

# LAS NOCIONES SOCIALES COMO ESTRUCTURAS SOCIOCOGNITIVAS EN LA GESTIÓN Y ACCIÓN ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEA DESDE LA GOBERNANZA INTERPRETATIVA

SOCIAL NOTIONS AS SOCIOCOGNITIVE STRUCTURES IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND ACTION FROM AN INTERPRETIVE GOVERNANCE PERSPECTIVE

Yuliana Santander Anzures<sup>1</sup> y Daniel Arturo Romero León<sup>2</sup>

**SUMARIO:** Introducción, Marco conceptual, 1. Nociones sociales y estructuras sociocognitivas, 2. Aportes al conocimiento social, 2.1. Piaget y la dimensión cognitiva de la interpretación. 2.2. Delval: elementos constitutivos de las nociones sociales, 2.3. Moscovici y las representaciones sociales, 3. Interpretación y gobernanza: una aproximación hermenéutica. Análisis, 4. Nociones sociales y acción colectiva, 5. Implicaciones para la gestión empresarial, 6. Gobernanza como articulación de significados, Consideraciones finales, Fuentes de información

## RESUMEN

Este artículo analiza el papel de las nociones sociales como estructuras sociocognitivas que configuran la acción organizacional y los procesos de gobernanza en contextos de alta complejidad. Se sostiene que las decisiones de gestión están mediadas por marcos interpretativos que influyen en definición de problemas, identificación de oportunidades, construcción de legitimidad y percepción del riesgo. Estas matrices de significado operan como dispositivos estructurantes que orientan la conducta de individuos e instituciones,

## ABSTRACT

This article analyzes the role of social notions as sociocognitive structures that shape organizational action and governance processes in contexts of high complexity. It argues that management decisions are mediated by interpretive frameworks that influence problem definition, opportunity identification, legitimacy construction, and risk perception. These matrices of meaning operate as structuring devices that guide the behavior of individuals and institutions, conditioning their adaptive capacity in uncertain, dynamic, and culturally

1 Licenciada en Administración de Negocios Internacionales por la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana. Actualmente cursa la Maestría en Administración en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas y Sociales (IIESCA-UV), donde desarrolla el proyecto de tesis titulado "Paradigmas y Estrategias de pervivencia de los empresarios de la ciudad de Xalapa: una forma de racionalidad subjetiva".

2 Licenciado en Economía por el Tec de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey. Cuenta con la Especialidad en Administración del Comercio Exterior por la Universidad Veracruzana (UV). Tiene la Maestría en Estudios Internacionales, con especialidad en Estados Unidos por la Universidad de las Américas-Puebla. Es Investigador de tiempo completo del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores Económicos Sociales (IISES) de UV. Docente de la Maestría en Administración Pública de la Universidad Anáhuac Xalapa. Es evaluador mexicano para el Programa de Becas Fulbright-García Robles de Comexus.

condicionando su capacidad adaptativa frente a entornos inciertos, dinámicos y culturalmente heterogéneos. A partir de aportes del constructivismo sociocognitivo, las representaciones sociales y la teoría de la acción colectiva, se argumenta que la gobernanza debe entenderse no como un ejercicio estrictamente técnico, sino como un proceso hermenéutico en el que interactúan racionalidades, símbolos y expectativas sociales. Integrar estas dimensiones permite explicar variaciones en la adopción de políticas, en resiliencia organizacional y en efectividad de las estrategias de gestión contemporáneas.

**PALABRAS CLAVE:** Gobernanza, nociones sociales, marcos interpretativos, gestión organizacional.

heterogeneous environments. Drawing on contributions from sociocognitive constructivism, social representations, and collective action theory, the article contends that governance should be understood not as a strictly technical exercise, but as a hermeneutic process in which rationalities, symbols, and social expectations interact. Integrating these dimensions helps explain variations in policy adoption, organizational resilience, and the effectiveness of contemporary management strategies.

**KEYWORDS:** Governance, social notions, interpretive frameworks, organizational management.

## Introducción

Durante las últimas décadas, la literatura sobre gobernanza y gestión organizacional ha privilegiado modelos racional-instrumentales para explicar las decisiones institucionales. Bajo este supuesto, los actores organizacionales actúan a partir del cálculo de alternativas y la optimización de recursos. Sin embargo, los cambios económicos, tecnológicos y sociopolíticos recientes evidencian las limitaciones de esta perspectiva.

La nueva realidad requiere incorporar una dimensión regularmente: las nociones sociales que estructuran las percepciones, expectativas y racionalidades de los actores.

El presente artículo sostiene que la acción organizacional se encuentra mediada por nociones sociales: estructuras sociocognitivas compartidas que orientan la interpretación de la autoridad, el riesgo, la cooperación y la legitimidad. Estas no constituyen creencias individuales aisladas, sino marcos culturalmente estabilizados que condicionan la conducta colectiva.

El trabajo adopta un diseño cualitativo de carácter teórico-interpretativo propio del ensayo especializado en ciencias sociales. Se emplea análisis conceptual y reconstrucción hermenéutica de literatura clásica y contemporánea (constructivismo sociocognitivo, representaciones sociales y acción colectiva) para elaborar un

modelo explicativo de la gobernanza interpretativa. La evidencia utilizada es de naturaleza teórica y documental; por tanto, el objetivo no es la generalización empírica sino la construcción de un marco analítico integrador.

Desde esta perspectiva, la gobernanza contemporánea se interpreta como un proceso de producción de sentido en el que interactúan racionalidades múltiples dentro de sistemas complejos de acción colectiva. La literatura sobre gobernanza interactiva subraya que ningún actor/agente posee por sí solo los recursos, conocimientos o capacidades suficientes para enfrentar problemas públicos complejos, lo que obliga a procesos de interacción, negociación y coproducción de decisiones entre el Estado, el mercado y la sociedad civil. En este marco, las nociones sociales operan como mediaciones fundamentales que permiten, o limitan, la cooperación, la confianza y la legitimidad necesarias para sostener arreglos de dirección más inclusivos y efectivos, especialmente en contextos latinoamericanos caracterizados por alta desigualdad, baja densidad organizacional y capacidades institucionales heterogéneas (Moreno Plata, 2021).

Los enfoques de gestión colaborativa enfatizan que los denominados wicked problems no pueden resolverse mediante esquemas jerárquicos tradicionales ni a través de decisiones exclusivamente tecnocráticas, sino mediante marcos interpretativos compartidos que faciliten el diálogo, la reflexividad y la acción coordinada entre múltiples actores. En estos procesos, las nociones sociales sobre el poder, la autoridad, la responsabilidad

pública y la reciprocidad influyen directamente en la disposición de los actores a compartir información, asumir riesgos y comprometerse en dinámicas de largo plazo. Escenarios adversos, en donde las nociones pueden estar marcadas por la desconfianza institucional o por la percepción de captura del poder, los esfuerzos colaborativos tienden a ser frágiles, episódicos y de corto alcance, como se ha observado en diversas experiencias recientes en América Latina y el Caribe (Cárdenas Rodríguez, 2025).

Desde una perspectiva sistémica, estas dinámicas pueden comprenderse como patrones emergentes propios de sistemas adaptativos complejos, donde las decisiones locales y las interacciones cotidianas reproducen, a distintas escalas, estructuras similares de gobernanza. En este sentido, las nociones sociales no sólo orientan la acción individual, sino que generan regularidades colectivas que explican la persistencia de determinadas prácticas institucionales, incluso frente a reformas formales orientadas al cambio. La idea de una gestión autosimilar sugiere que los déficits de legitimidad, coordinación o equidad observados a nivel nacional tienden a replicarse en ámbitos subnacionales, reforzando trayectorias de fragmentación o exclusión si no se interviene sobre los marcos de sentido que las sostienen (Hernández, 2026).

Finalmente, la integración de las nociones sociales en el análisis de la gobernanza permite comprender por qué transformaciones convenientes pueden fracasar en su implementación, mientras que otras, con menor sofisticación

instrumental, logran salir adelante y alcanzar sostenibilidad en el mediano y largo plazo. El reconocimiento de la dimensión sociocognitiva dentro de la gestión implica considerar que la eficacia institucional depende tanto de reglas, incentivos y recursos como de la capacidad para construir significados compartidos, expectativas de reciprocidad y criterios de legitimidad social. Para avanzar hacia formas de organización gubernamental más resilientes, se requiere rediseñar las estructuras formales y considerar una mirada distinta con las que vemos el mundo, para trasladar acciones colectivas e identificar nuevos límites de lo posible en la gestión pública.

## Marco conceptual

### 1. Nociones sociales y estructuras sociocognitivas

Las decisiones organizacionales se construyen a partir de interpretaciones compartidas de la realidad social. Las estructuras sociocognitivas organizan el sentido de la acción y median entre experiencia individual e instituciones. Las nociones sociales constituyen el puente analítico entre ambos niveles. En este trabajo se parte de la idea de que las decisiones se construyen a partir de interpretaciones compartidas de la realidad social, las cuales influyen de manera decisiva en la forma en que los actores comprenden los problemas y orientan su acción. Desde esta perspectiva, las estructuras sociocognitivas cumplen un papel central: organizan el sentido, dotan de coherencia a las prácticas colectivas y median entre la experiencia individual y los procesos sociales e institucionales más

amplios. Las nociones sociales, en particular, permiten articular estos niveles y ofrecen un puente analítico para comprender cómo se configuran las decisiones en contextos organizacionales complejos.

Desde una perspectiva constructivista, el conocimiento social no se reduce a la simple interiorización de normas o informaciones transmitidas externamente, sino que supone una actividad interpretativa mediante la cual los sujetos elaboran explicaciones sobre el funcionamiento de la sociedad, las instituciones y las relaciones de poder. Estas explicaciones, lejos de ser puramente subjetivas, se construyen en interacción con contextos culturales, históricos y organizacionales específicos, y tienden a estabilizarse en forma de marcos compartidos que condicionan la acción colectiva (Bacaicoa Ganuza, 2000; Moreno Plata, 2021).

### 2.1. Piaget y la dimensión cognitiva de la interpretación

Jean Piaget plantea que el conocimiento se construye a través de procesos de asimilación y acomodación, mediante los cuales los individuos integran nuevas experiencias a esquemas previos o modifican dichos esquemas cuando la realidad los desborda. Este planteamiento resulta particularmente relevante para el análisis del conocimiento social, ya que los fenómenos sociales no se imponen de manera directa, sino que requieren ser interpretados a partir de estructuras cognitivas previamente disponibles (Piaget, 1973).

Aplicado al ámbito organizacional y de la gobernanza, este enfoque permite

comprender por qué los actores interpretan de manera diferencial un mismo problema público, una reforma institucional o una situación de crisis. Las decisiones no emergen de una lectura objetiva de la realidad, sino de esquemas interpretativos que filtran la información, jerarquizan variables y definen lo que es percibido como relevante o irrelevante. Así, la comprensión de conceptos como autoridad, legitimidad, cooperación o riesgo depende del nivel de desarrollo cognitivo y de las estructuras intelectuales que los sujetos movilizan para dar sentido a la experiencia social (Bacaicoa Ganuza, 2000).

La interpretación de los fenómenos organizacionales depende de esquemas cognitivos previos que jerarquizan información y delimitan relevancias. La gobernanza, por tanto, implica procesos continuos de reajuste interpretativo. Los actores ajustan o no sus esquemas cognitivos en función de entornos cambiantes, complejos e inciertos, y esas decisiones interpretativas tienen efectos directos sobre la capacidad de adaptación institucional. Cuando dichos esquemas permanecen inalterados, tienden a producir respuestas rígidas, resistencias al cambio y bajos niveles de aprendizaje organizacional, incluso en contextos donde existen incentivos formales orientados a la innovación o a la colaboración.

## **2.2. Delval: elementos constitutivos de las nociones sociales**

Las nociones sociales integran normas, valores, informaciones y explicaciones. Las explicaciones constituyen el núcleo constructivo que permite interpretar instituciones y legitimar decisiones.

Mientras que las normas y los valores suelen transmitirse socialmente de manera explícita o implícita, las explicaciones constituyen el núcleo más propiamente constructivo del conocimiento social, pues requieren una elaboración activa por parte del sujeto (Delval, 1989, 1999).

De esta forma, las nociones sociales operan como repertorios interpretativos a partir de los cuales los individuos otorgan sentido al funcionamiento de las instituciones y a las dinámicas que las atraviesan. No solo permiten evaluar comportamientos o anticipar las posibles consecuencias de la acción colectiva, sino que también influyen en cómo los actores leen y resignifican las reglas formales. En el plano organizacional, estas nociones inciden en la percepción de justicia de las decisiones, en la disposición a cooperar con otras instituciones y en los procesos mediante los cuales se legitiman determinadas estrategias de gestión.

Delval subraya que, aunque las informaciones disponibles pueden variar entre contextos sociales, las explicaciones tienden a mostrar regularidades estructurales asociadas al desarrollo cognitivo. Esto explica por qué, en distintos contextos institucionales, se reproducen patrones similares de interpretación sobre el poder, la autoridad o la responsabilidad pública. En términos de gestión gubernamental, estas regularidades contribuyen a la persistencia de prácticas institucionales, incluso cuando los marcos normativos o los diseños organizacionales se modifican (Bacaicoa Ganuza, 2000).

## **2.3. Moscovici y las representaciones sociales**

Las representaciones sociales permiten la inteligibilidad colectiva de la acción pública y organizacional. La legitimidad institucional depende de su compatibilidad con estos sistemas de significado. Para Moscovici, las representaciones sociales son formas de conocimiento socialmente elaboradas y compartidas que permiten a los individuos hacer inteligible la realidad, comunicarse y orientar su acción cotidiana. No se trata de simples opiniones, sino de sistemas de significados que cumplen funciones cognitivas, identitarias y normativas (1979).

En el ámbito de la gobernanza y la gestión organizacional, las representaciones sociales desempeñan un papel central en la construcción de legitimidad, la definición de problemas públicos y la aceptación —o rechazo— de determinadas políticas o arreglos institucionales. Las percepciones compartidas sobre la eficacia del Estado, la credibilidad de las organizaciones de la sociedad civil o la utilidad de los mecanismos de participación influyen directamente en la disposición de los actores a colaborar y comprometerse en procesos de gobernanza interactiva (Moreno Plata, 2021).

Desde esta perspectiva, la gobernanza no puede entenderse únicamente como un conjunto de arreglos formales, sino como un proceso simbólico en el que interactúan representaciones, expectativas y marcos de sentido. Las fallas en los procesos colaborativos no responden solo a déficits de diseño institucional, sino también a representaciones sociales marcadas por la desconfianza, la percepción de captura del poder o la baja eficacia de la acción colectiva. Integrar el análisis de las representaciones

sociales permite, por tanto, explicar por qué ciertos modelos de gestión gubernamental logran consolidarse mientras otros permanecen frágiles o efímeros.

### **3. Interpretación y gobernanza: una aproximación hermenéutica**

La gobernanza ha sido conceptualizada, en buena medida, como un proceso de coordinación orientado a articular actores, recursos y normas para la resolución de problemas públicos. Bajo este enfoque, se asume que los desafíos colectivos pueden gestionarse a través de arreglos institucionales adecuados, incentivos bien diseñados y mecanismos eficaces de cooperación. El problema es que esta lectura deja en un segundo plano la dimensión interpretativa de la acción: cómo los actores construyen significados compartidos, cómo comprenden la realidad social en la que intervienen y por qué, incluso bajo marcos normativos similares, persisten divergencias entre racionalidades individuales, organizacionales e institucionales.

En otro plano, una aproximación hermenéutica permite desplazar el foco desde la estructura formal de la gobernanza hacia los procesos de interpretación que la hacen posible. Gobernar no implica únicamente diseñar reglas o coordinar recursos, sino interpretar situaciones complejas, dotarlas de sentido y producir narrativas que orienten la acción colectiva. En este marco, los problemas públicos no existen como hechos objetivos y unívocos, sino como construcciones sociales que adquieren relevancia en función de los marcos interpretativos desde los cuales

son definidos por los actores involucrados (Moscovici, 1979; Moreno Plata, 2021).

Con esta perspectiva, la gestión gubernamental no consiste únicamente en coordinar recursos sino en construir definiciones compartidas de la realidad. La cooperación depende de la convergencia interpretativa mínima entre actores heterogéneos. La información disponible es fragmentaria y, en muchos casos, contradictoria. Frente a ello, los sujetos recurren a nociones sociales y representaciones compartidas para comprender qué está ocurriendo, qué es problemático y qué merece atención prioritaria. Estos procesos interpretativos no son neutros: están mediados por experiencias previas, valores, trayectorias institucionales y estructuras cognitivas que delimitan lo pensable y lo posible (Piaget, 1973; Delval, 1999).

Por otra parte, este tipo de gestión supone coordinar percepciones. La acción colectiva requiere algún grado de convergencia interpretativa entre actores con intereses, lenguajes y racionalidades distintas. No se trata necesariamente de alcanzar consensos plenos, sino de construir marcos mínimos de entendimiento que permitan la cooperación. En los enfoques de gobernanza colaborativa, esta coordinación de percepciones resulta crucial para enfrentar problemas complejos (*wicked problems*), donde no existe una definición única del problema ni una solución técnicamente óptima (Cárdenas Rodríguez, 2025). De este modo, cuando los actores interpretan la realidad desde nociones sociales incompatibles, por ejemplo, sobre el rol del Estado, la legitimidad de la

sociedad civil o la distribución del poder, los procesos colaborativos tienden a fragmentarse o a reducirse a acuerdos superficiales y de corto plazo.

Un tercer elemento central es la producción de legitimidad. Desde una óptica hermenéutica, la legitimidad no deriva exclusivamente de la legalidad formal ni de la eficiencia técnica, sino de la capacidad de las instituciones para producir sentidos compartidos que sean reconocidos como válidos por los actores involucrados. Las decisiones son aceptadas no solo porque se ajustan a reglas establecidas, sino porque encajan con representaciones sociales sobre justicia, equidad, responsabilidad y bien común (Moscovici, 1979). En contextos latinoamericanos, donde la desconfianza institucional y la percepción de captura del poder son recurrentes, la ausencia de marcos interpretativos legítimos limita seriamente la eficacia de los arreglos de gobernanza, aún cuando éstos incorporen mecanismos participativos formales (Moreno Plata, 2021).

Finalmente, gobernar implica articular expectativas sociales. La acción pública se desarrolla en un horizonte de expectativas que orienta la evaluación de resultados, la tolerancia al conflicto y la disposición a sostener procesos de largo plazo. Estas expectativas no se generan únicamente a partir de promesas explícitas o planes estratégicos, sino de narrativas compartidas sobre lo que es posible, deseable y alcanzable. Desde la perspectiva de las nociones sociales, dichas expectativas se construyen mediante procesos de socialización, transmisión cultural y aprendizaje colectivo, y tienden

a reproducirse en distintos niveles de la estructura institucional (Delval, 1989; Bacaicoa Ganuza, 2000).

La gestión pública y organizacional no puede entenderse únicamente como un ejercicio técnico orientado a la optimización de recursos o a la implementación eficiente de políticas. En la práctica, se trata de un proceso interpretativo en el que los actores definen qué constituye un problema, reconocen determinadas oportunidades y delimitan los márgenes de acción que consideran posibles. Concebida de manera hermenéutica, la gobernanza se configura como un espacio de producción de sentido donde interactúan estructuras cognitivas, nociones sociales y representaciones colectivas, influyendo no solo en la forma, sino también en los resultados de la acción colectiva.

Esta aproximación permite comprender por qué reformas institucionales similares producen efectos distintos según el contexto, y por qué la innovación en gobernanza requiere no solo cambios normativos o procedimentales, sino transformaciones en los marcos interpretativos que orientan la acción de los actores. Integrar la dimensión hermenéutica en el análisis de la gobernanza abre así un campo fértil para explicar la persistencia de prácticas institucionales, las resistencias al cambio y las posibilidades reales de construir arreglos colaborativos más legítimos y sostenibles.

## Análisis

### 4. Nociones sociales y acción colectiva

La acción colectiva no puede explicarse

únicamente como el resultado de incentivos materiales, cálculos estratégicos o estructuras organizacionales formales. Diversos enfoques sociológicos han mostrado que la capacidad de los actores para coordinarse, sostener esfuerzos en el tiempo y enfrentar conflictos depende, en gran medida, de los marcos interpretativos compartidos que dotan de sentido a la acción. En esta línea, Alberto Melucci define los movimientos sociales como sistemas de acción que se configuran a partir de tres elementos fundamentales: el conflicto, la identidad y la transgresión. Estos elementos no existen de manera aislada, sino que adquieren coherencia dentro de procesos simbólicos y cognitivos que permiten a los actores reconocerse como parte de un “nosotros” y distinguirse de un “ellos” (Melucci, 1996).

Desde esta perspectiva, la acción colectiva es inseparable de las nociones sociales que estructuran la interpretación de la realidad. El conflicto no puede entenderse únicamente como la expresión objetiva de intereses contrapuestos, sino como el resultado de procesos interpretativos mediante los cuales dichos intereses son percibidos, nombrados y dotados de significado por los actores. Algo similar ocurre con la identidad colectiva, que lejos de constituir un atributo fijo, se configura como un proceso dinámico de construcción simbólica alimentado por valores compartidos, memorias comunes y expectativas de reconocimiento. En este marco, la transgresión supone la puesta en cuestión de normas y orden establecido y solo se vuelve posible cuando los actores cuentan con marcos interpretativos

alternativos capaces de legitimar la desviación respecto del *status quo*.

La coordinación organizacional depende de identidad compartida, interpretación del conflicto y legitimidad simbólica. La cooperación se produce cuando los actores comparten marcos interpretativos compatibles. En las organizaciones al igual que en los movimientos sociales la cooperación no es un supuesto previo, sino el resultado de procesos de construcción colectiva. Tanto en su dinámica interna como en su relación con otros actores, las organizaciones movilizan identidades laborales, valores culturales y códigos simbólicos que, junto con determinadas expectativas institucionales, orientan el comportamiento y sostienen estrategias de mediano y largo plazo.

Las identidades laborales, por ejemplo, no se reducen a roles formales o descripciones de puesto. Constituyen construcciones simbólicas que integran saberes profesionales, trayectorias institucionales y representaciones sobre el sentido del trabajo. Estas identidades influyen en la disposición de los actores a colaborar, asumir responsabilidades o resistir determinadas decisiones. Cuando las reformas organizacionales entran en tensión con identidades laborales consolidadas, es frecuente observar conflictos persistentes que no pueden explicarse únicamente por intereses materiales, sino por la afectación de marcos identitarios profundamente arraigados (Delval, 1999; Bacaicoa Ganuza, 2000).

Los valores culturales y los códigos simbólicos cumplen una función similar al

proporcionar criterios compartidos para evaluar comportamientos, jerarquizar prioridades y definir lo que es legítimo o inaceptable dentro de la organización. En contextos de gobernanza colaborativa, estos elementos resultan particularmente relevantes, ya que los actores provienen de esferas institucionales distintas: Estado, sociedad civil, sector privado, y portan repertorios culturales heterogéneos. La ausencia de marcos simbólicos comunes dificulta la construcción de confianza y limita la posibilidad de sostener la acción colectiva más allá de acuerdos coyunturales (Moscovici, 1979; Moreno Plata, 2021).

Por su parte, las expectativas institucionales operan como horizontes de sentido que orientan la acción colectiva en el tiempo. Estas expectativas se refieren a lo que los actores consideran razonable esperar de la organización, de los demás participantes y del propio proceso de gobernanza. Cuando las expectativas son sistemáticamente defraudadas, por ejemplo, en contextos de baja capacidad estatal o de participación meramente instrumental la acción colectiva tiende a debilitarse, aun cuando existan estructuras formales de coordinación. En Latinoamérica esta dinámica ha sido ampliamente documentada en relación con las organizaciones de la sociedad civil, cuya participación en espacios de gobernanza interactiva se ve condicionada por representaciones sociales de desconfianza, asimetría de poder y escasa eficacia institucional (Moreno Plata, 2021; Cárdenas Rodríguez, 2025).

Desde esta óptica, las nociones sociales no solo ayudan a explicar el surgimiento de la acción colectiva, sino también las

condiciones bajo las cuales ésta logra sostenerse o, por el contrario, tiende a fragmentarse. La coordinación de esfuerzos implica algo más que la existencia de reglas formales o incentivos selectivos; supone la construcción de significados compartidos que permitan a los actores interpretar el conflicto como legítimo, reconocerse en una identidad común y concebir la transgresión como una vía válida para transformar el orden existente. Cuando estos marcos interpretativos no se consolidan, como advierte Serge Moscovici (1979), la acción colectiva suele volverse frágil, episódica y fuertemente dependiente de liderazgos individuales.

En síntesis, analizar la relación entre nociones sociales y acción colectiva permite ampliar la comprensión de la gobernanza contemporánea al incorporar su dimensión simbólica y socio cognitiva. Lejos de constituir un complemento marginal, estas nociones operan como el sustrato interpretativo sobre el que se construyen las capacidades colectivas, se sostienen las estrategias organizacionales y se delimitan, en la práctica, las posibilidades reales de transformación institucional.

## 5. Implicaciones para la gestión empresarial

El reconocimiento de la dimensión interpretativa de la acción organizacional tiene implicaciones directas para la gestión empresarial contemporánea. La empresa constituye un sistema interpretativo donde la estrategia depende de percepciones compartidas sobre riesgo, valor y oportunidad. En entornos caracterizados por la incertidumbre, la aceleración tecnológica y la volatilidad de los mercados,

las decisiones empresariales difícilmente pueden entenderse como el simple resultado de cálculos racionales basados en información objetiva. En la práctica, estas decisiones se encuentran mediadas por nociones sociales, saberes cotidianos y marcos cognitivos que influyen en la forma en que los actores perciben los riesgos, identifican oportunidades y evalúan los cursos de acción disponibles.

Desde esta mirada, la empresa no aparece únicamente como una unidad económica orientada a la maximización de beneficios, sino como un espacio social en el que se producen y comparten significados que condicionan la estrategia, la innovación y los procesos de toma de decisiones. Incorporar esta dimensión interpretativa permite explicar por qué organizaciones con recursos similares siguen trayectorias divergentes y por qué determinadas oportunidades son reconocidas y aprovechadas por algunos actores, mientras que para otros permanecen invisibles.

### 5.1 Racionalidades más allá del cálculo

La racionalidad empresarial integra cálculos económicos, juicios normativos y significados culturales. Como señaló Max Weber: la acción racional no puede reducirse a una lógica estrictamente instrumental, ya que depende de las interpretaciones que los actores construyen sobre el mundo social en el que actúan. La racionalidad, en este sentido, siempre se configura en relación con los valores, las creencias y las expectativas que dotan de sentido a la acción y orientan las decisiones. En el ámbito de la gestión empresarial contemporánea, esta racionalidad interpretativa se ve profundamente influida

por transformaciones estructurales que reconfiguran los marcos en los que se decide.

Entre estas transformaciones destacan, en primer lugar, los cambios tecnológicos, que modifican los tiempos, los espacios y las formas de interacción dentro de las organizaciones. A ello se suman las dinámicas del mercado, marcadas por una competencia global creciente y por altos niveles de incertidumbre respecto a la demanda. También intervienen transformaciones culturales que redefinen las expectativas de consumidores, trabajadores y otros actores relevantes, así como cambios en la manera en que se perciben el valor y la oportunidad. Estas ya no se evalúan únicamente a partir de criterios financieros de corto plazo, sino que incorporan dimensiones simbólicas como la sostenibilidad, la identidad de marca o la coherencia ética.

En este contexto, la racionalidad empresarial adopta un carácter plural, en el que conviven cálculos económicos, juicios morales, interpretaciones culturales y anticipaciones sociales. La gobernanza deja así de entenderse como un ejercicio puramente técnico y pasa a configurarse como un proceso de interpretación estratégica, en el que decidir implica seleccionar, entre múltiples lecturas posibles de la realidad, aquellas que se consideran más plausibles y legítimas para orientar la acción.

## 5.2 Saberes cotidianos y toma de decisiones

Las decisiones estratégicas incorporan conocimiento tácito construido

socialmente. Estos saberes se construyen a partir de la experiencia acumulada, la interacción social y el aprendizaje práctico, y permiten a los actores anticipar comportamientos, evaluar escenarios y manejar la incertidumbre en contextos organizacionales complejos.

Desde la perspectiva de las nociones sociales, este tipo de conocimientos informales cumple un papel central en la definición de aquello que se considera riesgo, éxito, oportunidad o incluso cliente. No se trata de categorías universales ni estables, sino de construcciones sociales que varían según el contexto organizacional, la trayectoria de los actores y la cultura empresarial en la que se insertan. De este modo, lo que para una organización puede representar un riesgo inaceptable, para otra puede ser interpretado como una oportunidad estratégica, en función de los marcos interpretativos que orientan su acción.

De este modo, estos procesos se articulan con las representaciones sociales desarrolladas por Serge Moscovici (1979), en la medida en que las decisiones empresariales se apoyan en conocimientos compartidos que permiten no solo orientar la acción, sino también comunicarla, justificarla y dotarla de legitimidad. Desde esta mirada, la gestión empresarial va más allá de la simple elección de la alternativa considerada óptima, implica, además, la construcción de narrativas que vuelvan inteligibles esas decisiones para los distintos actores involucrados, tanto al interior de la organización como en su entorno.

### 5.3 El caso Buff como ejemplo de construcción interpretativa

El caso de Buff es un ejemplo perfecto de cómo un emprendedor une sus vivencias, sus experiencias y sus conocimientos con sus creencias y sus perspectivas respecto a dónde reside una oportunidad donde otros no han observado. No es solo que había un mercado demandando algo nuevo; es que el emprendedor observó al mercado con ojos distintos, gracias a su forma única de pensar, y convierte algo cotidiano, como una simple prenda, en un negocio ganador. El caso se utiliza como ilustración analítica de interpretación estratégica: la oportunidad empresarial emerge de marcos cognitivos compartidos más que de condiciones objetivas del mercado.

La oportunidad no era explícita o visible en el mercado para cualquiera; estaba en la cabeza del emprendedor, que mezcló su conocimiento del entorno, sus experiencias personales y una idea clara de futuro. Esa visión inicial se fue haciendo más sólida con el tiempo, a través de aprender en equipo, crear una marca con personalidad y alinear valores como innovar, ser práctico y sostenible, lo que le dio consistencia a todo el plan de negocio.

Cuando Buff creció, la visión original se acrecentó con apuestas en tecnología, manejo eficiente de recursos y herramientas eficientes para decidir sobre el uso de recursos financieros. La empresa no reemplazó la forma de interpretar las cosas; al contrario, la potenció, ayudando a prever lo que viene, bajar la incertidumbre y tomar decisiones que se acomodan perfecto con la identidad y los valores de la empresa.

El caso Buff nos muestra que administrar y operar un negocio implica interpretar el mundo: esas ideas sociales compartidas actúan como brújulas que guían cómo ves, decides y actúas. De esta forma, la comprensión de estos procesos nos permite entender mejor cómo nacen las innovaciones, se construyen ventajas que duran y las estrategias que sobreviven en mundos dinámicos y cambiantes.

### 6. Gobernanza como articulación de significados

La legitimidad institucional depende de la capacidad de producir sentidos compartidos. La resiliencia organizacional deriva de la flexibilidad interpretativa de sus marcos cognitivos. Desde esta perspectiva, la gobernanza no se limita a la coordinación técnica de recursos, normas y competencias, sino que constituye un proceso interpretativo en el que se definen los problemas públicos, se legitiman determinadas estrategias y se excluyen otras posibles lecturas de la realidad (Moscovici, 1979; Moreno Plata, 2021).

En primer lugar, este enfoque permite explicar por qué ciertas estrategias se adoptan y otras se rechazan, aun cuando todas sean técnicamente viables. Las decisiones estratégicas no dependen únicamente de análisis costo-beneficio, sino de su coherencia con los marcos simbólicos dominantes dentro de la organización o del sistema de gobernanza. Las nociones sociales sobre lo que es “apropiado”, “legítimo” o “realista” actúan como filtros cognitivos que orientan la selección de alternativas, favoreciendo aquellas que encajan con las representaciones

compartidas y descartando aquellas que las desafían, incluso si ofrecen ventajas objetivas (Delval, 1999; Piaget, 1973).

En segundo término, la incorporación de esta perspectiva facilita comprender las variaciones en la resiliencia institucional. La capacidad de una organización o de un sistema de gobernanza para adaptarse a contextos cambiantes no depende exclusivamente de su diseño formal, sino de la flexibilidad de sus marcos interpretativos. Cuando las nociones sociales permiten reinterpretar el conflicto, el error o la incertidumbre como oportunidades de aprendizaje, las instituciones muestran mayores niveles de resiliencia. Por el contrario, marcos rígidos y normativamente cerrados tienden a reproducir respuestas defensivas que limitan la adaptación y profundizan las crisis (Moreno Plata, 2021; Hernández, 2026).

Asimismo, este enfoque permite identificar las tensiones entre racionalidades individuales e institucionales que atraviesan los procesos de gobernanza. Los actores participan en la acción colectiva portando esquemas cognitivos, valores y experiencias heterogéneas, que no siempre coinciden con las racionalidades institucionalizadas. Estas tensiones no deben interpretarse únicamente como fallas de coordinación, sino como conflictos interpretativos en los que se disputan definiciones legítimas de la realidad, del interés general y de los fines de la acción pública u organizacional (Moscovici, 1979; Cárdenas Rodríguez, 2025).

Desde esta óptica, el análisis de las nociones sociales permite comprender cómo se

construyen la legitimidad y la autoridad en contextos de gobernanza. Desde una perspectiva hermenéutica, la autoridad no emana únicamente de la posición jerárquica o del mandato legal, sino de la capacidad de los actores para producir sentidos compartidos que sean reconocidos como válidos por los demás. La legitimidad se sostiene en narrativas, símbolos y expectativas sociales que hacen aceptables las decisiones, incluso en situaciones de conflicto o incertidumbre (Moreno Plata, 2021).

En este sentido, las organizaciones deben ser entendidas como sistemas de interpretación, más que como simples estructuras funcionales. En su interior, los significados se negocian, se disputan y se reconfiguran continuamente a través de la interacción cotidiana, el aprendizaje organizacional y la experiencia colectiva. La gobernanza efectiva dependerá, por tanto, de la capacidad para articular racionalidades diversas dentro de marcos simbólicos compartidos, capaces de integrar pluralidad sin anular el conflicto y de producir coherencia sin imponer homogeneidad.

Finalmente, gobernar implica crear condiciones para la interpretación compartida, más que imponer soluciones cerradas. La eficacia de la gobernanza contemporánea reside menos en la perfección técnica de los instrumentos y más en la habilidad para construir sentidos comunes que orienten la acción colectiva en escenarios complejos, dinámicos y socialmente diversos.

## Consideraciones finales

Este trabajo y sus autores proponen que las nociones sociales son como estructuras mentales compartidas que realmente guían cómo actúan las organizaciones. No son solo ideas sueltas de cada persona; funcionan como lentes colectivos que nos ayudan a ver la realidad, juzgar situaciones y decidir qué hacer a continuación. A través de la socialización, el aprendizaje en grupo y las experiencias compartidas, estas nociones moldean cómo entendemos cosas como el poder, la legitimidad, el riesgo o la cooperación, y eso impacta tanto en el día a día interno de las organizaciones como en cómo se relacionan con los demás.

Lo que demuestra el análisis es, que la gobernanza no es solo un tema técnico de coordinar piezas; hay que verla como un proceso de interpretación profunda. Gobernar significa analizar y comprender contextos complicados, crear significados que todos compartan y tejer historias que fomenten acciones colectivas. Esta visión expande las ideas tradicionales al meter en la ecuación lo simbólico y cognitivo de las decisiones, reconociendo que las instituciones solo funcionan de verdad cuando la gente las entiende y las acepta dentro de sus propias formas de ver el mundo.

Por otra parte, se demuestra que las decisiones de gestión están mediadas por marcos interpretativos culturalmente arraigados, que condicionan la forma en que los actores organizacionales definen problemas, identifican oportunidades y evalúan alternativas. Estos marcos no son neutrales ni universales, sino que

reflejan valores, experiencias históricas y contextos socioculturales específicos. En consecuencia, decisiones aparentemente racionales desde un punto de vista técnico pueden resultar incomprensibles o inaceptables para otros actores si no se alinean con las nociones sociales dominantes.

El análisis identifica que la resiliencia de las instituciones depende mucho de cómo logran reinterpretar las cosas en entornos que no paran de cambiar. Las organizaciones que ven el conflicto, la incertidumbre o los errores como chances para aprender se adaptan mejor y duran más. En cambio, las que se atan a interpretaciones rígidas terminan repitiendo reacciones defensivas que frenan la innovación y agravan las crisis, aunque tengan estructuras formales impecables.

Con esta línea de pensamiento obtenemos que las oportunidades no son cosas objetivas que todos ven igual; se construyen en nuestra cabeza y en cómo hablamos de ellas. Reconocer una oportunidad surge de unir experiencias pasadas, lo que ya sabemos y nuestras creencias, para transformar una situación en algo valioso y factible. Esto pone en jaque las visiones puramente objetivas del emprendimiento y la gestión, y resalta cómo los marcos mentales y simbólicos son clave para innovar y ganar ventaja.

Finalmente, este trabajo mantiene que integrar el análisis simbólico y cognitivo en la gestión y la gobernanza fortalece las estrategias organizacionales frente a escenarios complejos e inciertos. Reconocer a las organizaciones como

sistemas que interpretan el mundo nos permite crear procesos de gestión que respeten las diferentes formas de pensar, hagan que las decisiones parezcan más legítimas y potencien la acción en equipo. En un mundo con cambios tecnológicos, sociales y culturales a toda velocidad, esto no es solo una idea interesante; es algo esencial para construir gobernanza y gestión más resistentes, inclusivas y que realmente funcionen. De este modo, el análisis amplía la teoría de gobernanza al integrar dimensión cognitiva, simbólica y organizacional en un mismo marco explicativo. La gestión efectiva no se basa únicamente en diseñar mejores instrumentos, sino en construir interpretaciones compartidas que legitimen la acción colectiva.

## Fuentes de información

- BacaicoaGanuza,F.(2000).Laconstrucción del conocimiento social en la escuela. *Revista de Psicodidáctica*, (9), 5-22. Universidad del País Vasco. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17500903>
- Buff. (2023). Caso de éxito: Original Buff impulsa la gestión de su tesorería con Sage XRT. GOLIVE – Sage XRT. <https://www.onegolive.com/wp-content/uploads/2024/03/Caso-de-exito-BUFF.pdf>
- Cárdenas Rodríguez, J. E. (2025). Elementos que conforman el enfoque de gobernanza colaborativa y su aplicación en América Latina y el Caribe. Programa Formativo sobre Valores e Instituciones Democráticas para Líderes de América Latina, CAF – Fundación Carolina. <http://bit.ly/3NeNw9d>
- Delval, J. (1989). La construcción del conocimiento social. *Infancia y Aprendizaje*, 12(46), 3-18. <https://doi.org/10.1080/02103702.1989.10822162>
- Delval, J. (1999). *El desarrollo humano*. Siglo XXI Editores. <https://bit.ly/3NiFaxj>
- Hernández L., V. M. (2026). *Gobernanza fractal: Un enfoque sistémico para México. Aplicación de geometría fractal y teoría de sistemas al análisis de políticas públicas*. LINKOSS – Soluciones Tecnológicas Integrales. <https://gobernanza.linkoss.com>
- Melucci, A. (1996). *Challenging codes: Collective action in the information age*. Cambridge University Press. <https://bit.ly/3LISlah>
- Moreno Plata, M. (2021). *Gobernanza y sociedad civil: Una revisión prospectiva desde América Latina*. Encrucijada. *Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*, (39), 18-34. <https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2021.39.79928>
- Moscovici, S. (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Huemul. (Trabajo original publicado en 1961).
- Piaget, J. (1973). *Psicología y epistemología*. Ariel.
- Weber, M. (1978). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva (Vols. 1-2)*. Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1922).