

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR)

Escuela de Administración

**INSTITUTO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA  
EN ADMINISTRACIÓN**

# **INFORMES DE INVESTIGACIÓN**

**Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística:** Lic. Adriana Racca

**Director de la Escuela de Administración:** CP. Adriana Daffunchio

**Directora del Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración:** CP. Adriana C. Amigo

**Directora de la Revista:** CP. Adriana C. Amigo

ISSN 2525-1023

*Publicación del  
Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración.  
Escuela de Administración  
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística  
Universidad Nacional d Rosario  
Bv. Oroño 1261 – 2000 Rosario- Argentina  
Tel-Fax 0341-4802792 al 97. Interno: 138  
e-mail: [ijata@fcecon.unr.edu.ar](mailto:ijata@fcecon.unr.edu.ar)*

**Octubre de 2018**

## SUMARIO

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA APLICACIÓN DE NEUROINCENTIVOS: ESTUDIO DE UNA PYME ROSARINA CON DOS PLANTAS PRODUCTIVAS.	7
<i>Albano, Sergio; Oviedo, Raúl Ricardo; Santero, Mariel; Sassone, Mirna; Martín, Silvia.</i>	
EL APOORTE DE LA CULTURA ADAPTATIVA Y FLEXIBLE A LA GENERACIÓN DE VALOR, EN EL SIGLO XXI	23
<i>Amigo, Adriana Célide</i>	
LOS DESAFÍOS DEL SIGLO XXI. LOS NUEVOS ESCENARIOS: COMPLEJIDAD, INCERTIDUMBRE, AMBIGÜEDAD Y VOLATILIDAD.	31
<i>Amigo, Adriana Célide</i>	
VINCULACIÓN ENTRE CARACTERÍSTICAS INTERNAS ORGANIZACIONALES Y RENDIMIENTO DE LA EMPRESA: ANÁLISIS DE DIMENSIONES GPTW Y VRIO	49
<i>Contreras García, Francia; Vargas Hernández, José G.</i>	
ORGANIZACION CURRICULAR DE LA TEMÁTICA DE LA SOSTENIBILIDAD EN CARRERAS DE CIENCIAS ECONOMICAS EN UNIVERSIDADES DE LA REGION CENTRO.	65-72
<i>Gómez Fulao, Juan Carlos; Cavallo, Marcela; Díaz, Liliana; Ledesma, Alicia; Facco, Silvina; Casari, Ignacio; Díaz Fenoglio, Agustina; Roccolano, Mariana.</i>	
<b>COOPERACION Y EMPRENDEDORISMO VAN DE LA MANO.</b>	<b>73-82</b>
<b><i>Morbelli, Claudia; Chiaramoni, Natalia; Kobila, María Teresa; Parolín, Marisa Andrea; Trentini, Carlos Luis; Vanzini, Carla; Zavanella, Gino.</i></b>	
LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES COMPETENTES EN CIENCIAS ECONÓMICAS: EVALUACIÓN DEL ROL DE LA UNIVERSIDAD DESDE LAS PERSPECTIVAS DE ALUMNOS Y DOCENTES.	83
<i>Oviedo, Raúl Ricardo; Camandona, María Rosa</i>	

---

EL ROL DE LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN LA CIUDAD DE ROSARIO.	97
--	----

*Parolín, Marisa Andrea; Kobila, María Teresa.*

METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE CAPITAL ECONÓMICO POR RIESGO DE CRÉDITO Y RIESGO OPERACIONAL PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA.	105
---	-----

*Machain, Luciano; Tarallo, Adrián*

CULTURA EMPRENDEDORA: DESARROLLAR EMPRENDIMIENTOS SUSTENTABLES.	119
---	-----

*Zubeldía, María Lourdes; Viadana Claudia Alejandra; Tomarelli, Jimena; Morales, Oscar*

---

## **COOPERACION Y EMPRENDEDORISMO VAN DE LA MANO**

Morbelli, Claudia  
Chiaramoni, Natalia  
Kobila, María Teresa  
Parolin, Marisa Andrea  
Trentini, Carlos Luis  
Vanzini, Carla  
Zavanella, Gino

### **1. INTRODUCCIÓN**

El origen del cooperativismo se remonta a mediados del siglo XIX en Francia, aunque en nuestro país se ha difundido y desarrollado durante el siglo XX. Desde entonces las Cooperativas han tenido un fuerte impacto en la comunidad y en el desarrollo local, reconociéndose diversos tipos de cooperativas: de servicios -energía eléctrica, de alumbrado público, de telefonía, de sepelios, etc.- de consumo, seguros y trabajo, por citar las de mayor ramificación.

No obstante, la crisis acaecida en Argentina a fines del año 2001 y su impacto en la sociedad, también acarrió consecuencias en el mundo de las cooperativas. La estructura del cooperativismo da cuenta de esas transformaciones acaecidas en todos los sectores de la actividad. En particular el acrecentamiento de las cooperativas de trabajo que no devenían de una trayectoria cooperativista.

Estas nuevas cooperativas se conformaron por imposición, a consecuencia del agrupamiento de personas que luchaban por defender sus fuentes de trabajo, más conocidas como empresas recuperadas. Algunas particularidades entre éstas y las cooperativas conformadas por convicción, se hallaron y comentaron en presentaciones de investigaciones anteriores<sup>1</sup>. En esencia una cooperativa de trabajo tiene como principal objetivo proveer y mantener a sus asociados trabajando en la producción de bienes y/o servicios para terceros.

Si bien las cooperativas de trabajo operan en diferentes sectores, en esta oportunidad, continuando con la línea de investigación, se decidió profundizar en el estudio de dos cooperativas que operan en el mercado de la tecnología informática, diseñando y desarrollando software y soluciones informáticas para sus clientes y que se constituyeron impulsadas por diferentes razones. Eso despertó nuestro interés por investigar.

---

<sup>1</sup> Rodríguez Garay y otros, Cooperativismo y Emprendedurismo. Disonancias Culturales en la Economía Social. 2011, Delta Editora

## **2. OBJETIVO**

A partir de la descripción y análisis de dos cooperativas exitosas del área de informática, que operan en el mercado rosarino, ese efectuó una comparación de sus sistemas culturales y de gestión estratégica para comprender su funcionamiento y reflexionar en torno a estas dimensiones que podrían ser ampliados para el desarrollo y crecimiento.

## **3. METODOLOGÍA**

De tipo cualitativa descriptiva. Cada caso fue estudiado como "único"<sup>2</sup> y a partir de ese análisis se realizó la comparación.

Las entrevistas en profundidad y observación no participante, fueron las principales fuentes de relevamiento y se complementaron con información proveniente de páginas Web, como fuente secundaria.

Los resultados se dispusieron de manera que fueran funcionales a los efectos de establecer comparaciones entre ambos casos.

Tanto los resultados como las reflexiones finales si bien constituyen valiosos aportes para comprender el funcionamiento y desarrollo de dos cooperativas del área informática afín al marco tempore-espacial presente, no se pueden extrapolar a otras poblaciones.

## **4. RESULTADOS**

En ambos casos estas organizaciones fueron emprendidas por profesionales que trabajaban en relación de dependencia en el área informática y con iniciativas de independizarse para dar vuelo a sus propios proyectos. Para ello se organizaron bajo las normas de la ley de cooperativas. Trabajan bajo los principios de equidad, respeto, cooperación y tiene un alto compromiso con la excelencia tanto en lo que ofrecen como en la atención a sus clientes. El estilo de gestión es participativo, trabajan en un clima relajado, productivo y no usan códigos de vestimenta formal. La formación y capacitación técnica es continúa. La innovación es un valor primordial que no solo está presente en el diseño de sus productos sino también en la administración y en el sistema de gestión.

A pesar de las similitudes entre las cooperativas, se presentan diferencias que impactan en su situación, como son:

---

<sup>2</sup> Yin, Robert I. *"Case study research. Design and Methodos"*, Sage Publications Inc. 1995.

---

#### 4.1. En cuanto a sus Inicios y formación

- a) TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada nace en el año 2002, por iniciativa de cuatro amigos, especialistas en informática, que vieron en la cooperativa la oportunidad de llevar adelante un proyecto común.

Se inicia con fuerte formación cooperativista. En el 2009 toma dimensión con la constitución de una SA. Se expande en Buenos Aires, Rosario, Santiago de Chile y Estados Unidos.

- b) La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada nace en el año 2010 por iniciativa de nueve personas, ingenieros en sistemas, analistas y programadores, que trabajaban juntas en una empresa de tecnología informática y que se sentían disconformes con ciertas formas de trabajo.

Su formación no surgió desde la ideología cooperativa sino de la conveniencia jurídica en comparación a otros formatos jurídicos. Es una organización pequeña. Sólo trabajan localmente.

#### 4.2. En cuanto a su tipo de estructura

La estructura organizacional supone, dos condiciones: la división del trabajo y la coordinación del trabajo dividido. Comprende además los sistemas, los procesos y la tecnología necesaria.

Las corrientes administrativas actuales no hablan de una forma ideal de organización. Una estructura será adecuada si se adapta a la situación de la organización, es decir, aquella que mejor se adecua a su tamaño, edad, características de su entorno, sistema de producción y grado de complejidad.

- a) TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada: estructura de tipo matricial con agrupación por tipo de clientes y de productos.

Cuenta con un Consejo de Administración, un Director General, Direcciones de Operaciones y Tecnología y Dirección de Servicios (Incluye Reclutamiento, Gestión del desempeño, Administración y Finanzas, Calidad, Capacitación, Innovación y Desarrollo y Marketing). Tienen asesores externos para lo contable y legal.

- b) La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada: estructura de tipo orgánica, flexible con escaso grado formalidad.

Cuenta con Consejo de Administración con presidente, secretario, tesorero, síndico y síndico suplente.

---

## 5. EN CUANTO AL LIDERAZGO

El rol del o los líderes es fundamental en tanto orientan, guían y motivan a los integrantes en pos del logro de los objetivos. Si bien esbozan sus visiones de la estrategia, también escuchan otras voces dentro de la organización que puedan plantear distintas miradas, siendo entonces un proceso de doble vía.

- a) TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada: uno de sus fundadores es el líder institucional. Los líderes de área son elegidos por su trayectoria y conocimientos.
- b) La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada: los asociados más comprometidos asumen el liderazgo y el resto se alinea.

## 6. EN CUANTO A SU PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia organizacional supone, la planificación con la fijación de los objetivos básicos a largo plazo, la adopción de los planes de acción y la asignación de recursos para su cumplimiento. La estrategia es la respuesta que la empresa adopta frente a sus competidores a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

- a) TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada: la planificación es de mediano plazo, se concentra en el estudio y estrategias con el mercado.

Tienen formalmente establecidas políticas referidas al capital humano, destino de excedentes financieros, diversificación de productos y de mercados  
La planificación a corto plazo se refiere a la fijación de objetivos y metas anuales.

- b) La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada: para mantener el tamaño óptimo de la organización, aspiran a un crecimiento con una penetración de mercado en forma controlada. No obstante, las estrategias comerciales no son diseñadas formalmente, en general se manejan con estrategias emergentes.

## 7. EN CUANTO A LA CULTURA

La cultura refiere al conjunto de significados compartidos por los miembros de la organización que la hacen única y diferente de otras. Etkin<sup>3</sup> 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*

---

<sup>3</sup> Etkin, J. “Identidad de las organizaciones”, Buenos Aires: Paídos, 2000, Pág. 201.

*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”.*

- a) TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada: tiene una cultura fuerte basada en los valores y principios cooperativos. La capacitación en la filosofía cooperativista es continua y traspasa los límites organizacionales interactuando con el medio para adoctrinar y transmitir los principios y valores cooperativos a la comunidad.

Otros valores como responsabilidad, profesionalismo, solidaridad y honestidad se reflejan fielmente en el trabajo en equipo y en la consolidación del grupo de trabajo.

- b) La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada: aún no han logrado consolidarse como un equipo de alto desempeño, tienen falencias en el trabajo equipo y en la comunicación. Se relacionan con otras cooperativas del mismo sector para el desarrollo de proyectos conjuntos.

## **8. EN CUANTO A LA INNOVACIÓN**

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

Una organización verdaderamente innovadora es aquella que logra, a través de una clara definición estratégica, convertir las oportunidades en resultados, o sea productos o servicios demandados por el mercado.

Peter Drucker, en su libro “Innovation and Entrepreneurship”<sup>4</sup>, 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. Menciona también que las innovaciones que tienen un verdadero éxito son producto de un análisis de las oportunidades que se presentan para poder innovar.

---

<sup>4</sup> Drucker, P. “Innovation and Entrepreneurship”, 1993, Pág. 35. Harper Business.

---

En tanto, Escorsa<sup>5</sup> 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*".

Por otro lado, Porter<sup>6</sup> 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*".

- a) TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada: entienden a la innovación en sentido amplio y la consideran un valor clave que determina la vida y el crecimiento organizacional.

Entre las acciones vinculadas a esto, tienen un "Concurso anual de ideas" para alentar la presentación de iniciativas. También están relacionados con el CONICET a fin de llegar conformar círculos de innovación abiertos.

- b) La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada: no cuenta con recursos humanos ni materiales para realizar investigaciones de punta.

## 9. REFLEXIONES FINALES

La aplicación de la estrategia de análisis y comparación entre cooperativas, más que generalizar o hallar causalidades de los fenómenos encontrados, permitió describir las configuraciones de los sistemas culturales y de gestión y comprender esas configuraciones dentro de contextos sectoriales propios, asimismo permitió identificar similitudes y diferencias.

Con base a lo estudiado sobre estas dos organizaciones se esbozan las siguientes reflexiones.

- ❖ En ambas organizaciones coexiste una cultura cooperativa y emprendedora que las orienta hacia el desarrollo y crecimiento. Esta combinación sinérgica de espíritu empresarial y cooperativo contribuye a un modelo de gestión participativo. La posibilidad de liderazgos rotativos, han permitido la formación de distintos directivos capaces de asumir la conducción con miradas múltiples.
- ❖ Mantienen intacto el espíritu emprendedor que les dio origen y que hoy los lleva a un camino de desarrollo.

---

<sup>5</sup> Escorsa Castells, P. "*Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*", 1997, Pág. Editorial UPC

<sup>6</sup> Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.

---

- ❖ Estas organizaciones se basan en estructuras orgánicas y flexibles que permiten adaptar sus estrategias y aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno.
- ❖ El formato jurídico de cooperativa por un lado garantiza una gestión participativa que se refleja en la toma de decisiones y en la distribución de excedentes; pero por otro lado limita a sus asociados deseos de expansión y de conquistar nuevos mercados.
- ❖ El valor clave y diferenciador, sobre la cual trabajan en forma constante es la innovación lo que les ha permitido posicionarse, sostenerse y crecer.

Ambas cooperativas, a través de un equilibrio dinámico entre un espíritu emprendedor, cooperativo e innovador, han sabido satisfacer las expectativas, necesidades e intereses de sus asociados, en tanto se adaptan a las distintas condiciones del mercado en el cual actúan logrando ser competitivos. Asimismo, también ambas, supieron combinar los valores y principios del cooperativismo con rasgos emprendedores lo cual hace que se las vislumbre como verdaderas “empresas sociales”.

En último lugar, se destaca que esta investigación exploratoria no procura realizar generalizaciones válidas para otras cooperativas que operan en el sector de tecnología informática, sino simplemente despertar el interés para abrir nuevas líneas de investigación sobre estas problemáticas.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

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, P. F. (1992). *Cambiar las conductas, no las culturas*, Buenos Aires: Revista América Economía N° 60.

.....(1993). “Innovation and Entrepreneurship”, Harper Business.

DRUCKER, P. F. (1994). *La Sociedad Poscapitalista*. (4ta. Ed.) Buenos Aires: Sudamericana.

..... (2002) *The Discipline of Innovation*. Harvard Business School Publishing.

---

- 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, A. (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, G. (1984). *Culturas y Organizaciones, el software mental: La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Barcelona: Alianza
- HOFSTEDE, G. (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](http://www.inaes.gob.ar/wp-content/uploads/2014/11/Res.-2037-03-INAES.pdf)
- KANTOR, D. (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](http://www.ieco.clarin.com/economia/rotacion-amenaza-industria-software_0_560944133.html), de fecha: 25/09/2011
- LAM, A. (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, A (2012). PENTA / *Innovación: Desarrollo Competitivo, Alineamiento Estratégico y Gestión del Cambio – DAG*. Buenos Aires: EDICON
- ..... (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](http://es.slideshare.net/mutualsignia/ley20337)
- LUSSIER, R. y ACHUA, C. (2013) *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning
- MINTZBERG, H. (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 (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>
- RODRÍGUEZ GARAY, R. y otros (2011). *Cooperativismo y Emprendedurismo. Disonancias Culturales en la Economía Social*. 2011. Premio Nacional UCU 2011 Economía Social. Argentina: Delta Editora.
- SCHUMPETER, J- (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. (5ta. Reimp.) México: Fondo de Cultura Económica.
- TECSO Cooperativa de Trabajo Ltda. (S/f). En: <http://www.tecso.coop/es>
- YIN, R. K. (1995). *Case study research: Design and Methods*. [2<sup>nd</sup>.Ed] United States-London- New Delhi: Sage Publications Inc.
- .
-