



Trentini, Carlos Luis
Morbelli, Claudia
Chiarmoni, Natalia
Kóbila, María Teresa
Parolin, Marisa
Vanzini, Carla
Zavanella, Gino

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

ESPIRITU EMPRENDEDOR Y COOPERATIVO. EL MOTOR DE DOS ORGANIZACIONES DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

Resumen

Uno de los protagonistas claves en la Economía social son las cooperativas de trabajo. Buscan el desarrollo económico y social trabajando bajo los principios de igual, equidad, solidaridad y justicia distributiva.

Esta investigación se realizó a partir del estudio de dos cooperativas de trabajo en el sector informático localizadas en el mercado local y tuvo como principal objetivo profundizar en su sistema cultural y de gestión.

La metodología utilizada fue cualitativa. Se recurrió a la búsqueda bibliográfica, a la observación no participante y a la realización de entrevistas en profundidad con los dirigentes de las organizaciones elegidas.

El trabajo se dividió en distintas secciones. En la primera parte se revisa el enfoque teórico, luego se muestra el resultado de la información recolectada a partir de lo cual se realiza un análisis comparado de sus similitudes y diferencias de aspectos tales como su funcionamiento organizacional, sus estilos de gestión, su cultura, su relación con la innovación, entre otros y por último, se abordan algunas reflexiones.

Si bien ambas organizaciones hoy aplican los principios cooperativos, sus orígenes provienen de distintas vertientes. Sus organizaciones flexibles y fluidas, sus dirigentes abiertos y participativos que creen más en la democracia y menos en la burocracia, fomentan la capacitación continua y la innovación como las llaves para el diseño de sus productos y la solución de sistemas técnicos complejos. El espíritu emprendedor siempre presente tracciona abriendo caminos hacia el futuro. La comunicación interna, la consolidación de los equipos de trabajos, el grado de formalización de las estrategias y la disposición de recursos toman distintos matices en cada una de las cooperativas.



Palabras claves: cultura emprendedora, cultura cooperativa, gestión participativa, innovación

Abstract

One of the key protagonists in the Social Economy are labor cooperatives. They look for economic and social development working under the principles of equal, equality, solidarity and distributive justice.

This research was conducted based on the study of two cooperatives working in the IT sector located in the local market and its main objective to deepen their cultural and management system.

The methodology used was qualitative. He turned to the literature search, non-participant observation and conducting in-depth interviews with the leaders of the chosen organizations.

The work was divided into different sections. In the first part the theoretical approach is reviewed, then the result of the information collected is shown from which a comparative analysis on their similarities and differences in aspects such as organizational performance, their management styles, their cultures, its relationship to innovation, among others, and finally, some reflections are addressed.

While both cooperative principles apply today, their origins come from different aspects. Its flexible and fluid organizations, their open and participatory leaders who believe more in democracy and less bureaucracy, promote continuous training and innovation as the keys for product design and solving complex technical systems. The entrepreneurial spirit always pulls open paths to the future. Internal communication, consolidation of work teams, the degree of formalization of strategies and available resources presents different nuances in each of these cooperatives.

Key words

Entrepreneurial culture, cooperative culture, participative management, innovation.

1. INTRODUCCIÓN

En tiempos de transformaciones económicas, políticas y sociales, la Economía Social, con creciente participación en la economía nacional, ha alcanzado gran trascendencia e impacto en la sociedad. *“El movimiento cooperativista reúne hoy a 10 millones de argentinos y representa el 10 % del PBI total del país, pero aspira a representar un tercio de la economía nacional en los próximos 20 años ganándole al mercado el 1 % del PBI por año”.*¹

¹ Diario La Capital, Economía. 14 de septiembre de 2014, *El cooperativismo, una mirada alternativa al modelo capitalista.*



Las organizaciones que la integran contribuyen con su accionar al desarrollo sustentable de la comunidad. En especial, las cooperativas de trabajo constituyen uno de los actores claves de este sector de la economía en la medida que se orientan a satisfacer las necesidades de sus asociados, respetando los principios de igual, equidad, solidaridad y justicia distributiva, al tiempo que apoyan el desarrollo económico y social.

Las cooperativas surgen básicamente para dar satisfacción a las necesidades de los socios, previo haber tomado conciencia que aunando esfuerzos, es factible solucionar los problemas comunes de forma más eficiente. Las cooperativas de trabajo operan en variados sectores productivos -agropecuario, alimenticio, gastronómico, metalúrgico, textil, servicios, entre otros- congregando trabajadores manuales o intelectuales quienes aportan su trabajo, distribuyendo los beneficios en proporción al esfuerzo aportado.

Esta investigación se centró en el estudio de dos cooperativas que trabajan en el mercado de la tecnología informática, diseñando y desarrollando software y soluciones informáticas para sus clientes. Dado el escaso número de empresas del rubro informático conformadas bajo el formato jurídico de cooperativas de trabajo, resultó un verdadero desafío estudiar las variables que identifican a ambas organizaciones integradas por jóvenes profesionales que trabajan en equipo ayudando al desarrollo y al aprendizaje cooperativo.

2. PROPOSITO

El propósito principal de este trabajo fue describir y analizar diferentes aspectos del sistema cultural así como la gestión estratégica de dos cooperativas de trabajo locales dedicadas al diseño e implementación de desarrollos informáticos.

Así como efectuar un análisis comparado mostrando similitudes y diferencias en cuanto a los orígenes y motivaciones de sus asociados, formas de organización, estilos de gestión, estrategias adoptadas, factores culturales y el grado de innovación prevalentes en cada una de estas cooperativas que permita arribar a algunas reflexiones sobre su sostenibilidad y sustentabilidad.

3. METODOLOGÍA

En correlación al tema de estudio y los propósitos referidos, el proceso de investigación se abordó con un enfoque cualitativo de tipo explicativo².

La investigación se diseñó desde una perspectiva holística pero enfocada a la particularidad de cada caso, es decir cada caso fue estudiado como "único"³ y a partir de ese análisis se realizó la comparación.

² Hernández Sampieri y otros, "Metodología de la Investigación", Editorial Mc Graw Hill, 2003.

³ Yin, Robert I. "Case study research. Design and Methods", Sage Publications Inc. 1995.



Los datos se obtuvieron a través de fuentes primarias -entrevistas en profundidad y observación no participante- y complementaron con información proveniente de fuente secundaria -revisión de páginas Web-. Se destaca que la información de primera mano fue la más relevante para entender la subjetividad de los actores involucrados.

Los resultados se dispusieron considerando las dimensiones de estudio más relevantes y fueran funcionales a los efectos de establecer comparaciones entre ambos casos.

Las reflexiones pretenden incrementar los conocimientos acerca del sistema cultural y la gestión de dos cooperativas de trabajo que operan en el mismo sector en el mercado local.

Tanto los resultados como las reflexiones finales no son viables de extrapolar a otras poblaciones, si bien constituyen conocimientos valiosos para comprender como operan y se desarrollan dos cooperativas del mismo sector afín al marco tempore-espacial presente.

4. ENCUADRE CONCEPTUAL

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a entornos cambiantes, complejos y altamente competitivos. En este escenario, resulta crucial lograr una adecuada alineación entre *estrategia, estructura y cultura*, facilitando una rápida adaptación que garantice la supervivencia de la empresa.

Mintzberg⁴ define a la estrategia corporativa *“como un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades”*.

La estrategia organizacional supone, entonces, la determinación de los objetivos básicos a largo plazo, la adopción de los planes de acción y la asignación de recursos para su cumplimiento. Implica definir qué quiero hacer como organización y en qué negocios voy a competir. La estrategia es la respuesta que la empresa adopta frente a sus competidores a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

La estrategia supone un proceso organizativo que comprende dos momentos - formulación e implementación-. La formulación incluye la clarificación de la misión y la visión, la identificación de oportunidades y amenazas del contexto, así como el reconocimiento de los recursos y limitaciones - fortalezas y debilidades-. Además,

⁴ Mintzberg, H. y Quinn, J. “El proceso estratégico”. México: Prentice Hall, 1988, Pág. 51.



se evalúan los riesgos que la organización está dispuesta a asumir, siempre en el marco de las aspiraciones, valores y principios éticos de sus máximos directivos. Así en organizaciones socialmente responsables se eligen la/s alternativa/s que aparecen como más atractivas a los intereses empresarios y más convenientes en cuanto a su impacto social. Igualmente importante es el proceso de implementación de la opción elegida a fin de alcanzar los resultados esperados. Para ello es necesario llevar a cabo una serie de acciones relacionadas con la definición de la estructura y relaciones de la organización -división y coordinación del trabajo, sistemas técnicos, asignación de responsabilidades y definición de los sistemas de información-. En este marco, el rol del o los líderes es fundamental en tanto orientan, guían y motivan a los integrantes en pos del logro de los objetivos. No hay que olvidar que más allá de que los directivos esbozan sus visiones de la estrategia, el resto de los miembros de la organización también pueden plantear iniciativas estratégicas, siendo entonces un proceso de doble vía.

Se deben entender a la formulación e implementación como procesos interrelacionados e interdependientes. La estrategia debe estar sometida a un permanente monitoreo debido a los continuos cambios en el medio ambiente -económicos, tecnológicos, políticos, sociales, ecológicos y culturales- que pueden afectar la supervivencia misma de la empresa. Así, se habla de estrategias deliberadas o planeadas y de estrategias emergentes, o sea aquellas que surgen de manera natural, en respuesta a los cambios internos y externos, promoviendo el aprendizaje organizacional.

La estructura organizacional es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de una organización. Supone, entonces, dos condiciones: la división del trabajo y la coordinación del trabajo dividido. Comprende los sistemas, los procesos y la tecnología necesaria. El problema central sobre la estructuración no es como dividir las tareas, sino como lograr que todo funcione correctamente.

La mayoría de los autores coinciden en que la estructura debe seguir a la estrategia y en cierta medida, es así. No obstante, ambas son interdependientes, existe una interinfluencia mutua. Así, el rediseño de una estrategia puede requerir un cambio estructural. Sin embargo, la elección de una nueva estrategia es también afectada por la estructura y sistemas administrativos existentes.

Las corrientes administrativas actuales no hablan de una forma ideal de organización. El llamado enfoque de la contingencia enfatiza en que no existe una estructura óptima o una mejor que otra. Una estructura adecuada es la que se adapta a la situación de la organización en un determinado momento. Es decir, aquella que mejor se adecua a su tamaño, edad, sistema de producción y al grado de complejidad y dinamismo de su entorno.

Mintzberg, H.⁵ planteó un enfoque aún más integrador al hablar de configuraciones estructurales donde los elementos de diseño organizacional - sistemas de control, tipos de formalización y descentralización, sistemas de planeación, etc.- no pueden abordarse independientemente, sino que deben

⁵ Ibidem, Pag. 371



configurarse en forma interrelacionada y lógica en grupos consistentes internamente.

El tercer pilar que sostiene a toda organización es la cultura. En el ámbito de la Administración este concepto se instaló con fuerza a partir de la década de los ochenta y desde entonces se la considera un elemento importante de la organización, junto a la estrategia, la estructura y los sistemas.

La cultura refiere al conjunto de significados compartidos por los miembros de la organización que la hacen única y diferente de otras. Etkin⁶ define a la cultura organizacional como *“los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacciones comunicativas transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas. Los componentes culturales están basados en conocimientos, creencias y valores que comparten y construyen los miembros de una organización en sus relaciones diarias, orientando a sus miembros sobre la manera en deben hacerse las cosas, así como también esos significados son transmitidos a los nuevos integrantes”*.

Estrategia y cultura están íntimamente relacionadas. La estrategia, si quiere resultar exitosa, no puede definirse arbitrariamente sino que debe tomar en consideración los valores y principios arraigados y compartidos en la organización; es en este sentido que la cultura influye sobre la estrategia. De igual modo, decisiones estratégicas pueden afectar y producir modificaciones en algunos factores culturales explícitos y/o implícitos. Entre los explícitos o visibles están, la tecnología, el lenguaje usado y la vestimenta; en lo implícito o invisible se encuentran los mitos, leyendas, los valores y los modelos mentales. La cultura fortalece la capacidad organizativa para definir e implementar estrategias pero también, en ocasiones, para dificultar y hasta impedir cambios estratégicos.

Los directivos con espíritu emprendedor y sentido de innovación gestionan adecuadamente la cultura y logran producir resultados superiores para la organización.

Peter Drucker, en su libro *“Innovation and Entrepreneurship”*⁷, manifiesta que, de acuerdo a su experiencia, la innovación es la característica distintiva del emprendedor y dice que ésta no depende de las fuerzas misteriosas de la creatividad o de la genialidad, sino de una búsqueda sistemática de oportunidades que subyacen a la actividad económica. Asimismo, este autor⁸ sostiene que la mayoría de innovaciones, principalmente las que tienen éxito, son resultado de intensas y conscientes búsquedas de oportunidades para la innovación.

⁶ Etkin, J. “Identidad de las organizaciones”, Buenos Aires: Paídos, 2000, Pág. 201.

⁷ Drucker, P. (1993). *“Innovation and Entrepreneurship”*, pág. 35. Harper Business.

⁸ Drucker, P. (2002, Agosto) *“The Discipline of Innovation”*. Harvard Business School Publishing.



Menciona también que las innovaciones que tienen un verdadero éxito son producto de un análisis de las oportunidades que se presentan para poder innovar.

En tanto, Escorsa⁹ define la innovación como "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado". En este sentido, coincidentemente con Drucker, la innovación supone un estudio ordenado y sistemático de necesidades individuales o colectivas para generar algo nuevo que sea exitoso y demandado en el mercado.

Porter¹⁰ afirma que la innovación es el elemento clave que explica la competitividad. "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones". Pero la innovación, por sí sola, no garantiza que una organización sea competitiva. Es necesario gestionar la innovación a través de un proceso sistemático de búsqueda de oportunidades. Una organización verdaderamente innovadora es aquella que logra, a través de una clara definición estratégica, convertir esas oportunidades en resultados, o sea productos o servicios demandados por el mercado.

En función del marco conceptual planteado, es factible afirmar que un adecuado equilibrio en la tríada estrategia – estructura – cultura garantiza la sustentabilidad y sostenibilidad organizacional, en tanto permita una adecuación interna entre las distintas unidades y una rápida adaptación externa a los constantes cambios del entorno. Cambios que requieren de empresarios con pensamiento creativo que se traduzca en permanentes innovaciones demandadas por un mercado altamente competitivo.

5. RESULTADOS

La documentación analizada, las observaciones efectuadas durante el trabajo de campo y la información obtenida a partir de las entrevistas en profundidad mantenidas con referentes claves, permitieron conocer algunas características interesantes de las organizaciones objeto de este estudio.

5.1. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN

La conformación de ambas cooperativas estudiadas estuvo signada por el espíritu de encontrar una forma de organización diferente con una gestión democrática, aunque algunas diferencias signaron sus orígenes.

⁹ Escorsa Castells, P. (1997) *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. España: Editorial UPC

¹⁰ Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.



Caso A: TECSO Cooperativa de Trabajo Ltda.

TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada nació en el año 2002, en plena crisis económica, social y política, por iniciativa de cuatro amigos, especialistas en informática, que vieron en la cooperativa la oportunidad de llevar adelante un proyecto común. Con fuertes ideales, no dudaron en dejar sus trabajos en relación de dependencia y adoptar otra forma de organización más igualitaria, equitativa y horizontal. Uno de ellos comentó: *“Esta fue una idea justa para ese momento, nosotros queríamos y queremos tener una empresa de propiedad compartida y gestión democrática que pone en juego algunos valores centrales del capitalismo”*. En efecto, sus fundadores con una sólida formación en cooperativismo, en un contexto económico recesivo y en plena crisis político social, no dudaron en la elección de un formato cooperativo para trabajar.

A lo largo de los años, han logrado eficiencia empresarial sin descuidar la ideología cooperativista. Se autodefinen como una *“empresa cooperativa, competitiva y con una importante presencia en el mercado”*. Se destaca una adecuada gestión empresarial en un mercado competitivo respetando la forma cooperativa que ellos libremente adoptaron.

En sus comienzos, dos de ellos trabajaban en Rosario en una habitación que les ofreció un amigo y los otros dos, en una oficina prestada en el edificio de Torneos y Competencias, en Buenos Aires. Los recursos eran escasos y los primeros proyectos surgieron en Buenos Aires. El primero de sus clientes fue un grupo de televisión mexicano para quienes desarrollaron un juego tipo el gran DT. En el 2003, sumaron un banco extranjero -filial Argentina- como uno de sus principales clientes.

Más tarde, iniciaron nuevos proyectos y consiguieron otros clientes -grandes empresas y organismos públicos- que les permitieron diversificar el riesgo y abarcar nuevos mercados, incluso del exterior. Ante el constante desarrollo y crecimiento de la cooperativa de trabajo, fue necesaria la gradual incorporación de asociados, siendo actualmente ciento cincuenta y dos, de los cuales más de la mitad trabajan en la ciudad de Rosario. En la atención al banco mencionado trabajan más de cincuenta asociados.

A través de los años, TECSO se fue fortaleciendo como empresa cooperativa, destacándose por su responsabilidad, profesionalismo, eficiencia y eficacia. Lograron la certificación ISO 9001 de todos los procesos. Sus permanentes capacitaciones se relacionan no sólo con el saber técnico sino también con la filosofía cooperativista.

Efectivamente, han sabido poner en práctica su espíritu cooperativo reflejado en una gestión eficiente y brindando servicios de calidad a sus clientes. Hoy, tiene sedes en Buenos Aires y Rosario y cuenta con oficinas comerciales en Santiago de Chile y Estados Unidos.

CASO B: Cooperativa de Trabajo EQUALITY

La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada nació en el año 2010 por iniciativa de nueve personas con especialidades afines -ingenieros en sistemas, analistas y programadores- y se constituyó formalmente en abril de 2011. Durante 10



años sus fundadores trabajaron juntos en una empresa de tecnología informática pero con el tiempo empezaron a sentirse disconformes con ciertas formas de trabajo y decidieron independizarse. Querían conformar una organización diferente pero no tenían bien claro qué formato jurídico adoptar.

Al respecto su presidente afirmó: *“Desconocíamos los principios cooperativistas, pero queríamos una organización basada en la equidad y el trato igualitario y empezamos a indagar...”*

Reconocieron que la elección de este formato jurídico fue un tanto casual. Uno de los consejeros agregó: *“En un viaje a mi pueblo llevé a una chica que trabaja en la Cooperativa Tecso, también dedicada al rubro informático y me contó sobre la forma de trabajar de ellos. Nos interesó el formato cooperativo y empezamos averiguar en profundidad. Como conocíamos a algunos de los integrantes de TECSO, nos reunimos y nos contaron sobre sus orígenes y conformación. La verdad no teníamos mucha idea sobre cooperativas”*. Los fundadores de Equality soñaban con independizarse, sin tener bien en claro que tipo de empresa constituir. Su conformación como cooperativa fue casual y adoptaron gradualmente sus principios a medida que los fueron conociendo y comprendiendo.

Los socios fundadores fueron nueve, luego se sumaron cuatro más y en el curso de este año, dos se retiraron al recibir mejores ofertas económicas de otras empresas. Actualmente son once asociados, curiosamente la mayoría del interior de la provincia y sólo tres de Rosario.

En sus inicios, alquilaron una oficina para funcionar con la idea de trasladarse al predio del Polo Tecnológico ubicado en el distrito sur de Rosario. Al retrasarse las obras y producirse el vencimiento de su contrato de locación, explican *“Los colegas de la cooperativa TECSO nos brindaron alojamiento en sus propias oficinas”*, lo cual representó un gesto de solidaridad entre cooperativas.

Empezaron a trabajar como cooperativa con una cierta proporción de trabajo garantizado, ya que los contrató su antiguo empleador. En ese sentido, refieren: *“Trabajábamos tercerizados, eso nos dio un buen piso de arranque pero nos quitaba independencia. Este año decidimos ir soltándonos y hoy son sólo cinco personas trabajando con nuestro ex empleador, antes todos estábamos afectados a ese proyecto”*.

Están intentando fortalecer su perfil comercial, conseguir nuevos clientes y diversificar el riesgo. El formato cooperativo les permitió integrarse y crecer profesionalmente. Sus saberes y experiencia se centran en el negocio bancario y financiero. Sus clientes son locales, no han podido aún incursionar en el mercado externo.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



La Ley 30.337 de Cooperativas de la República Argentina¹¹, que establece normas en cuanto a la composición y funcionamiento de sus órganos de gobierno, es el marco legal por cual se rigen las cooperativas elegidas. Establece que la Asamblea es el órgano superior de decisión integrada por todos los asociados, con un voto por persona para la elección de sus representantes. El Consejo de Administración, elegido por la Asamblea, como órgano de administración toma las decisiones estratégicas referidas al funcionamiento de la cooperativa. Está integrado por un presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales, quienes se renuevan anualmente, y un síndico titular y uno suplente que se eligen cada tres años.

CASO A: TECSO Cooperativa Ltda.

Sus socios fundadores integraron el Consejo de Administración durante los primeros años de vida de la cooperativa. Luego, los mismos consejeros consideraron oportuno un recambio y a partir del 2014, algunos de los fundadores volvieron a realizar tareas operativas y otros, se retiraron por razones económicas o personales.

Del Consejo de Administración, depende un Director General quien coordina las Direcciones de Operaciones y Tecnología y la Dirección de Servicios. En materia contable y legal cuentan con asesores externos.

La Dirección de Operaciones y Tecnología es el área que aporta mayor valor al negocio y de ella dependen los líderes de áreas o "stacks" que atienden a distintos segmentos de mercado - Banca y Finanzas, Seguros, Industria, Gobierno y Servicios-. El Consejo elige a los stacks quienes gestionan distintos proyectos en función de sus conocimientos técnicos, así como de sus competencias conductuales para dirigir y motivar equipos de trabajo. Justamente, el trabajo en equipo constituye una fortaleza de esta organización, en la medida en que cada grupo conoce integralmente las características del mercado de sus clientes.

Reclutamiento, Gestión del desempeño, Administración y Finanzas, Calidad, Capacitación, Innovación y Desarrollo y Marketing que dependen del Director de Servicios, funcionan como áreas de apoyo a toda la organización.

La denominada "Mesa cooperativa o Consejo ampliado" funciona como comité asesor del Consejo de Administración. Conformada por los integrantes del Consejo de Administración, directores y líderes stacks se reúnen periódicamente para planificar estratégicamente, buscar nuevas oportunidades y colaborar con el Consejo en la definición de decisiones importantes.

La cooperativa adoptó una estructura de tipo matricial con formas de agrupación por tipo de clientes y de productos. Esta estructura, centrada en el trabajo por proyectos parece ser la más conveniente ya que permite una mayor rapidez en la resolución de los problemas y un mecanismo efectivo para la coordinación de complejas interdependencias.

¹¹ Ley 30.337 de Cooperativas de la República Argentina, disponible en: es.slideshare.net/mutualsignia/ley20337, última consulta: 29 de abril de 2016.



Una decisión trascendente referida a su estructura organizativa se produjo en el año 2009 cuando los asesores legales de su principal cliente, aduciendo potenciales riesgos laborales, les informaron que no podían continuar operando con una cooperativa de trabajo. Luego de un profundo análisis, decidieron constituir paralelamente una Sociedad Anónima (S.A.) para conservar ese cliente estratégico y continuar operando sin perder competitividad. Fue una decisión difícil ya que algunos clientes los tildaron de capitalistas y otros de zurdos, comentarios que no perturbaron su accionar ni sus verdaderos principios. La decisión se tomó en una asamblea extraordinaria y la única condición fue que sólo los asociados pueden trabajar en la S.A. asumiendo conjuntamente el rol de asociados y empleados. De esta manera, buscaron conservar, defender y fortalecer los principios cooperativistas.

Merece destacarse que el notable crecimiento de la cooperativa requirió una reorganización interna, con un diseño estructural más flexible, adaptable a los cambios contextuales y a las exigencias de sus clientes.

CASO B: Cooperativa de Trabajo EQUALITY

Equality es una empresa joven y pequeña, constituida actualmente por once asociados de los cuales nueve son socios fundadores. Sus asociados ocupan puestos en los distintos órganos de gobierno asumiendo funciones de presidente, secretario, tesorero y vocales.

Desde su creación se incorporaron cuatro nuevos asociados, pero el año pasado se fueron dos. Uno invocó cuestiones personales y el otro, temas económicos -se fue a trabajar como freelance para un cliente del exterior- El presidente del Consejo comenta *"el lunes ingresa una persona con la figura de aspirante asociado. La idea es ver cómo se desenvuelve y si comparte los valores cooperativos. El período de aspirante lo fijamos en cinco meses y si su desempeño es satisfactorio queda como asociado"*.

Se trata de una estructura orgánica con escaso grado de formalización. Un consejero refiere: *"Lo que buscamos para el año próximo es formalizar la organización sin que esto nos condicione demasiado"*.

Por su tamaño reducido y la cercanía de sus miembros presenta características de adaptabilidad, participación, flexibilidad y trabajo en equipo donde, en general, todos conocen todos los temas más allá de las especialidades, conocimientos y fortalezas propias de cada uno de los asociados.

El formato jurídico de empresa cooperativa impone ciertas limitaciones al crecimiento de la empresa y la posibilidad de operar con grandes clientes o generar negocios en el exterior. Al respecto, el presidente dice *"algunas empresas no quieren que les facturaremos como cooperativa."*(...)*"Ese fue uno de los motivos por lo que la cooperativa TECSO tuvo que constituir una S.A. para poder conservar un cliente importante"*, agregó.



5.3. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Es responsabilidad de los asociados llevar adelante una adecuada gestión que garantice tanto la sustentabilidad y crecimiento de las cooperativas como un impacto social positivo a través de relaciones y acciones que combinen cooperación y competitividad. Así, resulta necesario definir claras estrategias empresariales consistentes con la ideología cooperativista.

CASO A: TECSO Cooperativa Ltda.

La definición de misión es clave para clarificar el propósito actual de la cooperativa: *"Desarrollar software y servicios informáticos de alta disponibilidad para grandes empresas e instituciones gubernamentales de forma compartida y democrática"*¹².

En tanto que su visión apunta a conquistar nuevos mercados con la implementación de estrategias innovadoras. Al respecto, el Director General dijo:

"Estamos planificando a cinco años y uno de los objetivos planteados es disminuir sustancialmente -en un 60%- la dependencia de nuestro principal cliente y para ello estamos pensando en nuevas y novedosas estrategias".

Las Asambleas -ordinarias y extraordinarias- son el ámbito donde se deciden todos los temas, de modo democrático ya que cada asociado tiene un voto y hay un alto nivel de participación cercano al 95 %, según nos comentan.

Anualmente se fijan objetivos y metas vinculadas al normal funcionamiento y necesidades de las áreas, como por ejemplo el ingreso de nuevos asociados. Más allá de los conocimientos, se prioriza que los valores del aspirante concuerden con los principios cooperativos. Luego de un período de socialización de seis meses, durante el cual tienen los mismos beneficios que los demás asociados excepto el derecho a voto, pueden incorporarse a la cooperativa, si demuestran un buen desempeño.

Especial relevancia tienen las decisiones vinculadas a la gestión de las personas dado que reflejan el respeto y la importancia que se les otorga al capital humano. A título enunciativo, merecen destacarse:

- Licencia por maternidad: Se conceden licencias por maternidad más prolongadas que las fijadas por ley.
- Obra social diferencial: Los asociados y sus familias cuentan con una obra social diferencial.
- Flexibilidad horaria: Dado que se trabaja por objetivos y en equipo, existe bastante autonomía en cuanto a la administración del tiempo, siempre que por la característica de la actividad y/o el cliente atendido así lo permita. Cuentan: *"se trabaja por objetivos y en equipos...pero depende, quienes que trabajan"*

¹² <http://www.tecso.coop>. Última consulta 16 de abril de 2016



en el call con personas de EEUU tienen que llegar a horario o cuando tienen trabajos que entregar se quedan más tiempo”.

- Evaluación de desempeño: Periódicamente los líderes de stacks evalúan las competencias de los miembros de su equipo, tanto en lo referido a conocimientos y responsabilidades propias de cada puesto, como a actitudes y aptitudes. En función de las evaluaciones se definen las capacitaciones, se efectúan cambios de roles y se diseñan los planes de carrera. Un consejero dijo: *“Aquí no se despide a nadie, luego de evaluar el desempeño se charla, se escucha y si es necesario, se reubica al asociado. Puede cambiar su ponderación de roles, lo cual implica una disminución de sus ingresos y a veces se desvinculan, por decisión propia, porque ya no le conviene”*¹³

La evaluación de desempeño resulta un proceso útil a la hora de juzgar el rendimiento de las personas y el trabajo en equipo, brindando retroalimentación a los involucrados que les permite re direccionar su accionar, si fuera necesario. Supone un camino de aprendizaje tanto para los asociados como para la organización en su conjunto que se ve reflejado en la calidad de los servicios brindados a sus clientes. Se destaca que sus procesos están certificados por las normas y requisitos que exige la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Otras decisiones se vinculan a:

- *Adelanto de excedentes* repartibles: En sus comienzos, los excedentes se repartían en iguales proporciones para todos los asociados. Pero a medida que se fueron incorporando nuevos se consensuó que no era justo que los recién ingresados reciban lo mismo que los antiguos. Entonces se ideó un mecanismo que llamaron “Matriz de roles”. Los entrevistados explican su funcionamiento: *“cada asociado posee un rol con el cual se lo identifica dentro de la matriz. Así, establecimos una escala donde cada asociado tiene un peso relativo y en base a él, recibe adelantos a cuenta de excedentes repartibles”*. A fin de respetar los principios cooperativos de equidad y justicia en función de la antigüedad y el desempeño de cada asociado, se definió que entre la remuneración máxima y mínima no puede haber una distancia mayor a cuatro.
- *Destino de los excedentes*: En este punto la discusión frecuente en las Asambleas es si los excedentes se distribuyen o reinvierten. Habitualmente, se elige una combinación entre ambas posibilidades. La proporción se acuerda por consenso, no obstante algunos asociados quisieran que se repartan la mayor parte los excedentes sin advertir la necesidad de la capitalización.
- *Lanzamiento de nuevos productos, servicios y tecnologías*: Se introdujeron nuevos productos y servicios destinados para los sectores de banca y finanzas, compañías aseguradoras y organismos del estado. En forma

¹³ Cultura y liderazgo estratégico marcan el rumbo de una cooperativa innovadora”. 21° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Tucumán, Septiembre 2016.



permanente, analizan la posibilidad de incursionar en nuevos mercados en otros países, incorporando clientes tanto de Latinoamérica como de Estados Unidos. Asimismo, iniciaron acciones en Brasil y Chile Han encontrado en la estrategia de diversificación e internalización -nuevos productos en nuevos mercados- una forma de posicionar y fortalecer la imagen corporativa. También, han invertido en investigación y desarrollo con el propósito de desarrollar y potenciar el valor agregado de productos y servicios.

Pero más allá, de las estrategias y acciones acertadas que condujeron a un notable crecimiento de la cooperativa, se avizora una amenaza ante la posible pérdida de uno de sus principales clientes -un banco quien piensa en retirarse del mercado-¹⁴. Este factor externo negativo afectaría a más de cincuenta de los asociados que se encuentran asignados a su atención. No obstante, aseguran *"Nuestro espíritu emprendedor nos permitirá sortear este momento crítico en la vida de la cooperativa"*. Esta afirmación es una muestra más de su fortaleza como grupo y su disposición a aceptar permanentes desafíos.

CASO B: Cooperativa de Trabajo EQUALITY

La razón de ser de EQUILITY está contenida en su declaración de misión. Según lo descrito en la página de la empresa, se expresa como: *"Brindamos soluciones informáticas para empresas cubriendo sus necesidades tecnológicas con productos y servicios de alta calidad. Trabajamos en el desarrollo e integración de aplicaciones en todas las fases de vida de un proyecto; análisis, diseño, desarrollo, prueba, implementación, soporte y mantenimiento"*.¹⁵

A fin de lograr tal propósito llevan adelante una gestión participativa. Así lo refiere el presidente:

"Para la toma de decisiones tenemos un consejo de administración con presidente, secretario, tesorero, síndico y síndico suplente. Un compañero quiso sumarse y participa también como un consejero más, no tiene voto formal pero se suma también"(...) *"En general, participamos todos de las reuniones y tratamos de llevar la gestión con reuniones una vez por semana aunque no siempre lo logramos. Tenemos un canal de chat permanente donde vamos viendo algunos temas y participando y cuando hay alguna decisión que supera la diaria o la rutina, más estratégica lo charlamos y decidimos entre todos. Esta semana nos pasó con una relación comercial nueva, un cliente nuevo y lo tratamos entre todos"*.

Respecto de la definición de la visión, como futuro deseable, expresan que aspiran crecer moderadamente en número de clientes y de asociados. Así lo expresa el entrevistado: *"Somos una empresa joven y la idea nuestra como cooperativa es crecer pero no demasiado, lo que ha surgido por consenso es llegar a ser una cooperativa de 26-30 asociados, que sea manejable a la hora de tomar decisiones y*

¹⁴ Página/12, 19 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-292820-2016-02-19.html>

¹⁵<http://www.equality.coop/> Ultima consulta 23 de septiembre de 2016



mantener el espíritu cooperativo". Se entiende que no desean convertirse en una gran empresa, creen que la dimensión podría afectar las relaciones de solidaridad y equidad, propias del espíritu cooperativo.

Se percibe un clima de compromiso y participación. Se celebran asambleas ordinarias y extraordinarias, tal como lo fijan las disposiciones legales vigentes, donde cada asociado tiene un voto. Las Asambleas extraordinarias constituyen un espacio para evaluar proyectos y tomar decisiones importantes.

Reconocen no tener una estrategia deliberada ni una adecuada planificación estratégica. En este sentido, uno de los entrevistados dice *"No tenemos una estrategia comercial formalizada, tenemos falencias en esto. Sentimos que van surgiendo oportunidades de negocios y tenemos que ir armando un equipo con mayor capacidad de respuesta"*. Actualmente, son cuatro asociados quienes participan activamente de la gestión, con una visión a corto y mediano plazo. Resulta un equipo insuficiente para aprovechar nuevas oportunidades.

El reducido número de asociados es una limitante a la hora de tomar nuevos trabajos e incorporar clientes. El reclutamiento y selección de gente capacitada no es sencilla, ya que la industria tiene escaso nivel de desocupación, resulta difícil competir con empresas que ofrecen mayores remuneraciones y son pocos los potenciales interesados que comparten los valores cooperativos de equidad en la distribución de excedentes. No obstante, tratan de despertar el interés de los futuros asociados apelando a cuestiones materiales y emocionales. Un entrevistado nos comenta, les explicamos: *"apenas les decimos: sos dueño, la empresa es tuya y depende de cómo trabajos va a funcionar a no" (...)* *"podes participar de la toma de decisiones, vas a poder debatir, opinar y asumir responsabilidades"*.

Se esfuerzan por cuidar y respetar a los asociados y en ese sentido, se tomaron decisiones referidas a:

- *Licencias*: Se permiten licencias más prolongadas que las fijadas por la legislación laboral. El entrevistado acota: *"Tenemos un reglamento interno. Armamos una tabla con los días de vacaciones que nos daban en la otra empresa que trabajamos y dijimos vamos a mejorarla. Entonces hicimos una escala propia que beneficie a todos"(...)* *"En cuanto a la licencia por maternidad no llegamos a dar 6 meses, pero tratamos de flexibilizar, después de los tres meses hasta el cuarto trabajan media jornada y después medio día lo hacen desde el hogar y después vuelven a la oficina. Tenemos tres mujeres trabajando con nosotros"*.
- *Adelantos de excedente repartibles*: El pago de adelantos se realiza en base a escalas diferenciales, según las funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de los asociados. En el reglamento interno están definidas las categorías y la diferencia entre el escalón más alto no puede ser superior en más de cuatro veces al más bajo. El cambio de categoría es propuesto por el Consejo en función del desempeño del asociado y luego, se aprueba en Asamblea ordinaria.
- *Destino de los excedentes*: La decisión varía año a año y depende de los proyectos en marcha y/o las necesidades de la cooperativa. En función de ello



se decide conjuntamente en Asamblea los porcentajes a repartir y a re-invertir. El presidente explica: *“El año que nos mudamos a estas nuevas oficinas necesitábamos instalaciones y mobiliario, entonces ese año se reservó gran parte de excedentes. Pero en general, se reinvierte un 30 % y el resto se reparte”*.

- *Distribución de los excedentes:* Para la distribución aplican un mecanismo novedoso, que ellos llaman “juego”. Es una especie de evaluación de desempeño, ya que la distribución se hace en función de ciertos parámetros - responsabilidad, dedicación, compromiso, etc.-, donde cada asociado evalúa al resto de los compañeros en cada una de esas variables. Se ponen los resultados en común, se establecen porcentajes y se aplica una fórmula predeterminada. Uno de los asociados dice: *“En general hay coincidencias, pero este juego lo hacemos una vez por año. Continuamente lo estamos modificándolo pero tratamos de que actúe como motivador. En mi opinión no da tan grande las brechas en dinero como para modificar tanto el desempeño pero sí sirve para que el equipo vea cómo se está desempeñando cada uno. Luego charlan y lo discuten entre todos”*.

Además, en términos empresariales, su estrategia comercial es aprovechar su know how y experiencia en el negocio financiero donde se encuentran sus principales clientes. Llevan adelante proyectos en bancos y entidades financieras de Argentina y trabajan en consultoría de sistemas, relevamientos y propuestas de soluciones integrales. No obstante de esto, no dejan de pensar en cómo conquistar nuevos mercados y clientes con nuevas tecnologías. Son conscientes que deben redefinir y ampliar su perfil comercial.

5.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

El conocimiento de la cultura corporativa ayuda a comprender el comportamiento de sus miembros permitiendo, a través de su adecuada gestión, mejorar el desempeño organizacional. Así, resultó interesante indagar los valores, principios, costumbres y otros aspectos del sistema cultural - tangibles y visibles e intangibles e invisibles - vigentes en ambas cooperativas.

CASO A: TECSO Cooperativa Ltda.

Durante las sucesivas visitas a la cooperativa, se visualizaron amplias y luminosas oficinas donde los escritorios, mesas y computadoras están funcionalmente distribuidos para facilitar el trabajo de los distintos equipos de proyectos. Asimismo, existe un comedor, una oficina para reuniones y una sala de capacitación y videoconferencias como espacios de uso común.

La vestimenta casual y un clima cordial caracterizan un ambiente tranquilo y sin formalidades. Las reuniones de fin de año, los asados compartidos, las fiestas de cumpleaños y otros encuentros de camaradería constituyen los principales rituales de los cuales participan la mayoría de los asociados. No obstante, los entrevistados reconocen la existencia de subculturas y comentan ciertas diferencias en las costumbres y rituales que los distinguen de los asociados de Buenos Aires; así como



también ocurre con las distintas generaciones. *“Aquí hay asociados muy jóvenes que tienen costumbres diferentes”*, comentan.

Respecto de los aspectos más profundos de la cultura, valores tales como la responsabilidad, el profesionalismo, la equidad, la solidaridad y la honestidad están fuertemente arraigados conformando una cultura fuerte. El trabajo en equipo y la excelencia en la atención al cliente son comportamientos que reflejan fielmente esos valores. Los líderes de área o stacks, elegidos por consenso en función de sus conocimientos, experiencia y habilidades conductuales, juegan un rol fundamental en la motorización de los equipos. Pero es uno de sus fundadores quien se destaca como líder institucional que, con un espíritu empresarial e innovador, trata de preservar los principios que impulsaron la constitución de la cooperativa. Así, él manifestó:

“Estoy en contra de las cooperativas que dicen serlo para que la gente diga que buenos son, pero en realidad arman sociedades para ganar dinero y contratar personal... por una cuestión de honestidad, transparencia, considero que el capital debe estar al servicio del trabajo y que el cooperativismo viene a cambiar el mundo, como una opción concreta al capitalismo y a la decisión democrática, de lograr verdadera cooperación”.¹⁶

Otra cuestión a considerar es el aumento en el número de asociados acontecido en los últimos años fruto del crecimiento de la cooperativa. Ya no todos están identificados tan plenamente con los principios cooperativistas y nota una disminución del nivel de compromiso, si bien la identidad de la organización se mantiene intacta. Esta también puede estimarse como una de las causas de la rotación de personal, que no obstante se mantiene baja – entre un 13 y un 18%, según los años- comparada con los índices de la industria que promedia en un 25 %. La rotación puede atribuirse a otras motivaciones tales como búsqueda de mejoras económicas, inicio de emprendimientos y/o bajo nivel de desempeño.

El respeto por la participación en la toma de decisión a través del voto de la mayoría es otro de los valores que priorizan y esto refleja en el modo en que distribuyen los excedentes. En general, se distribuyen la mayor parte y otra, se capitaliza, a pesar de que al decir de uno de los fundadores, algunos asociados prefieran una reinversión más alta.

La responsabilidad social es otro de los valores sobre el cual trabajan intensamente, tanto hacia el interior de la cooperativa respetando y considerando los derechos de los asociados a través de acciones concretas como hacia el exterior en su relación con diversos grupos de interés. Han fundado la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnologías, Innovación y Conocimiento, ayudan a la

¹⁶ Cultura y liderazgo estratégico marcan el rumbo de una cooperativa innovadora”. 21° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Tucumán, Septiembre 2016.



conformación de otras cooperativas, promueven la integración con Universidades, el CONICET, fundaciones y otras organizaciones no gubernamentales. En definitiva, transmiten los principios y valores cooperativos a la comunidad local y a la sociedad en su conjunto.

CASO B: Cooperativa de Trabajo EQUALITY

Esta cooperativa funciona en el predio del Polo Tecnológico de Rosario, en un edificio totalmente reciclado y puesto en valor por el gobierno de la provincia de Santa Fe. El espacio es de líneas simples, luminoso y con amoblamiento moderno pero sencillo. Cuenta con una pequeña sala que usan para reuniones o talleres de capacitación. Se percibe un clima de trabajo distendido, usan vestimenta informal y un lenguaje técnico aunque simple y directo.

Uno de los entrevistados dice: *"Todavía nos falta incorporar algunos muebles y ordenar otros, queremos tener espacios que faciliten la comunicación entre nosotros" (...)* *"Si bien tenemos un reglamento interno con las reglas de funcionamiento, aún no lo mandamos al INAES, ya que lo estamos cambiando constantemente"*.

Relatan algunas costumbres tales como un almuerzo mensual que se transforma en una reunión de trabajo para tratar temas actuales y operativos. Otro ritual es la despedida de fin de año en una quinta de la que participan todos los asociados, sin familiares. Parecería un intento de unirse como grupo.

Reconocen falencias en cuanto al trabajo equipo y al proceso comunicacional. Se percibe que aun no han podido consolidarse como un equipo de alto desempeño.

Los valores se fueron arraigando con el transcurso del tiempo a través de la interacción diaria ya que, como se mencionó anteriormente, en sus comienzos los fundadores tenían escaso conocimiento de la filosofía cooperativa. *"Salimos de la universidad y no teníamos nuestro radar puesto en esa forma de organización. Al principio, habíamos pensado en constituir una S.R.L."*, manifestó uno de sus fundadores. En ese sentido, la experiencia y los conocimientos transmitidos por la cooperativa de trabajo TECSO fue decisiva para introducirlos al mundo del cooperativismo.

Los valores que priorizan son la calidad en los productos y servicios, así como el respeto en la atención a sus clientes. Asimismo la cooperación, la confianza mutua y la equidad son principios que guían sus comportamientos.

Los asociados más comprometidos con la gestión, participativos y proactivos asumen el rol de líderes, en tanto otros, simplemente son seguidores.

A pesar de ser una empresa joven han conseguido estrechar lazos con otras cooperativas que operan en el mismo sector industrial. Son socios activos del Polo Tecnológico Rosario e integran la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnologías, Innovación y Conocimiento. *"Intentamos devolver a la comunidad el apoyo que recibimos en nuestros*



comienzos, como por ejemplo, la ayuda que nos brindó TECSO que lo tomamos como modelo y ahora tratamos de hacer algunas cosas juntos”, dijo el entrevistado.

5.5. INNOVACIÓN

La innovación es uno de los factores determinantes de la productividad y un factor clave para mantener la competitividad de las organizaciones. Así, para ser exitoso hay que trabajar en la innovación cooperativa.

CASO A: TECSO Cooperativa Ltda.

TECSO se autodefine como una cooperativa innovadora. Desde sus orígenes ha dado muestras de su creatividad y espíritu innovador. Sus directivos conciben a la innovación en sentido amplio y así lo refieren en las conversaciones mantenidas “Nosotros vemos a la innovación como un valor, como parte del sistema cultural de la empresa ya que determina su crecimiento”.

No sólo se refieren a la innovación en sus productos y servicios, características propias de una empresa que brinda soluciones informáticas, sino también a la creatividad aplicada a la administración de la organización. En ese sentido, se pueden citar numerosos ejemplos de formas novedosas de gestión organizativa implementadas por esta cooperativa. Se diseñaron robustas arquitecturas, se han agregado nuevos frameworks y tecnologías innovadoras, a la vez que ofrecen nuevos productos y servicios en función de las cambiantes demandas del mercado. En plano de la gestión, se implementó la denominada matriz de roles, se aplicó un novedoso sistema de gestión del desempeño, se idearon indicadores y técnicas para aumentar la productividad, entre otras.

Actualmente se lanzó el llamado “Concurso anual de ideas” fomentando a la presentación de iniciativas por parte de los asociados, ya sea nuevos productos o servicios e propuestas de modificación o mejoras. Las iniciativas son analizadas y evaluadas por un Jurado propuesto por el Consejo de Administración. La mejor idea recibe una recompensa monetaria. Las propuestas pasan a integrar una de incubadora de proyectos que pueden llegar a ser implementadas si el Consejo de Administración o la Asamblea las consideran viables.

En ese marco, están relacionados con el CONICET a fin de llegar conformar círculos de innovación abiertos. Además, actualmente están estudiando algunos proyectos para determinar su factibilidad de implementación. Uno de los más interesantes es el referido a la fabricación y comercialización de drones.

CASO B: Cooperativa de Trabajo EQUALITY

Equality se caracteriza por la capacitación continua, orientación a la innovación y a la búsqueda de nuevas tecnologías. En su página web dice: “Formada por un equipo de profesionales apasionados por las nuevas tecnologías. Realizamos desarrollos a medida o nos integramos a equipos de trabajo en funcionamiento. Constantemente estamos generando y evaluando viabilidad de aplicaciones mobile para diferentes propósitos”. A título enunciativo la página enumera varios desarrollos, tales como:



Firedrill: tester de seguridad, una innovadora herramienta para testear la seguridad de una empresa llamada Firedrill en conjunto con la empresa AttackIQ EEUU; *Document Management System* conjuntamente con el equipo de trabajo de AsanteIT; *Virtual Drive* proyecto de desarrollo de una herramienta tipo Dropbox integrándonos al equipo de trabajo de AsanteIT; desarrollo del *front-end* utilizando AngularJS y Twitter Bootstrap, entre otras modernas herramientas y aplicaciones.¹⁷

No obstante, reconocen que debido a sus limitados recursos, tanto materiales como humanos, no tienen suficiente capacidad para realizar investigaciones de punta al estilo de otras empresas del rubro.

Se destaca que están abocados a la innovación en gestión: búsqueda de procesos más ágiles, novedosas formas de organización y nuevas técnicas que permitan un mejor desempeño y productividad.

Uno de los socios fundadores dijo: "Nosotros después de 5 años hicimos una revisión y nos dimos cuenta que nos falta mucho. A fines de 2014 hicimos un proceso de desarrollo organizacional, tratamos de definir nuestro camino, nos preguntamos qué queremos hacer y eso nos llevo a tomar muchas decisiones estratégicas y a tener un poco más claras algunas cosas. Fuimos tomando decisiones importantes el año pasado y este. Tenemos 5 años en el mercado pero parecemos una empresa de 2 años porque el haber trabajado en forma terciarizada con la empresa en la cual trabajamos antes nos quitaba capacidad para atraer nuevos proyectos, nuevos clientes". Se trata de una autocrítica positiva que, seguramente, los ayudará a crecer, logrando un mejor posicionamiento en el mercado.

6. ANALISIS COMPARADO

El siguiente cuadro muestra distintos aspectos referidos a los orígenes, cultura, estilos de gestión, estrategias, innovaciones y otras características que asemejan y diferencian a las dos cooperativas objeto de esta investigación.

<u>Orígenes y evolución</u>	
Similitudes Ambas empresas son jóvenes	
Diferencias	
Caso A	Caso B
Fuerte Ideología y formación cooperativista	Sin formación ni conocimiento previo sobre cooperativismo. La adopción del

¹⁷ <http://www.equality.coop/> Ultima consulta 02 de octubre de 2016



<p>Se inicia con cuatro fundadores y actualmente son cincuenta y dos. Es una organización que ha tomado dimensión. Se constituyo paralelamente en el 2009 una SA porque el formato jurídico de cooperativa impedía su crecimiento.</p> <p>Se han expandido y trabajan en Buenos Aires y Rosario con oficinas comerciales en Santiago de Chile y Estados Unidos</p>	<p>formato jurídico de cooperativa fue casual, también evaluaron la posibilidad de constituir una S.R.L.</p> <p>Se inicia con nueve fundadores y actualmente son once asociados. Es una organización pequeña.</p> <p>Sólo trabajan localmente</p>
<p><u>Motivaciones de sus asociados</u></p> <p>Similitudes Organizaciones formadas por iniciativas de profesionales del área informática y afines, que trabajaban hasta ese momento en relación de dependencia con deseos de independizarse y dar vuelo a sus propios proyectos. Espíritu emprendedor.</p>	
<p><u>Formas de organización</u></p> <p>Similitudes se rigen por las normas de la ley de cooperativas, siguiendo la formalidad del formato jurídico</p> <p>Diferencias</p>	
<p style="text-align: center;">Caso A</p>	<p style="text-align: center;">Caso B</p>
<p>Estructura matricial con agrupación por tipo de clientes y de productos. (trabajo por proyectos). La cooperativa debió adaptarse a un diseño más flexible, a partir del crecimiento, los cambios contextuales y a las exigencias de sus clientes.</p> <p>Del Consejo de Administración, depende un Director General quien coordina las Direcciones de Operaciones y Tecnología y la Dirección de Servicios. De esta ultima dependen Reclutamiento, Gestión del desempeño, Administración y Finanzas, Calidad, Capacitación,</p>	<p>Estructura orgánica con características de adaptabilidad, participación, flexibilidad y escaso grado formalidad.</p> <p>Consejo de administración con presidente, secretario, tesorero, sindico y sindico suplente.</p>



<p>Innovación y Desarrollo y Marketing En materia contable y legal cuentan con asesores externos. La "Mesa cooperativa o Consejo ampliado" funciona como comité asesor del Consejo de Administración.</p>	
<p><u>Estilos de gestión</u></p> <p>Similitudes Estilo de gestión participativo Capacitación continúa en lo técnico</p> <p>Diferencias</p>	
Caso A	Caso B
<p>El líder institucional es uno de sus fundadores. Los líderes de área son elegidos en función de sus conocimientos, experiencia y habilidades conductuales Capacitación continua en la filosofía cooperativista</p>	<p>Asumen el liderazgo los asociados más comprometidos logrando el seguimiento y la adhesión del resto.</p>
<p><u>Estrategias</u></p> <p>Diferencias</p>	
Caso A	Caso B
<p>Alineados por la misión y la visión, en la "mesa Cooperativa" se trabaja tanto en los procesos de formulación de estrategias como de implementación. La planificación a corto plazo implica la fijación de objetivos y metas anuales. La planificación de mediano plazo, se refiere a su relación con el mercado. Tienen formalmente establecidas políticas referidas al capital humano, destino de excedentes financieros, diversificación de productos y de mercados</p>	<p>Las estrategias comerciales no son diseñadas formalmente. Aspiran a un crecimiento medio para mantener el tamaño óptimo, con una penetración de mercado en forma controlada. En general se manejan mayormente con estrategias emergentes que con estrategias deliberadas o planificadas.</p>
<p><u>Factores culturales</u></p> <p>Similitudes</p>	



Comunidad de valores y principios, como la calidad en los productos y servicios, el respeto y excelencia en la atención a sus clientes, equidad y cooperación.
Clima cordial, tranquilo, distendido y sin formalidades.
Uso de vestimenta informal.

Diferencias

Caso A	Caso B
<p>Los valores y principios cooperativos conforman una cultura fuerte. El grupo de trabajo está consolidado. Los valores de responsabilidad, profesionalismo, solidaridad y honestidad se reflejan fielmente en el trabajo en equipo.</p> <p>Existencia de subculturas en asociados de otras localidades y distintas generaciones</p> <p>Acciones de responsabilidad social</p> <p>Interacción con otras organizaciones para adoctrinar y transmitir los principios y valores cooperativos a la comunidad</p>	<p>Falencias en el trabajo equipo y en la comunicación. Aun no han podido consolidarse como un equipo de alto desempeño.</p> <p>Interacción con otras cooperativas que operan en el mismo sector industrial para desarrollo de proyectos conjuntos</p>

Grado de innovación

Similitudes

Por el tipo de actividad, la innovación es un valor fundante.
Interés de aplicar la innovación en la administración y en la gestión. En el caso A, con la implementación de la matriz de roles y en el sistema de gestión de desempeño. En el caso B, con la búsqueda de procesos más ágiles, novedosas formas de organización y nuevas técnicas que permitan un mejor desempeño y productividad.

Diferencias

Caso A	Caso B
<p>La innovación es un valor que determina su crecimiento y se la concibe en sentido amplio. Se fomenta la presentación de iniciativas a través del "Concurso anual de ideas" Están relacionados con el CONICET a fin de llegar conformar círculos de innovación abiertos</p>	<p>Recursos limitados, materiales y humanos, para realizar investigaciones de punta.</p>



7. REFLEXIONES FINALES

Las evidencias obtenidas a partir del trabajo de campo realizado sobre los dos casos analizados nos permitieron plantear algunas reflexiones.

- ❖ El mismo espíritu emprendedor y el deseo de independencia que impulsó la creación de estas organizaciones, es el que hoy las guía hacia un camino de desarrollo.
- ❖ El formato cooperativo adoptado garantiza una gestión participativa basada en principios de justicia y equidad que se refleja en la toma de decisiones y en la distribución de excedentes; pero este mismo formato jurídico limita el espíritu empresarial de sus asociados con deseos de conquistar nuevos mercados.
- ❖ Las estructuras orgánicas y flexibles sobre las que se asientan estas organizaciones permiten adaptar sus estrategias y aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno.
- ❖ En ambas organizaciones coexiste una cultura cooperativa y emprendedora. Este sistema cultural distintivo orienta el funcionamiento integral de estas empresas hacia el desarrollo y crecimiento.
- ❖ El modelo de gestión participativo y la posibilidad de liderazgos rotativos, han permitido la formación de distintos directivos capaces de asumir la conducción con miradas múltiples.
- ❖ El éxito de estos emprendimientos supone una combinación sinérgica de un espíritu empresarial y cooperativo a fin de contribuir a través de una gestión responsable al desarrollo económico y social.
- ❖ La innovación, entendida como un valor clave y diferenciador, sobre la cual trabajan en forma constante es lo que les ha permitido posicionarse, sostenerse y crecer.

Ambas cooperativas, a través de un adecuado equilibrio entre un espíritu emprendedor, cooperativo e innovador, han logrado satisfacer las expectativas, necesidades e intereses de sus asociados, en tanto se adaptan a las dinámicas y cambiantes condiciones del mercado en el cual actúan para lograr ser competitivos en el mercado.

Finalmente, parafraseando a Etkin, estas culturas cooperativas identifican escenarios y aplican estrategias diferentes preservando su identidad. Si el rasgo identitario -cooperativo- cambiara, la cultura también se vería perturbada y consecuentemente la estrategia y la estructura se verían afectadas. Por tanto, esta investigación exploratoria no pretende realizar generalizaciones válidas para otras cooperativas que operan en el sector de tecnología informática, sino simplemente despertar el interés para el estudio de otras organizaciones similares de la Economía Social así como abrir nuevas líneas de investigación sobre estas problemáticas.



8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BRUNI, L.; ZAMAGNI, S. (2007). *Economía civil. Eficiencia, equidad, felicidad pública*. Buenos Aires: Prometeo
- CATTANI, A; CORAGGIO, J.; LAVILLE, J. *Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires: Altamira
- Cooperativa de Trabajo Equality.(s/f). Pagina Web, en <http://www.equality.coop>
- DAFT, R (2000) *Teoría y diseño organizacional*. Buenos Aires: Thomson Editores
- DRUCKER, Peter F. (1994). *La Sociedad Poscapitalista*. (4ta. Ed.) Buenos Aires: Sudamericana.
- DRUCKER, P. (2002) *The Discipline of Innovation*. Harvard Business School Publishing.
- DRUCKER, P. (1993). *"Innovation and Entrepreneurship"*, Harper Business.
- DRUCKER, P. (1992). *Cambiar las conductas, no las culturas*, Buenos Aires: Revista América Economía N° 60.
- ELGUE, Mario (2006). *Más allá de lo económico y lo social*. Buenos Aires: Corregidor.
- ESCORSA CASTELLS, P. (1997) *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. España: Editorial UPC
- GUZMÁN, Alejandro (1999) *Fuga de tecnología en la rotación de personal*. Disponible en: <http://www.asidegroup.com/Fugadetecnologiaenlarotaciondepersonal.pdf>
- HAMEL, G.; BREEN, B. (2008). *El futuro de la Administración*. Bogotá: Norma
- HERNÁNDEZ SAMIPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. [5ª. Ed.] México, D.F.: Mc Graw Hill.
- HOFSTEDE, Geert (1984). *Culturas y Organizaciones, el software mental: La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Barcelona: Alianza
- HOFSTEDE, Geert y HOFSTEDE, Geert J. (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. [Versión digital] Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.446.3598&rep=rep1&type=pdf>
- INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMÍA SOCIAL (INAES). Resolución 2037/03. Disponible en: www.inaes.gob.ar/wp-content/uploads/2014/11/Res.-2037-03-INAES.pdf



- KANTOR, Damián (2011). *La rotación amenaza a la industria del software* [versión digital] en http://www.ieco.clarin.com/economia/rotacion-amenaza-industria-software_0_560944133.html, de fecha: 25/09/2011
- LAM, Alice (s/f.) *Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación..* Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion>. Última consulta 06/05/2016.
- LEVY, Alberto (2012). *PENTA / Innovación: Desarrollo Competitivo, Alineamiento Estratégico y Gestión del Cambio – DAG*. Buenos Aires: EDICON
- LEVY, Alberto (2013). *Estrategia / La Razón y la Emoción: El modelo base de la estrategia empresarial, militar, política, social o ambiental*. Buenos Aires: EDICON
- LEY Nº 20337 DE COOPERATIVAS de la República Argentina. Disponible en: <es.slideshare.net/mutualsignia/ley20337>
- LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher (2013) *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning
- MINTZBERG, Henry (1997). *Diseño de organizaciones eficientes*. (1da ed., 6ª reimp.). Buenos Aires: Ateneo
- MORCILLO, P. (2007). *Cultura empresarial e innovación. La conexión perfecta*. Madrid: Thomson
- PORTER, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.
- RODRÍGUEZ GARAY, Rubén (2011). Premio Nacional UCU 2011 Economía Social. Argentina: Delta Editora.
- RODRÍGUEZ GARAY, Rubén (2009). *La Cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Rosario, Revista Invenio, pp. 67-92. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3394655.pdf>
- SCHUMPETER, Joseph. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. (5ta. Reimp.) México: Fondo de Cultura Económica.
- TECSO Cooperativa de Trabajo Ltda. (s/f). Página Web, en: <http://www.tecso.coop/es>
- YIN, Robert K. (1995). *Case study research: Design and Methods*. [2nd.Ed] United States-London- New Delhi: Sage Publications Inc.