

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*

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 APORTE 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
<i>Gómez Fulao, Juan Carlos; Cavallo, Marcela; Díaz, Liliana; Ledesma, Alicia; Facco, Silvina; Casari, Ignacio; Díaz Fenoglio, Agustina; Roccolano, Mariana.</i>	
COOPERACION Y EMPRENDEDORISMO VAN DE LA MANO.	73
<i>Morbelli, Claudia; Chiaramoni, Natalia; Kobila, María Teresa; Parolín, Marisa Andrea; Trentini, Carlos Luis; Vanzini, Carla; Zavanella, Gino.</i>	
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. 97-104**

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*

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

Parolin, Marisa Andrea
Kobila, María Teresa

1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, los problemas de exclusión y desigualdades sociales se agudizaron en toda Latinoamérica. En la Argentina, la falta de formación de los jóvenes se concibió como un agravante más. Para dar respuesta a esa demanda insatisfecha, las Instituciones de Capacitación y Formación Profesional, que trabajan en el ámbito de la educación no formal aparecen como actores claves.

En la ciudad de Rosario existen numerosos Centros abocados a brindar estos servicios formativos. Las demandas de formación son atendidas conjuntamente por el estado e instituciones de la sociedad civil. Por una parte, el Municipio de Rosario financia las capacitaciones y las Instituciones ponen a disposición sus instalaciones y docentes. En ese marco, algunos interrogantes despertaron el interés por esta investigación fueron: ¿Qué impacto tiene esta formación en la población objetivo? ¿Qué tipo de necesidades satisfacen? ¿Cuál es el impacto social? ¿Existen limitaciones y obstáculos? ¿Qué rasgos culturales caracterizan a estas Instituciones y cómo los mismos influyen en la formación de los jóvenes y en la comunidad en general?, etc.

Sin dudas, se trata de una problemática demasiado amplia, lo cual llevó a circunscribir el alcance de esta ponencia a dos instituciones de reconocida trayectoria en la ciudad de Rosario, tomando como eje central del estudio las acciones de capacitación que éstas desarrollan destinadas a la formación de quienes no tienen acceso o interrumpieron su recorrido escolar e intentan capacitarse para ingresar al mundo del trabajo.

2. OBJETIVOS

Describir las motivaciones e intereses que impulsaron sus orígenes y el análisis de los valores, principios y creencias que sustentan la cultura organizacional e impulsan el desarrollo de dos Instituciones de Capacitación. Efectuar un análisis comparado a fin de detectar cuáles son las dimensiones relevantes que caracterizan a estas organizaciones.

3. METODOLOGÍA

Se basó en un enfoque cualitativo con “estudio de caso” como técnica de investigación más apropiada. Para el relevamiento de información se hicieron entrevistas en profundidad considerándose los testimonios de formadores y alumnos, encuestas, observaciones personalizadas y directas y revisión documental. Asimismo, se realizó una exploración histórica sobre los antecedentes de los casos abordados y sus experiencias en capacitación no formal, en el marco de los convenios que cada año celebran con diferentes organismos públicos y privados.

El alcance se limitó a dos organizaciones- el Centro de Formación Profesional dependiente del Colegio de San José que pertenece a la Institución Salesiana Nuestra Señora del Rosario -esta última es la persona jurídica o entidad propietaria del Colegio y a la Asociación Mutual de Ayuda al Próximo – AMAP Casa de Luxemburgo-. A quienes referenciamos como Caso A y Caso B, respectivamente.

Cabe aclarar que los resultados obtenidos y las reflexiones presentadas sólo son aplicables a las Instituciones estudiadas no pudiendo ser extrapoladas a otros Centros de Formación que seguramente presentarán rasgos distintivos. Sin embargo, podrían sentar las bases para futuras investigaciones relacionadas con problemáticas similares.

4. RESULTADOS

Los casos estudiados corresponden a dos organizaciones sin fines de lucro: el Centro de Formación Profesional dependiente del Colegio de San José (CASO A) ubicado en el macro centro de la ciudad y la Asociación Mutual de Ayuda al Próximo -AMAP- Casa de Luxemburgo (CASO B) radicada en el Distrito Oeste de Rosario. Seguidamente se expone una descripción comparativa sobre los principales tópicos que revisten las organizaciones estudiadas.

4.1. ORÍGENES

- **Caso A:** el Colegio de San José de Rosario, fundado el 7 de agosto de 1894, comenzó su actividad con la enseñanza de oficios y no con la educación formal como se lo conoce en la actualidad. Hacia 1990, inspirados en el espíritu solidario de Don Bosco surge la idea de crear un Centro de Formación Profesional dependiente del Colegio San José con el fin de promover obras educativas al servicio de la juventud más necesitada. Las necesidades sociales aumentaban en tanto que el Colegio contaba con una estructura edilicia apropiada, docentes cualificados, una franja horaria ociosa y espacios disponibles para el dictado de
-

clases. Fue así que por una iniciativa impulsada por un ex alumno, acompañado por otros colaboradores comprometidos, se comenzaron a dictar talleres de capacitación en oficios.

- **Caso B:** La Asociación Mutual de Ayuda al Prójimo (AMAP) nació en 1988 por iniciativa de un grupo de personas que se reunieron para ayudar a sus vecinos del Barrio Bella Vista del Distrito Oeste de Rosario. En verdad, fue un pastor de una iglesia Bautista de Echesortu quien impulsó esa idea ante las crecientes necesidades de la gente de la zona.

A través de familiares de uno de los miembros fundadores de la Asociación¹, residentes en Luxemburgo, comenzaron a recibir una importante ayuda económica desde ese país. También fueron quienes recomendaron la constitución como asociación mutual no confesional, cuya personería jurídica se obtuvo en 1991. Se comenzó otorgando becas para estudios, organizando un jardín de infantes y otros proyectos de cooperación internacional entre Hëllef Fir Rosario en Luxemburgo y de la Asociación Mutual de Ayuda al Prójimo Casa de Luxemburgo en Rosario.

4.2. MOTIVACIONES INICIALES

- **Caso A:** la preocupación por el trabajo y la educación de los jóvenes excluidos del mercado laboral, fueron los motores que impulsaron la creación de este Centro de Formación. Motivaciones que se identifican con la impronta que su patrono, Don Bosco, imprimió a la Congregación Salesiana.
- **Caso B:** el desvelo por necesidades reales insatisfechas en niños y jóvenes, impulsaron a este grupo para brindar ayuda y servicios a los vecinos más carenciados del barrio Bella Vista, ofreciendo apoyo escolar a sus hijos y cubrir necesidades de higiene, alimentación y vestimenta.

4.3. MISIÓN

- **Caso A:** ofrecer oportunidades de capacitación a los jóvenes de toda la ciudad, fundamentalmente a aquellos provenientes de los sectores más vulnerables, con el propósito de mejorar sus condiciones de empleabilidad y por ende, su calidad de vida.
- **Caso B:** trabajar para mejorar la calidad de vida de su población a través de múltiples actividades y servicios -becas, apoyo escolar, jardín de infantes, biblioteca, salud y capacitación en oficios-.

¹ Kobilá, M.T. "Investigación-Acción como metodología y estrategia para la mejora organizacional. El caso AMAP. Casa de Luxemburgo", 2015, Pág. 39.

4.4. VISIÓN

- **Caso A:** el Centro aspira a incrementar el número, la variedad y calidad de las capacitaciones ofrecidas, innovando y adaptándose permanentemente a las nuevas exigencias del mundo laboral, bajo una mirada integradora e igualitaria para la población atendida.
- **Caso B:** la Asociación aspira a seguir creciendo y poder darle continuidad a los proyectos en marcha, asistiendo las necesidades de la comunidad con servicios de calidad.

4.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- **Caso A:** el Centro de Capacitación depende del Colegio San José de la Institución Salesiana Nuestra Señora del Rosario. Su estructura se presenta como descentralizada en cuanto a la toma de decisiones referidas a la planificación e implementación de proyectos educativos, aunque siempre deben ser aprobados por la dirección superior. Esta unidad educativa es dirigida por un coordinador quien trabaja con dos colaboradores directos, uno de ellos -hermano consagrado de la Congregación Salesiana- se desempeña como tutor de los alumnos. Varios docentes, en su mayoría profesores del Colegio de San José, tienen a su cargo el dictado de los cursos de capacitación en oficios.
- **Caso B:** constituida jurídicamente como Mutual, tiene una Comisión directiva integrada por un presidente, un secretario, un tesorero, cinco vocales titulares y cinco suplentes y seis miembros, tres titulares y tres suplente, que actúan como fiscalizadores, todos elegidos por Asamblea y los cargos son renovables cada dos años. Es destacar que un tercio de los integrantes de la Comisión son vecinos del barrio. La gestión del administrador es clave ya que participa en la toma de todas las decisiones estratégicas, motiva al personal e interviene en las negociaciones y en la solución de problemas importantes. Se nota una tendencia a la centralización en la estructura organizativa. Asimismo, cuentan con diecinueve empleados, quince voluntarios y docentes contratados para dictar los cursos.

4.6. FINANCIAMIENTO

- **Caso A:** sus principales fuentes de financiamiento provienen del Estado nacional, provincial y municipal como pago por las capacitaciones que dictan. Los primeros fondos llegaron a partir de los convenios que se firmaron con la Municipalidad de Rosario en el año 2000. Más tarde surgieron otros acuerdos con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Provincia de Santa Fe, y dependencias nacionales como la Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral (Ministerio de Trabajo, Empleo
-

y Seguridad Social) y el INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica del Ministerio de Educación) y algunas empresas privadas rosarinas. Se destaca que la mayoría de las capacitaciones son gratuitas para la población. Aunque, actualmente se dictan algunos cursos de especialización pagos y abiertos a la comunidad.

- **Caso B:** el financiamiento para las actividades de capacitación proviene, mayormente, de los convenios celebrados con la Municipalidad de Rosario, el Ministerio de Trabajo de la provincia de Santa Fe y del Ministerio de Trabajo de la Nación por el dictado de cursos de capacitación. Asimismo, reciben subsidios de colaboradores del exterior. Asimismo, las cuotas que pagan los asociados y algunas donaciones de empresas y particulares constituyen apreciados aportes para sustentar sus actividades.

4.7. CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE GESTIÓN

- **Caso A:** los valores y principios de su fundador Don Bosco impregnan la cultura del Centro de Formación Profesional y los principios doctrinales se conservado y reforzado a través del tiempo. No obstante, en la actualidad, ante la escasez de vocaciones sacerdotales las tareas desempeñadas por los laicos resultan relevantes e imprescindibles para llevar adelante sus acciones. Referido a los elementos visibles de la cultura, lo primero que se observa es el espacio físico que ocupa el Centro de Formación dentro del emblemático edificio del Colegio Salesiano San José ubicado en el macro centro de la ciudad y por tanto, de fácil acceso para los vecinos de la mayoría de los barrios. Las capacitaciones teóricas se dictan en aulas amplias, en tanto las ejercitaciones prácticas se realizan en espacios especialmente equipados para tales fines como la cocina, la tornería, la carpintería y los talleres de mecánica y soldadura, entre otros.
 - Los valores, constituyen la base que sostiene la cultura organizativa. Los mismos se ven reflejados en el comportamiento de directivos y docentes de la Institución y se transmiten a los actores contextualmente relacionados. Se vinculan con la inclusión, calidad educativa, generosidad, compromiso, ética, responsabilidad social, gratitud, optimismo y alegría. Se percibe un clima de cordialidad y satisfacción por la tarea cumplida. A los docentes los llaman “maestros” como muestra de respeto y admiración, visten prolijos delantales, y utilizan un lenguaje técnico pero simple para comunicarse con sus alumnos, quienes se notan interesados por aprender los oficios elegidos que *“les abran las puertas para conseguir un trabajo digno”*, como varios manifestaron.
-

- El coordinador del Centro de Capacitación muestra un estilo de conducción participativo, fomenta el trabajo en equipo y confía en sus colaboradores. No obstante, siempre está presente y se muestra firme en la toma de las decisiones importantes. Su estilo de gestión de puertas abiertas, permanente escucha y compromiso con los más necesitados y con la comunidad en general condice con los valores de la Institución.
 - La Institución mantiene permanentes vínculos con organismos estatales en sus distintos niveles, así como con empresas, cámaras, sindicatos y otras instituciones de capacitación con el objeto de consolidar redes colaborativas en pos de una sociedad más plural e inclusiva.
 - **Caso B:** las “casas” como ellos llaman a los espacios destinados a las capacitaciones en oficios están enclavadas en el Distrito Oeste de la ciudad de Rosario, por lo cual su ubicación resulta muy cómoda para los vecinos del barrio pero de difícil acceso para personas de otros Distritos. No obstante, aunque en menor número, algunos alumnos de barrios más distantes asisten atraídos por la calidad de sus capacitaciones.
 - Los salones sencillos pero prolijos y adecuadamente equipados con muebles, instalaciones, máquinas y herramientas para el dictado de los cursos, constituyen el primer símbolo que se ve cuando se ingresa a la Institución. Asimismo, la cordialidad del personal docente, no docente y directivos, su forma de comunicación simple, directa y amable es otro rasgo visible que caracteriza cultura de la Institución.
 - La ayuda mutua, solidaridad, inclusión social, equidad, trabajo en equipo y espíritu de superación constituyen los valores centrales que guían el accionar de todos los miembros y se han transmitido y consolidado a lo largo del tiempo. Si bien es el Consejo Directivo quien delinea las principales estrategias y políticas, quienes están en los niveles intermedios tienen participación en la toma de decisiones. Del mismo modo, se escuchan las opiniones de los empleados, alumnos e intereses de los vecinos a la hora de definir cursos de acción.
 - Se percibe un ambiente impregnado de cordialidad, atención a los detalles y compromiso tanto para con los alumnos como con otros actores del ambiente externo con quienes se vinculan con motivo de sus diversas actividades. La interacción con los vecinos de la zona es permanente siendo ellos los principales destinatarios de sus acciones. Las relaciones que establece con estado municipal y nacional a través de sus distintos organismos están destinadas principalmente a
-

obtener financiamiento para las capacitaciones que brindan. Asimismo, se relacionan con centros de salud, vecinales, escuelas y medios de comunicación con el objetivo de difundir sus múltiples acciones, a la vez que fortalecer los vínculos con entidades que detentan fines sociales similares.

5. REFLEXIONES FINALES

Ambas instituciones muestran coincidencias en cuanto a sus orígenes, motivaciones, valores y estilos de gestión. Las dos nacieron impulsadas por convicciones de ayuda y solidaridad con el prójimo, canalizando esta impronta principalmente a través de actividades de capacitación y formación. En ambos casos se pretende sacar, principalmente a los jóvenes, de la marginalidad brindando herramientas para que tengan mejores oportunidades laborales, lo que varía es la extensión del impacto de sus acciones. La Institución Salesiana, ubicada geográficamente en el centro de la ciudad, tiene como población objetivo a vecinos y vecinas de casi todos los barrios ya que las condiciones de accesibilidad son mayores. En tanto, que las acciones de la Asociación Mutual de Ayuda al Prójimo - AMAP- enclavada en el Distrito Oeste, tienen un impacto más local.

La inclusión, colaboración y responsabilidad social son los valores más destacados en la cultura de estas organizaciones. El compromiso y la dedicación de los directivos de estas instituciones se ven reflejados en el desempeño de los capacitados y en el bienestar de la comunidad. Lo que prima es una mirada integral del ser humano aspirando a una mejor calidad de vida.

Se concluye que las instituciones estudiadas tienen más similitudes que diferencias. Ambas desarrollan una gestión responsable y detentan una cultura abierta -con múltiples vínculos con la comunidad- y fuerte -con gran compromiso por parte de sus miembros, con valores arraigados y una identidad propia-.

Este trabajo de investigación no pretende hacer generalizaciones ni extrapolaciones a otras situaciones. Sólo desea ayudar a comprender como, a través de una gestión responsable por parte de las organizaciones estudiadas, es posible satisfacer las necesidades de capacitación de una parte de la sociedad, a través de una mirada integral e inclusiva.

6. BIBLIOGRAFÍA

BRUNO, C. (1990). El Colegio Salesiano San José de Rosario. Rosario, Argentina:
Escuela de Artes Gráficas del Colegio Salesiano San José.

- CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL COLEGIO SALESIANO SAN JOSÉ
[Página institucional]. Recuperado el 01 de agosto de 2016 de:
<http://sanjoserosario.com.ar/formacion-profesional/nuestra-historia>,
- ETKIN, J. R. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. (1era.ed.) Buenos Aires, Argentina: Granica.
- FRANKLIN, E., KRIEGER, M. (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México: Pearson.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., COLLADO, F. C. y LUCIO, B. P. (2010). Metodología de la investigación. (5ta. Ed.) Buenos Aires, Argentina: Mc. Graw Hill.
- KOBILA, M. T. (2015) Investigación-Acción como metodología y estrategia para la mejora organizacional. El caso AMAP. Casa de Luxemburgo. Rosario, Argentina: Laborde
- LABARCA, G. (1999). Formación y empresa. Montevideo, Uruguay: Cinterfor – OIT.
- MORCILLO, P. (2006). Cultura e innovación empresarial. España: Thomson Editores.
- MOURA CASTRO, C. (2002). Formación profesional en el cambio de siglo. Montevideo, Uruguay: Cinterfor - OIT.
- NEWSTROM, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw Hill.
- SCHEIN, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, España: Plaza & Janes.
- SCHVARSTEIN, L. (2003). La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. (1era Ed.) Buenos Aires, Argentina: Paidós
- TRILLA, J. (2003). La educación fuera de la escuela. Ámbitos no formales y educación social. Barcelona, España: Ariel.
- YIN, R. (1995). Case study research: Design and methods. [Second Edition].United States-London- New Delhi: Sage Publications Inc.
-