

## LA COORDINACIÓN INTERNA EN EMPRESAS: ESTUDIO DE CASO A PARTIR DEL MARCO TEÓRICO DE ECONOMÍA DE LAS CONVENCIONES

Caila, María de las Mercedes  
Leda, Ayelén  
Pérez, Sebastián  
Ulla, Verónica

### RESUMEN

Este artículo presenta la relevancia de la teoría de las convenciones cuando es aplicada para evaluar las modalidades de coordinación interna de las organizaciones, así como también ofrece posibilidades para brindar marcos operativos para la resolución de estos problemas. Responde a un estudio de caso múltiple. Los datos fueron relevados de organizaciones dedicadas al comercio de alimentos, que cuentan con diversos regímenes de propiedad, a saber: privada, cooperativa y mixta. El trabajo de campo tuvo lugar en un período en el cual el contexto obliga a realizar cambios en el régimen de coordinación. Encontrándose la investigación en curso, los resultados obtenidos hasta el presente evidencian aportes de esta teoría a la gestión de las organizaciones, vinculada con la cultura organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Coordinación Interna; Cultura; Cambio organizacional

### ABSTRACT

This article presents the relevance of the theory of conventions to evaluate the modalities of internal coordination of organizations, as well as the possibilities of providing operational frameworks for the resolution of these problems. It responds to a multiple case study. The data was collected from organizations dedicated to food trade, which have various ownership regimes, namely: private, cooperative and mixed. The fieldwork took place in a period in which the context requires changes in the coordination regime. Finding the research in progress, the results obtained to date show contributions of this theory to the management of organizations, linked to organizational culture.

**KEY WORDS:** Internal Coordination; Culture; Organizational Change

### 1. INTRODUCCIÓN

La Teoría de las Convenciones brinda un marco apropiado para evaluar las acciones de coordinación interna que se presentan en una organización. Esta teoría puede hacer explícitas las condiciones mediante las cuales los actores coordinan entre sí cuando ejecutan decisiones individuales, pero estas acciones en realidad están basadas en valores compartidos propios de una dinámica común que pueden tener una orientación para ese fin.

Si bien lograr compartir valoraciones no es tarea sencilla, tampoco lo es comunicarlas correctamente. Sin embargo, mediante el reconocimiento de la capacidad de dispositivos de orientación, es factible dar sentido a una acción individual e inscribirla en el marco de lo colectivo ya que resulta más simple comprender la magnitud que en determinado espacio se le brinda a las personas y objetos; emergiendo en consecuencia un modelo de evaluación y de interpretación (Duvernay; 2006).

Por dispositivo entenderemos a una máquina “natural” o “construida”. Se suele recurrir al concepto de máquina porque nombrarlo como sistema, estructura o cualquier otro concepto puede interpretarse en otro sentido más general, y termina por homogeneizar los elementos heterogéneos. Hablar de maquina, o funcionamiento maquina<sup>1</sup> no impone ninguna forma o modelo, permitiendo sostener en el proceso de análisis la presencia de componentes diversos.

Ese componente que denominamos máquina no necesariamente puede haber sido planificada como dispositivo. Sin embargo, es a través del análisis de los dispositivos cuando es posible acceder a los sujetos, los grupos, las organizaciones, no ya como entidades separadas y pre-constituidas, sino al proceso en que cada una de estas instancias se construye, el material con el que se construyen, los modos de convivencia que adoptan. Cada una de estas cuestiones no son posibles de delimitar de antemano, sino que son singulares en cada dispositivo. Lo característico es entonces que muestra algo que se encontraba velado para los actores, dicho de otra forma por los psicólogos sociales dispositivo es lo que permite revelar la estructura de la institución, *provocarla, obligarla a hablar*.

A partir de los casos analizados, observamos que la forma de coordinación, tanto interna como entre organizaciones, no sigue una relación directa, o lineal en el sentido causa-efecto, sino que su interpretación correcta indica percibir una socialización progresiva de intercambios entre actores, que se construyen en relaciones no necesariamente racionales, pero si marcada por establecimientos de costumbres y lógicas asimiladas por los actores.

De acuerdo a Duvernay en su explicitación de la aplicación de convenciones, que un mismo hecho puede dar lugar a variadas interpretaciones ya que la pluralidad de reglas interpela los límites de una supuesta racionalidad permanente entre los actores. Así, las reglas de mercado imponen una sola regla o única mirada para la ponderación de algo o de alguien, instalando una sola forma unificada de cálculo que se extiende hacia otros ámbitos de la vida en sociedad. (Duvernay; 2006)

Por el contrario, el enfoque proporcionado por esta teoría permitió, en los casos analizados en el marco de los objetivos de la investigación, reconocer formas de evaluar y coordinar,

---

<sup>1</sup> Quienes trabajan el concepto de maquina social o funcionamiento maquina son Gilles Deleuze y Felix Guattari. En El Antiedipo: Capitalismo y Esquizofrenia. Cap.4

siendo esta última el problema central, que señala cómo ponerse de acuerdo al momento de ponderar, tanto a personas como a objetos para definir luego la coordinación. Se destaca la diferencia con la noción de las transacciones que pueden existir en el mercado, ya que la empresa es claramente un universo más complejo en el cual coexisten varios principios de evaluación y esto complejiza la coordinación; de modo que la idea de Duvernay permite mantener la autonomía de las personas y evita imponer una mirada única y excluyente sobre una cuestión. Dicho de otro modo, no hay un enfoque único para la comprensión de la realidad, sino que existe una vinculación entre los conocimientos compartidos y las representaciones comunes de los actores, respecto a la racionalidad de los comportamientos observados.

Para comprender la coordinación, usualmente se recurre a las teorías que explican la acción racional orientada económicamente, propuestas inicialmente desde el paradigma weberiano. Las mismas se basan en interpretar las conductas de los individuos que componen un espacio común, donde en principio rige la racionalidad plena. Una de estas teorías es la denominada Teoría de la Agencia, la cual supone que una relación de agencia se define mediante un contrato, donde una de las partes, el denominado “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 de esta teoría es evaluar la forma contractual más efectiva para gobernar a una organización, partiendo del control del comportamiento del agente mediante la resolución de posibles conflictos de intereses entre agente y principal, anticipando las respuestas mediante contratos.

Otra teoría dentro de similar paradigma es la desarrollada por Williamson llamada Teoría de Costo de Transacciones; mediante esta forma de interpretación de los intercambios es necesario recurrir a la idea de racionalidad necesaria existente en una organización a partir de la búsqueda de la eficiencia. De acuerdo al autor, la toma de decisiones correcta debe apoyarse en la mayor reducción que se pueda alcanzar de los costos de transacción siempre que las medidas a tal fin sean racionales, o también mediante la llamada minimización de costos, expresado en sus términos. Sin embargo, la incertidumbre existe y permanece, en la medida que se asocia a la consideración que solo hay una racionalidad limitada, lo que significa que es imposible tener la capacidad para realizar contratos que registren la totalidad de circunstancias contingentes. No es posible fundamentar la totalidad y llevar adelante acciones con una racionalidad plena, ya que el supuesto es que quedarán cuestiones sin detallar, como pueden ser también los compromisos que corresponderán a cada parte. Si el interés propio puede ser visto como una constante en todos los sujetos; existe entonces la presunción que todo el mundo podría tener esa conducta y esto sumaría a su beneficio, mientras no deba enfrentar costos. Asimismo se toma como una variable

permanente la racionalidad limitada, que debe involucrar a todos los sujetos de la organización, pero que en realidad es un componente que obstaculiza a todos por igual. Así la incertidumbre es generalizada (Pfeffer, 1992: 153)

A partir de este argumento podemos ver que ambas teorías tienen en cuenta lo referente a las dificultades de coordinación, por lo cual se centran en las posibilidades de engaño entre las partes. Sin embargo, en estas teorías es reducida la posibilidad de considerar el fortalecimiento de actitudes solidarias y cooperativas, las cuales han resultado observadas con frecuencia en las organizaciones observadas; de modo que estos marcos de análisis no resultaron satisfactorios para determinar las posibilidades de coordinación en las organizaciones seleccionadas.

La aplicación del enfoque de Convenciones permite el reconocimiento de un pluralismo en el pensamiento de los agentes, antes que la imposición de contratos, de una norma o pauta unívoca. En consecuencia, para Laurent Thévenot (2009) Convenciones es un método adecuado para distinguir la pluralidad de reglas que pueden presentarse en una organización, las cuales aun aceptándose que tienen características universales, se encuentran en una organización de modo particular y que están conformadas por pilares de principios reconocidos, que son los ejes o principios de justicia.

El concepto de convenciones fue utilizado en su inicio por Thomas Schelling y David Lewis (Geindre, 2019) de modo previo a la conformación de la teoría. Estos economistas procuraban encontrar formas de coordinación ante las complicadas interpretaciones sobre la decisión individual. Posteriormente, el concepto es enriquecido por Pierre-Yves Gomez, quien formaliza algunas situaciones de coordinación; este autor recupera a Lewis señalando que una convención aparece siempre en una situación de incertidumbre, cuando un agente pondera de modo diferente al resto una situación u objeto. Entonces una convención debe señalar una regularidad para poder reemplazar el cálculo individual, dado que todos se ajustan a convenciones y todos esperan que los demás cumplan lo mínimo, aun cuando existan otros patrones respecto a normativas aceptadas (Geindre; 2019).

Posteriormente, a fines de siglo XX, un equipo multidisciplinario entre los que se encontraban Thévenot, Boltansky, Duvernay, entre otros, inician investigaciones que relacionan criterios y sus clasificaciones. Observan por ejemplo que los miembros de una organización no clasifican al interior de la misma, aplicando exclusivamente categorías socio-profesionales, sino que además de los hechos concretos que enfrentan, recurren a principios de justicia en el momento de evaluar o dimensionar personas y hechos. Además observan que un principio de justicia establecido a partir de un dispositivo afecta a las necesidades y a los objetos (máquinas, técnicas, etc.). Estas elaboraciones concluyen posteriormente en la Teoría denominada Economía de Convenciones, que conforma sistemas coherentes de coordinación. De este modo, Boltanski y Thévenot desarrollan un

marco común, mediante el cual sería posible determinar tanto las demandas de justicia para las personas (reconocimiento, puesto, vinculación, etc.), como las demandas de exactitud (calidad, precio, regalos, recuerdos, etc.) para las cosas y los objetos. (Duvernay; 2002)

En consecuencia, para interpretar la forma de coordinar era necesario encontrar mecanismos de consenso que no deriven exclusivamente de normativas desligadas de un sentido objetivo, sino que pudieran existir dispositivos coherentes, compuestos de objetos reconocidos y aceptados que orienten a los actores. Esta coordinación se interpreta como vital, ya que siempre se presentan situaciones de disputas por imponer una lógica o una forma de actuar, como las que se observan en la vida cotidiana, tanto dentro como por fuera de las organizaciones. Estas disputas establecen una tensión en la valoración de las personas y en las modalidades de justificación de esa valoración. De esta manera, los principios de justificación que propone la teoría se asocian a la búsqueda de un bien común y tienen como objetivo reunir a los actores en ciertos principios de legitimidad reconocidos y objetivados en dispositivos. Sin embargo, las convenciones no son obligatorias para un actor y no irrumpen en la libertad de elección, como podría ser una normativa impuesta; o incluso una pauta incorporada. Las convenciones constituyen un marco común que sirve de referencia para la orientación de la acción individual; por tanto no se les adjudica un sentido holístico ni tampoco individualista, sino que se sitúan en un intermedio entre ambas posiciones extremas, permitiendo un abanico de interpretación más complejo, y necesariamente más amplio en los intercambios entre actores. (Duvernay; 2002).

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, forzosamente se registran discrepancias con los postulados centrales de la economía neoclásica, ya que los postulados de Convenciones determinan que los acuerdos entre individuos, aun cuando se refieran a intercambios de mercado, deben contar con un marco común que oriente las reglas del juego para todos los actores. Las convenciones resultan entonces menos restrictivas que los contratos, y si bien cumplen una función similar no son tan condicionantes, ya que suponen un acuerdo dado por un principio de justicia sometido a consenso.

## **2. UNA REVISIÓN DE LOS CASOS ANALIZADOS**

De acuerdo con aquellas herramientas teóricas, recuperamos el enfoque de las *convenciones* para nuestro análisis cultural de la innovación. Hacemos especial hincapié en el rol de las *convenciones* como referencias para los individuos en sus transacciones, del modo en que “toda forma colectiva que asegura la compatibilidad entre las acciones individuales” (Duvernay, 1998:18). De esta manera, la noción de convención opera un rol similar al *precio de mercado* del análisis neoclásico; aunque claramente con particularidades distintas.

Como resultante del establecimiento de múltiples convenciones y sus fases incrementales, se puede identificar un *régimen de coordinación*. Dicha noción tiene en cuenta la forma de la racionalidad de los actores, los dispositivos de acuerdo vinculados a dicha racionalidad, la relación de las personas con los dispositivos de acuerdo, así como las diferentes y opuestas formas de coordinación vertical<sup>2</sup> y de coordinación horizontal<sup>3</sup>.

El presente es un estudio de caso múltiple. Recoge la teoría de las convenciones y hace operativos sus principales conceptos, arriba desarrollados. En dicha operacionalización, constituimos herramientas de relevamiento de información: revisión de documentos organizacionales, revisión de la cobertura mediática y, principalmente, entrevistas en profundidad con miembros de las organizaciones. Procesamos estos productos a partir de técnicas de análisis de contenido que nos permitieron identificar convenciones y dispositivos operando en el discurso público de las organizaciones y sus miembros.

El caso del Mercado Popular (en adelante MP) de la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) cuenta con un régimen de propiedad cooperativo<sup>4</sup>, este mercado comercializa productos de primera necesidad (principalmente alimentación e higiene) de productores de la economía social y popular. Se busca: activar *cadena corta de comercialización* que minimicen la figura de los intermediarios, practicar el *comercio justo* que asegure precios accesibles al consumidor y viabilizar la actividad del productor a través de una percepción de ingresos sostenible. El nacimiento y consolidación del MP significa para quienes allí comercializan y trabajan una experiencia colectiva para hacer frente a los riesgos sociales y económicos. Las vinculaciones con productores/as, incluso, implica su incorporación en procesos decisorios. Si bien, las decisiones cotidianas son tomadas por encargados/as del MP, las de comercialización e incorporación de productos nuevos son discutidas en reuniones con quienes abastecen al MP y tienen particular interés en participar<sup>5</sup>. Es de señalar que esta dinámica no puede ser supuesta meramente a partir de su régimen de propiedad cooperativa, ya que la importancia de los mecanismos participativos varía en diferentes experiencias cooperativas históricas. Todo ello nos orienta a pensar en una complementaria variable cultural. Así, se reconocen en estos mecanismos participativos dispositivos de las convenciones cívicas que determinan los procesos de innovación de productos.

Esta combinación entre convención cívica e industrial determinará gran parte de los procesos de innovación organizacional que le han permitido sobrevivir momentos de crisis,

---

<sup>2</sup> Vinculado a la justificación a través de un principio de justicia superior

<sup>3</sup> Vinculado a los dispositivos y las redes de actores

<sup>4</sup> Sus integrantes se encontraban al momento de la realización de nuestras entrevistas en tratativas para formalizar la cooperativa. Este logro tuvo lugar a fines de 2021, formalizando puestos de trabajos y mecanismos de coordinación en torno al régimen de una Cooperativa de Trabajo Limitada.

<sup>5</sup> En entrevista se nos comenta que esta participación contiene en general a un número de productores que acompañan la experiencia desde sus inicios.

principalmente vinculado con la pandemia COVID-19 y con los vaivenes de la economía nacional de la última década. Dicha combinación se reproduce en la incorporación de tecnologías de diferentes tipos.

El proceso administrativo y contable del MP se fortaleció con un software de cobro, que supuso cursos de capacitación para los trabajadores de las cajas. El MP también orientó su planificación contable para adquirir cámaras de frío que le permitan mantener los alimentos frescos. Otro tanto en la incorporación de medios de transporte para apoyar la logística de productores/as.

Para el manejo de la comunicación oficial, el propio proceso participativo decisorio se apoyó nuevamente en las lógicas de la convención industrial. Frente a la pregunta sobre por qué el MP contrata a una profesional en manejo de redes de forma externa, la respuesta general ha sido: la calidad del trabajo realizado, la importancia de su regularidad y la jerarquización de ese tipo de competencias en el contexto actual.

La representatividad en el campo de la economía popular es un principio de legitimación que atraviesa a toda la cultura organizacional, un determinante de la racionalidad y eje sobre el que se refugia la organización para sobrellevar múltiples riesgos. Así el MP fortaleció acuerdos con la Cooperativa de Cadetes de Rosario (COOEXPRES) e incorpora servicios de reparto. De este modo se atendió la necesidad de favorecer el distanciamiento social como herramienta sanitaria, al tiempo que se fortaleció con ello las redes montadas sobre convenciones cívicas.

La vigencia de esta convención permite al MP trascender nociones básicas de calidad, como por ejemplo la certificación orgánica de productos, teniendo una visión compleja que incluya el trabajo de productores. Estas modificaciones asemejan reales “innovaciones sociales”, que hacen referencia a una noción de sustentabilidad y cuestionan parte de las jerarquías sociales, económicas y ambientales estatuidas en la sociedad (Hillenkamp, 2016) Por otra parte, el régimen de propiedad privada en nuestra investigación se encuentra representado por el establecimiento Autoservicio San Cayetano de la ciudad de Rosario (en adelante ASC), el cual desde su inicio pone especial énfasis en las relaciones entre miembros de la organización y en la mejora de la fluidez comunicativa interna. La experiencia personal de los integrantes del ASC (determinada, a su vez, por factores intangibles como creencias, valores, puntos de vista, 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.

Los valores organizacionales destacables son el equipo de trabajo, priorizando los principios de confianza y reciprocidad entre sus integrantes, lo que constituye una moral organizacional. Esta situación se genera bajo el fomento de las relaciones interpersonales,

el trabajo en equipo y el cuidado del ambiente de trabajo. Esta actitud que supone una predisposición a enfrentar turbulencias con responsabilidad colectiva, durante el confinamiento debido a la pandemia del COVID-19, no se implementaron algunas posibilidades que exigía 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, en la entrevistada se observa solamente la transferencia bancaria de los clientes, como medida de urgencia. Si bien esta empresa familiar toma en cuenta las opiniones de sus miembros y de sus clientes para ofrecer un servicio satisfactorio, y también prioriza sus recomendaciones al momento de contratar nuevo personal, en realidad la fortaleza de ciertas tradiciones le impidió implementar medidas que hubieran favorecido su actividad en cierta turbulencia del entorno organizacional. Además las normas de conducta y los lazos de amistad entre los miembros de la organización son los dispositivos prioritarios para la convivencia laboral. 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; y se suma a que el orden interno destaca la pertenencia y fortaleza de los lazos, en un sentido de pertenencia a un espacio doméstico, en términos de convenciones.

El último tipo de organización es la mixta (público-privada) al que en esta publicación enunciaremos bajo la sigla MPCR<sup>6</sup>. En el funcionamiento cotidiano se comporta como cooperativa, en el caso que tenga varios propietarios o bien como establecimiento privado, ya que en todos los casos, la vinculación con el nivel gubernamental no se mantiene constantemente, excepto en alguna eximición impositiva o comodato con respecto al local o impuesto. Si bien existió capacitación inicial y aporte económico, luego el nivel gubernamental se aparta de la actividad y reduce su control regular. La incorporación de personal o las interrelaciones internas provienen de la fortaleza de vínculos interpersonales, antes que selección por curriculum, es decir que predominan vínculos que en el enfoque de convenciones se denominan domésticos, y algunos parámetros mercantiles en los intercambios.

Respecto al vínculo con proveedores, que en un inicio se procuró que sean nacionales o regionales, esta práctica se fue perdiendo y no existen recomendaciones obligatorias del nivel gubernamental. Por tanto, los aspectos de la convención cívica que podrían estar presentes no se registraron al presente en nuestro relevamiento, quedando la definición del proveedor centralmente en la convención mercantil, con objetivos orientado a obtener los

---

<sup>6</sup> Para este último caso no hemos obtenido respuesta e información de los niveles gerenciales del establecimiento. Nuestras entrevistas alcanzaron solo a los miembros de los locales participantes del establecimiento público-privado, entrevistando a propietarios y empleados de los locales. Por esta razón, hemos definido no enunciar de forma explícita al establecimiento público-privado en el que los locales se encuentran emplazados. Asignamos una sigla MPCR.



mejores precios de mercado y recayendo la responsabilidad en cada local miembro del MPCR.

### **3. ALGUNAS CONCLUSIONES**

Esta presentación es parte de un proyecto que se encuentra en ejecución, sin embargo, al haberse realizado una parte apreciable del trabajo de campo, se considera que esto nos permite realizar algunas reflexiones respecto al marco teórico elegido y sobre los impactos de ambientes turbulentos en la coordinación interna de las organizaciones a partir de los casos analizados. Dejamos constancia entendemos que la coordinación puede ser también interorganizacional; sin embargo, en esta investigación no se considera esta dimensión, ya que se privilegió el impacto al interior de cada establecimiento analizado.

Se comprueba que el marco teórico aplicado difiere en su capacidad explicativa del proveniente de las teorías contractuales, principalmente porque tiene la capacidad de integrar comportamientos individuales en acciones colectivas ya que se ubica entre el individualismo metodológico y los paradigmas holísticos, en consecuencia puede mantener la lógica del actor dentro de un marco colectivo, coordinando las acciones de la totalidad de actores. De este modo, la noción de convención refiere a formas de acuerdo que no consisten tanto en reglas y normativas, sino en modalidades de acuerdos o de formas de coordinación, con relativa institucionalidad. La posibilidad de llegar a acuerdos asegura el sostenimiento de la coherencia en la lógica interna de una organización, pero también la permite comprensión de las acciones, actores y objetivos que se privilegian en la organización.

En lo referente a la gestión de las organizaciones se considera que el aporte que puede lograrse desde un marco analítico y conceptual multidisciplinario es relevante. La comprensión de un fenómeno hace factible lograr su mantenimiento y reproducción en el caso de ser considerado conveniente, o eliminarlo si sus efectos no son deseados. Este marco por tanto proporciona una mirada novedosa, centrada en aspectos que contienen los dispositivos de acuerdos. Este mismo aspecto, permite interpretar los cambios organizacionales e incluso operar sobre ellos con la posibilidad de intervenir en prácticas consolidadas. En este sentido se vincula al reconocimiento y posibilidades de intervención en algunas prácticas culturales.

Por otra parte, la observación de los casos analizados, orienta a considerar la vinculación entre la coordinación de actores que integran una organización y la existencia de nexos o puntos de coincidencia con la cultura de la misma. Si bien los aspectos culturales, en cuanto a valores, costumbres, rituales, etc., manifiestan las ambigüedades del marco simbólico, se reconoce que el dominio de la cultura disminuye el uso de controles externos. Al mismo tiempo, elude las prácticas de control propias de las capacidad del cuadro burocrático

(Kunda, 2006). Otro aspecto es que, si bien ante las pautas culturales los actores responden de modo espontáneo, reconocer los valores y las pautas es un proceso relativamente lento para implementar. En cambio, mediante el reconocimiento de dispositivos es factible mejorar la coordinación entre actores.

A partir del caso de la cooperativa, vemos que los comportamientos organizados, no requieren necesariamente que los actores compartan sus motivaciones, sino que puedan compartir expectativas de coordinación de acciones. Incluso en el caso de la organización privada que en el momento de la intervención contaba con más posibilidades de implementar cambios ante la turbulencia del entorno, las pautas afianzadas le impidieron ejecutar la toma de decisiones que hubieran podido ser apropiadas. En el caso de la mixta, si bien comparten un mismo espacio y cuentan con un origen similar, los sujetos que interactúan se vinculan en lo esencial pero permiten a cada parte una equivalencia para generar la misma interacción social y mostrar cooperación; de hecho algunos funcionan con lógica similar a la privada y otros a la cooperativa. Con respecto a los vínculos entre la cultura organizacional y la forma de coordinación, observamos que la cultura impacta en la vinculación de un proyecto, dependiendo de la percepción del contexto por parte de los actores involucrados. Relevadas las formas de coordinación destacamos que no se observa superioridad de una forma de coordinación sobre otra, y que la variedad de formas permite el sostenimiento de perspectivas diversas, pero el reconocimiento de los dispositivos facilita la interacción y el ordenamiento. Esta consecuencia que se deriva del reconocimiento que posee el establecimiento cooperativo (MP) sobre las modalidades de todos los miembros respecto a las modificaciones, siendo la inversa de la empresa privada (ASC).

En otro sentido, se considera que la teoría de convenciones puede colaborar en determinar modelos de diferenciación, para viabilizar estrategias de alineación o sustitución de una lógica. Por otra parte, la observación de una cultura organizacional presenta dificultades en la determinación de sus parámetros, y por el contrario la convención no es una descripción, sino que brinda un soporte efectivo en el análisis de la caracterización principal, a través de los dispositivos.

En definitiva, Convenciones no pretende constituirse en una teoría omnicompreensiva, sino en una herramienta que para reconocer aspectos constitutivos del orden social de las organizaciones. La cultura organizacional no significa plena coincidencia de intereses en busca de alcanzar una acción organizada. La evidencia muestra que no hay forma de cooperación superior a otra sino que depende de la coordinación interna, pero la aprehensión de la cultura puede ayudar o dificultar la cooperación organizacional.

La complejidad del mundo actual, así como la reconocida exigencia de la multidisciplinariedad para la interpretación apropiada de los fenómenos producidos entre actores sociales, conforman un espacio que no es reductible únicamente a la lógica del

intercambio de bienes en el mercado. En ese sentido, el reconocimiento de una teoría con las características señaladas puede colaborar realizando aportes interpretativos y prácticos en la búsqueda de respuestas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002) "El nuevo espíritu del capitalismo". Akal [v.o. 1999]
- Boltanski, L. y Thévenot, L. (1989). *De la justification: les économies de la grandeur*. París: Gallimard.
- Duvernay F.y Neffa J. (2008) "Teorías económicas sobre el mercado de trabajo". Buenos Aires Ed. FCE y Piette Conicet
- Duvernay Jean (2006), « La qualification des produits » in Salais Robert et Laurent
- Duvernay, Jean, (2002); Economía de las convenciones; Argentina; Piette- Conicet
- Geindre S. (2019) "L'économie des conventions comme fondement théorique des réseaux stratégiques: une application aux réseaux de PME"; Econo Université Pierre Mendès- Cedex 9; Grenoble; France
- 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.
- Kunda, G. (2006). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Marín Lucas (2019); Sociología de las Organizaciones; Influencias de Tecnologías de la Información y la Comunicación; Madrid; Ed. De la Universidad Complutense.
- Orléan André, (2014) "L'économie des conventions: définitions, et résultats », in Orléan André (éd.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, coll « Quadrige », préface, 9-48.
- Pfeffer, J. (1992) *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*; FCE: México
- Pfeffer, J. (2000) *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*. Oxford University Press.
- Pratt, J. W., & Zeckhauser, R. J. (1991). *Principals and agents: The structure of business*. Harvard Business School Press
- Senge, P. (1998) "La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje", Granica, México.
- Thévenot L. (eds.) (2009) *Le travail. Marchés, règles, conventions*, Paris, INSEE-Économica, 239-247.
- Urteaga, E. "La sociología de la empresa en Francia: una construcción progresiva." Universidad País Vasco Revista Internacional de Organizaciones (RIO) N° 5,

December 2010, 151-164 ISSN: 2013-570X e ISSN: 1886-4171 <http://www.revista-rio.org>