

X Congreso de Administración del Centro de la República. VI Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. VII Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales | Escuela de Ciencias Económicas | Secretaría de Internacionalización UNVM, Villa María, 2021.

# **Sistema social empresarial y las innovaciones tecnológicas. Estudio comparativo en tres organizaciones dedicadas a la comercialización de alimentos.**

Caila, Mercedes, Leda, Ayelen y otros, Pérez, Sebastián y Ulla Irigoyen, Verónica.

Cita:

Caila, Mercedes, Leda, Ayelen y otros, Pérez, Sebastián y Ulla Irigoyen, Verónica (2021). *Sistema social empresarial y las innovaciones tecnológicas. Estudio comparativo en tres organizaciones dedicadas a la comercialización de alimentos. X Congreso de Administración del Centro de la República. VI Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. VII Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales | Escuela de Ciencias Económicas | Secretaría de Internacionalización UNVM, Villa María.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/xcongresodeadministraciondelcentrodelarepublica/16>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/enkY/bqu>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite:*  
<https://www.aacademica.org>.

**Título:** Sistema social empresarial y las innovaciones tecnológicas. Estudio comparativo en pymes de la misma rama de actividad.

**Número de Línea:** Eje 4. Innovación en procesos y sistemas productivos. El desafío de reinventar la organización.

**Autores**

Caila Mercedes; Directora. FCEyE. UNR. La Paz 2975. Rosario.  
mcaila@fcecon.unr.edu.ar

Leda Ayelén; Equipo de Investigación. FCEyE. UNR. La Paz 2975. Rosario.  
aleda@fcecon.unr.edu.ar

Pérez, Sebastián; Equipo de Investigación. FCEyE. UNR. Paraguay 1459 4C. Rosario.  
sebastian\_perez34@hotmail.com

Ulla Irigoyen Verónica; Equipo de Investigación. FCEyE. UNR. Paraguay 1459 4C..Rosario. vulla@fcecon.unr.edu.ar.

**Resumen:**

En este trabajo, que corresponde al desarrollo de algunos de los objetivos propuestos para una investigación radicada en el Instituto de Investigaciones Administrativas y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA) de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, se evalúan las distintas teorías relativas a la innovación empresarial, la innovación social y las teorías de la economía social en su capacidad explicativa. Asimismo, se detallan aspectos significativos del proceso de innovación tecnológica obtenidos mediante la aplicación predominante de estrategias cualitativas en un estudio de casos.

**Palabras clave:**

Innovación tecnológica; Sistema social empresarial; Cultura organizacional

**Abstract:**

In this research, which corresponds to the development of some of the objectives proposed for an investigation based in the Administrative Research Institute of the School of Economic Sciences and Statistics of the UNR, different theories related to business

innovation, social innovation and theories of the social economy are evaluated in their explanatory capacity. Moreover, significant aspects of the technological innovation process obtained through the predominant application of qualitative strategies in a cases study are also detailed.

**Keywords:**

Technological innovation; Business social system; Organizational culture

## **1. INTRODUCCIÓN**

Esta presentación constituye un informe parcial de un más amplio estudio de casos que se corresponde al estudio de casos sobre Pymes de la ciudad de Rosario dedicadas a la comercialización de productos alimenticios.

Se ha tratado de reconocer, mediante la observación e interpretación de sus particularidades, la innovación empresarial, la innovación social y la teoría de la economía social y solidaria. Al presente se han relevado los estudios sobre la empresa con régimen de propiedad privada y de la cooperativa, que son válidos para esta interpretación del problema.

De este modo, el abordaje de la problemática señalada para el caso, puede ser de utilidad tanto para el desarrollo de políticas específicas para el sector, como significar un aporte dentro del espacio teórico y productivo.

### **Aproximaciones conceptuales**

El concepto innovación sugiere cierta imprecisión, que se vincula a modificaciones tanto a herramientas y maquinarias, o bien procesos de gestión y conocimientos. Usualmente no se lo asocia a la innovación social o comunicativa, sea un proceso o bien, un resultado.

La innovación consiste en un producto o servicio, un procedimiento, o bien ideas nuevas que representen utilidad socioproductiva de acuerdo a OCDE (1990). Lo relevante es que con dicha innovación haya referencia a nuevas soluciones a problemáticas

diversas, que sea aceptada y que represente una utilidad en correspondencia con las necesidades de la sociedad.

Recordamos que Schumpeter define a la innovación como un fenómeno que ocurre cuando se produce la introducción de nuevos productos o servicios, nuevos procesos y existen cambios dentro de la organización. De este modo, innovar consiste en llevar a cabo al menos uno de los siguientes ítems, o bien una combinación de los mismos; modificar el espacio de la producción de nuevos bienes (hacer algo nuevo o con una nueva propiedad); modificar los métodos de producción; lograr la apertura de nuevos mercados, tener nuevas fuentes de materias primas; cambiar la organización y sus prácticas gerenciales.

Actualmente las circunstancias de riesgo imponen a la gerencia prácticas estrictas de profesionalismo y planificación de estrategias adecuadas para su contexto, de modo que se garanticen logros y la supervivencia organizacional. Dadas estas circunstancias los ajustes y las modificaciones indican también la necesidad de realizar constantemente innovaciones en diversos aspectos. En consecuencia, innovación no es solamente buscar un mejor resultado o la elaboración de un nuevo producto emergente de los departamentos I+D (hecho que puede ser ligado a una primera etapa en el caso que existan estas unidades), sino que también puede ser entendida como aquellas acciones imprescindibles que realice una organización para constituir un eficiente proceso abarcativo de múltiples componentes y vinculado a las circunstancias (Meyer & Goes, 1988).

Conforme a lo observado en los casos organizacionales al presente, vemos en las organizaciones estudiadas la ausencia de un sentido unívoco de la noción riesgo en la gestión. Las prácticas y experiencias, así como una interpretación retrospectiva respecto a la toma de decisiones suelen convertirse en certezas. De las entrevistas no se desprende una planificación estratégica sólida ante el riesgo, sino la conformación de procedimientos internos.

Para nuestro trabajo hacemos una apropiación del concepto de innovación empresarial (Mathison, et al, 2007; Álvarez, 2009) entendido como una mejora de la actividad a través de la transformación de la gestión interna, de los procesos, de la estructura organizacional, de los productos y de su comercialización. Se concibe que esta definición abarca los

principales aspectos anteriormente citados, pero también permite incluir dentro del impacto que produce en el tipo de organizaciones que en este trabajo se analizan, en primera instancia la ampliación de la gama de productos y servicios, y la renovación de los procesos productivos; pero también permite incorporar cambios organizacionales de gestión, en la organización del trabajo.

De este modo, innovar se entiende como modificar tanto la organización del trabajo y las capacidades del trabajador, como al hecho de trabajar para adecuar tareas y permanecer asumiendo riesgos regularmente. Pero, en especial, innovar debe permitir la inclusión de aspectos sociales, especialmente la modificación de los regímenes de propiedad, la implementación de nuevas formas de gestión y diseños organizacionales, la capacitación e integración de personas en riesgo de exclusión.

En este trabajo, al referirnos a innovación social, estamos dando cuenta de las actividades que se inscriben en la búsqueda de logros referentes a diseños organizacionales y cambios en la gestión, en tanto necesariamente afectan las interrelaciones personales de los integrantes. Asimismo, y por el tipo de organizaciones que se analizan empíricamente, serán consideradas tareas que consistan en el desarrollo de estrategias para procurar la inserción laboral y la inclusión social de personas, en especial de aquellos sectores vulnerables.

Otro aspecto relativo al análisis de las organizaciones, y a fin de determinar su comportamiento interno, es necesario recurrir a diferentes marcos que permitieran analizar a agentes económicos y sociales en su coordinación interna.

El planteamiento de los recursos y las competencias entienden que la estructura y las posibilidades de una organización se vinculan con capacidades individuales o colectivas que se generan al interior de una organización. Se reconoce la racionalidad limitada del agente económico y de que el conocimiento productivo no es necesariamente explícito. En este sentido, se interpreta que el conocimiento se encuentra en múltiples personas que participan en las tareas de producción.

Las teorías de la acción racional se orientan económicamente y se basan en las conductas de los individuos miembros de la organización. La teoría de la agencia entiende

que una relación de agencia se define mediante un contrato en el que una de las partes, la denominada “agente” debe comprometerse a realizar determinadas acciones. Se entiende que surge una relación de agencia cada vez que un individuo depende de la acción de otro (Pratt y Zeckhauser, 1991). El objetivo es evaluar la forma contractual más efectiva para gobernar una organización a partir del control del comportamiento del agente señalando conflictos de intereses entre agente y principal. Sobre todo, cuando presenta problemas de control e incentivos probablemente inefectivos.

Por su parte, la mirada evolucionista, semejante a las interpretaciones de una selección natural sobre el comportamiento organizacional atiende las características fundacionales, así como modificaciones por adversidad del entorno desde una perspectiva concreta y evidente. Por esto interpreta los fenómenos en sentido evolutivo, con un precedente y efectos sobre esas condiciones, por tanto, los resultados dependerán de las modalidades en que se reproducen los hechos (Winter, 1991,128).

Desde otra perspectiva, Williamson observa que los postulados del costo de transacciones recurren a la racionalidad en las organizaciones mediante la búsqueda de la eficiencia. La toma de decisiones adecuada debe apoyarse en la minimización de los costos de transacción. La incertidumbre que se asocia a la racionalidad limitada, significa que es imposible realizar contratos que registren la totalidad de circunstancias contingentes. Es decir, que no sería posible llevar adelante acciones con una racionalidad plena, ya que siempre quedarán cuestiones sin detallar. El supuesto es que siempre es posible conducta oportunista y alguien puede hacerlo; esto redundaría en su beneficio mientras no deba enfrentar posibles costos. Además, se toma como una variable la racionalidad limitada, que involucra a todos los sujetos de la organización, pero que en realidad es un componente que obstaculiza a todos por igual. De modo que la incertidumbre es generalizada (Pfeffer, 1992: 153).

A partir de este argumento podemos ver que dichas teorías aluden a las dificultades de coordinación o bien se centran en las posibilidades de engaño entre las partes de una misma organización, dejando poco espacio para el fortalecimiento de actitudes cooperativas, las cuales en principio son bastante frecuentes en las organizaciones, especialmente mixtas o cooperativas, objeto de estudio en este trabajo.

Dado que la cultura organizacional se encuentra vinculada al control externo, la cultura se reviste de reglas compartidas que rigen aspectos cognitivos y afectivos en los sujetos y en la estructura de referencia. Estos valores, creencias y costumbres compartidas rigen las conductas en la organización (Pfeffer, 2000: 164 - 167).

Recurrimos a la Teoría de Convenciones (Duvernay, 1998) por considerar como enriquecedor el aporte a la interpretación de las problemáticas de los actores desde su mirada interdisciplinaria. Al mismo tiempo, se presenta adecuada para los objetivos de evaluar las acciones individuales en un marco sociocultural particular, en el cual las acciones pueden orientarse por principios comunes reconocidos por los actores, pero este reconocimiento no se logra solamente con una racionalidad determinada, sino mediante ciertos dispositivos de orientación para los sujetos. Desde esta teoría es factible resolver adecuadamente el propósito de este trabajo, dado que nos permite aproximarnos a una cuestión problemática que se plantea incluso desde la época de A. Smith, respecto a la determinación de los mecanismos por los cuales los agentes económicos ajustan sus decisiones en una economía que permite la toma de decisiones de manera descentralizada. Si bien esta teoría acepta interpretar a los actores desde un individualismo racionalista, por otro lado, pone el acento en la crítica a las imperfecciones de la racionalidad individual, recurriendo a la perspectiva neoclásica, sin sustituirla, pero incorporando modalidades específicas para identificar esos límites en agentes heterogéneos que interactúan en contextos singulares.

## **Desarrollo**

Se ha señalado que la cultura organizacional de la cooperativa Mercado Popular (en adelante MP) supone una combinación entre dispositivos de convenciones cívicas e industriales). Las primeras están referidas a los procesos colectivos decisorios propios del formato cooperativo del MP. Las segundas, referidas a las concepciones y principios complejos de calidad de producto y procesos.

Desde 2015, la consolidación del MP vinculado a la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) fortaleció los dispositivos de toma de decisión democráticos e incorporó una serie de innovaciones en la actividad empresarial cooperativa. Las innovaciones que mencionaremos evidencian que los procesos de decisión colectiva, horizontal y democrática en el MP han sido compatibilizados con la

búsqueda consciente de las ventajas competitivas empresariales (Mathison, et al, 2007). Entendemos a estas últimas como los diferenciales frente a otras organizaciones empresariales que operan como competencia, y que les permiten aumentar la clientela y expandir el porcentaje de participación en el mercado. Sin embargo, las ventajas competitivas que pueden ser entendidas como dispositivo eminentemente *mercantil* aquí adquieren un carácter *industrial* por centrarse en una compleja concepción de calidad de productos y procesos.

En términos de la transformación de la gestión interna, el MP innovó centralizando las tomas de decisiones en un grupo de personas que solo trabajarían en el mercado. El CC La Toma, como espacio que contiene al MP, incorpora una más amplia diversidad de actividades comerciales y sociales hasta la actualidad. Las mismas dispersan y complejizan los procesos en su interior. En contrapartida, el MP tiene trabajadores delegados a actividades administrativas. A su vez, la figura de encargado coordina los procesos colectivos de toma de decisión que el formato cooperativo supone. Es decir, una mesa de trabajadores y proveedores que adoptan las principales decisiones.

En segundo lugar, la innovación en términos de procesos supone la implementación de mejores y renovados procesos de producción, transporte y distribución. El caso de la CTEP nos expone una transformación de procesos ya que incorpora tecnologías que viabilizan el stock de productos del MP (cámaras de frío). También se incorporan medios de transporte que les permitieron centralizar la distribución y no depender de la disponibilidad de vehículo de los proveedores. Aquí debemos recordar que los proveedores del MP suelen ser agricultores familiares, pequeños artesanos, industrias pequeñas y/u otras cooperativas. La disponibilidad de medios de transporte, lugares de acopio y tecnologías de mantenimiento de productos frescos no solo regulariza la distribución hacia el MP y su *stock*, sino también viabiliza la producción familiar. Esto fortalece el círculo virtuoso de la ESSP y transforma los nuevos procesos del MP en verdaderas “innovaciones sociales” (Hillenkamp, 2016) por su impacto en las relaciones sociales y productivas.

En tercer lugar, las innovaciones de comercialización son la implementación de nuevas metodologías de mercadeo, marca, empaquetado, precios, distribución y publicidad de una empresa. El MP incorpora tempranamente una profesional en el manejo



de redes y publicidad. Esta innovación fue central porque consolidó previamente un medio de publicidad, comunicación, logística de pedidos y distribución con la clientela, fundamental en el contexto de pandemia.

Otro aspecto de la innovación comercial emerge de los vínculos organizacionales entre el MP y el Instituto de Producción Popular (IPP), *Think Tank* de la CTEP. Los miembros de este último son profesionales técnicos que se desempeñaban en investigación, es decir, llevaban a cabo un conjunto de actividades intelectuales, experimentales y sistemáticas que buscaban desde diferentes instituciones del sistema científico tecnológico nacional producir y desarrollar conocimientos sobre la ESSP. Sin embargo, con la constitución del IPP en 2013, iniciaron lo que suele denominarse una etapa de desarrollo de tecnologías para la aplicación de la investigación realizada en el área de la ESSP.

En vínculo con el MP, desarrollaron un trabajo conjunto y participativo que produjo una pieza de relevamiento y sondeo de opinión, el cual fue aplicado en un radio concéntrico desde la locación del MP para evaluar la oferta y la composición de la demanda de productos. Esta fuerte innovación en tecnologías de sondeo de opinión proveyó información sobre la compatibilidad entre la demanda y el denominado *dispositivo complejo de medición de calidad* que impone el MP como su principal innovación de productos y servicios, como veremos a continuación.

En cuarto lugar, otro aspecto de la innovación es la incorporación en el mercado de productos y servicios completamente nuevos o fuertemente mejorados. Aquí es de particular interés el caso del MP porque existen una serie de principios rectores que evitan que este tipo de innovación sea resultante de una dinámica eminentemente mercantil costo-beneficio. Los principios cívicos de participación y solidaridad cooperativa colocan a la coordinación del MP en una permanente búsqueda y receptividad de nuevos productos oriundos del sector de la ESSP. Sin descuidar el balance contable, el impacto del MP se mide por la cantidad de trabajo y bienestar generado.

A lo dicho, se suma que la calidad de los productos es medida por: la sustentabilidad de la producción, la cuota de trabajo familiar, la accesibilidad de las mayorías populares al producto (precio al consumidor), el respeto del principio de cadenas cortas (pocos

intermediarios) y el comercio justo. Estos elementos constituyen un *dispositivo complejo de medición de la calidad* del producto, que en sí mismo demuestra cómo la *investigación* y el *desarrollo* sobre el sector de la ESSP son transformados en una *innovación*. Es decir, una vez investigado y desarrollado el dispositivo, se llega a la resultante final. La innovación como tercer paso, deviene en la mejora tecnológica incorporada al proceso productivo y comercial.

Aquí este *dispositivo* permite al MP trascender nociones básicas de calidad, como por ejemplo la certificación orgánica de productos, teniendo una visión compleja que incorpore el trabajo y bienestar de la familia productora. Nuevamente, las transformaciones descritas aquí devienen verdaderas “innovaciones sociales”, que eluden una acepción débil de sostenibilidad y permiten cuestionar parte de las jerarquías sociales, económicas y ambientales estatuidas en la sociedad (Hillenkamp, 2016).

El otro caso analizado es un Autoservicio (en adelante ASC) que comenzó sus actividades en 2002 y donde trabajan los propietarios y empleados. Podemos observar que esta organización pone especial énfasis en las relaciones entre individuos y en la mejora de los procesos de comunicación interna. En términos específicos, la experiencia personal de los integrantes del ASC (determinada, a su vez, por factores intangibles como las creencias, valores, puntos de vista, intuiciones, etc.) incide plenamente en la organización del comercio y en la planificación de las actividades, aportando ventajas competitivas que pueden proyectarse a través del tiempo que, a su vez, construyen la identidad de la organización, sin posibilidad de ser imitada por sus competidores.

Una de las más destacadas pautas de la cultura organizacional definida por Krieger (2001), son las interacciones que se establecen entre personas dentro de una organización (en este caso, los dueños del ASC y sus empleados), con la finalidad de afrontar simultáneamente una situación problemática y concebir juntas una solución. Los valores organizacionales destacables son el equipo de trabajo, priorizando los principios de confianza, reciprocidad y justicia entre todos sus integrantes que conforman su moral organizacionales. Entre las presunciones básicas, se destaca este compromiso con los valores, como así también su predisposición a enfrentar desafíos y estar abiertos al aprendizaje. Esta situación se genera bajo el fomento de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el cuidado del ambiente de trabajo. A pesar de esta predisposición el

confinamiento desarticula algunas posibilidades por el corto plazo que exigen las respuestas a la crisis.

La cultura material del ASC está representada por diversos recursos tangibles e intangibles, como así también, por los conocimientos científicos de sus integrantes. Sobre la incorporación de innovaciones duras – por ejemplo, nuevas tecnologías – la entrevistada destaca, en primer lugar, el acceso a compras con tarjetas de crédito desde el inicio de sus actividades y, como última incorporación, la transferencia bancaria de los clientes para el pago de los pedidos entregados en sus domicilios.

En cuanto a la aparición de convenciones que permiten establecer un orden entre las personas, en el Autoservicio San Cayetano puede presentarse la convención doméstica, la cual destaca la calidad humana de los individuos y el sentido de pertenencia por tradición. Si bien esta empresa familiar toma en cuenta las opiniones (y decisiones) de sus clientes para ofrecer un servicio integral acorde a los requerimientos del mercado, y también, prioriza sus recomendaciones al momento de contratar nuevo personal, por otro lado, son las normas de conducta, la buena educación y los lazos de amistad entre los miembros de la organización los dispositivos prioritarios para las normas generales de convivencia y relacionamiento. La presencia de clientes y competidores sumada a la comercialización de bienes y prioridad de la vinculación por medio de contratos, son características primordiales de la convención mercantil.

### **A modo de cierre**

Las organizaciones de la Economía Social y dentro de ellas el MP, desde su instalación y por los postulados que enmarcan sus actividades, se encuadra claramente dentro de elementos de una innovación social. Entre otros aspectos, los tipos cooperativos, aun en el caso que exista un sistema mixto, suponen una relación comparativamente más igualitaria entre los miembros. El supuesto es la existencia de mecanismos comunicativos, sin que se descarte la necesidad de un tipo de direccionamiento consensuado, por lo mismo dinámico y con un grado elevado de autonomía para la toma de decisiones. Por otra parte, el sistema social de la organización es resultado de las lógicas de acción de sus miembros, y si bien sobre el mismo impactan

condicionamientos legales, tecnológicos y económicos sus logros dependen en gran medida de las decisiones y negociaciones de sus integrantes.

Es observable que todos estos tipos de innovaciones descritas entrarían en la definición de “innovaciones incrementales” (Álvarez, 2009): los productos y procesos descritos son significativamente mejorados tanto para el mercado como en la organización empresarial cooperativa con respecto a las prácticas comerciales del mercado gestionado hasta 2015 por el CC La Toma.

Sin embargo, es interesante observar del entrecruzamiento teórico realizado que esto puede ser discutido. Las innovaciones radicales “posibilitan los cambios revolucionarios y las transformaciones decisivas, ya que suponen aportes novedosos y totalmente distintos en la sociedad y en la economía, a pesar de que representan un mayor riesgo e inversión” (Álvarez, 2009: 2).

Por un lado, señalamos que la medición de calidad para la incorporación de un nuevo producto o servicio se realizaba a través de un *dispositivo complejo*, innovación incorporada desde la investigación y desarrollo del sector de la ESSP. Entonces, ¿Qué impide que el actor colectivo al frente de los procesos decisorios cooperativos sea el empresario innovador schumpeteriano? Alcanzar los objetivos estratégicos exige correr determinados riesgos, por cuanto resulta apropiado una tener buena estrategia sobre los mismos.

Podemos reconocer que en presencia de riesgos se generan actitudes de duda y por tanto, es usual en quienes enfrentan estas circunstancias la reproducción de las acciones que se han realizado anteriormente, lo cual no siempre es lo adecuado. Los riesgos permiten observar algo que no se debe hacer, pero no iluminan la acción adecuada. Dicho de otro modo, los riesgos exigen tomar decisiones eficientes, pero también encontrarse libre ante la toma de decisiones. Generalmente los problemas del riesgo y su percepción por parte de los actores sociales, imponen nuevas lógicas, pero no siempre los actores se encuentran preparados para enfrentarlas. Esto puede deberse a una variedad de motivos, pero entre los principales se encuentra el hecho que la toma de decisiones exigida al enfrentar circunstancias de riesgo pueden significar hacer acciones nuevas, que incluso contradicen o se enfrentan a algunas de las pautas de comportamiento que han sido

internalizadas por los actores en sus procesos de integración sociocultural, y esas pautas son las que en realidad refuerzan el ordenamiento social (Sánchez Capdequí).

Por otro lado, recogemos de Damanpour y Gopalakrishnan (2001) que las innovaciones radicales suponen rediseñar productos, mejorar la eficiencia de los procesos, incorporar nuevas tecnologías, materias primas, insumos y métodos de trabajo. Frente a ello la aplicación de este *dispositivo complejo* ¿acaso no impone un rediseño de productos a comercializar? Adicionalmente, la incorporación del bienestar de la familia productora a la ecuación de calidad del producto de la ESSP ¿no mejora la eficiencia integral de los procesos productivos?

Cuanto más nos preguntamos por el tipo de innovaciones e impactos sociales que imponen al proceso productivo y el bienestar este tipo de experiencias cooperativas, más parecemos desplazarnos de lo incremental a lo radical en la experiencia innovativa.

El tipo de organizaciones que en esta investigación se abordan son, en definitiva, resultado de una innovación social, y constituyen nuevas formas de organizar el trabajo, con el componente de relaciones sociales cooperativas, cuyo impacto se encuentra no solamente en los trabajadores, sino en alto porcentaje también en sus clientes.

La cultura de una organización es siempre singular. Expresa conductas significativas, permitiendo facilitar el comportamiento aceptado; orienta en lo que sus miembros consideran correcto estabilizando el sistema social de la organización. En los casos analizados no se percibe la existencia de pautas internalizadas que se asocien específicamente a circunstancias de riesgo, como las propias de los entornos turbulentos que las organizaciones enfrentaron. En realidad, al no existir pautas conocidas o incorporadas que estabilicen el sistema social en entornos con situaciones críticas como las vividas, las acciones y decisiones enfrentaron las prácticas habituales, generándose conflictos al tener que implementarlas por significar una ruptura con las pautas culturales.

La coordinación interna vinculada a las pautas culturales de una organización, en todos los casos no ha demostrado, hasta el presente al menos, una orientación clara hacia circunstancias de riesgo. De este modo, consideramos que en estos marcos de turbulencia el resultado es que ha sido imposible mantener todas las pautas culturales y

la planificación estratégica mientras que, lo segundo, brinda confianza a los líderes sobre su planificación estratégica, la asignación de recursos, así como las decisiones de respuesta al riesgo.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Álvarez, B. E. Á. (2009). El concepto de innovación. *Revista Lupa Empresarial*, 9, 3-19. E-ISSN: 1900-2459. Recuperado a partir de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/534>.

Amable, B., R. Barré y M. Boyer (2000) *Los sistemas de innovación en la era de la globalización*. Bernal: UNQ.

Chiavenato, A., (2002) *Gestión del talento humano*, McGraw-Hill; Bogotá; Colombia

Sánchez Capdequí, C;(1996); *Recursividad, ambivalencia y creatividad social en Giddens, Beck, Las consecuencias perversas de la modernidad*; Antrophos; Barcelona

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45-65.

Duvernay, J. (1998) *Economía de las convenciones*. CABA: Piette CEIL-CONICET. 123 págs.

KriegeR, M. (2001) *Sociología de las organizaciones*”. Prentice Hall. Buenos Aires.

Hillenkamp, I (2016) *¿Innovar para sostenerse? Representaciones y prácticas de Economía Popular Solidaria en América Latina*. En *Economía solidaria y movimientos sociales. Una mirada desde Europa*. Los Polvorines: UNGS, pp. 66-82.

Meyer, A y Goes, J (1988). Asimilación organizacional de innovaciones: un análisis contextual multinivel. *Academy of Management Journal*, 31 (4), 897–923. <https://doi.org/10.2307/256344>

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3(7), 65-83.

Pfeffer, Jeffrey (1992) *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*; FCE: México

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

Porter, M. (1991) *Ventaja competitiva; creación y sostenimiento de un desempeño superior*; REI –CECSA: Bs.As., Argentina

Schumpeter, J. A. (2012) *The Theory of Economic Development*. Transaction Publishers: London. 6ª edición.

----- (1947) Theoretical Problems of economic growth. *Journal of Economic History*, v.7 *Supplement*, pp. 1-9.

Winter, S. (1991).”La Ortodoxia del Libro de Texto” en Williamson, O. y S. Winter (comp.) *La Naturaleza de la Empresa. Orígenes, Evolución y Desarrollo*, F.C.E.