2019. Incidencia de la economía social y solidaria a partir de prácticas de ética, responsabilidad social y buen gobierno*, 61-71.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. & Baptista Lucio P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- ISO. (2014). *ISO 19600:2014, Compliance management systems*. Ginebra, Suiza: International Organization for Standardization.
- ISO. (2021). *ISO 37301:2021, Compliance management systems - Requirements with guidance for*. Ginebra, Suiza: International Organization for Standardization.
- Ley N°20.337. (1973). *Ley de cooperativas*. Buenos Aires, Argentina.
- Ley N°20.631. (1997). *Ley de Impuesto al Valor Agregado*. Buenos Aires, Argentina.
- Ley N°24.522. (1995). *Ley de Concursos y Quiebras*. Buenos Aires, Argentina.
- Ley XXII-N°35. (2007). *Código Fiscal de la provincia de Misiones*.
- Macías, J. I. S., & Castela, J. I. L. (2020). *Compliance tributario para pymes según la Norma UNE 19602*. España: AENOR.
- Resolución RESFC-2020-477-APN-DI#INAES. (2020). *Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Buenos Aires, República Argentina*. Consultado desde URL: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/resfc-2020-477-apn-diinaes.pdf>.
- Sentencia 35039/2022 Cooperativa De Trabajo Mantenimiento Integral Porteros (Tf 29331-I) C/ Dirección General Impositiva S/Recurso directo de Organismo Externo. (2023). *SALA I de la Cámara Contencioso Administrativo Federal*. República Argentina: Consultado desde URL: [http://scw.pjn.gov.ar/scw/seam/docstore/document.seam;jsessionid=eCFCXJGZGawjLyeut9SJLjLi.scw4\\_4?docId=1&cid=81807](http://scw.pjn.gov.ar/scw/seam/docstore/document.seam;jsessionid=eCFCXJGZGawjLyeut9SJLjLi.scw4_4?docId=1&cid=81807).
- Sentencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, CSJ 1490/2019/RHI. (2024). "Recurso de hecho deducido por la parte actora en la causa Cooperativa Farmacéutica de Provisión y Consumo Alberdi LTDA c/ Provincia del Chaco s/ amparo". República Argentina.
- Soler O. H. (2020). Las cooperativas y mutuales y la no sujeción al impuesto sobre los ingresos brutos. *Doctrina Tributaria ERREPAR (DTE); Práctica Integral Buenos Aires (PIBA)*, XLI; XII



## LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LAS PYMES: REVISIÓN DE LA LITERATURA DYNAMIC CAPABILITIES IN SMEs: LITERATURE REVIEW

Área I: ADMINISTRACIÓN/GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E INTERMEDIAS - Pymes

Cohen Rodolfo Saul [saul.cohen@fio.unam.edu.ar](mailto:saul.cohen@fio.unam.edu.ar); [rsaulcohen@gmail.com](mailto:rsaulcohen@gmail.com)

Mantulak Mario José [mantulak@fio.unam.edu.ar](mailto:mantulak@fio.unam.edu.ar) [mmantulak@gmail.com](mailto:mmantulak@gmail.com)

Facultad de Ingeniería-Universidad Nacional de Misiones.

### RESUMEN

En el actual entorno empresarial, caracterizado por su creciente competitividad, dinamismo y entornos complejos, las Pymes enfrentan desafíos constantes para mantenerse en el mercado. La comprensión de las capacidades dinámicas se ha convertido en un marco teórico invaluable para analizar cómo las Pymes pueden adaptarse y prosperar en contextos cambiantes.

El propósito de esta investigación fue llevar a cabo una revisión bibliográfica de la producción científica relacionada con las **capacidades dinámicas** y la innovación en las Pymes en diversos sectores.

La metodología aplicada incluyó una revisión bibliográfica de estudios que abordan el desarrollo de capacidades dinámicas, en el contexto de las Pymes. Se realizaron búsquedas en bases de datos académicas, seleccionando investigaciones relevantes y extrayendo información para su análisis y síntesis. Los resultados destacan la importancia de considerar las **capacidades dinámicas**,

como elementos fundamentales en la gestión de la innovación en las Pymes. Se sugiere que las Pymes deben considerar el desarrollo y la aplicación efectiva de capacidades dinámicas como parte integral de sus estrategias empresariales. En términos de futuras investigaciones, se resalta la importancia de traducir estas capacidades dinámicas en prácticas empresariales efectivas, que les permitan adaptarse y aprovechar oportunidades en un entorno empresarial cambiante y altamente competitivo.

**Palabras claves:** Innovación. Capacidades Dinámicas. Pymes. Revisión de la Literatura. Bibliometría.

### SUMMARY

In the current business environment, characterized by its growing competitiveness, dynamism and complex environments, SMEs face constant challenges to stay in the market. Understanding dynamic capabilities has become an invaluable theoretical framework for analyzing how SMEs can adapt and thrive in changing contexts. The



purpose of this research was to carry out a bibliographic review of the scientific production related to dynamic capacities and innovation in SMEs in various sectors.

The methodology applied included a bibliographic review of studies that address the development of dynamic capacities, in the context of SMEs. Academic databases were searched, selecting relevant research and extracting information for analysis and synthesis. The results highlight the importance of considering dynamic capacities as fundamental elements in the management of innovation in SMEs. It is suggested that SMEs should consider the development and effective application of dynamic capabilities as an integral part of their business strategies. In terms of future research, the importance of translating these dynamic capabilities into effective business practices, which allow them to adapt and take advantage of opportunities in a changing and highly competitive business environment, is highlighted.

**Keywords:** Innovation; Dynamic Capabilities; SMEs; Literature Review; Bibliometrics.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente buscan cada día ser más competitivas en el mercado, y la solución a esto, la encuentran en la diversificación de productos y/o servicios que ofrecen, ya que esto les permite posicionarse en mercados globales. En este sentido, el alcance mundial hace que

la expansión de productos, tecnología, información, competitividad y generación de empleos se establezca más allá de culturas y fronteras. Esto provoca que los clientes busquen los mejores productos y/o servicios innovadores que satisfagan sus necesidades (Barrios et al., 2022).

Teniendo en cuenta que el desarrollo económico tiene una alta dependencia de la innovación, entendiendo por innovación el potencial que tienen las organizaciones para desarrollar capacidades que les permitan crear o mejorar productos, servicios, procesos y modelos de negocio, de manera diferenciada y con valor superior para el cliente y la empresa (Quintero Sepulveda et al., 2019). El proceso de innovación es la transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado o proceso operativo en la industria o la parte comercial; o bien, nuevo método de servicio o cambio organizacional. Este proceso requiere de decisiones y acciones en las que las capacidades para innovar de la organización son determinantes, siendo éstas influenciadas por el entorno (Moreno Rojas & García Carrillo, 2014), coincidiendo con la definición de la tercera edición del Manual de Oslo OCDE (2005); OCDE (2018).

La gestión de la innovación desempeña un papel importante en la competitividad organizacional mediante procesos sostenibles siendo un factor clave para el éxito de las pequeñas y medianas empresas en todo el mundo.

Ante estos retos las pequeñas y medianas empresas (Pymes) deben invertir en sus recursos y capacidades que garanticen una fuente de conocimiento, para el análisis y comprensión de las causas de los factores internos y externos.

El artículo tiene como objetivo la elaboración de una aproximación conceptual mediante una revisión bibliográfica que permita comprender los diferentes conceptos, situación actual, tendencias, evidencia existente y proporcionar una base teórica para la comprensión de la relación entre la innovación y las capacidades dinámicas, que contribuyan al rendimiento de la productividad en el contexto de las Pymes de diversos sectores.

### **Definiciones de referentes en Capacidades dinámicas en el contexto de las Pymes**

Las Pymes desempeñan un papel importante en el crecimiento económico de cualquier país, colabora a la creación de empleo, el desarrollo local, regional y la cohesión social. Prácticamente, todas las empresas de la zona de la OCDE son de pequeño o mediano tamaño, y generan en torno al 60% del empleo total, así como entre el 50% y el 60% del valor añadido (Cruz-Pérez, 2023).

Las Pymes deben establecer que capacidades que provoquen el cumplimiento de las metas planteadas, manifieste e implemente las estrategias

organizacionales que garanticen la innovación como eje fundamental para conseguir mejoras, y dar respuestas a fenómenos que exijan competitividad y flexibilidad, garantizando su permanencia en el entorno competitivo (Camargo Acuña et al., 2017).

La capacidad de innovación empresarial figura en los factores más importantes para alcanzar la competitividad empresarial e impacto en el desempeño de sus procesos internos y la generación de ventajas competitiva a largo plazo, así como el conjunto de metodologías, procesos, prácticas y el apoyo de la dirección empresarial para implementarla y mantenerla.

El éxito de la innovación empresarial tiene una relación directa con las características como ser; comunicación efectiva, planificación y desarrollo empresarial, de esa forma se generan estrategias efectivas que permitan optimizar la producción, mejorar o crear productos que se adapten a las necesidades del mercado, satisfacción de los clientes y adquirir conocimientos nuevos (Acosta-Tzin et al., 2023).

En base a la visión de la empresa basada en los recursos, algunos estudios sostienen que los menores recursos internos de las empresas pequeñas las llevan a depender más de fuentes externas de conocimiento que las empresas más grandes (Wang & Ahmed, 2007). Por el contrario, otros estudios afirman que las empresas grandes pueden tener ventaja en comparación con las Pymes porque sus



mayores recursos internos les dan acceso a fuentes externas de conocimiento.

El enfoque en las **capacidades** ayuda a explicar cómo surge la heterogeneidad entre las empresas y reconoce el aporte de las capacidades a la creación de valor a partir de la innovación en aspectos productivos y funcionales de la organización. Otros puntos relevantes son la importancia de estandarizar los procesos y categorizar las variables que influyen en el proceso de desarrollo de capacidades de innovación (Teece, 2017).

La **teoría de las capacidades** tiene un vínculo estrecho con la teoría de los recursos Penrose (1959), definiendo

*a los recursos como todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimientos, etc. que la empresa controla y con los cuales establece estrategias para mejorar su productividad.*

Siendo clave la identificación de recursos al estar relacionada con el desarrollo de las capacidades (Quintero Sepúlveda et al., 2021).

Las capacidades dinámicas se definen

*“como la habilidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios y aprovechar oportunidades, mediante la integración, construcción y la reconfiguración de sus recursos”* (Córdova & Tanoira, 2024).

A esto podemos agregar

*“que es la habilidad de la empresa para generar cambios a partir de los factores internos aprovechando las fuerzas del entorno para cambiar las reglas de juego en la industria”* (Teece, 2012).

De acuerdo a Bastanchury-López et al. (2020) clasifican las **capacidades dinámicas** en cuatro tipos:

- (i) capacidad de detección: ¡la capacidad de diagnosticar el entorno y comprender las necesidades de los clientes mejor que los competidores;
- (ii) capacidad de absorción: ¡la capacidad de reconocer el valor de lo nuevo, asimilar la información y aplicarla con fines comerciales;
- (iii) capacidad de integración: es el resultado de interactuar esto significa compartir y combinar información entre los miembros de un equipo. Como último punto,
- (iv) la capacidad de innovación: desarrollar nuevos productos y mercados, a través de la coordinación hacia una orientación estratégica mediante la aplicación de comportamientos y procesos innovadores.

Son competencias que determinan la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar recursos, competencias internas y externas para abordar, y posiblemente dar forma, a entornos empresariales que cambian rápidamente.



Teece (2012) plantea que

*las capacidades dinámicas determinan la velocidad y el grado en que los recursos de la empresa son alineados y realineados para satisfacer los requerimientos y oportunidades que ofrece el entorno a fin de generar rendimientos superiores y sostenibles en el tiempo.*

En resumen, se dividen en tres grupos de actividades y ajustes:

- (1) identificación y evaluación de una oportunidad (detección);
- (2) movilización de recursos para abordar una oportunidad y capturar valor al hacerlo (aprovechar);
- (3) renovación continua (transformación) (Teece, 2012).

Otro enfoque de las capacidades dinámicas es la integración de conocimientos en referencias a los procedimientos colectivos realizados dentro o fuera de la organización para realizar tareas de interacción y colaboración relacionadas con la información compartida en los empleados. La gestión del conocimiento también insiste en esta idea al resaltar que una gestión eficaz del conocimiento permite combinar fuentes internas y externas de conocimiento que mejoran la innovación empresarial (Rodríguez-Gulías et al., 2024).

Está basada en el conocimiento de la capacidad organizacional, la dinámica

competitiva y el enfoque teórico de la visión basada en recursos, y en la integración impulsado principalmente por rutinas organizativas, trabajo en equipos multifuncionales y experimentación (Fernandez-Pinto et al., 2024).

### La Administración y su evolución hacia la gestión competitiva

De acuerdo a Mendoza (2018), la administración como disciplina independiente, ha transitado por diversos momentos, según el fundamento y aportes de referentes.

En un principio la **Escuela clásica**, con la aparición de Taylor y Fayol, ambos han centrado sus aportes en alcanzar la eficiencia en las organizaciones. Taylor buscó esta eficiencia atendiendo nivel operativo, la especialización de las tareas y el método científico, entre otros (Adm. Científica); mientras que Fayol (Adm. Clásica) también persiguió el mismo objetivo, pero mediante cambios en la estructura de las organizaciones.

Luego, cuando la historia empieza a avanzar, otros autores se percatan que Taylor y Fayol sólo centraban sus aportes en la productividad, y veían a las personas como engranajes que pertenecían a una máquina, sin considerar que las personas son seres sociales y tienen necesidades que responden a estas cuestiones.

Así, aparece autores de la **Escuela Humanista**, entre otros. De la misma manera, aparecen diferentes corrientes, enfoques, teorías y escuelas para atender



necesidades del momento histórico determinado y para "solucionar" las críticas a modelos previos presentados, y complementar los aportes ya realizados, como la **teoría situacional o de la contingencia**. Ejemplo de esto también es la Teoría general de sistemas presentada por Von Bertalanffy, que considera a la organización como un sistema abierto que está en constante interacción con el entorno.

Pasamos luego a **Gerencia Estratégica** (integrando la mirada al contexto externo y en función a ello analizar el interno) y por último la **Competitividad**, que es disciplina Administración el concepto es relativamente nuevo. Algunos autores como Ohmae (con su modelo de las 3 C); Porter que diseña el modelo cadena de valor. Prahalad, considera a la competencia (esencial o medular) como el conjunto de conocimientos y técnicas, consideradas prioritarias; y las capacidades dinámicas planteadas por Teece. Lo más actual tiene su origen a partir de los aportes de Nonaka y Takeuchi, introduce la gestión del conocimiento, a lo que Hamel agrega gerencia innovadora y gestión del conocimiento; Chesbrough y Appleyard, contribuye en esa línea innovación y creatividad; Davenport y Prusak entre otros (Mendoza, 2018). De esta manera vemos como los avances en el campo de la administración han respondido a necesidades específicas de las comunidades y su evolución van de la

mano con los estudios realizados en diversas áreas, resaltando la gestión competitiva y la gestión del conocimiento como áreas enfocadas a las capacidades dinámicas y la innovación empresarial en el presente artículo.

### Principales Definiciones de las Capacidades Dinámicas

Otros definiciones de las capacidades dinámicas (ver Tabla 1) tienen que ver con la habilidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios y aprovechar oportunidades, mediante la integración, construcción y la reconfiguración de sus recursos (Córdova & Tanoira, 2024). En las definiciones propuestas se incluyen los términos siguientes: capacidades, habilidades, competencias, rutinas, procesos que las organizaciones realizan para promover cambios internos con referencia a la innovación como respuesta al dinamismo del entorno. Esta es una causa por el que no se ha identificado apropiadamente las dimensiones y la medición de las variables en la realización de investigaciones empíricas.

En la literatura revisada se ha identificado diferentes definiciones de capacidades dinámicas, se observa una dispersión de los conceptos, lo cual refleja está en una etapa de construcción, como se muestra en los planteamientos de los autores citados (Miranda Torrez, 2015)



Tabla 1. Definiciones de las capacidades dinámicas en las organizaciones

Autor	Principales Definiciones
Collins (1994)	Capacidad de innovar y desarrollarse rápidamente.
Helfat (1997)	Competencias o capacidades que tiene la empresa para crear nuevos productos y responder así a las cambiantes demandas del mercado.
Teece et al. (1997). Teece, Pisano y Shuen (1997).	Capacidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para su aplicación inmediata a entornos cambiantes. No solo a través del uso y combinación de competencias y recursos (tangibles e intangibles), sino también los cambios y requerimientos del entorno.
Eisenhard and Martin (2000)	Hábitos estratégicos de la organización mediante los cuales realiza nuevas configuraciones de sus recursos para seguir el ritmo del mercado.
Danneels (2002); Helfat & Peteraf (2003); Wang & Ahmed (2007).	Definimos las capacidades dinámicas como la orientación conductual de una empresa para integrar, reconfigurar, renovar y recrear constantemente sus recursos y capacidades.
Zahra and George (2002)	Son las capacidades de las organizaciones para redistribuir y reconfigurar sus bases de recursos para satisfacer las demandas de los clientes y hacer frente a las exigencias de la competencia. Subrayan la vinculación con decisiones estratégicas, resaltando su adaptabilidad a las necesidades y objetivos específicos de la organización.
Zollo y Winter (2002)	Es un patrón aprendido y estable de actividad colectiva a través del cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas en busca de una mayor eficacia,
Winter (2003)	Capacidades para actuar y así ampliar, modificar o generar capacidades extraordinarias.
Helfat & Peteraf, (2003).	Se propuso como una teoría para superar las limitaciones de la teoría basada en recursos y explicar las disparidades en el desempeño entre organizaciones con niveles equivalentes de recursos.
Vivas (2005)	Son procesos organizativos complejos y de alto nivel que crean las condiciones adecuadas para modificar y renovar los activos de la organización.
(Tidd, 2006).	Manifiesta su aporte a la construcción de ventajas competitivas sostenibles se incrementa en empresas que pueden movilizar experiencia, conocimientos y habilidades tecnológicas para crear nuevos productos o servicios, y procesos.
Peláez et al.(2008)	Coordinación de las competencias internas y externas, para adaptar la organización a un entorno rápidamente cambiante.
Teece (2012)	Determinan la velocidad y el grado en que los recursos de la empresa son alineados y realineados para satisfacer los requerimientos y oportunidades del entorno a fin de generar rendimientos superiores y sostenibles en el tiempo.
Tondolo et al. (2015)	Es la creación, renovación o integración de recursos, activos, capacidades, competencias y rutinas que permitirán a la empresa seguir el ritmo de los cambios que ofrece el entorno competitivo.
Teece and Leih (2016)	Son actividades de alto nivel que permiten a una empresa centrarse en la producción de bienes y servicios que ya tienen o pueden tener una gran demanda en el mercado.
Rotjanakorn et al. (2020)	La capacidad de una organización para cambiar y modificar la base de recursos actual mediante la exploración. Capacidades dinámicas fuertes, pueden desarrollar la capacidad necesaria para hacer frente a la creciente incertidumbre y la competencia en el mercado actual. Es clave para construir la capacidad de innovación organizacional para promover la creatividad y actuación.
Sanchez Rueda et al. (2022)	Es necesario el liderazgo y la orquestación de activos por parte de la gerencia de las organizaciones. La actuación de los directivos o ejecutivos de jerarquía superior es una base necesaria para que las organizaciones desarrollen las habilidades y competencias que les garanticen adaptarse y sobrevivir en entornos dinámicos y competitivos.
Yi et al., (2023)	Las capacidades técnicas, es el proceso de mejora de las habilidades recién adquiridas de manera innovadora y mediante la formación en el entorno externo en conjunto con la agilidad organizacional lo cual se define, como la capacidad estratégica de una organización para responder rápidamente a las dificultades en un entorno empresarial. Se definieron las capacidades dinámicas como capacidades organizativas de segundo orden, es decir modificar capacidades de base, crear nuevos procesos, servicios y bienes, así como responder a circunstancias cambiantes.

Fuente: elaboración propia en base a Miranda Torrez (2015); de Miguel et al. (2022); Rotjanakorn et al. (2020) y Sánchez et al. (2022).



Tomando en cuenta a Tabla 1 y resumiendo las ideas de los autores como Yi et al. (2023) el cual hace referencia en particular a las Pymes, proponemos la siguiente definición:

*“Las **capacidades dinámicas** son los cambios estratégicos reactivos o proactivos que realizan las organizaciones en el proceso de mejora e innovación, para lograr un ajuste con el dinamismo del entorno empresarial, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva”.*

La organización es un conjunto de capacidades, de las cuales solo una parte de estas capacidades dan una ventaja sostenible a la organización. Hoy en día, con entornos de mercados dinámicos, la construcción de ventajas competitivas sostenibles se incrementa en empresas que pueden movilizar experiencia,

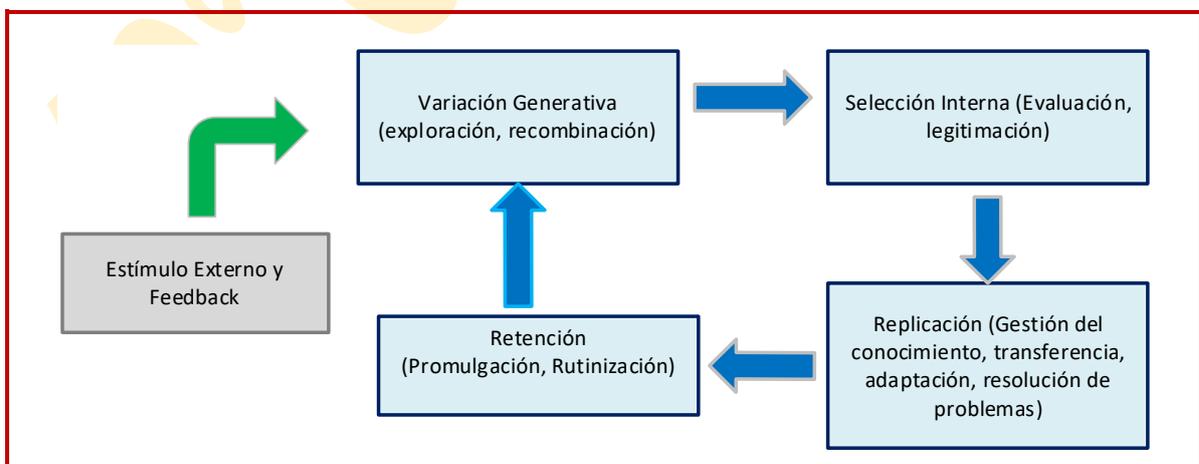
conocimientos y habilidades tecnológicas para crear nuevos productos o servicios, y procesos (Tidd, 2006).

Zollo and Winter (2002) presentan a las capacidades dinámicas, como procesos y rutinas que evolucionan en el tiempo.

El proceso de capacidades dinámicas (Ver Figura 1) se basa en un modelo evolutivo, basado en cinco fases.

La primera fase, de parte de un estímulo interno, que genera la posibilidad de variación para la solución de un problema que es debidamente evaluado a través de un proceso de selección interna; después de la evaluación, pasamos a una fase de difusión del conocimiento a través de mecanismos de gestión de conocimiento, con adaptaciones si es necesario, después de la replicación la solución se transforma en “rutinas” que sufren variaciones (mejoras) a lo largo del tiempo y reponen el proceso de conocimiento.

Figura 1. Proceso de capacidades dinámicas evolutivo



Fuente Zollo and Winter (2002).



Las organizaciones deben producir un conjunto de capacidades cuyo efecto es la entrega del producto fundamental de la empresa. En la medida que las capacidades se vuelvan recurrentes a través de la repetición, se convierten en memoria organizacional y constituyen rutinas.

La organización adquiere sus ventajas si desarrolla rutinas adecuadas para lograr sus objetivos con un uso adecuado de recursos (Zollo & Winter, 2002).

Las Pymes, normalmente se enfrentan a las presiones por aumentar su nivel competitivo, productivo, el fortalecimiento de sus competencias para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta para dar una respuesta asertiva y eficiente ante los desafíos que establecen el mercado.

Por esta razón, se considera necesario abordar un estudio bibliográfico y bibliométrico sobre las **capacidades dinámicas**, por lo que resulta necesario identificar, caracterizar y conocer el proceso de desarrollo de la capacidad dinámica de innovación en las Pymes, teniendo en cuenta que esta se encuentra en procesos de evolución continua (Camargo Acuña et al., 2017).

## Metodología

La revisión bibliométrica o sistemática consiste en identificar, seleccionar, evaluar y sintetizar evidencias en investigaciones de alto impacto de un modo transparente y accesible (Serrano et al., 2022).

La cuantificación de las publicaciones es el elemento básico de la mayor parte de los estudios bibliométricos, mientras que la de las citas puede usarse directamente como medida de la repercusión de una publicación, o de las publicaciones de una persona, institución o país (Tomás-Górriz & Tomás-Casterá, 2018).

El análisis bibliométrico, permite estudiar el enfoque actual y las tendencias de divulgación de gestión de la innovación y estrategias tecnológicas aplicadas a las Pymes, con el fin de dirigir futuras investigaciones hacia un camino enfocado en las mejores prácticas con aplicación en latino américa (Briones et al., 2023);(Ramos et al., 2018).

Más que una recopilación de información, la revisión teórica con enfoque bibliométrico, implicó una evaluación crítica de la evidencia actual disponible en los artículos académicos, se identificaron las brechas en la investigación y la construcción de un marco referencial sólido que nos guíe y se confirme mediante investigaciones relacionadas con la temática de la gestión de la innovación empresarial (Córdova & Tanoira, 2024).



La investigación se desarrolla mediante una revisión sistemática usando la guía del protocolo PRISMA 2020, la misma se diseñó para ayudar a los autores de revisiones sistemáticas a documentar de manera transparente el porqué de la revisión, qué hicieron los autores y qué encontraron. En la misma se incluye una guía de presentación de las publicaciones

que refleja los avances en los métodos para identificar, seleccionar, evaluar y sintetizar estudios (Page et al., 2021).

La misma consistió en la utilización de buscadores a través de bases de datos abiertas de todo tipo de documentos incluyendo: artículos, artículos en congresos, palabras claves y otros (Ver Figura 3).

Figura 3. Proceso de búsqueda, selección de artículos y resultados de la evaluación



Fuente: elaboración propia.

En este contexto, por medio de esta revisión teórica sobre las capacidades dinámicas y la innovación en las Pymes, con el fin de examinar y sintetizar el conocimiento acumulado en torno a estos conceptos claves.

En función de lo expuesto precedentemente, el artículo tiene como objetivo la elaboración de una aproximación conceptual mediante una revisión bibliográfica que permita comprender los diferentes conceptos, situación actual, tendencias, evidencia existente y proporcionar una base teórica para la comprensión de las relaciones

**entre las capacidades dinámicas y la innovación** en las Pymes, que contribuyan a mejorar la productividad en un entorno empresarial cambiante y altamente competitivo.

### Descripción de los criterios de búsqueda

En primera instancia, en la revisión de la bibliografía, se definió el objetivo de la búsqueda que consiste en conocer el estado del arte de los artículos encontrados de forma general.

Luego, se especificó la pregunta de investigación y seguidamente, se precisó la



ecuación de revisión de artículos como se muestra en la Tabla 1.

Un artículo de investigación se consideró elegible para ser incluido en este estudio si se cumple las siguientes condiciones:

- i) se gestionan los procesos de innovación empresarial.
- ii) se identifican las capacidades o fuentes de innovación que se relacionan con el desempeño o productividad de las pymes.
- iii) hacen referencia innovaciones en Pymes.
- iv) Aplican un análisis metodológico de un modelo multidimensional.

- v) Es un artículo de investigación revisado por pares.

Para esta investigación se utilizan bases de datos abierta tales como: Ebsco, Dimensions, Science Direct, Scielo, y Google Scholar.

La fecha de corte de la búsqueda fue a junio del 2024. Se aplicaron operadores booleanos y una ecuación de búsqueda con el objetivo de mejorar la precisión de los resultados obtenidos. Se empleó la siguiente ecuación de búsqueda para la extracción de documentos, resumido con alternativas de palabras presentada en la Tabla 1.

Tabla 1. Palabras Clave de la búsqueda bibliográfica

#	Palabra 01	#	Palabra 02	#	Palabra 03
1	“Gestión de la Innovación” (“Innovation Management”)	4	“Capacidades dinámicas” (“Dynamic capabilities”)	7	“Fuentes de innovación” (“Sources of innovation”)
2	“Innovación Empresarial” (“Business Innovation”)	5	“Capacidades endógenas” (“Endogenous capabilities”)	8	“Capacidad de innovación” (“Innovation capacity”)
3	“Gestión de Procesos de Innovación”. (“innovation process management”)	6	“PYMES”. (Small Medium Businesses)	9	“Variables de Innovación” (“Innovation Variables”)
10	“Análisis bibliométrico” (“Bibliometric analysis”)	11	“Bibliometría” (“Bibliometrics”)	12	“SMEs”
Ecuación de búsqueda					
(“Innovation Management” OR “Business Innovation” OR “innovation process management”) AND (“Dynamic Capabilities” OR “Innovation capacity” OR “Sources of innovation”) AND (“SMEs” OR “PYMES”) AND (“Bibliometrics”) AND (Año publicación ≥ 2018)					
Total artículos revisados: 275					
Total artículos revisados descartados: 200					
Total artículos tomados para redacción del presente trabajo: 34					

Fuente: elaboración propia



## Síntesis del proceso de búsqueda

La primera fase de recopilación de datos involucró la obtención de 275 artículos de los cuales se obtuvo en: ScienceDirect, se obtuvo 98 documentos; en Dimensions se generaron 126 artículos y del metabuscador Ebscohost lo que generó un total de 51 artículos.

Se realizó una revisión restringiendo los temas a prácticas empresariales de innovación en Pymes. Luego, en la segunda fase, las muestras preseleccionadas de la primera fase se filtraron escaneando el título, el resumen y las palabras clave específicas para seleccionar artículos con una clara relevancia en relación a capacidades dinámicas, fuentes de innovación y variables multidimensionales que se relacionen a un modelo.

Se seleccionaron un total de **75** artículos en la primera fase, y luego, después de la selección a través de la revisión de texto completo, 34 artículos cumplieron con los criterios de inclusión.

Posteriormente, de los 275 artículos, se excluyeron 200, dado que en el título o el resumen no se evidencia una relación explícita de capacidades de innovación.

La cantidad de artículos elegidos y analizados fueron 34, con referencia al tema, en base a su aporte del modelo analizado y sus variables, estudios metodológicos y al tipo de investigación

cualitativa o cuantitativa. Una vez identificados los estudios en base a la metodología Prisma (Figura 1), se organizaron los datos de los documentos consolidando los ítems de interés en base a: título en inglés y en español, autor, país, revista, año de publicación, palabras clave, resumen, objetivo del estudio, y variables de innovación y métodos de investigación.

Una vez obtenidos los resultados de los artículos encontrados en las bases de datos, mediante la función de exportación en formato CVS y RIS se procedió a realizar el análisis de la información mediante el software VOSviewer (herramienta especializada en establecer y representar redes bibliométricas)(Orduña-Malea & Costas, 2021).

## RESULTADOS

### Análisis de coocurrencia de palabras clave de redes y mapa de calor

Una vez identificados los estudios sobre capacidades de innovación, capacidades dinámicas y fuentes de innovación mediante la metodología PRISMA, y con apoyo del software VOSviewer, se identificaron las palabras clave más frecuentes en los estudios, así como con su fuerza de enlace entre palabras clave.

En la Figura 4, se aprecia la Co-Ocurrencia con palabras clave, mediante la búsqueda





Figura 5. Mapa de Calor con palabras claves.

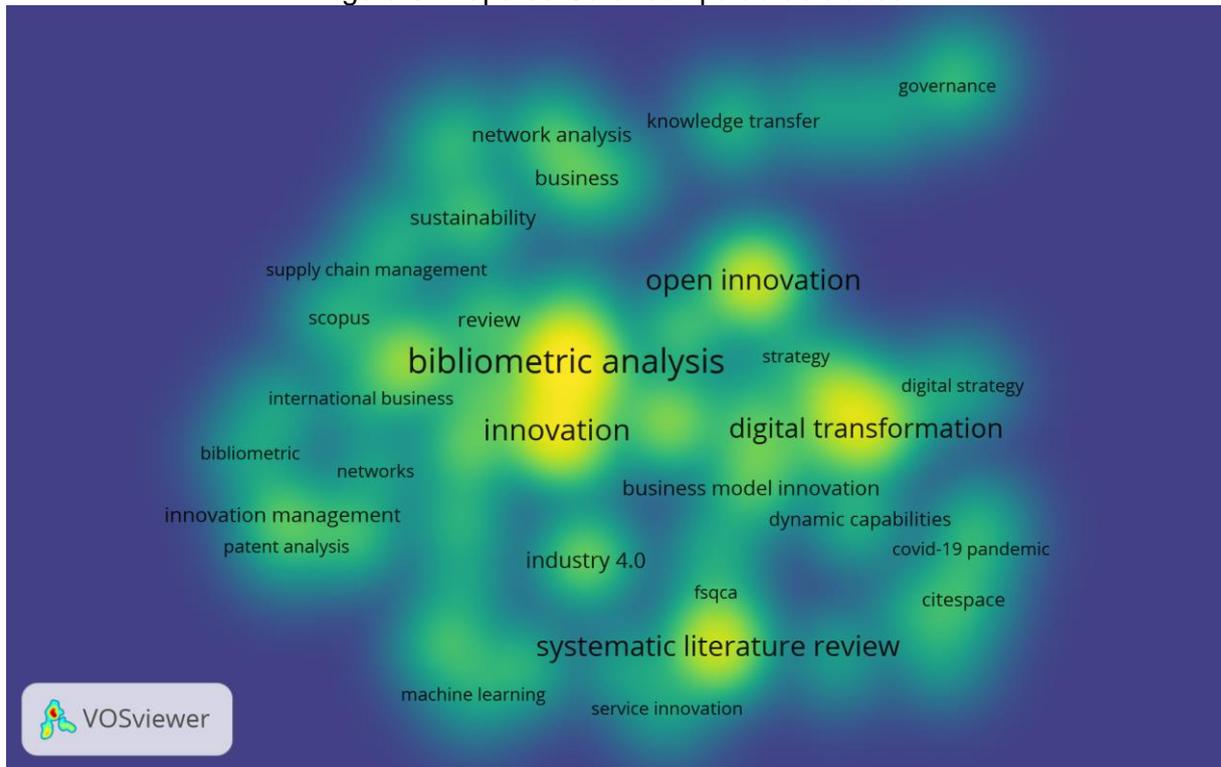


Figura desarrollada con el software VOSviewer con datos obtenidos de ScienceDirect.

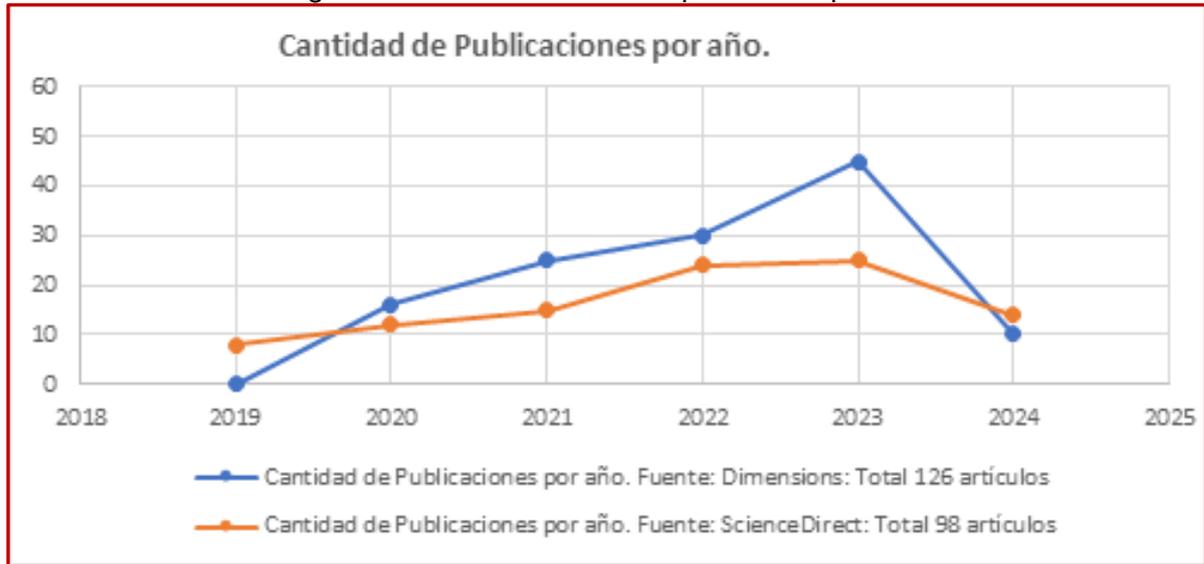
Tabla 2. Principales palabras clave y fuerza de enlace

N°	Palabras Claves	Ocurrencias	Fuerza del enlace
1	Análisis Bibliométrico	19	43
2	Innovación (capacidades de Innovación)	15	33
3	Transformación Digital	11	28
4	Innovación abierta	12	27
5	Revisión sistemática de la literatura	12	23
6	Smes (Pymes)	7	15
7	Digitalización	4	14
8	Industrias 4.0	6	14
9	Análisis de Red	4	12
10	Bibliometría	8	11
11	Empresas (negocios)	4	11
12	Innovación del modelo de negocios	4	11
13	Capacidades dinámicas	3	11
14	Emprendimiento	4	10
15	Modelo de negocios	3	9

Fuente: VOSviewer y ScienceDirect.



Figura 6. Número de artículos publicados por año



Fuente: elaboración propia en base a las bases de datos: Dimensions y ScienceDirect.

Se evidencia en la Figura 6, revela un aumento en la producción científica en el transcurso del tiempo en el tema de innovación empresarial, con una tendencia lineal de crecimiento, durante los años 2019-2023 y parte del 2024, con datos de relevados de Dimensions y ScienceDirect. Es importante destacar que este estudio bibliométrico tiene ciertas limitaciones debido a que la base de datos se encuentra en constante actualización, lo cual puede afectar la información obtenida en función de los tiempos de búsqueda.

### Principales artículos seleccionados y sus aportes

De los 34 artículos seleccionados en el inicio, se presenta a continuación una lista de los 12 artículos más importantes, basado en su aporte como ser: modelo analizado, sus variables, estudios metodológicos, tipo de investigación cualitativa o cuantitativa e instrumentos y técnicas estadísticas utilizadas (Ver Tabla 3).

Las implicaciones de los distintos artículos estudiados, presentan hallazgos muy significativos, presentando distintos modelos de gestión de innovación vinculados a las capacidades dinámicas, son claves para identificar las variables y fuentes de innovación, se pudo verificar una gran influencia de investigaciones cuantitativas basados en métodos estadísticos, como las ecuaciones estructurales.

Además, se presentan casos de investigaciones cualitativas, del tipo descriptivo, investigaciones con revisión bibliométrica que aportan nuevas tendencias como la innovación abierta, la gestión del conocimiento, el aprendizaje inter organizacional y capacidad de absorción, en competencias de las pymes en sectores (TIC), los ODS como lente para investigar la contribución de la innovación empresarial a los desafíos del desarrollo sostenible y su impacto en la agenda de ODS. Otros de los aportes y variables estudiadas son: la estratégica



organizacional, el capital humano, las relaciones con las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento, las características de la alta dirección, la

gestión tecnológica, la transformación digital, marketing digital, I+D, vigilancia tecnológica, la automatización y la industria 4.0 y otros.

Tabla 3. Principales artículos seleccionados y sus aportes y metodología aplicada

Autores	Objetivos y variables de Estudios	Metodología aplicada
Morales-Rubiano, M. E., Duque-Orozco, Y. V., & Ortiz-Riaga, C. (2019).	Se analiza <i>tres</i> capacidades dinámicas para la innovación: la exploración, la explotación y el mantenimiento o reconfiguración en mipymes de Bogotá.	Se presenta un modelo de intervención para el fortalecimiento de las capacidades de innovación en las miPymes. Investigación cualitativa.
Cassol, A., Marietto, M. L., Tonial, G., & Werlang, N. B. (2021).	Analiza la capacidad de las organizaciones para adquirir, asimilar, aplicar e internalizar el conocimiento disponible en el sector a través de relaciones interorganizacionales.	Investigación Cuantitativa. Modelado de ecuaciones estructurales, utilizando 215 encuestas en las (TIC) en Brasil.
Azmat, F., Lim, W. M., Moyeen, A., Voola, R., & Gupta, G. (2023).	Este estudio adopta los ODS como lente para investigar la contribución de la innovación empresarial a los desafíos del desarrollo sostenible y su impacto.	Se realiza una revisión sistemática de la literatura, incorporando un análisis bibliométrico.
Ortigueira-Sánchez, LC, Stein, WC, Risco-Martínez, SL, & Ricalde, MF (2020).	Objetivo: determinar el impacto de la capacidad de absorción en la innovación en las PYMES del Perú, con tendencia a innovación incremental.	Se recogieron datos de 88 pymes a las que se les concedió este subsidio a la innovación y fortalecer el conocimiento externo.
Songkajorn, Y., Aujirapongpan, S., Jiraphanumes, K., & Pattanasing, K. (2022).	Se investigó el papel de la intuición estratégica organizacional y las relaciones con las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento, la transformación digital y las organizaciones de alto rendimiento.	Este estudio cuantitativo. Se adoptó el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales. Utilizó un cuestionario a ejecutivos de empresas de autopartes en Tailandia.
Restrepo-Morales, J. A., Loaiza, O. L., & Vanegas, J. G. (2019).	Mide el efecto en las Pymes, en la innovación de productos y la innovación de procesos. Estas no se benefician con la participación y de manera informal. El desempeño depende de sus esfuerzos internos, son del tipo seguidoras de competidores y de baja tecnología.	Se realiza a través de encuestas a 403 MIPYMES en Columbia. Se mide a través de un índice compuesto, mediante un análisis de componentes principales utilizando correlaciones policóricas. Investigación Cuantitativa.
Apolinario Quintana, R. E. (2021).	Determina el efecto mediador de la capacidad ejecutiva para la innovación, entre la gestión del conocimiento y el rendimiento de la cadena de suministros, en empresas pymes en Ecuador.	Inv. Cuantitativa. Modelo ecuaciones estructurales. Las pymes necesitan capacidad innovativa para mejorar su gestión del conocimiento y su rendimiento en la cadena. de suministros.

Maldonado Guzmán, G., & Pinzón Castro, S. Y. (2019).	Objetivo: analizar y discutir la influencia entre la innovación abierta y el rendimiento empresarial en las Pymes familiares y no familiares en México. Se realizan mediante encuestas en 308 empresas.	investigación Cuantitativa. Modelo de ecuaciones estructurales. Se demuestra que, para estas empresas, el conocimiento externo mejora el rendimiento empresarial.
Morelos-Gómez, J., Gómez-Yaspe, I. S., & Ávila-Suarez, R. D. J. D. (2021).	Identifica las capacidades de innovación de las (Pymes) metalmecánico en Colombia. Se debe orientar esfuerzos a las capacidades en: I+D, vigilancia tecnológica, marketing digital y gestión logística, se logra mejora de la productividad y competitividad.	La metodología abordada fue descriptiva. Se analizó un total de las 25 Pymes del clúster metalmecánico. El 85% de la Pymes promueve en sus operaciones novedosas prácticas en la organización.
Alegre, J., Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Strange, R. (2022).	Propone una nueva concepción en las capacidades de innovación para las PYMEs manufactureras que incluye capacidades en tres áreas claves: la tecnología, el marketing y el diseño. Se verificó el efecto positivo sobre el desempeño exportador.	Un total de 347 cuestionarios. Las preguntas relacionadas con la capacidad de innovación fueron respondidas por el gerente de desarrollo de producto o equivalente.
Quintero Sepúlveda, IC, Ospina Nieto, Y., Quiroga Parra, DJ, & Cubillos-González, RA (2021).	Explicar la relación entre la capacidad de innovación y el índice de innovación en América Latina con el contexto internacional. Resultados: indican que los índices de eficiencia técnica son similares en los dos grupos y a mayor capacidad innovadora, mayor índice de innovación.	Se realizó una revisión sistemática con el método PRISMA. Compara las variables de capacidades de innovación estudiadas en América Latina, con las variables de innovación que son analizadas en el Informe de Competitividad Mundial.
Cassol, A., Marietto, ML, Tonial, G. y Werlang, NB (2021).	Aprendizaje inter organizacional y capacidad de absorción, en Pymes en sectores (TIC) para adaptarse y desarrollar nuevas capacidades dinámicas, para adquirir, asimilar y adaptarse.	Inv. Cuantitativa. Modelado de ecuaciones estructurales. Se realizó mediante encuesta de 215 organizaciones del sector de tecnologías (TIC) en Brasil.

Fuente: elaboración propia

En las miPymes y pymes latino americanas podemos comentar la capacidad de absorción en la innovación mediante el aporte del estado en subsidios a la innovación y el fortalecimiento del conocimiento externo y la tendencia hacia la innovación incremental.

En las Pymes, la innovación de productos y la innovación de procesos, se realizan en

base a la participación y de manera informal.

El desempeño depende de sus esfuerzos internos, son del tipo seguidoras de competidores y de baja tecnología.



## CONCLUSIONES

- El trabajo de revisión bibliográfica y bibliométrica, permitió valorar y resaltar la relevancia teórica de considerar las **capacidades dinámicas** para innovar en los procesos, nuevos productos, el mercado y la organización, como un elemento central en las estrategias empresariales, especialmente para las Pymes.

La propuesta de estrategias innovadoras, como la reconfiguración e integración interna y externa, resalta la importancia de traducir estas capacidades en prácticas empresariales efectivas.

- Desde una perspectiva práctica, se destaca la importancia crítica del desarrollo de capacidades dinámicas para las Pymes, enfatizando la necesidad de ser ágiles y flexibles y brindando valor a sus procesos operativos y externamente dispuestos a la innovación abierta.

Poder identificar y aprovechar oportunidades, adaptar y reconfigurar recursos, innovar y aprender de experiencias anteriores y de las oportunidades de las nuevas tecnologías digitales surgen como esenciales para el crecimiento, la supervivencia de las Pymes.

- Se sugiere que las Pymes deben considerar el desarrollo y la aplicación efectiva de capacidades dinámicas como la capacidad de detección, aprovechamiento y reconfiguración puede ser crucial, especialmente durante períodos de incertidumbre económica, marcando la diferencia entre la supervivencia y el crecimiento sostenido. La adaptabilidad y la capacidad de cambio que proporcionan estas capacidades brindan fuentes y elementos esenciales para el éxito continuo de las Pymes en entornos empresariales dinámicos y competitivos.
- Los resultados de los artículos estudiados, presentan hallazgos muy significativos, presentando distintos modelos de gestión de innovación vinculados a las capacidades dinámicas, resultando claves para identificar las variables y fuentes de innovación, con una gran influencia de investigaciones cuantitativas basados en métodos estadísticos. Debido a la gran relevancia del tema de la innovación y la influencia de las capacidades dinámicas, amerita realizar un trabajo de investigación cuyo objetivo es proponer un modelo conceptual, que facilite la gestión de procesos de innovación, que contribuya a mejorar la productividad en las Pymes de la región.



- De esta manera se resalta la importancia de las capacidades dinámicas para las Pymes y señala direcciones clave para futuras investigaciones, se resalta la importancia de una mayor exploración de la aplicación práctica y efectividad del desarrollo de capacidades dinámicas en Pymes específicas. Además de la importancia de la gestión organizacional ágil, nuevas tecnologías, la automatización y la industria 4.0.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta-Tzin, J. V., Raudales-Garcia, E. V., & Aguilar-Hernández, P. A. (2023). Análisis bibliométrico de la investigación sobre innovación empresarial. *Ad-Gnosis*, 12(12), 1-14.
- Barrios, M. E. S., Quintero, W. Q., & Ascanio, J. G. A. (2022). Innovación Abierta: Un análisis bibliométrico. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-33.
- Bastanchury-López, M. T., De-Pablos-Heredero, C., Montes-Botella, J. L., Martín-Romo-Romero, S., & García, A. (2020). Impact of dynamic capabilities on performance in dairy sheep farms in Spain. *Sustainability*, 12(8), 3368.
- Briones, M. Y. G., García, M. E. A., Cedeño, M. E. I., & Pérez, M. E. T. (2023). Gestión de la innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas del cantón Portoviejo, provincia de Manabí. *Revista RELAYN-Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica*, 7(3), 49-62.
- Camargo Acuña, G. Y., Díaz Alonso, R. C., Velandia Pacheco, G. J., & Navarro Manotas, E. D. J. (2017). Capacidad dinámica de innovación en las PyME exportadoras metalmeccánicas en Colombia.
- Córdova, C. A. J., & Tanoira, F. G. B. (2024). Capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas: implicaciones para la innovación y el crecimiento empresarial: Dynamic capabilities in small and medium enterprises: implications for innovation and business growth. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 1492–1503-1492–1503.
- Cruz-Pérez, G. A. (2023). Bibliometric analysis of the use of technological strategies in micro, small and medium-size enterprises.
- de Miguel, P. M., Martínez, A. G., & Montes-Botella, J.-L. (2022). Revisión de la medición de las Capacidades Dinámicas: una propuesta de indicadores para la industria del automóvil. *Esic market*, 53(1), 11-20.
- Fernandez-Pinto, H., Duarte, C. A. M., Villamizar, S. P., & Suarez, J. E. S. (2024). Horizontal innovation: The core of open innovation in the construction of the dynamic capacities in the Colombian industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100229.



- Mendoza, J. M. (2018). Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. *Pensamiento & gestión*(45), 211-238.
- Miranda Torrez, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación administrativa*, 44(116), 0-0.
- Moreno Rojas, S., & García Carrillo, A. (2014). Sistema para la evaluación de capacidades de innovación en pymes de países en desarrollo: caso Panamá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), 109-122.
- OCDE. (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. La medida de las actividades científicas y tecnológicas. 3ª ed. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)-Oficina de estadística de las Comunidades Europeas (Eurostat). Grupo Tragsa-Empresa de Transformación Agraria S.A. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. España. Comisión Europea, EUROSTAT.
- OCDE, E. (2018). Manual de Oslo 2018: Diretrizes para coletar, relatar e usar dados sobre inovação, medição de atividades científicas, tecnológicas e de inovação. Manual de Indicadores e Medição de Inovação.
- Orduña-Malea, E., & Costas, R. (2021). Link-based approach to study scientific software usage: The case of VOSviewer. *Scientometrics*, 126(9), 8153-8186.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., . . . Brennan, S. E. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista española de cardiología*, 74(9), 790-799.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Quintero Sepúlveda, I. C., Ospina Nieto, Y., Quiroga Parra, D. J., & Cubillos-González, R.-A. (2021). Relación entre capacidad de innovación e índice de innovación en América Latina. *Journal of technology management & innovation*, 16(3), 47-56.
- Ramos, V., González-Pérez, L., Franco-Crespo, A., & Maldonado, G. (2018). Influencia de las características individuales en las percepciones sobre cultura de innovación y aprendizaje. *CienciAmérica*, 7(2), 113-126.
- Rodríguez-Gulías, M. J., Fernández-López, S., & Rodeiro-Pazos, D. (2024). Foreign knowledge sources and innovation: Differences across large and small and medium-size multinational enterprises (MNEs). *International Review of Economics & Finance*.
- Rotjanakorn, A., Sadangharn, P., & Na-Nan, K. (2020). Development of dynamic capabilities for automotive industry performance under disruptive



- innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 97.
- Sánchez, M. P. R., Paparella, L. E. S., & Rotundo, G. J. Z. (2022). Teoría de Capacidades Dinámicas: Aportes y Evolución a partir de los trabajos de David Teece. *Compendium*, 25(48).
- Serrano, S. S., Navarro, I. P., & González, M. D. (2022). ¿Cómo hacer una revisión sistemática siguiendo el protocolo PRISMA?: Usos y estrategias fundamentales para su aplicación en el ámbito educativo a través de un caso práctico. *Bordón: Revista de pedagogía*, 74(3), 51-66.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge journal of economics*, 41(3), 693-720.
- Tidd, J. (2006). The competence cycle: Translating knowledge into new processes, products and services. In *From Knowledge Management To Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organisational Innovation* (pp. 5-25).
- Tomás-Górriz, V., & Tomás-Casterá, V. (2018). La Bibliometría en la evaluación de la actividad científica. *Hospital a domicilio*, 2(4), 145-163.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Yi, H.-T., Oh, D., & Amenuvor, F. E. (2023). The effect of SMEs' dynamic capability on operational capabilities and organisational agility. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 3696.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

**AGENCIA Y CAPITAL SOCIAL EN LA GESTIÓN DE INNOVACIONES SUSTENTABLES<sup>5</sup>****AGENCY AND SOCIAL CAPITAL IN THE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE INNOVATIONS**

**Área-IV:** Gestión Ambiental. Gestión del conocimiento.

Scoponi Liliana Marcela [liliana.scoponi@uns.edu.ar](mailto:liliana.scoponi@uns.edu.ar)

**Departamento de Ciencias de la Administración-Universidad Nacional del Sur**

**RESUMEN**

La dinámica de cambio hacia un futuro sostenible en el sector agroalimentario, como en otros ámbitos de la actividad económica, resulta compleja. Ampliar la innovación agropecuaria demanda más que nueva tecnología para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La transición hacia la sustentabilidad tiene una componente social imbricada, que alude a cómo participan las organizaciones y sus *stakeholders* en los procesos de innovación para modificar creencias y prácticas que impulsen cambios estructurales de reglas más amplios.

Este estudio persigue examinar y caracterizar las fases presentes en la dinámica interorganizacional de nichos de innovación sustentable que puedan dar direccionalidad a su evolución, la agencia que moviliza esas fases y el capital social subyacente, bajo diferentes aportes teóricos.

Se realizó una investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva, en dos casos de

estudio del sudoeste bonaerense en la pampa argentina.

Se identificó una debilidad de agencia individual y una fortaleza de “agencia distribuida” para impulsar innovaciones sustentables.

Este tipo de agencia, si bien se apoya en el capital social *bonding*, moviliza capital social *bridging* y *linking*, según las necesidades de “construcción del camino”, siendo estos últimos lazo condición necesaria y suficiente para el crecimiento del nicho en el contexto de un país en desarrollo.

**Palabras clave:** Transiciones hacia la sustentabilidad. Innovación. Gestión estratégica de nichos. Agencia distribuida. Capital social.

**SUMMARY**

The dynamics of change towards a sustainable future in the agri-food sector, as in other areas of economic activity, is complex.

---

5 Avance Proyecto Grupo de Investigación (PGI) 24/C065 “Gestión de transiciones sostenibles en el sector agropecuario. Aportes para el desarrollo de nichos de innovación en el Sudoeste Bonaerense desde el campo de la Administración”.



Scaling up agricultural innovation requires more than new technology to achieve the Sustainable Development Goals.

The transition to sustainability has an embedded social component, which refers to how organizations and their stakeholders participate in innovation processes to change beliefs and practices that drive broader structural rule changes.

This study aims to examine and characterize the phases present in the inter-organizational dynamics of sustainable innovation niches that can give directionality to their evolution, the agency that mobilizes these phases and the underlying social capital, under different theoretical contributions. Qualitative, exploratory and descriptive research was carried out in two case studies in the southwest of Buenos Aires in the Argentinean pampas. A weakness of individual agency and a strength of “distributed agency” were identified to promote sustainable innovations.

This type of agency, although based on bonding social capital, mobilizes bridging and linking social capital, according to the needs of the ‘path creation’, the latter links being a necessary and sufficient condition for niche growth in the context of a developing country.

**Keywords:** Transitions to sustainability. Innovation. Strategic niche management. Distributed agency. Share capital.

## INTRODUCCION

La dinámica de cambio hacia un futuro sostenible en el sector agroalimentario, como en otros ámbitos de la actividad económica, resulta compleja.

Se espera que la producción de alimentos cubra las necesidades de una población mundial en crecimiento, contribuyendo a reducir el hambre, la pobreza y el desarraigo rural.

Sin embargo, es la actividad antrópica que más intervención e impacto directo tiene sobre el medio ambiente y cuya dependencia de la naturaleza, también la torna en la mayor víctima del cambio climático (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017).

Para atender estos desafíos, la Agenda 2030 de las Naciones Unidas establece explícitamente que ampliar la innovación agropecuaria demanda más que nueva tecnología para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Annosi et al., 2022; FAO, 2018).

En respuesta a ello, la teoría de transiciones socio-técnicas hacia la sustentabilidad, con sus distintos enfoques, busca comprender ese alcance transformador en los sistemas de producción y consumo de agroalimentos y en otros sensibles para el desarrollo sostenible, como el transporte y la energía, mediante el aporte de una mirada sistémica (Geels, 2011; Schot y Geels, 2008; Schot y Steinmueller, 2018).

Parte de considerar que la transición a la sustentabilidad no se logra solo con un salto tecnológico gigantesco o bien con una intervención de política pública específica. Pues tiene una componente social imbricada, que alude a cómo participan los actores en ese proceso de innovación para modificar creencias, prácticas de comportamiento y rutinas en dirección a los ODS, que impulsen cambios estructurales de reglas más amplios (Gosh et al., 2020; Schot y Steinmueller, 2018).

Por lo tanto, las transiciones no deben verse solo como desafíos de gestión tecn-económica, sino como procesos socioculturales que involucran públicos diversos y significados culturales (Geels, 2020); son procesos de cambio fundamental e institucional que operan en los sistemas sociales.

La literatura reconoce que, a diferencia de otro tipo de transiciones socio-técnicas, las transiciones hacia la sustentabilidad tienen una duración indefinida y un carácter no lineal e incierto, porque las relaciones de causa y efecto entre múltiples variables ambientales, económicas y sociales son difusas en el tiempo y en el espacio (Gosch et al., 2020; Lachman, 2013).

Por otra parte, las transiciones abordan problemas “persistentes” de la sociedad o *wicked problems*, como la seguridad alimentaria y el cambio climático antes mencionados, que por su complejidad no tienen una solución definitiva ni óptima y requieren contemplar múltiples visiones de

los *stakeholders* para analizar las causas estructurales de esos problemas y trabajar en la búsqueda de soluciones innovadoras (Batie, 2008; Lachman, 2013; Rittel y Webber, 1973). Por otra parte, la sustentabilidad es un objetivo normativo a alcanzar, que hace que este tipo de transición socio-técnica no sea emergente (Schot et al., 2018).

En consecuencia, demanda un enfoque de gestión diferente, de tipo reflexivo e iterativo, para conseguir una serie de efectos sociales en términos de aprendizajes, experimentación y capital social que ayuden al desarrollo de la innovación y le otorguen direccionalidad hacia la sustentabilidad (Loorbach y Rotmans, 2010; Schöpke et al., 2017).

Si bien se ha avanzado en la investigación científica sobre innovación transformadora, un tema prometedor son los mecanismos que hacen que las secuencias de proyectos de innovación sustentable se conviertan en un nicho de desarrollo que modifique prácticas sociales (Schot y Geels, 2008; Smith et al., 2010).

De acuerdo a las perspectivas teóricas multinivel (Geels, 2011) y gestión estratégica de nichos (GEN) (Rip y Kemp 1998; Schot y Geels, 2008), los nichos de innovación son espacios significativos de aprendizaje y construcción de redes de actores, que experimentan y adaptan mutuamente tecnologías y formas organizacionales más sustentables, tal



que puedan consolidarse y escalar para moldear el régimen socio-técnico dominante.

Estos enfoques teóricos, influyentes en Europa, no tienen aún suficiente aplicación en el contexto latinoamericano, donde las realidades productivas, sociales, económicas e institucionales difieren para la innovación.

Bajo este marco, el presente trabajo persigue ampliar la investigación, colocando el foco de atención en el sistema agroalimentario de países en desarrollo, como la Argentina.

Por otra parte, las teorías de transiciones e innovación transformadora hacia la sustentabilidad han sido criticadas por subestimar el papel de la agencia (Geels, 2011, 2020; Kaufmann et al., 2022; Smith et al., 2005). Geels (2011) sostiene que es incorrecto afirmar que dicho enfoque no se adapta a la agencia, sino que ha ocurrido que ciertos tipos de agencia han sido menos desarrollados.

La presente investigación pretende contribuir para cubrir esta laguna del conocimiento, al integrar diferentes aportes de perspectivas teóricas, como la visión de “certeza direccional” de innovaciones sustentables en la gestión organizacional sugerida por Paech (2007), el enfoque de “agencia distribuida” de Garud y Karnoe (2003) y la gestión del capital social para la formación de redes, bajo la concepción de lazos

“de unión” (*bonding*), “puente” (*bridging*) y “de enlace” (*linking*) (Granovetter, 1973; Newman y Dale, 2005; Ling y Dale, 2014).

Se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿cómo deberían sucederse a nivel de nicho tecnológico las etapas de emergencia de innovaciones sustentables en las redes de organizaciones locales que las originan, para alcanzar resultados no contradictorios con el desarrollo sostenible?;
- ¿qué configuración debería asumir la participación de los actores sociales de la red para promover la emergencia de esos nichos?;
- ¿qué tipo vínculos con otros actores tendrían que gestionarse?

Para responder a estas preguntas

el objetivo general del presente estudio es examinar y caracterizar las fases presentes en la dinámica de nichos de innovación sustentable que puedan dar direccionalidad a su evolución, la agencia que moviliza esas fases y el capital social subyacente.

Como objetivos específicos se establecen:

- i) analizar las etapas de integración reversa que en la propuesta de Paech (2007) dan certeza direccional a las innovaciones sustentables e identificar el papel que los actores del

- nicho tecnológico desempeñan para su gestión eficaz;
- ii) evaluar el tipo de configuración y alcance de la agencia ejercida por los actores de un nicho bajo la modalidad de “agencia distribuida”; y,
  - iii) identificar los tipos de lazos “de unión” (*bonding*), “lazos puente” (*bridging*) y “de enlace” (*linking*) entre actores, que la agencia debe activar en el capital social de la red del nicho, para favorecer el acceso a nuevos recursos y la certeza direccional en su dinámica de desarrollo.

Para cumplir con los objetivos fijados, se realizó una investigación cualitativa aplicada a dos casos de estudio en el sudoeste de la Provincia de Buenos Aires (SOB) dentro de la región pampeana de la Argentina. Se examinó la trayectoria en el tiempo de las siguientes redes de innovación agropecuaria:

- 1) “Experimentación adaptativa local con base en pasturas perennes tolerantes a la sequía y alta tecnología de procesos para una ganadería sustentable”, impulsada por la Agencia de Extensión Rural (AER) del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) Bahía Blanca-Coronel Rosales, en el período 2005-2022
- 2) “Grupo Pampa Orgánica Sur” dedicado a la agricultura y ganadería orgánica extensiva en el período 2004-2018.

Recientemente, la literatura ha resaltado la necesidad de incluir el rol de las empresas en las transiciones a la sustentabilidad para comprender cómo trabajan y se articulan en el desarrollo de innovaciones sustentables (Köhler et al., 2019; Markard, 2017; Markard et al., 2020). Por lo tanto, se espera que los resultados de la investigación permitan avanzar en el encuentro de puentes entre los estudios de transición y organizativos, considerando que las transiciones hacia la sustentabilidad se centran en transformaciones de sistemas socio-técnicos e industrias a nivel macro, con escaso énfasis en el papel que desempeñan las organizaciones, y que constituyen un campo de investigación emergente que propone una apertura y combinación de diferentes marcos conceptuales (Geels, 2011; Lachman, 2013; Markard, 2017).

Asimismo, se procura realizar un aporte empírico para orientar la actividad de administradores de organizaciones y hacedores de políticas públicas del ámbito agroalimentario en pos de lograr avances hacia los ODS.

Se presenta a continuación el marco teórico referencial y las hipótesis surgidas de su revisión.

Seguidamente, se detalla la metodología adoptada, luego se discuten los resultados y finalmente, se exponen las principales conclusiones e implicancias.



## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL E HIPÓTESIS

### Direccionalidad de las transiciones hacia la sustentabilidad

El rol de los nichos tecnológicos en el marco de la perspectiva multinivel y de la gestión estratégica de nichos (GEN) ha aumentado su participación en la literatura sobre innovación y medio ambiente, a partir de las ideas prevaletes en Europa que procuran entender la transformación de sistemas socio-técnicos de producción y consumo en sistemas más sustentables y justos (Smith, 2003).

Smith et al. (2005) plantean que, si un nicho sustentable diverge de las prácticas dominantes en forma muy marcada, deberá ofrecer perspectivas de aplicación rentable como condición previa para reclutar actores pertenecientes al régimen socio-técnico dominante.

Esta condición puede ser reforzada, si en la sociedad se producen cambios que cuestionen el desempeño del régimen vigente, por ejemplo, mayor conciencia ambiental, social o ética, como el bienestar animal en la actividad agropecuaria.

Estas presiones están creciendo en las cadenas agroalimentarias a nivel global y también en la Argentina.

De este modo, las actividades de nicho logran penetrar cuando resuelven con éxito aspectos del régimen vigente que se encuentran en tensión (Geels, 2011; Smith et al., 2005).

Sin embargo, dada la naturaleza multidimensional, no lineal e incierta de las transiciones hacia la sustentabilidad, Schot y Geels (2008) “destacan que la comprensión de la dinámica de los nichos innovación sustentable es más compleja.”

Un abordaje que procura atender estas características de las transiciones hacia la sustentabilidad, es propuesto por Paech (2007).

Este autor analiza el proceso de emergencia de innovaciones sustentables y desarrolla un modelo de gestión, que persigue dar direccionalidad a este tipo de innovaciones que surgen en el ámbito organizacional y que define como gestión de la “certeza direccional”.

Su propuesta reconoce la importancia de realizar un control *ex ante* de los potenciales riesgos en la implementación de un objeto de innovación y no solo *ex post*.

El autor plantea que la innovación debe ser el resultado de un proceso secuencial de diferentes niveles de decisión, con grados de concretización cada vez mayores, que se traducen en tres fases: “dirección de la innovación” (reconocimiento de la intención y habilidades para innovar en busca de la resolución de problemas de sustentabilidad); “ámbito de la innovación” (elección de si la innovación se ocupará del funcionamiento interno de la empresa, o será una innovación relevante para el mercado) y “tipo de innovación” (definición



concreta de la innovación, es decir, de producto, proceso, servicio, sistemas de uso, organizacional o institucional).

En cada uno de estos niveles de decisión, Paech (2007) sostiene que la reducción del riesgo puede incorporarse como un criterio de selección adicional.

A su vez esas etapas, que el autor denomina globalmente “integración reversa”, se complementan con una fase de testeo o experimentación para acotar aún más los riesgos de consecuencias no deseadas de la solución a implementar que apoyen la direccionalidad de sus efectos. Finalmente, su modelo se complementa con un control permanente de resultados e impactos *ex post* (Paech, 2007).

En igual sentido, Smith et al. (2010) resaltan que la dirección en la que se producen los cambios en los sistemas socio-técnicos en favor del desarrollo sostenible, es probablemente más desafiante que la velocidad con que estos se dan y los objetos, actores e infraestructuras implicados.

Puesto que la direccionalidad ayuda a la actividad innovadora a avanzar hacia un camino en el que se puedan esperar los resultados deseados y a desviarlo de trayectorias menos deseables.

Por lo tanto, el enfoque propuesto por Paech (2007) sobre “certeza direccional” para la gestión de innovaciones orientadas a la sustentabilidad, puede complementar

las teorías de transiciones para entender los mecanismos de la dinámica de cambio que se produce en nichos tecnológicos cuando se desarrollan innovaciones sustentables. Se plantea así la siguiente hipótesis:

*H1: Un nicho tecnológico orientado a innovaciones sustentables impulsa el proceso de transición entre regímenes socio-técnicos, en la medida que sus actores sean capaces de gestionar las fases de integración reversa: “dirección de la innovación”, “ámbito de la innovación” y “tipo de innovación” ex ante a la implementación del objeto de innovación.*

Asimismo, Paech (2007) propone que la incorporación oportuna en el proceso de innovación de un intercambio comunicativo con actores sociales relevantes, contribuye a aumentar la capacidad cognitiva, en términos de identificar potenciales daños sociales y ecológicos.

Para el autor, ello reduce la posibilidad de perjuicio, ya que el conocimiento descentralizado, a veces implícito de los actores externos a la organización, puede ser utilizado como recurso para la gestión de la certeza direccional.

La direccionalidad implica un reto por los inciertos efectos sistémicos de las innovaciones y por la ambivalencia sobre las medidas estándar de sostenibilidad. Los significados de las características



ambientales, sociales y económicas específicas de las actividades innovadoras están abiertos a la interpretación y a la negociación entre actores (Smith et al., 2010).

Consecuentemente, la coordinación de las interacciones externas también es una responsabilidad de la gestión de la innovación que procura un triple impacto (Paech, 2007).

### **“Agencia distribuida” en las transiciones socio-técnicas hacia la sustentabilidad**

Sobre la participación de diferentes actores en el desarrollo de nichos tecnológicos, los estudios de transición socio-técnica han enfatizado el rol de la denominada “agencia distribuida” o “*bricolaje*” en el alineamiento socio-técnico para el desarrollo de nuevas industrias.

*La agencia es entendida como la capacidad de los actores sociales (personas y organizaciones) para transformar un estado de cosas existente (Harvey, 2002).*

*La agencia es la fuerza detrás de la acción social. Particularmente, la noción de “agencia distribuida” fue introducida por Garud y Karnoe (2003)*

en un estudio que realizaron sobre la emergente industria de turbinas eólicas en Dinamarca y Estados Unidos.

Los autores observaron resultados más efectivos en Dinamarca, que, a pesar de contar con menos recursos, comenzó con un diseño de baja tecnología que gradualmente pudo situarse por encima del modelo de alta tecnología de los Estados Unidos.

Ello fue logrado gracias a un proceso de prueba y error, colaboración y movilización de varios recursos, que involucró a un amplio grupo de actores locales de diferente tipo (Boschma et al., 2017; Garud y Karnoe, 2003; Garud et al., 2010).

Por ende, el término “agencia distribuida” o “*bricolaje*” alude a la consideración de múltiples actores involucrados en redes que colectivamente aprovechan un conjunto amplio de recursos distribuidos, tales como recursos financieros, conocimientos, habilidades, componentes materiales, acuerdos organizacionales y regulaciones, con el propósito de desarrollar innovaciones.

La habilidad clave de los actores en la “agencia distribuida” es permitir el alineamiento de un conjunto de actores heterogéneos, instituciones y tecnologías para establecer un configuración socio-técnica que funcione (Boschma et al., 2017).

A través del “bricolaje”, se quiebra la trayectoria tecnológica o “dependencia del camino” (*path dependence*) (Sydow et al., 2009) a partir de un proceso diferente de “creación del camino” (*path creation*).



Este proceso es entendido como una construcción interactiva, donde redes de actores distribuidos crean juntos nuevos perfiles de uso de productos, adaptan regulaciones, efectúan *lobby* por políticas públicas favorables o subsidios para el desarrollo de las innovaciones, definen nuevos estándares tecnológicos y crean, en definitiva, el ambiente que ayuda al desarrollo del emprendedurismo tecnológico y la prosperidad de una región (Boschma et al., 2017; Garud y Karnoe, 2003; Garud et al., 2010).

Para la creación de ese ambiente, puede contemplarse el aporte de Batie (2008), que reconoce dos instrumentos necesarios para la gestión inter organizacional de soluciones a los problemas de sustentabilidad en una región: la “organización de frontera” y la “gestión adaptativa”. La “organización de frontera” persigue ser un mecanismo para generar un espacio de participación de los implicados.

La autora se refiere a una institución “puente” que vincule el conocimiento explícito y codificado de la ciencia aplicada, con el conocimiento tácito de sus usuarios, el cual es particular a su contexto local e informal por surgir de la experiencia y de la práctica.

En ese proceso, la “organización de frontera” debe facilitar la co-creación de conocimiento nuevo y transformador,

basado en un entendimiento compartido, fundamental para la innovación.

La “organización de frontera” es un actor que actúa para que se hagan explícitas suposiciones tácitas, se identifiquen incertidumbres y para que los participantes reflexionen sobre otros puntos de vista y sobre cómo podrían cambiar sus propias preferencias.

En cuanto a la “gestión adaptativa”, Batie (2008) sostiene que es indispensable ejercitar una amplia supervisión de los resultados ambientales, sociales y económicos que se obtengan de la experimentación de innovaciones para poder efectuar ajustes continuos. Así, si los resultados de la investigación no permiten cumplir en la práctica con los objetivos de sustentabilidad fijados, es necesario realizar estudios adicionales, buscar nuevos recursos e involucrar a los interesados.

Por ello, la “gestión adaptativa” implica contemplar una estrecha relación entre la investigación científica, los administradores de proyectos y programas, por ejemplo de extensión rural, y los usuarios locales de recursos, que en la actividad agropecuaria están representados por los productores rurales. Consecuentemente, se plantea una nueva hipótesis:

*H2: La función de agencia que orienta la certeza direccional de innovaciones sustentables e impulsa*



*el desarrollo de un nicho tecnológico en la transición entre regímenes socio-técnicos, se ejerce bajo la configuración de “bricolaje” de manera distribuida entre los actores del nicho.*

Sin embargo, el abordaje de la “agencia distribuida” o “bricolaje” no explicita cómo los actores deben vincularse, es decir de qué manera las capacidades de conocimiento son movilizadas por las redes de actores para que las mejoras en las prácticas locales puedan traducirse gradualmente en un sistema de innovaciones a nivel macro social.

No surge de este modelo el tipo de lazos necesarios para lograr esa trayectoria que pueda guiar la direccionalidad de innovaciones en la gestión de nichos.

Ello puede explicarse a través del entendimiento de la relación entre el concepto de agencia y de capital social.

### **Capital social y agencia**

Bourdieu (1986, p. 241) define el capital social como “el conjunto de los recursos reales o potenciales que están vinculados a la posesión de una red duradera de más relaciones menos institucionalizadas, de mutuo conocimiento o reconocimiento”. Para Putnam (2000), el capital social comprende redes sociales, y normas de reciprocidad y confianza que surgen de ellas.

Esas redes no son naturales, sino que se construyen socialmente (Clark, 2010; Newman y Dale, 2005).

Si bien existen múltiples definiciones de capital social, en este estudio se adopta el enfoque que distingue entre capital social “de unión” (*bonding*), capital social “puente” (*bridging*) y capital social “de enlace” (*linking*).

- El capital social *bonding* se refiere a las relaciones de confianza y cooperación entre miembros de una red que tienen similitudes socio-demográficas, de información y recursos disponibles, con mucha confianza y fuertes lazos, generalmente basados en la colaboración informal y la reciprocidad a largo plazo. Se asocia a estructuras cerradas, con frecuencia densas.
- El capital social *bridging* se refiere a lazos débiles entre redes heterogéneas desde el punto de vista socioeconómico y de otros atributos (por ejemplo, en el caso de redes de productores, su relación con extensionistas, asesores y otras empresas de agronegocios) para la colaboración y la coordinación más formalizada con menos confianza.
- El capital social *linking* es empleado por algunos autores para describir la capacidad de los grupos para comprometerse verticalmente con agencias externas a los efectos de influir en las políticas o para acceder a



los recursos; comprende normas de respeto y redes de relaciones entre grupos o actores que interactúan a través de gradientes de autoridad o poder explícitos, formales o institucionalizados en la sociedad, con los cuales no hay similitudes en el sentido socio-demográfico (Cofré-Bravo et al., 2019; Fisher, 2013; King et al., 2019).

Estas formas de capital están asociadas a la noción de “lazos fuertes” y “lazos débiles” introducida por Granovetter (1973). Donde los lazos “de unión” o “fuertes” se refieren a los vínculos mantenidos dentro del grupo, en el capital social *bonding*; mientras que los lazos “puente” o “débiles” comprenden los vínculos indirectos con actores externos, que condicionarán el grado de apertura del grupo y el acceso a nuevas ideas, conocimientos y recursos, propios del capital social de tipo *bridging* y *linking* (Newman y Dale, 2005).

El capital social no siempre permite compartir recursos, ya que puede tener efectos obstaculizadores y facilitadores a la vez (Cofré-Bravo et al., 2019; Newman y Dale, 2005). El capital social “de unión” (*bonding*) si bien favorece la confianza, puede limitar las posibilidades de cambio e innovación al imponer normas sociales, intercambiar información redundante y resistir la aceptación de otros actores fuera

de la red que puedan proveer nuevos conocimientos.

Mientras que el capital social “puente” (*bridging*) permite a los actores acceder a información externa. Aunque demasiada influencia de actores fuera de la red puede ser perjudicial, si son culturalmente insensibles respecto de ella.

En consecuencia, una gran dotación de capital social no resulta buen indicador de la capacidad de una red para resolver problemas, evolucionar y reducir los riesgos de homofilia, es decir, la tendencia humana hacia el agrupamiento con actores similares que puede restringir las posibilidades de innovación y desarrollo (Cofré-Bravo et al., 2019; King et al., 2019; Newman y Dale, 2005).

Para mitigar las limitaciones y potenciar las ventajas de las diferentes formas de capital social, la literatura sobre innovación recientemente ha adoptado el concepto de “ambidestreza” de los estudios de gestión organizacional.

La “ambidestreza” implica lograr redes abiertas y cerradas a la vez, que ofrezcan diferentes tipos de capacidades, puesto que se utilizan las distintas formas de capital social para potenciar el desarrollo de la red (Cofré-Bravo et al., 2019; Kelly et al., 2021; King et al., 2019).

El concepto de “ambidestreza” estratégica fue analizado por Turner et al. (2017) y Ramírez et al. (2018) en redes de



innovación agrícola, aunque no en el marco de los nichos de innovación y el concepto de agencia.

Por lo tanto, más importante que la dotación de capital social es conocer la agencia de los actores, quienes deben ser conscientes que la poseen para creer que el cambio es posible y activar así el capital social (Ling y Dale, 2014; Newman y Dale, 2005).

El desarrollo sostenible aborda problemas con un alcance global, por lo cual, la gestión de estos problemas en el ámbito local puede requerir la adopción de acciones desarrolladas en contextos sociales muy diferentes.

Para ello es relevante desarrollar lazos “puente” y “de enlace” que permitan acceder al capital intelectual y otros recursos de actores externos. Sobre la base de estos conceptos, se plantea la siguiente hipótesis:

*H3: La agencia distribuida entre actores de un nicho tecnológico orientado a innovaciones sustentables, favorece el acceso a nuevos recursos y la certeza direccional para el desarrollo del nicho, siempre que active y movilice tres tipos de lazos del capital social (“de unión”, “puente” y “de enlace”) en una combinación equilibrada que acompañe la dinámica del nicho.*

## Metodología

### Diseño de la investigación

Se realizó una investigación cualitativa de alcance exploratorio-descriptivo bajo el método de estudios de caso (Hernández Sampieri et al., 2014).

Los estudios de caso son aplicables para entender fenómenos sociales complejos (Yin, 1994).

En consecuencia, hacen factible que los investigadores de las ciencias administrativas identifiquen características holísticas y significantes de los eventos de la vida real en la conducción de las organizaciones.

Con el objeto de obtener evidencias más sólidas y convincentes frente a las limitaciones que tiene el método (Yin, 1994), la investigación comprendió dos casos de redes del ámbito agroalimentario. Ambas están integradas por productores, que interactúan con otras instituciones y que existen como espacios de experimentación e intercambio asociados a innovaciones sustentables en el sudoeste de la Provincia de Buenos Aires (SOB). Estas redes buscan transformaciones en la forma de llevar a cabo la actividad agropecuaria, en particular la producción ganadera bovina, respecto del régimen tecnológico dominante de prácticas convencionales. Persiguen mitigar la vulnerabilidad propia de la región por su condición agroecológica frágil, frente al



avance de la frontera agrícola, los impactos del cambio climático con sequías cada vez más severas y las presiones sociales por alimentos saludables, amigables con el medio ambiente y respetuosos del bienestar animal.

Los casos seleccionados han desarrollado innovaciones principalmente para la ganadería vacuna, por ser esta actividad agropecuaria la que predomina y tiene anclaje cultural en la región, en virtud las limitantes eco-edafológicas que caracterizan al SOB.

Las redes de innovación que aborda el estudio son:

- Nicho de innovación “Experimentación adaptativa local con base en pasturas perennes tolerantes a la sequía y alta tecnología de procesos para una ganadería sustentable”. Actor promotor: público- AER Bahía Blanca-Coronel Rosales, dependiente del INTA Estación Experimental Agropecuaria (EEA) Bordenave. Inicio: año 2005. Tuvo su origen en el Programa “Cambio Rural”. Luego integró el Proyecto Regional con Enfoque Territorial PRET Semiárido del INTA. Procura cambiar paradigmas preexistentes en la zona, romper mitos y costumbres acerca de que la utilización de tecnologías para regiones semiáridas es de difícil

incorporación, inalcanzable, de alto costo, de pocos resultados, inestable, inefectiva y de uso secundario, a través de redes de productores e instituciones del territorio con un enfoque de triple impacto (Torres Carbonell et al, 2021, 2022).

- Nicho de “producción orgánica”. Actor promotor: privado-MAPO (Movimiento Argentino de Producción Orgánica) y público-Agencia de Extensión Rural Carhué, dependiente INTA EEA Cesareo Naredo, en el marco del Programa “Cambio Rural”- grupo “Pampa Orgánica Sur”. Inicio: año 2011, aunque los productores comenzaron fuera del programa en año 2004. Se proponen desarrollar sistemas productivos integradores, con responsabilidad social y ambiental, devolviendo al suelo lo que se extrae anualmente, asegurando continuidad productiva, independencia de insumos externos y contención humana.

El grupo ha evolucionado en diversificación e integración hacia adelante para apoyar una diferenciación comercial basada en la condición orgánica y sustentable de su producción.

Sobre la trayectoria de ambas redes se realizó un estudio longitudinal en el



período 2005-2022, para el primer caso, y en el período 2004-2018, para el segundo caso. Seguidamente, estas redes se identificarán como nichos “A” y “B”, respectivamente.

### **Recolección de datos y métodos de análisis**

Para garantizar la validez interna de la investigación se recurrió a múltiples fuentes de datos para cumplir con el principio de triangulación (Yin, 1994).

En lo que respecta a fuentes secundarias, se efectuó una revisión de artículos publicados en revistas especializadas y de divulgación científica, periódicos y en portales de internet del SOB sobre los nichos bajo estudio, que se complementó con análisis documental.

El análisis de documentos se enfocó en indagar materiales audiovisuales grupales y documentos organizacionales internos de los actores promotores o impulsores de los nichos.

En lo atinente a fuentes primarias, se recurrió a entrevistas abiertas en profundidad y entrevistas semi estructuradas.

Las primeras estuvieron orientadas a conocer la evolución global de las redes de innovación desde sus inicios y a poder identificar, en una primera aproximación, la configuración y alcance de la agencia ejercida por los actores de la red.

Estas entrevistas fueron administradas a los actores promotores o impulsores de cada red.

A partir de la información recabada, en una segunda etapa se direccionaron entrevistas semi estructuradas a otros actores participantes sugeridos por los promotores de la red, participantes en el nicho desde sus inicios e incorporados con posterioridad.

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas de forma de identificar los fundamentos empíricos de las cuestiones planteadas en la teoría, analizando los datos a partir de la revisión de la literatura efectuada.

Para el análisis documental y de las entrevistas se empleó la técnica de análisis de contenido (Bardin, 1977). Dicho análisis se efectuó en planillas de cálculo organizadas *ad hoc* y con el software de código abierto *Voyant Tools*.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El primer objetivo específico, comprendido en el objetivo general, fue analizar las etapas de integración reversa que dan certeza direccional a las innovaciones sustentables en la propuesta de Paech (2007) e identificar el papel que los actores del nicho tecnológico desempeñan para su gestión eficaz.

Los resultados obtenidos del nicho “A” evidencian que las innovaciones



sustentables son emergentes de un proceso de reflexión colaborativa, que caracteriza a diferentes etapas que se suceden en la decisión de innovar.

Así, los problemas de sustentabilidad de los productores no se han abordado planteando desde el inicio soluciones tecnológicas que pueden ser transferidas por parte de la AER INTA Bahía Blanca-Coronel Rosales. Por el contrario, el cambio tecnológico comienza con el reconocimiento de esos problemas y de los valores que impulsan la necesidad de innovar en los productores.

Estos están asociados al desafío de mantener la productividad, cuidando el suelo para las generaciones futuras, en una región ambientalmente frágil y climáticamente variable.

A tal fin, en forma conjunta con los extensionistas, efectúan una revisión de las prácticas productivas, comerciales y en general, organizativas y un diagnóstico de la situación actual de los recursos y competencias disponibles para la innovación (Torres Carbonell et al., 2021). Este primer ámbito de decisión orienta la “dirección de la innovación” e incorpora un primer control *ex ante* bajo la óptica de Paech (2007), al evaluar anticipadamente, no solo las implicancias productivo-ambientales, sino también económico-financieras y sociales que los cambios en las prácticas agropecuarias pueden conllevar para el productor y su familia,

respecto de la situación actual (Scoptoni et al., 2023).

En un nuevo nivel de decisión en ese proceso de reflexión colaborativa, se especifica a partir de los problemas detectados, el “ámbito de la innovación”. Este aspecto se ha enfocado en este nicho, principalmente a encontrar prácticas alternativas para una ganadería extensiva resiliente a situaciones de sequías severas, que sean viables frente a las limitaciones financieras, de disponibilidad de tiempo, mano de obra, equipos o infraestructura que presenta el pequeño y mediano productor rural de la zona. Nuevamente, se evalúa *ex ante* la innovación, aunque en una etapa que aporta mayores precisiones para su desarrollo.

Se han priorizado así estrategias para reducir los riesgos de erosión y degradación del suelo, hacer más eficiente el uso del agua, estabilizar la producción, aumentar su valor y encontrar oportunidades de mejora en la calidad de vida de los miembros de la empresa agropecuaria. Sobre la base de un “ámbito de la innovación” ya delimitado y adaptado a las condiciones y restricciones locales, finalmente se trabaja en la co-creación del “tipo de innovación”, que principalmente responde en el caso analizado, a innovaciones de procesos y organizacionales que se experimentan a campo.



Esta instancia de experimentación adaptativa se vale de distintos instrumentos: ensayos en campo de productores, intercambios de experiencias en jornadas “tranqueras abiertas”, desarrollo en Unidades Demostrativas o trabajo grupal (Scoconi et al., 2023; Torres Carbonell et al., 2022). La propia denominación identificada en los documentos de este nicho y en las entrevistas, da cuenta que la “experimentación” es el motor de los aprendizajes por la práctica que logran los productores.

Esta experimentación refuerza la articulación de visiones y expectativas hacia una construcción compartida, trabajada en las etapas de “integración reversa” sobre qué comprende “ser sustentable” para la realidad local, revisando creencias y rutinas y facilitando aprendizajes profundos o de “doble bucle” (Argyris y Schön, 1978; Ghosh et al., 2020; Schot y Geels, 2008).

Al respecto, retomando la literatura, Schot et al. (2018) argumentan que el cambio transformador hacia los ODS es un proceso de búsqueda que se basa en la experiencia y en el aprendizaje de “doble bucle” para reconocer y aprender sobre los supuestos subyacentes en las prácticas vigentes.

En el nicho “A”, ese proceso se reflejó, por ejemplo, en la experimentación de pasturas perennes tolerantes a la sequía, desde la

evaluación de las variedades de semillas a sembrar y el ajuste de maquinaria para su implantación, hasta el manejo de la hacienda para alcanzar las mejoras deseadas en función de las necesidades y recursos locales (Lauric et al., 2019; Torres Carbonell et al., 2022).

Se observa, a su vez, que cada una de esas etapas se lleva a cabo dinamizando paulatinamente una red social, que integra a una variedad de actores público-privado del territorio, la cual se fue ampliando con el tiempo, en la búsqueda de conocimientos y de otros recursos no fácilmente disponibles para la pequeña y mediana empresa agropecuaria, tales como ensayos y análisis de laboratorio, subsidios de programas públicos, información de proveedores de insumos, conocimiento científico sistematizado de las universidades y organismos de ciencia y tecnología, entre otros.

Se advierte que las fases o los ámbitos sucesivos de decisión, producto de un proceso reflexivo, asimismo, cooperativo y basado en la experimentación, acotan y dan forma a las innovaciones, dándoles direccionalidad y reduciendo riesgos a largo plazo de consecuencias ambientales, económicas o sociales no deseadas para el productor.

Por otra parte, el diálogo con *stakeholders* relevantes busca favorecer el control *ex ante* al incrementar la capacidad cognitiva



para evaluar esos resultados esperados de triple impacto (Paech, 2007).

Este diálogo se advierte en el nicho “A” impulsado por la AER INTA Bahía Blanca-Coronel Rosales, que cumple varios roles clave en la articulación de la red:

- a) una función de “organización frontera”, que se condice con lo que la literatura propone para realizar una gestión eficaz de la sustentabilidad (Batie, 2008), al acercar y conjugar conocimiento científico codificado con el conocimiento tácito propio de la práctica empresarial;
- b) un papel de “conector” o “puente” y de “movilizador institucional” para atraer otros actores de apoyo (De Haan y Rotmans, 2018); y,
- c) una función de fortalecimiento del capital social vinculante o “de unión” entre productores, al crear condiciones a través de las actividades de extensión para el desarrollo de la confianza y la cooperación, más allá de lo productivo (Scoconi et al., 2023).

Finalmente, la puesta en marcha de los planes de mejora, basados en las innovaciones co-creadas, es monitoreada para identificar potenciales nuevos problemas, que demanden ajustes en las innovaciones. Por lo cual, la direccionalidad de sus efectos continúa siendo controlada en forma permanente, confirmando la existencia de una “gestión adaptativa” e iterativa a nivel de

organización y de nicho, que retroalimenta los cambios tecnológicos incorporados (Batie, 2008; Loorbach y Rotmans, 2010; Schöpke et al., 2017).

En función de lo antes expuesto y para responder a la primera pregunta de investigación, puede concluirse que se ha obtenido evidencia que respalda el cumplimiento de fases o etapas de controles *ex ante* a la concreción de un tipo de nueva práctica o tecnología y *ex post*, una vez implementada, identificados en el marco conceptual esbozado por Paech (2007).

Se ha advertido que las etapas de “integración reversa”: “dirección de la innovación”, “ámbito de la innovación” y “tipo de innovación”, facilitan la articulación y negociación de visiones y expectativas entre los actores que es reconocida por la teoría de transiciones a la sustentabilidad como uno de los subprocesos de construcción y promoción de nichos (Rip y Kemp, 1998; Schot y Geels, 2008).

Puesto que para atravesar estas fases que Paech (2007) propone para la decisión de innovar, es necesario que haya reflexividad de la “dependencia del camino” (*path dependence*) (De Haan y Rotmans, 2018; Sydow et al., 2009).

Esta reflexividad se refuerza con el testeo y experimentación de la innovación en la etapa final de la denominada “integración reversa”, que contribuye a aprendizajes profundos (Paech, 2007; Schot y Geels, 2008).



Siguiendo este proceso, el nicho “A” ha presentado una evolución favorable durante más de 15 años desde su fase embrionaria en el 2005.

Entre las líneas de trabajo ganaderas, se probaron a campo bajo condiciones reales de producción, forrajeras perennes tolerantes a la sequía y un conjunto de tecnologías de procesos complementarias que no eran habituales en la región: clasificación y manejo de categorías de hacienda según necesidades nutricionales; técnicas de destete anticipado y precoz; *creepfeeding*; *creepgrazing*; evaluación del *frame* (tamaño) del biotipo del rodeo; planificación de la comercialización a lo largo del año, son algunas de ellas.

Entre 2010 y 2014, el incremento de la superficie de pasturas tolerantes a la sequía en los predios de los Partidos de Bahía Blanca y Coronel Rosales superó 5.000 hectáreas.

Diagnósticos realizados en la década del '90 demostraban una superficie inferior al 0,9%, mientras producto de la emergencia del nicho se produjo un aumento al 10% (Lauric et al., 2019).

Este hecho ha permitido alcanzar en los productores de mayor adopción, importantes mejoras en la producción ganadera, los márgenes económicos y el cuidado del suelo, dándoles viabilidad económica, ambiental y social.

Respecto a la agricultura se realizaron ensayos de combinaciones de labranzas, siembra directa, fertilización, control de malezas y otras prácticas destinadas al uso

eficiente del agua, de impacto para una región semiárida. Cabe destacar también, que el porcentaje de productores vulnerables de baja tecnología en el período embrionario de emergencia del nicho era de 78%, debido a las prácticas y niveles de producción existentes, el cual se redujo a valores cercanos al 40% (Lauric et al., 2019; Torres Carbonell et al., 2022).

En virtud de ello, en el estudio realizado se verifica la primera hipótesis de la investigación:

*H1: Un nicho tecnológico orientado a innovaciones sustentables impulsa el proceso de transición entre regímenes socio-técnicos, en la medida que sus actores sean capaces de gestionar las fases de integración reversa: “dirección de la innovación”, “ámbito de la innovación” y “tipo de innovación” ex ante a la implementación del objeto de innovación.*

Puede inferirse que la propuesta de Paech (2007) ofrece un marco conceptual y a su vez, operativo, para precisar cómo llevar a cabo los subprocesos de articulación de expectativas, aprendizajes profundos y creación de redes en la construcción y promoción de nichos que favorezcan la direccionalidad de innovaciones sustentables (Schot y Geels, 2008).

La direccionalidad es reconocida por la literatura como punto de partida para emprender cambios transformadores hacia los ODS, que involucra y compromete a los actores de un nicho de innovación con las



consecuencias medioambientales, sociales y económicas de esa innovación, haciéndolas visibles.

De forma de establecer prioridades colectivas y crear visiones sobre el futuro sostenible del sector, que posibiliten conectar estas visiones con trayectorias de desarrollo y nuevas opciones sustentables (Schot et al., 2018; Schot y Steinmueller, 2018).

El segundo objetivo específico de la presente investigación fue evaluar el tipo de configuración y alcance de la agencia ejercida por los actores de un nicho de innovación sustentable bajo la modalidad de agencia distribuida.

Este aspecto se analizó en las dos redes de innovación bajo estudio, cuyos resultados asociados a este objetivo se resumen a continuación.

- En el nicho “A”, se desarrolló con el apoyo de los extensionistas del INTA a través del tiempo, una red de productores con conocimientos socializados y objetivos comunes para lograr una actividad productiva más sostenible y rentable, con fortaleza en la intercomunicación (Lauric et al., 2019).

La AER INTA Bahía Blanca-Coronel Rosales contribuyó a que la red se fuera ampliando para dar lugar a la participación de organizaciones de diferente origen, que operan tanto en el contexto del nicho como del régimen socio-técnico dominante.

El tipo de agencia encontrado que impulsa la innovación no es individual del productor agropecuario, sino que tiene un alcance mayor, de carácter social.

En este sentido, la agencia ejercida involucra vínculos e intercambios con un variado número de actores que aportan conocimientos y recursos para ayudar a superar los problemas de los pequeños y medianos productores para innovar, como la falta de personal, el insuficiente acceso a fuentes de financiamiento y la incertidumbre institucional (Scoconi et al., 2023; Torres Carbonell et al., 2021, 2022). Esa agencia “distribuida” que moviliza la innovación, a su vez, amplía la visión de los problemas de sustentabilidad regional y contribuye a que se reflexione sobre las prácticas vigentes dentro del nicho para encontrar nuevas alternativas tecnológicas.

- En el nicho “B”, la red se fue gestando a partir del trabajo de los productores para resolver problemas técnicos cotidianos de la producción orgánica extensiva.

Estos productores integran MAPO (Movimiento Argentino de la Producción Orgánica), sociedad civil sin fines de lucro que promueve la producción y el consumo orgánico en la Argentina y que junto al INTA acompañan la red a partir de su creación.

Desde su origen, la red genera espacios constructivos de encuentro y

discusión entre los productores del grupo, con otros productores orgánicos y con productores con potencial interés en sistemas agroecológicos. Estos relacionamientos se materializan en jornadas “Tranqueras adentro” y en visitas a otros establecimientos. También se establecen lazos con diferentes programas del INTA, ONGs ambientalistas, universidad, certificadoras, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Las actividades de la red se han difundido con el tiempo a un público más amplio para acrecentar vínculos de interés comercial, mediante jornadas “Tranqueras afuera”. Se advierte un mayor relacionamiento externo cuando el grupo se plantea el desafío de realizar una gestión comercial más profesionalizada y reorientar su estrategia de diferenciación hacia el mercado interno.

Sobre la base de la literatura, los casos de estudio reflejan un tipo de “agencia distribuida” o “bricolaje”. Debido a que en la “agencia distribuida”, múltiples actores con sus propios objetivos y manteniendo su independencia, trabajan colectivamente hacia un objetivo común (Engez et al., 2021).

Esta agencia construye un camino o trayectoria de manera interactiva, donde los actores de la red crean juntos el ambiente que ayuda al desarrollo del emprendedurismo tecnológico (Garud y

Karnoe, 2003). Estos aspectos fueron identificados en las redes analizadas,

Adicionalmente, en ambos nichos de innovación los extensionistas del INTA cumplen un rol preponderante para la evolución del nicho.

En el caso “A”, movilizan el trabajo en red, relacionando asociaciones de productores de la región, cooperativas, empresas de servicios e industriales del agro, bolsa de cereales, ONGs y organismos gubernamentales para llevar adelante proyectos de desarrollo territorial sustentable que apoyen las innovaciones de los productores de la zona. Una estrategia imprescindible fue la vinculación con los Municipios de Bahía Blanca y Coronel Rosales en instancias de consulta de política pública para emergencia agropecuaria y otros ejes del Plan de Desarrollo del Sudoeste Bonaerense (Ley 13.647/07), conformando mesas de trabajo para debatir posibles soluciones a las problemáticas del territorio con asociaciones de productores, universidades y otras instituciones (Torres Carbonell et al., 2021,2022). Se observa que la extensión rural potencia una “agencia distribuida” entre diversos actores sociales, presente tanto en la fase de control *ex ante*, como *ex post* de desarrollo de innovaciones orientadas a la sustentabilidad.

En ese papel, conecta actores, acerca conocimientos, recursos y programas públicos, facilita aprendizajes profundos a través de la experimentación, la reflexión y



el intercambio de ideas entre productores, impulsa el desarrollo de nuevas habilidades y trabaja en conjunto en la operatividad de las nuevas prácticas para superar las dificultades de su implementación.

En el caso “B”, a través del “bricolaje” se fue “creando el camino” (*path creation*) para crecer en la producción orgánica extensiva en el sudoeste bonaerense, que no tenía antecedentes en la región. Se destaca en esta red, al igual que en el caso “A”, el acompañamiento e intermediación del INTA desde el inicio para interpretar las necesidades de los productores, actuando en el rol de “organización de frontera” (Batie, 2008) y articulando capital social.

A partir de estos hallazgos y respondiendo a la segunda pregunta de investigación, se infiere de los casos analizados que la emergencia de proyectos de innovación sustentable en nichos tecnológicos, en los que participen pequeñas y medianas empresas agropecuarias, necesariamente demanda una configuración de agencia pluriactoral y distribuida o “bricolaje” que pueda impulsarlos y “crear el camino” (*path creation*).

En el contexto de países en desarrollo, este tipo de organizaciones encuentran dificultades para acceder a conocimientos y recursos para la innovación, si la agencia es individual, lo cual puede condicionarlas a continuar con lo conocido o a realizar cambios que no sean de triple impacto, es decir, sin “certeza direccional”.

La “dependencia del camino” (*path dependence*) se refiere a la incapacidad de liberarse de la trayectoria tecnológica (Sydow et al., 2009). La propuesta de Garud et al. (2010) es una perspectiva diferente de “creación del camino” (*path creation*), basada en una ontología relacional, donde hay una agencia que despliega redes de acción, que emergen en torno a problemas y eventos y donde la agencia está distribuida. Los actores movilizan el pasado, no para repetir o evitar lo sucedido, sino para generar nuevas opciones.

Esta movilización retrospectiva y prospectiva deviene de diálogos con otros en tiempo real, y no de una actuación individual (Garud et al., 2010). Bajo este marco, Garud y Karnoe (2003) sostienen que enfoques innovadores y sofisticados de alta tecnología no siempre confieren ventajas sobre enfoques de “bricolaje” aparentemente más simples.

Debido a que los intentos de generar un gran avance de innovación, pueden terminar sofocando los procesos de microaprendizaje que permiten la co-creación mutua de las tecnologías emergentes.

En situaciones de innovación para la sustentabilidad, donde los procesos son complejos, no lineales e inciertos, los aportes de distintos actores que posean conocimientos locales y externos pueden facilitar, a través de las interacciones, el surgimiento de alternativas o caminos emergentes con mayor direccionalidad y



funcionalidad. Al mismo tiempo de favorecer el acceso a recursos, conocimientos, programas públicos o financiamiento, que en países en desarrollo suelen ser limitantes.

Para que la “agencia distribuida” se desarrolle, es importante tener una diversidad de vínculos y fomentar la participación mutua de los actores (Boschma et al., 2017; Garud y Karnoe, 2003; Garud et al., 2010). Esto se ha manifestado en la evolución de ambas redes de innovación estudiadas.

En consecuencia, en relación a la segunda hipótesis:

*H2: La función de agencia que orienta la certeza direccional de innovaciones sustentables e impulsa el desarrollo de un nicho tecnológico en la transición entre regímenes socio-técnicos, se ejerce bajo la configuración de “bricolaje” de manera distribuida entre los actores del nicho.*

Se ha obtenido evidencia a favor de su comprobación, con la particularidad de haberse hallado complementariamente una función clave de actores “intermediarios” para la configuración de este tipo de agencia durante la evolución del nicho, que pueden actuar como “puentes” y “movilizadores institucionales” (De Haan y Rotmans, 2018).

En los casos de estudio, este rol se encontró principalmente desempeñado por el INTA, en el marco de su actividad de extensión. Por otra parte, se observó que

el trabajo en red ocurre desde el inicio del desarrollo de una innovación sostenible en las etapas de “integración reversa”.

Pues su naturaleza es diferente de otra innovación al llevar implícita la exploración, la experimentación, la confrontación y la validación de varias perspectivas, que nacen de la interacción con otros actores en el marco de una “agencia distribuida”.

Finalmente, el tercer objetivo específico de la investigación ha sido identificar los tipos de lazos “de unión” (*bonding*), “lazos puente” (*bridging*) y “de enlace” (*linking*) entre actores, que la agencia debe activar en el capital social de la red del nicho, para favorecer el acceso a nuevos recursos y la “certeza direccional” en su dinámica de desarrollo. Los resultados obtenidos en los casos de estudio, revelan que el capital social está asociado a la “agencia distribuida”.

En el nicho “A”, el trabajo en red promovió el capital social.

El carácter de la cooperación cambió con el tiempo sobre la base de los resultados asertivos que surgieron de los procesos de aprendizaje y experimentación, consolidando vínculos de confianza o lazos “de unión” (*bonding*). En este sentido, el capital social logrado es reconocido como un activo importante para etapas futuras de extensión y desarrollo regional.

La socialización de los conocimientos y los cambios tecnológicos adoptados obligan a identificar y plantear nuevos objetivos en forma permanente para el progreso hacia sistemas más sustentables en la zona,



como también fortalecer el funcionamiento e intercomunicación de la red de productores locales que nutra el capital social vinculante (Lauric et al., 2019).

En el nicho “B” se indagó más profundamente la relación entre agencia y capital social.

En virtud de que la literatura enfatiza que, dentro de una red de actores sociales, la acción creativa es el resultado de la capacidad de recopilar información no redundante y de evitar presión para conformarse.

Esta capacidad es particularmente requerida en cuestiones de desarrollo sostenible, que exigen nuevas formas de hacer negocios, de gestionar y de tomar decisiones cotidianas (Newman y Dale, 2005; Ling y Dale, 2014).

Por lo cual, la naturaleza de los lazos que conforman el capital social debe evaluarse para conocer cómo influyen en la innovación y en el comportamiento sustentable.

En este sentido, la red “B” se desarrolló a partir de una “agencia distribuida” basada en un incremento de capital “de unión” (*bonding*) en el tiempo, que favoreció la estabilidad del grupo y un aumento de la cantidad de actores participantes en el nicho de innovación.

Sin embargo, para atender las necesidades de crecimiento de la red o bien, la adaptación a eventos externos que afectaron su escalamiento, se buscaron también intermediarios a través de vínculos

“puente” (*bridging*) y “de enlace” (*linking*) fuera del grupo. En este proceso, se destaca el acompañamiento y rol de intermediación del INTA, que ha limitado los riesgos de homofilia (Scoconi et al., 2022).

En función de los resultados, respondiendo a la tercera pregunta de investigación, se verificó que los tres tipos de lazos de capital social son necesarios para la construcción y promoción de nichos de innovación sostenible, donde cada uno cumple una función diferente:

- i) los lazos “de unión” (*bonding*) estimulan la convergencia de expectativas y visiones sobre el potencial futuro del nicho, consolidan el trabajo en red y favorecen la experimentación y los aprendizajes a partir de la confianza mutua y las relaciones de reciprocidad entre los actores;
- ii) los lazos “puente” posibilitan el acceso a recursos y conocimientos no disponibles, la revisión de prácticas y en función de ello, la “gestión adaptativa” para la “direccionalidad” a las innovaciones sustentables;
- iii) los lazos “de enlace” (*linking*) permiten integrar a actores del régimen con poder o acceder a programas públicos para avanzar en los objetivos de la red.

Kauffman et al. (2022) sostienen que las capacidades para la generación de innovaciones no tienen por qué estar en



manos de un único actor social, pues los grupos a través de las capacidades específicas de sus miembros, pueden lograr una buena distribución de las competencias necesarias y ponerlas en acción mediante su poder colectivo.

A través del capital social, los elementos de una práctica social se vinculan con otras prácticas, de forma que nuevas prácticas puedan surgir, ser imitadas y difundidas en grupos sociales más amplios.

Esto remite a la última hipótesis de la investigación:

*H3: La agencia distribuida entre actores de un nicho tecnológico orientado a innovaciones sustentables, favorece el acceso a nuevos recursos y la certeza direccional para el desarrollo del nicho, siempre que active y movilice tres tipos de lazos del capital social (“de unión”, “puente” y “de enlace”) en una combinación equilibrada que acompañe la dinámica del nicho.*

Se obtuvo evidencia sobre la existencia de un equilibrio en el tiempo entre lazos “de unión” (*bonding*), “puente” (*bridging*) y “de enlace” (*linking*).

Los lazos externos se fueron ampliando en el nicho “B”, luego de eventos que impulsaron cambios de estrategia.

En consecuencia, se infiere importante que una red de innovación desarrolle la capacidad de adaptar su configuración de vínculos a las condiciones cambiantes que planteen su evolución, mediante la gestión

de una mezcla equilibrada de capital social que conduzca según las necesidades de escalamiento del nicho, a lograr redes abiertas y cerradas a la vez, que son determinantes de su “ambidestreza” (Scoptoni et al., 2022).

Por otra parte, se advierte del estudio empírico, que el capital social “puente” (*bridging*) y el capital social “de enlace” (*linking*) actúan como “condición necesaria y además suficiente” para promover el desarrollo de un nicho de innovación sustentable a través del tiempo.

El primer tipo de lazos para vincular nuevos participantes y movilizar una “agencia distribuida” que acerque recursos y conocimientos, y el segundo tipo de vínculos, para relacionarse con actores del régimen y aplicar programas públicos a los objetivos de la red que posibiliten su promoción.

Se verifican los argumentos de Ling y Dale (2014), que, en una investigación sobre la agencia para el desarrollo comunitario sostenible, encontró que la acumulación de capital social “puente” (*bridging*) puede aumentar la agencia colectiva, permitiendo reunir más capital “puente” (*bridging*) y facilitando a su vez, el acceso al capital social “de enlace” (*linking*).

Este círculo virtuoso que los autores plantean, por el cual con *agencia y capital social* es posible crear más agencia y capital social para el cambio hacia el desarrollo sostenible, se ha encontrado condicionado a la presencia de capital



social “puente” (*bridging*) y “de enlace” (*linking*).

En virtud de que toda vez que la red del nicho “B” requirió de una apertura para poder evolucionar en sus objetivos, se apoyó en lazos “puente” y “de enlace”.

Esto ocurrió después de eventos que generaron la adopción de estrategias de ajuste, apoyadas en el fortalecimiento del capital social “de unión” (*bonding*).

En función de ello, se observa que el capital social “de unión” (*bonding*) actúa solo como “condición necesaria”, aunque “no suficiente” para la construcción y promoción en el tiempo de un nicho de innovación sostenible en el contexto estudiado.

En este sentido, Clark (2010) sostiene que la posibilidad de que un grupo logre sus objetivos es limitada cuando los recursos no existen, aun cuando sean fuertes los vínculos internos.

Es decir, que el capital social no puede actuar como sustituto del crédito, la infraestructura y la capacitación, si bien tiene el potencial de aumentar el rendimiento de estos recursos (Clark, 2010). Se necesita agencia para que active el capital social en sus tres diferentes tipos de lazos.

## CONSIDERACIONES FINALES

El surgimiento de innovaciones orientadas a la sustentabilidad en el marco de una trayectoria tecnológica dentro de un nicho,

es en esencia un proceso socio-cognitivo (Geels, 2020).

Todavía existe una tendencia en la actividad agropecuaria a considerar los nuevos desarrollos en biotecnología, bioinsumos, maquinaria para agricultura de precisión, Agtech, entre otras, como tecnología *per se*, evitando conectar explícitamente el diseño y la gestión de tales innovaciones con procesos socio-cognitivos que pueden permitir o no la aceptación y el uso de las nuevas tecnologías, en función de condiciones, prácticas y culturas locales (Annosi et al., 2022).

En dicho proceso, el estudio de la agencia para cambiar prácticas sociales y ejercer un poder transformador e innovador demanda más investigación para entender la microfundamentación de los procesos de cambio que se producen de “abajo hacia arriba” a nivel de nichos de innovación sustentable (Geels, 2011; Geels, 2020; Kauffman et al., 2022).

La perspectiva multinivel ha recibido críticas por su carácter demasiado estructural y determinista y por descuidar la complejidad de los procesos sociales emergentes en cada territorio (Kauffman et al. 2022; Smith et al., 2005).

Los estudiosos de las transiciones suelen adoptar una perspectiva holística y sistémica, que es mucho menos común en la investigación sobre gestión (Bansal y Song, 2017).



En consecuencia, este trabajo procuró avanzar en la investigación de estos aspectos, todavía poco desarrollados, con énfasis en la acción organizacional estratégica surgida de las capacidades tecnológicas y de las heurísticas de búsqueda que realizan las organizaciones para innovar con enfoque sustentable (Geels, 2020).

Por otra parte, se persiguió ampliar los estudios empíricos en países latinoamericanos que muestran el modo en que pequeños y medianos productores, integrando redes sociales, interactúan, intercambian información, aprenden y co-innovan.

En virtud de ello, la investigación exploró cómo es que se produce la gestión de innovaciones sustentables en el ámbito de las organizaciones que participan e interactúan en un nicho agroalimentario, de manera que éste pueda evolucionar favorablemente.

Por lo tanto, el foco de análisis se centró en dos niveles: organización y red, persiguiendo establecer un puente entre la literatura de transiciones y los estudios organizacionales, integrando diferentes aportes teóricos.

Se identificó en los casos analizados, una debilidad de agencia individual y una fortaleza de “agencia distribuida” para impulsar innovaciones orientadas a la sustentabilidad.

Se observó que este tipo de agencia se apoya en el capital social “de unión” (*bonding*) y que a lo largo de la evolución del nicho, moviliza capital social “puente” (*bridging*) y “de enlace” (*linking*) según las necesidades que impulsan la “construcción del camino” (*path creation*), siendo estos últimos lazos no solo condición necesaria, sino también suficiente para el crecimiento del nicho.

Para ello, se observó que la extensión rural actúa como actor dinamizador de co-innovaciones sustentables y articulador de la red.

En estos roles, ejerce una función de “organización frontera” acercando y traduciendo conocimiento científico para la experimentación y promoviendo la reflexión de creencias y prácticas convencionales que posibilitan el aprendizaje profundo (Batie, 2008).

Puede inferirse que estas condiciones halladas surgen en el contexto de países en desarrollo, donde los pequeños y medianos productores presentan restricciones de recursos y dificultades de acceso a nuevos conocimientos codificados.

Si bien las conclusiones formuladas no pueden generalizarse por el limitado número de casos analizados, las cuales se esperan ampliar en investigaciones futuras.



Sin embargo, es posible considerarlas una guía para administradores, extensionistas y hacedores de políticas públicas con el fin de favorecer el escalamiento y la aceleración de iniciativas de nichos locales de innovación sustentable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Annosi, M. C., Ráez, R. M. O., Appio, F. P. y Del Giudice, T. (2022). An integrative review of innovations in the agricultural sector: The roles of agency, structure, and their dynamic interplay. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122035. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122035>
- Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading MA, Addison Wesley.
- Bansal, P. y Song, H. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Bardin, L. (1977). *Análisis de Contenido*. 2da. Ed. Akal.
- Batie, S.S. (2008) Wicked problems and applied economics. *American Journal of Agricultural Economics*, 90, 1176–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8276.2008.01202.x>
- Boschma, R., Coenen, L., Frenken, K. y Truffer, B. (2017) Towards a theory of regional diversification: combining insights from Evolutionary Economic Geography and Transition Studies, *Regional Studies*, 51:1, 31-45. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1258460>
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. En: Richardson, J. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (p. 241-258). Greenwood.
- Clark, L. (2010). Seeing the social capital in agricultural innovation systems: using SNA to visualise bonding and bridging ties in rural communities. *Knowledge Management for Development Journal*, 6, 206 - 218. <https://doi.org/10.1080/19474199.2011.554324>.
- Cofré-Bravo, G., Klerkx, L. y Engler, A. (2019). Combinations of bonding, bridging, and linking social capital for farm innovation: How farmers configure different support networks. *Journal of Rural Studies*, 69, 53-64. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.04.004>
- De Haan, F. y Rotmans, J. (2018). A proposed theoretical framework for actors in transformative change. *Technological Forecasting and Social Change*, 128, 275-286. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.017>
- Engez, A., Driessen, P. H., Aarikka-Stenroos, L. y Kokko, M. (2021). Distributed agency in living labs for sustainability transitions. In: Teerikangas, S., Onkila, T., Koistinen, K. y Mäkelä, M. (Eds.), *Research Handbook of Sustainability Agency* (pp. 293–306) <https://doi.org/10.4337/9781789906035.00026>
- Fisher, R. (2013). “A gentleman's handshake”: The role of social capital and trust in transforming information into usable knowledge. *Journal of Rural Studies*, 31, 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2013.02.006>.
- Garud, R. y Karnoe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy*,



- 32,277-300.  
[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00100-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00100-2)
- Garud, R., Kumaraswamy, A. y Karnoe, P. (2010). Path dependence or path creation? *Journal of Management Studies*, 47(4), 760-774.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00914.x>
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental innovation and societal transitions*, 1(1), 24-40.  
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>
- Geels, F. W. (2020). Micro-foundations of the multi-level perspective on socio-technical transitions: Developing a multi-dimensional model of agency through crossovers between social constructivism, evolutionary economics and neo-institutional theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119894.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119894>
- Ghosh, B., Kivimaa, P., Ramírez, M., Schot, J. y Torrens, J. (2020). Alcances transformadores: evaluación y reorientación de la experimentación con la política de innovación transformativa (TIPCWP2020-02). <http://www.tipconsortium.net/%0Awpcotent/uploads/2020/07/Transformation-outcomesTIPC-working-paper.pdf>
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Harvey, D. L. (2002). Agency and Community: A Critical Realist Paradigm. *Journal for the theory of social behaviour*, 32(2).  
<https://doi.org/10.1111/1468-5914.00182>
- Hernández-Sampieri, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta. Ed. McGrawHill.
- Kaufmann, T., Schiller, K. y Widdel, L. (2022). Towards successful bottom-up transitions: Conceptualizing transformative capacities of individuals in social innovations, Working Paper Sustainability and Innovation, No. S08/2022, FraunhoferInstitut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe.
- King, B., Fielke, S., Bayne, K., Klerkx, L. y Nettle, R. (2019). Navigating shades of social capital and trust to leverage opportunities for rural innovation. *Journal of Rural Studies*, 68, 123-134.  
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.02.003>
- Köhler, J., F. Geels, F. Kern, J. Markard, E. Onsongo, A. Wiczorek, F. Alkemade, et al. (2019). An Agenda for Sustainability Transitions Research: State of the Art and Future Directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 1–32.  
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.01.004>
- Lachman D.A (2013). A survey and review of approaches to study transitions. *Energy Policy*, 58, 269–276. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.03.013>
- Lauric, A.; De Leo, G. y Torres Carbonell, C. (2019). Sistematización de las intervenciones de Extensión en establecimientos rurales de producción extensiva de Bahía Blanca y Coronel Rosales período 2005-2019. INTA.
- Ling, C. y Dale, A. (2014). Agency and social capital: characteristics and dynamics. *Community development journal*, 49 (1), 4-20.  
<https://doi.org/10.1093/cdj/bss069>
- Loorbach, D. y Rotmans, J. (2010). The practice of transition management: examples and lessons from four distinct cases. *Futures*, 42, 237–246.



- <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.009>
- Markard, J. (2017). Sustainability Transitions: Exploring the emerging research field and its contribution to management studies. En: Conference 33rd EGOS-European Group for Organizational Studies Colloquium, Copenhagen, July 2017.
- Markard, J., Soppé, B. y Thune, T. (2020). Sustainability transitions: Bridging systems and organizational perspectives to tackle grand challenges. En: Conference 36rd EGOS-European Group for Organizational Studies Colloquium, Hamburg, July 2020.
- Newman, L. y Dale, A. (2005). The Role of Agency in Sustainable Local Community Development. *Local Environment*, 10 (5), 477-486. <https://doi.org/10.1080/13549830500203121>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2017). La FAO salvaguarda el medio ambiente mundial. Adaptación de la agricultura al cambio climático. [http://www.fao.org/fileadmin/templates/tci/pdf/backgroundnotes/webposting\\_S\\_P.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/tci/pdf/backgroundnotes/webposting_S_P.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2018). Taller Internacional sobre oportunidades y desafíos de los Sistemas Agroalimentarios Sostenibles en América Latina y el Caribe. FAO. <http://www.fao.org/3/l8345ES/i8345es.pdf>
- Paech, N. (2007). Directional Certainty in Sustainability-Oriented Innovation Management. In: Lehmann-Waffenschmidt, M. (ed) *Innovations Towards Sustainability. Conditions and consequences*, p. 1-18, Physica. [https://doi.org/10.1007/978-3-7908-1650-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-7908-1650-1_10)
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. TouchstoneBooks/Simon& Schuster. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- Ramírez, M., Bernal, P., Clarke, I. y Hernández, I. (2018). The role of social networks in the inclusion of small-scale producers in agri-food developing clusters. *Food Policy*, 77(C), 59-70. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2018.04.005>
- Rip, A. y Kemp, R. (1998). Technological change. In: Rayner, S., Malone, E.L. (Eds.), *Human Choices and Climate Change*, vol. 2. Resources and Technology, Battelle Press.
- Rittel, H. W. J. y Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Schäpke, N., Omann, I., Wittmayer, J., van Steenberg, F., y Mock, M. (2017). Linking Transitions to Sustainability: A Study of the Societal Effects of Transition Management. *Sustainability*, 9(5), 737. <http://dx.doi.org/10.3390/su9050737>
- Schot, J. y Geels, F. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20 (5), 537-554. <https://doi.org/10.1080/09537320802292651>
- Schot, J. y Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D,

- systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47 (9), 1554-1567. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.011>
- Schot, J., Boni, A., Ramirez, M. y Steward, F. (2018). Abordando las metas de desarrollo sostenible a través de la política de innovación transformativa. TIPC Documento de Política 2018-02. <https://tipconsortium.net/es/publication/addressing-the-sustainable-development-goals-through-transformative-innovation-policy-spanish-version/>
- Scoponi, L., Fernandes Pacheco Dias, M. y Pires Hartwig, C. (2022). Evolución del capital social en redes interorganizacionales de productores ganaderos de la Argentina y Brasil: Estudio exploratorio de casos basado en la teoría de eventos. *Cuyonomics*, 6(9). <https://doi.org/10.48162/rev.42.042>
- Scoponi, L., Lauric, M.A., Torres Carbonell, C. y De Leo, G. (11 y 12 de septiembre 2023). Gestión direccional de innovaciones agropecuarias para transiciones a la sustentabilidad [ponencia]. En: IX ConLAd. Encuentro Internacional de Administración de la región Jesuítica Guaraní. Misiones, Argentina.
- Smith, A. (2003). Transforming technological regimes for sustainable development: a role for alternative technology niches? *Science and Public Policy*, 30 (2), 127-135. <https://doi.org/10.3152/147154303781780623>
- Smith, A., Stirling, A. y Berkhout, F. (2005). The governance of sustainable socio-technical transitions. *Research Policy*, 34, 1491–1510. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.07.005>
- Smith A., Voß, JP y Grin, J. (2010). Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research Policy*, 39, 435–448. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.023>
- Sydow, J., Schreyogg, G. y Koch, J. (2009). Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, 34, 689–709. <https://doi.org/10.5465/amr.34.4.zok689>
- Torres Carbonell, C.; Lauric, A. y De Leo, G. (2021). El ajuste continuo de los senderos tecnológicos en establecimientos ganaderos/agrícolas en la extensión rural agropecuaria en el Sudoeste de Buenos Aires. INTA.
- Torres Carbonell, C.; Marinissen, A.; Lauric, A. y De Leo, G. (2022). Caracterización histórica de etapas y desarrollo de un sistema de extensión rural agropecuario en los partidos de Bahía Blanca y Cnel. Rosales. Sudoeste bonaerense. Período 1993-2022. INTA.
- Turner, J. A., Klerkx, L., White, T., Nelson, T., Everett-Hincks, J., Mackay, A. y Botha, N. (2017). Unpacking systemic innovation capacity as strategic ambidexterity: How projects dynamically configure capabilities for agricultural innovation. *Land use policy*, 68, 503-523. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.07.054>
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research*. Sage Publications