

20 SIMPOSIO REGIONAL DE INVESTIGACION CONTABLE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

“APORTES TEORICOS DEL MODELO DE LAS 7 S

EN EMPRESAS RECUPERADAS

BAJO LA FORMA DE COOPERATIVAS DE TRABAJO “

AUTOR: Mgter. Mariela Cristina Mazur

Correo E-Mail: Mariela.mazur@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas -UNaM

Posadas, 05 noviembre 2024

RESUMEN

La empresa como organización es un sistema psico-socio técnico complejo requiere un abordaje sistémico, en la formulación y ejecución de estrategias que se orienten a la innovación y reinención para garantizar su sustentabilidad, crear valor económico y asumir niveles de riesgo aceptables. Es por ello las decisiones que tome el nivel directivo en estas organizaciones son importantes porque determinan el alcance y la consecución de los objetivos fijados. En tal sentido el sujeto que toma la decisión, se ve influenciado por la cultura organizacional, el entorno y factores personales de ahí la importancia de determinar qué factores son considerados en este proceso de toma de decisiones.

Desde mi posición como investigadora y partícipe en proyectos de extensión referido a empresas recuperadas y autogestionadas bajo la forma de una Cooperativa de trabajo he podido observar que este tipo de empresas presentan ciertas dificultades en la gestión estratégica de negocios. Esto motiva indagar las causales de esas dificultades observadas.

Esto me llevo a formular los siguientes interrogantes:

¿Serán capaces las empresas autogestionadas por sus trabajadores adaptarse a los cambios del entorno competitivo y tomar adecuadas decisiones estratégicas que garanticen su sustentabilidad y permanencia en el mercado?

¿Qué factores organizacionales y personales afectan la toma de decisiones del nivel estratégico en las empresas autogestionadas por sus trabajadores bajo la forma de una cooperativa de trabajo?

A partir de este planteo inicial se busca identificar y analizar los factores personales y organizacionales que inciden en el proceso decisorio del nivel estratégico de las tres empresas recuperadas bajo la forma de Cooperativa de Trabajo, objeto de este análisis ubicadas en la Provincia de Misiones, considerando la importancia social que tienen estas organizaciones ya que permiten conservar las fuentes de empleo genuinas, las que son abordadas desde el Modelo de las 7 S de McKinsey es un modelo que reúne 7 factores básicos para el funcionamiento adecuado de una organización. Fue propuesto en el libro «En busca de la excelencia» en el año 1980 por McKinsey & Company (la más importante consultora estratégica en el mundo) en compañía de Tom Peters y Robert Waterman.

Se utiliza este modelo para la planificación estratégica de una organización a nivel interno, toda vez que permite valorar si la estrategia se encuentra alineada con los 7 factores: estrategia, estructura, sistema, estilo, personal, habilidades y valores compartidos.

Se toma estos 7 factores porque permite un análisis y diagnóstico de una empresa para comprender más a fondo sus debilidades y fortalezas, y detectar aquellos puntos críticos y poder formular propuestas de mejoras.

PALABRAS CLAVES

Empresa autogestionada, Cooperativa de Trabajo, Factores personales y organizacionales, Toma de decisión, Modelo de las 7 S.

APORTES TEORICOS DEL MODELO DE LAS 7 S EN EMPRESAS RECUPERADAS BAJO LA FORMA DE COOPERATIVAS DE TRABAJO

“Una empresa recuperada es un proceso, que termina convirtiéndose en una empresa gestionada por los trabajadores, en donde los sujetos son capaces de poner en funcionamiento establecimientos considerados no viables. Siendo una situación no deseada por ellos, sino forzada por la necesidad de conservar el empleo”. (Mussolini et al., 2016)

Las fábricas recuperadas tuvieron su origen a mediados del año 2001. En esa época trabajadores en estado de insolvencia decidieron agruparse para mantener sus fuentes de trabajo tomando a su cargo la dirección y funcionamiento de las unidades productivas. (Tevez Noemi, 2010)

Entre los años 2000 y 2003 hubo una gran recesión que provoco dificultades económicas y financieras a las empresas generando una ruptura en sus cadenas de pago, siendo los más perjudicados los trabajadores, aumentando los índices de desocupación. La crisis del 2001 llevo a la quiebra a muchas empresas y otras lograron subsistir a través de un concurso preventivo. En ese contexto el Estado intervino para reordenar las finanzas públicas y preservar el sistema financiero.

El movimiento cooperativo nació con los llamados Pioneros de Rochdale en Inglaterra en 1844. Fueron un grupo de casi treinta artesanos que trabajaban en las fábricas de algodón de la zona (Rochdale) y que, **ante sus condiciones de trabajo precarias** fruto de la explotación laboral, decidieron crear su propia empresa: la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale. Era un modelo de negocio regido por la misma idea que las cooperativas actuales: vendían productos y también se asociaban para poder conseguir bienes a un precio más bajo para su propio consumo. Tomaban las decisiones de manera democrática y los consumidores se convertían en miembros de la cooperativa.

La recuperación de empresas surgió como mecanismo de defensa de los trabajadores frente al riesgo de la desocupación, estos trabajadores fueron dependientes de empresas insolventes como operarios de fábricas abandonadas por sus propietarios. Así surgieron unidades de negocios autogestionadas por sus propios empleados que ahora asumen el rol de gerencia

doras evitando el desguace de la empresa y conservando sus fuentes de empleo. Mantener activas estas unidades productivas se traduce en un mayor valor de la empresa, y de sus bienes que constituyen garantía de cobro para sus acreedores ya que una empresa en marcha tiene un valor económico superior a una empresa cerrada, y el funcionamiento del rubro de la actividad favorece a la economía en general.

Surgió el Movimiento Nacional de Empresas recuperadas (MNER) y el Movimiento Nacional de Fabricas Recuperadas por sus trabajadores (MNFRT) para asesorar a los trabajadores en lo relativo a la gestión empresarial y a la forma de tramitar el expediente judicial.

A nivel internacional encontramos la ACI. La Alianza Cooperativa Internacional (cuyas siglas son ACI, ICA, IGB o MKA en diferentes idiomas) es una federación de cooperativas que sirve para reunir, representar y servir a cooperativas de todo el mundo.

Actualmente existen 3 millones de cooperativas en todo el mundo y 1200 millones de miembros distribuidos por todo el planeta, siendo el referente del movimiento cooperativo.

Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1.995, define: “Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas”

Se puede considerar entonces según la definición de ACI a la Cooperativa como una empresa que se posee en conjunto y se administra democráticamente.

Estas dos características la propiedad colectiva y el control democrático es lo que la diferencia de otro tipo de organizaciones como las empresas controladas por el capital. Cada Cooperativa es una empresa ya que es una entidad organizada que se desenvuelve dentro de un mercado y debe actuar con eficacia y eficiencia en la administración de sus recursos económicos y financieros.

Según la Ley 20.337 de Cooperativas la define como “una asociación de personas con el objeto de proveer, a sus asociados y a la comunidad toda, el progreso económico y el desarrollo humano, con justicia e igualdad social. Debe propender a la generación de empleo, la formación profesional de sus trabajadores asociados, instando a sus miembros, a la educación e investigación y al desarrollo científico y tecnológico. Todo ello, debe ser realizado, sobre la base

del espíritu, los principios y valores cooperativos. El espíritu cooperativo está expresado en los conceptos de: solidaridad, igualdad, justicia, equidad y libertad. Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, democracia, igualdad, responsabilidad, equidad y solidaridad. Sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.”

La Cooperativa es una empresa, en el sentido que se encuentra conformada por un grupo de asociados que cuentan con recursos para desarrollar una actividad económica, insertas en un mercado donde ofrecen sus productos y servicios y compiten con la mayor eficacia y eficiencia para alcanzar sus objetivos organizacionales.

En este tipo de organizaciones autogestionadas por sus trabajadores, la dirección estratégica se torna compleja La complejidad, afirma Etkin (2017)” refiere a que la realidad no es como la piensan los directivos tampoco puede durar mucho respondiendo solo a necesidades egoístas o intereses personales o demandas interiores a la organización y eso lleva a que agreguemos al concepto de realidad el concepto de realidad múltiple, significa que las organizaciones deben ir en varios sentidos a la vez y esos múltiples sentidos no son necesariamente complementarios, así como algunas instituciones buscan los resultados el lucro no pueden desatender los planteos y demandas de la gente que trabajan en ellas , no pueden desatender la calidad del producto que elaboran no pueden desatender los objetivos de actualizarse tecnológicamente para llevar el producto al mercado y este cumulo de objetivos, condiciones y presiones del contexto lleva a la necesidad de una gestión de la complejidad, las organizaciones sustentables son gestionadas desde la complejidad.”

Y en ese paradigma de la complejidad podemos definir la empresa recuperada como una empresa que ha cerrado o en peligro de cierre, en la cual sus trabajadores organizados participan en la reconstrucción de las fuentes de trabajo a través de la autogestión, tomando en sus manos el manejo de la empresa, desde la producción, administración y comercialización.

Ruggeri define a las empresas recuperadas como:

“un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista tradicional (inclusive, en algunos casos, bajo formas legales cooperativas) y cuyo proceso de

quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en marcha bajo formas autogestionarias. Elegimos la palabra recuperadas (aun cuando autogestionadas o recuperadas bajo autogestión, podría aparecer como más correcto), porque es el concepto que utilizan los mismos trabajadores, los protagonistas del proceso y, porque, como señalamos recién, implica la noción de ocupación de una empresa preexistente. Se trata de un proceso y no de un “acontecimiento”, por lo que las empresas recuperadas no son solamente las que están produciendo, o las que están expropiadas, o las que son cooperativas de trabajo, o cualquier otro criterio que reduzca el caso a un aspecto del proceso sin contemplar su totalidad, sino una unidad productiva que atraviesa un largo y complejo camino que la lleva a la gestión colectiva de los trabajadores”. (Ruggeri, Andres, & Trincherro, 2009)

En este sentido se planteó como Hipótesis de investigación si el el proceso de Toma de decisiones estratégicas está relacionado con factores personales y organizacionales en las empresas recuperadas y autogestionadas bajo la forma de Cooperativas de trabajo objeto de análisis, localizadas en la Provincia de Misiones.

Y como objetivo general se planteó Indagar, Analizar e interpretar, los factores personales y organizacionales del proceso de toma de decisiones estratégicas de las tres empresas recuperadas y autogestionadas por sus trabajadores, con localización en la Provincia de Misiones. Y a partir de ello proponer un mapa que mida el desempeño del nivel estratégico a través de indicadores que mejoren el Sistema de Gestión integral.

En relación con la metodología, según el objetivo propuesto este estudio se encuadra como una investigación descriptiva, según Gil Flores (1996, p.11)” la investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de las características de determinada población o fenómeno o el establecimiento de relaciones entre variables. Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”.

En función de la hipótesis planteada: El universo de estudio a considerar está dado por las empresas recuperadas y autogestionadas bajo la forma de Cooperativas de trabajo localizadas en la Provincia de Misiones, que, según el Registro Nacional de Empresas recuperadas en la Provincia de Misiones, tomándose como objeto de estudio tres de ellas.

La determinación de la muestra es por conveniencia en relación a las Empresas recuperadas y autogestionadas bajo la forma de Cooperativas de Trabajo, se considera aquellas que tienen mayor cantidad de personal, según informe publicado por el Registro Nacional de Empresas Recuperadas.

Se toma como muestra las tres (3) empresas recuperadas bajo la forma de Cooperativa de Trabajo en la Provincia de Misiones según lo informado por el Registro Nacional de Empresas Recuperadas.

Las variables que se van a considerar en el presente proyecto son: la variable dependiente es el proceso de toma de decisiones estratégicas y las variables independientes son los factores organizacionales y factores personales.

1) Dentro de los factores organizacionales se van a considerar los siguientes: Estrategias (negocio, diferenciación, diversificación, portafolio); Estructura organizacional(lineal, funcional, matricial, nivel de autoridad, jerarquía y responsabilidad); Mercado(clientes, segmentos target); Procesos(operativos, calidad, innovación, sistemas de información y comunicación TIC, comunicación formal e informal); Personal o Staff (participación de asociados en Toma de decisiones, clima organizacional)

2) Respecto a los factores personales, se van a considerar los siguientes: los antecedentes personales (edad, genero, estado civil, antigüedad en la organización, nivel de estudios, puesto que ocupa, experiencia en el rubro de actividad); estilo de liderazgo (autocrático, autoritario, democrático, transformacional, transaccional, orientado a la persona, orientado a la tarea, carismático, visionario, coach); valores personales y cooperativos(valores culturales, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, transparencia, preocupación por los otros, solidaridad, responsabilidad social, ayuda mutua); competencias y habilidades blandas (aprendizaje, crecimiento personal, trabajo en equipo, comunicación, inteligencia emocional, creatividad e innovación, gestión de conflictos, manejo del estrés, gestión del cambio, cultura

digital, manejo de base de datos, orientación hacia el cliente, negociación); racionalidad (toma de decisiones basada en la experiencia, hábitos y costumbres), modelos de toma de decisiones (conocimiento y/o uso de modelos de toma de decisiones).

Tanto los factores personales como los organizacionales se obtienen a través de tres encuestas (Cooperativa dedicada a la fabricación de Bolsas Kraft, Cooperativa frigorífico de carne., Cooperativa de elaboración de yerba mate dirigidas a los asociados y tres (3) entrevistas semiestructuradas al presidente de la unidad objeto de análisis, registro de audio, video, notas de campo, localizadas todas dentro de la Provincia de Misiones.

Conforme el enfoque metodológico elegido, se busca realizar un estudio cuali-cuantitativo, unificando el método cualitativo y cuantitativo, permitiendo una triangulación, haciendo uso como fuente primaria a la entrevista y encuesta semi estructurada, representando la aplicación de ambas técnicas un 66.66% de la población objetivo a fin de recopilar información la cual será tabulada y analizada.

Como aporte significativo al marco teórico se pudo observar una investigación administrativa realizada por los autores Zamorano Rosalía y Carranza María Teresa denominada Análisis de los Factores en la Toma de decisiones Estratégicas de los directores de las IES Públicas y Privadas.

Este trabajo realiza un análisis de las variables que intervienen en la toma de decisiones estratégicas en las instituciones de educación superior de siete universidades del estado de Querétaro y Guanajuato (México).

El presente trabajo plantea como problema determinar los factores personales y organizacionales que influyen en el proceso de toma de decisiones de los directivos del IES. Considera que el sujeto que toma la decisión se ve influenciado por el contexto organizacional, una racionalidad limitada, y un ambiente de incertidumbre.

Define como objetivo de la investigación: “Determinar qué factores organizacionales e individuales son tomados en consideración por los directores de las IES en la toma de decisiones para favorecer el alcance de los objetivos en las instituciones de educación superior pública y privada”.

“¿Qué factores organizacionales y personales ejercen mayor influencia en la toma de decisiones de los directores de las IES?”

Define su hipótesis como “el proceso de toma de decisiones estratégicas está relacionado con factores propios de la organización y con factores personales o individuales de los directores de las IES públicas y privadas”.

Para la hipótesis abordada: “*El proceso de toma de decisiones estratégicas está relacionado con factores propios de la organización y con factores personales o individuales de los directores de las IES públicas y privadas*” las variables que se consideraron en el estudio son las siguientes: la variable dependiente es el proceso de toma de decisiones estratégicas y las independientes son los factores organizacionales y personales. 1) Dentro de los factores organizacionales se consideraron los siguientes: los objetivos organizacionales, los objetivos académicos, los objetivos departamentales, el código de ética (ideario, valores); la centralización, descentralización (lugar donde se toman las decisiones); la cultura de participación (fomento a la participación); la normatividad (reglas, normas, reglamentos, políticas); la comunicación formal e informal, la comunicación de las decisiones, la efectividad en la comunicación, y la planeación.

2) Respecto a los factores personales, se consideraron los siguientes: los antecedentes personales (grado máximo de estudios, años de trabajo en las IES, puesto que ocupa), edad, género, experiencia, participación en la toma de decisiones (autonomía en la toma de decisiones y tipo de liderazgo), valores personales (éticos, culturales, políticos, económicos, religiosos), racionalidad (toma de decisiones basada en la experiencia, hábitos y costumbres), modelos (conocimiento y/o uso de modelos de toma de decisiones).

El objeto de estudio fueron siete instituciones de educación superior, cuatro públicas: la Universidad Autónoma de Querétaro, el Instituto Tecnológico de Celaya, el Instituto Tecnológico de Querétaro y la Universidad Tecnológica de Querétaro; y tres privadas: la Universidad Anáhuac de Querétaro, la Universidad del Valle de México Campus Querétaro y la Universidad UNIVER de Querétaro.

Estas universidades atienden en su conjunto a 24 901 estudiantes en las carreras relacionadas con la ingeniería, las ciencias sociales, las ciencias de la conducta y las ciencias de la salud.

Utilizaron como técnica de recolección de datos el cuestionario con 74 preguntas cerradas, dos abiertas y cuatro demográficas. La muestra es probabilística, el error estándar es menor a .015, es decir, se buscó que, de 100 casos, la predicción fuera correcta 95 veces (Kerlinger, 2002).

Los autores consideran que la racionalidad no es el único factor que mueve la conducta y las decisiones también intervienen las regulaciones de la organización, procesos, procedimientos, hábitos, pasiones, costumbres, sentimientos, e inclusive intereses personales.

Dentro de los antecedentes observados, Zahedi (2006) considera que dentro del proceso decisorio debe existir una efectividad en el juicio, una cierta “habilidad” para pensar con acierto acerca de los problemas que se enfrentan, basado en la dialéctica.

“La tarea esencial de la administración es preparar las condiciones y los métodos organizacionales de operación, de modo que las personas puedan alcanzar sus propias metas de la mejor manera, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización” (Mc. Gregor, 1957).

“La lista de sugerencias de este autor (ibid., 1957) incluye delegación y descentralización, mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones directivas y la evaluación del desempeño ajustada a la consecución de los objetivos que los individuos se imponen. En este sentido, las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, los modos de comunicación, la estructura de la institución, la perspectiva, las expectativas, la motivación, el reconocimiento, los componentes del clima organizacional y seguramente muchos elementos más confluyen en el desarrollo de una organización”.

Un buen líder es aquel que desarrolla valores y habilidades en los miembros de una organización y comparten la misma visión. (Sheard y Kakabadse, 2006)

Consideran que la participación en la toma de decisiones en las universidades favorece el desarrollo de capacidades en sus miembros y comparten una misma visión para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Posner (1995)” ha examinado cuidadosamente en instituciones educativas la relación entre los valores personales y los organizacionales, demostrando que los valores compartidos fomentan fuertes sentimientos de efectividad personal. Los valores promueven altos niveles de lealtad para con la organización; facilitan el consenso acerca de los objetivos organizacionales clave y de las personas interesadas en la organización; fomentan el

comportamiento ético; promueven normas convincentes acerca de trabajar con ahínco e interesarse por los demás; reducen los niveles de tensión en el trabajo; alientan el sano orgullo en la organización, y fomentan el trabajo en equipo”.

Mc. Devitt (2007) define “los valores como: una convicción o creencia estable en el tiempo que conduce a un determinado modo de conducta o a una finalidad existencial”.

Se puede afirmar que los valores son aprendizajes relativamente estables en el tiempo que influyen en los modos de actuar y en la calidad del trabajo.

Para los directivos del IES los valores representan una norma sobre la cual basarán sus decisiones en favor de la organización, y de las personas que la integran.

Un elemento esencial en ese proceso de toma de decisiones es la estrategia.

En este sentido, Drucker (1974) explica la estrategia como: “el deber de pensar en la misión de la organización, es decir, hacerse la pregunta: ¿Qué es la organización y qué debería de ser? Esto debe llevar al establecimiento de los objetivos, el desarrollo de la estrategia, los planes, así como la toma de decisiones en el presente para los resultados de mañana. Obviamente, esto sólo puede hacerlo un órgano de la organización que pueda visualizarla por completo, y que pueda distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados clave.”

Otro aporte al marco teórico es una tesis final del grado académico de Magister en Administración de empresas denominado El Modelo McKinsey de las 7-S y su Aplicación a la empresa AGA enfoque en el Área de Operaciones comerciales cuyos autores son Viteri Villamar Claudio y Jaramillo Carlos.

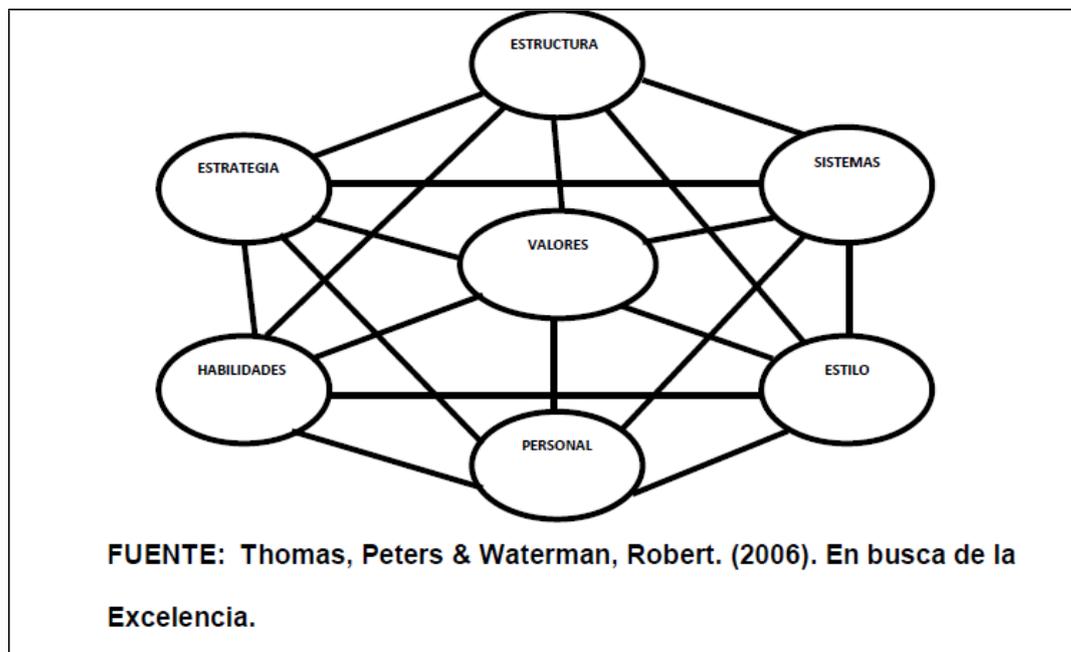
En la misma se planteó como objetivo general “Analizar, evaluar y formular recomendaciones para mejora de la empresa AGA (Linde Ecuador S.A, dedicada a la producción de gas industrial), aplicando el enfoque de las 7-S de McKinsey, con énfasis en el área de Operaciones Comerciales”.

Y como uno de los objetivos específicos se planteó “Justificar la elección del enfoque McKinsey, describiendo en qué consiste y analizando cada uno de sus elementos:

Valores, Análisis FODA, Estrategias, Estructura, Talento Humano, Sistemas y Estilos de Liderazgo.

Se baso en este modelo por considerar que la compañía McKinsey & Cía. es una organización global, con más de 90 oficinas en 50 países, la más prestigiosa a nivel mundial que recluta a los mejores expertos para brindar el mejor asesoramiento integral a las empresas. Según este enfoque, el Modelo de McKinsey está integrado por 7 elementos:

Figura 1 Elementos que componen el Enfoque de las 7-S McKinsey



Fuente: Estos elementos que componen el Modelo de McKinsey de las 7-S Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.15), por Viteri V.C y Jaramillo J.C., 2013. Guayaquil.

1-Valores (shares valúes): los valores compartidos son el corazón de la empresa, es lo que integra a sus miembros y los alinea para ir en la misma dirección. En cualquier organización se debe definir la Misión (consiste en definir a que se dedicara la empresa), Visión (es la perspectiva que se tiene en el corto y largo plazo) y Objetivos internos y externos.

Dentro de los valores distingue los éticos, sensitivos y rentables.

Los valores éticos hacen referencia a los modos de actuación con justicia y equidad en el trato para con los empleados, manejarse con integridad con clientes y proveedores, entregar información oportuna clara exacta a los accionistas.

Los valores sensitivos hacen referencia a la atención de las necesidades y expectativas de los clientes, a la integración de los empleados en el proceso de toma de decisiones, al cumplimiento de las expectativas de los accionistas, y al incentivo de los empleados de servir a la comunidad.

Los valores rentables se relacionan con otorgar a los clientes productos de calidad a un costo competitivo, a la motivación por superarse los empleados, y generar una rentabilidad atractiva para los inversores, realizar acciones de responsabilidad social.

2-Análisis FODA: Resulta necesario definir dentro de los factores internos las fortalezas, y debilidades, y como factor externo las amenazas y oportunidades de una empresa analizando su entorno político, económico, social, cultural, ambiental y tecnológico.

El presente trabajo identifica como posible fortaleza: la posición de liderazgo en el mercado, una marca que tenga calidad, el conocimiento del producto o negocio (know how), contar con un capital propio, hacer constante innovación en los productos o servicios. Identifica como oportunidad la venta de una nueva línea de productos en el mercado existente o en nuevo mercado, a medida que culmina el ciclo de vida de un servicio o producto se puede reinventar nuevos productos o servicios o bien instalar nuevas plantas de producción destinadas a satisfacer a la demanda.

Las debilidades identifican como una debilidad la falta de capacitación de los recursos humanos, ausencia de tecnología de avanzada, la falta de motivación del personal, la ausencia de estudios de mercado. Y como amenaza la vincula a la competencia, aunque considera que es una motivación para un proceso de mejora continua.

3-Estrategia (Strategy): considera a la estrategia como el camino a seguir para alcanzar los objetivos. Son planes que “debe hacer” una organización para atraer y mantener clientes y alcanzar sus metas y objetivos.

Según los autores la estrategia se encuentra condicionada por las cinco fuerzas de Michael Porter: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, y la intensidad de la competencia.

Existen obstáculos o barreras que dificultan el ingreso a nuevos mercados según lo sostiene Porter: las economías de escala, la diferenciación del producto o servicio, las necesidades de capital, desventajas en costos, el acceso a canales de distribución, y política del gobierno. Cada empresa debe definir su ventaja competitiva para poder competir en el mercado.

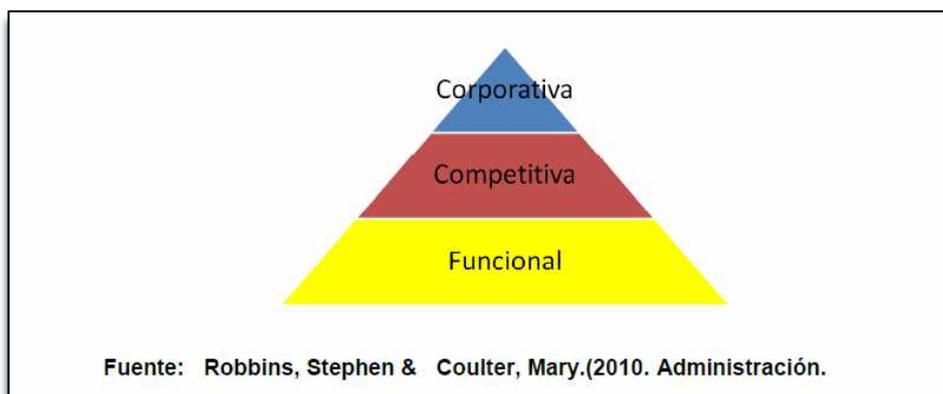
Los autores diferencian tres tipos de estrategias:

las estrategias corporativas, son aquellas que se relacionan con el tipo de negocio y líneas de productos y servicios que va a ofrecer y segmento de mercado que apunta, estas son definidas por la alta dirección (gestión de cartera-compra de nuevos negocios autónomos y rentables con poco personal y bajo costo, reestructuración-alinear la estrategia con la estructura, transferencias técnicas, y actividades compartidas-pasar de una actividad a otra en la cadena de valor)

Las estrategias competitivas, busca crear ventaja competitiva, se vincula a la forma de cómo se diferencian de los competidores, y está a cargo de los niveles medios. (liderazgo en costos, calidad del producto y servicio, liderazgo tecnológico, innovación, diferenciación, segmentación, servicio al cliente, estrategia E-Business).

Estrategias funcionales es de carácter operativo repetitivo, de ejecución y se vincula con los niveles operativos.

Figura 2 Niveles de Estrategia



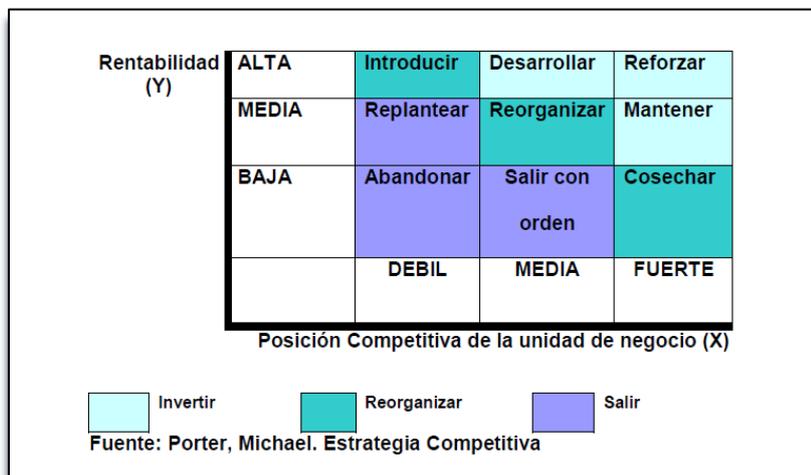
Fuente: Niveles de Estrategia: corporativa, competitiva y funcional u operativa. Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.26), por Viteri V.C y Jaramillo J.C., 2013.Guayaquil.

La alta gerencia dispone de una herramienta para decidir qué línea de negocio, producto y/ servicio desenvolverse, en este trabajo se observa la Matriz de McKinsey: consta de nueve

celdas, el eje X mide la posición competitiva de la unidad de negocio, el eje Y mide la rentabilidad o lo atractivo de la industria.

La matriz muestra aquellas áreas del negocio que tienen más fortalezas y se encuentran en los sectores más atractivos y requieren mayor inversión para lograr un crecimiento rápido. Las áreas de negocio en la parte central de esta matriz, requieren una inversión selectiva. Las áreas de menor fortaleza y sectores menos rentables sugieren su venta o desinversión progresiva.

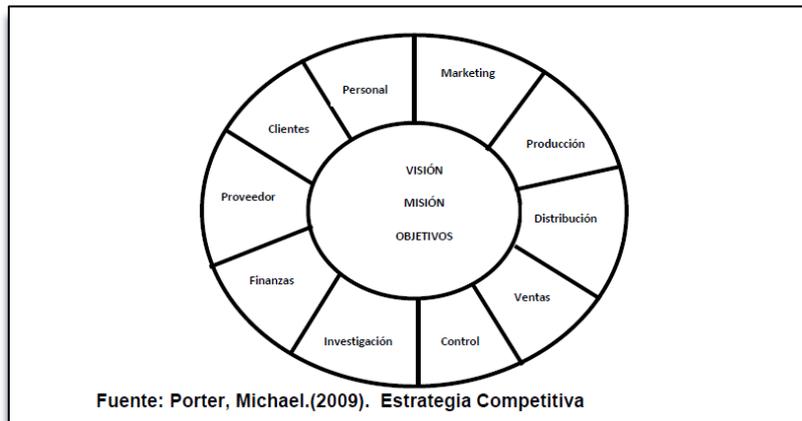
Figura 3 Matriz de McKinsey



Fuente: Esta Matriz colabora con la alta dirección para la Toma de decisiones estratégicas Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.30), por Viteri V.C y Jaramillo J.C.,2013. Guayaquil.

Esta matriz es útil para la alta dirección al momento de tomar decisiones estratégicas sobre la continuidad o no de una unidad de negocio.

Figura 4 *La Rueda de la Estrategia Competitiva*



Fuente: Michael Porter. (2009). Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.33), por Viteri V.C y Jaramillo J.C.,2013. Guayaquil.

Dentro de este nivel estratégico, los autores definen a la rueda de la estrategia competitiva como un instrumento que combina las metas que busca la empresa con las políticas que intenta alcanzar.

4-Estructura (Structure) es representada a través del organigrama.

Distinguen dos tipos de estructuras: las tradicionales y las contemporáneas

Las tradicionales: funcional, divisional y por zonas

La estructura funcional: se origina en el principio de Henri Fayol “división del trabajo” donde las actividades se agrupan por funciones: comercial, financiero, técnico, seguridad, contabilidad y gerencial.

Estructura Divisional: se conforma con unidades de negocios independientes, cada división tiene un gerente que tiene autoridad y responsabilidad sobre su área, la casa matriz supervisa, coordina y controla las divisiones, brinda apoyo financiero y legal.

Estructura por zona geográfica: existe una casa matriz y sucursales en diversas zonas, al relacionarse las sucursales entre sí, se las llama clúster.

La estructura contemporánea: estructura de equipo, estructura matricial y de proyectos y Estructura sin límites.

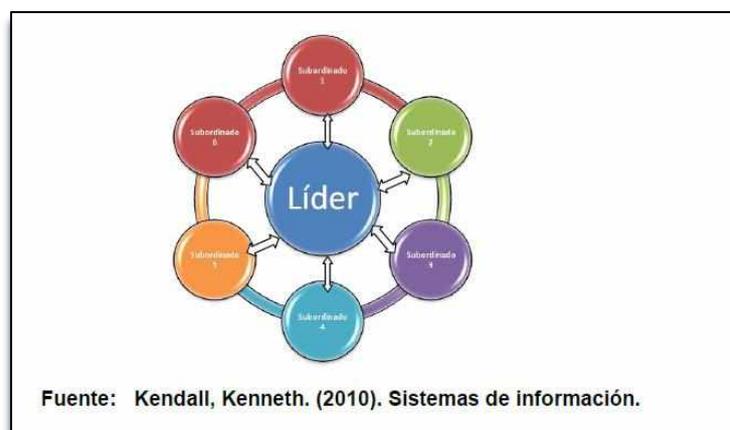
La estructura de equipo es aquella donde hay una participación activa del equipo de trabajo quienes toman decisiones y son responsables cada uno en su área.

La estructura matricial y por proyectos está conformada por profesionales idóneos de diferentes áreas funcionales afectados a un proyecto en particular.

Estructura sin límites: no hay una línea de autoridad definida, pone como ejemplo una organización virtual formada por grupo de especialistas de tiempo completo para un proyecto en particular que se comunican por internet.

Identifican fuerzas que impulsan el cambio de la estructura en una empresa: innovación de productos y servicios, reducción de la incertidumbre, acumulación de la experiencia, cambios en la política de gobierno, entre otras.

Figura 5 *Estructura en Equipo*



Fuente: Kendall, Kenneth. (2010). Sistemas de información. Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.38), por Viteri V.C y Jaramillo J.C.,2013. Guayaquil.

5-Talento Humano (Staff)

Los recursos humanos constituyen fuente de ventaja competitiva y son la columna vertebral de la empresa.

Se menciona que las prácticas laborales de alto rendimiento son aquellas que mejoran el desempeño individual y organizacional y citan como ejemplo: equipos autodirigidos, toma de decisiones descentralizadas, programas de capacitaciones para desarrollar habilidades, conocimientos y capacidades, comunicación abierta, compensación basada en desempeño.

6-Sistemas y Procesos (Systems)

Definen como sistema un conjunto de elementos interrelacionados entre sí para el logro de uno o varios objetivos. La empresa es un sistema abierto porque se ve influenciado por el entorno (clientes, competidores, proveedores, estado, tecnología) y dinámico porque está en continuo cambio, integrado por elementos o recursos: Humanos (accionistas, empleados,

proveedores); materiales (activos fijos, inventarios); financieros (dinero, créditos); y tecnológicos (Internet).

En esa gama de relaciones se encuentran los Stakeholders son los grupos de interés que se vinculan con la empresa (estado, proveedores, clientes, empleados, comunidad).

Consideran además al sistema informático como parte de ese gran sistema organizacional.

Los datos cuando lo transformamos en información útil ayudan a tomar mejores decisiones a la alta gerencia.

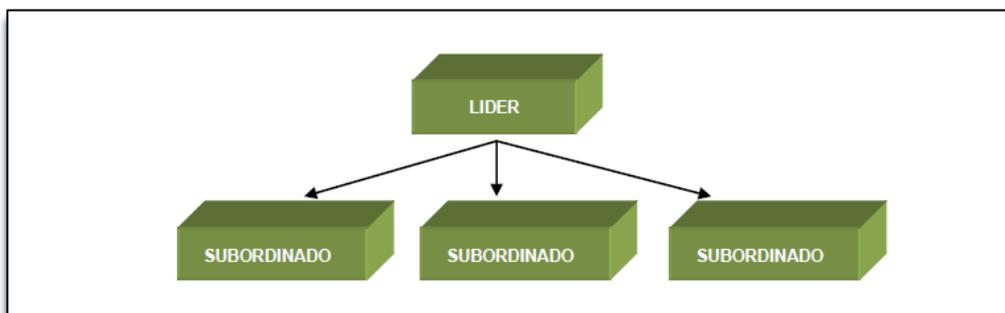
7-Estilos de Liderazgo (Style)

Mencionan 5 habilidades que debe tener un buen líder para ser exitoso: desarrollar una red de fuentes de información, desarrollar una gerencia participativa, concentrarse en número limitado de cuestiones significativas, saber indicar la dirección que tomara la empresa, y hábiles para desarrollar oportunidades.

Hacen referencia a cuatro estilos de liderazgo:

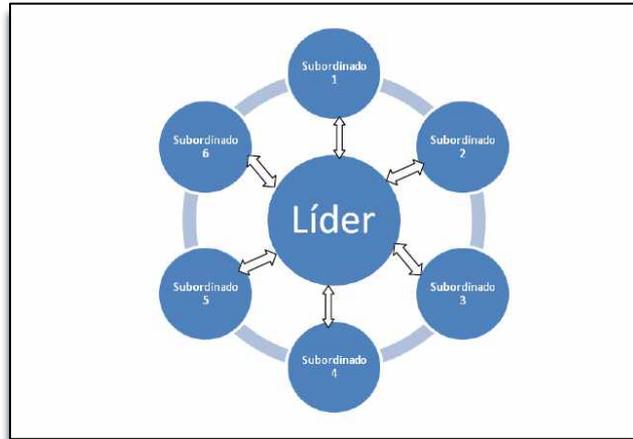
- el autocrático orientado a la tarea, da órdenes y espera su cumplimiento,
- el liderazgo democrático o participativo, involucra a subordinados en el proceso de toma de decisiones, facilita la descentralización, y está orientado a los resultados.
- el transformacional son los líderes que motivan a sus seguidores a alcanzar resultados extraordinarios.
- el empowerment otorga poder de decisión a sus colaboradores en la toma de decisiones gerenciales como desarrollo de presupuestos, resolver problemas de calidad entre otros.

Figura 6 *Liderazgo Autocrático orientado a las tareas*



Fuente: Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.45), por Viteri V.C y Jaramillo J.C.,2013. Guayaquil.

Figura 7 *Liderazgo Participativo orientado a los resultados*



FUENTE: Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.46), por Viteri V.C y Jaramillo J.C.,2013. Guayaquil

La empresa AGA S.A. tiene como pilares de valores la innovación para los clientes buscando agregar valor a los clientes externos, la pasión por la excelencia, y el empowerment a su personal, dándoles la posibilidad de realizar aportes y crecimiento.

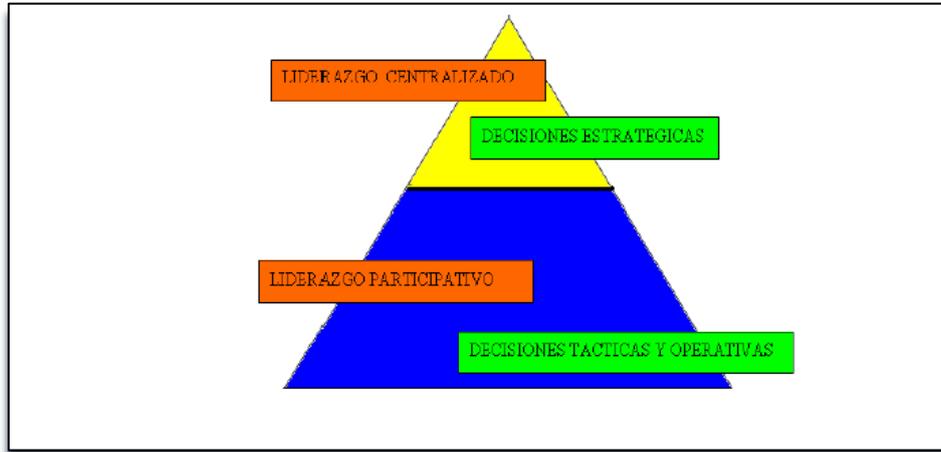
Sus principios son la sustentabilidad, integridad y seguridad.

Cuentan con un código de ética que apoya su visión corporativa, sus valores y principios.

Entre sus estrategias se encuentran: enfoque al cliente, liderazgo visible, desarrollo del personal con programas de desarrollo gerencial, programas técnicos y de gestión, programas de postgrado y especializaciones; seguridad calidad y medio ambiente cuentan con normas ISO 9000-2008; gestión de procesos proyectos y riesgos, competencia funcional y técnica.

Las decisiones estratégicas en AGA S.A tiene un liderazgo centralizado en la alta dirección. En las decisiones tácticas y operativas su estilo de liderazgo es más bien participativo, se consideran las opiniones de todos los involucrados.

Figura 8 *Del Estilo de Liderazgo centralizado al Participativo*



FUENTE: Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.83), por Viteri V.C y Jaramillo J.C.,2013. Guayaquil.

La comunicación es dinámica y transparente interna y externamente cuentan con dos revistas una local de publicación trimestral llamada “Entre nosotros” que es distribuida a todos los funcionarios de la empresa y una publicación newsletter ejecutivo llamado “Liderando” revista regional destinada solo a gestores de cada organización local.

La comunicación externa es a través de su sitio web (www.linde.com / www.aga.com / www.agalindehealthcare.com), además usan trípticos, brochures y anuncios en radios, prensa y televisión y convenios con universidades, donde los estudiantes reciben apoyo para sus proyectos y tesis.

En el website de AGA, el usuario podrá encontrar diferentes áreas como: “Contáctenos” (canal de comunicación que permite al usuario buscar informaciones, dar sugerencias, absolver inquietudes y solicitar visitas) y “Últimas Noticias” (campo en el que la empresa informa al mercado noticias relevantes como campañas publicitarias, promociones y eventos. Cuenta con un centro de Atención al Cliente. - es un área que está a cargo de la atención telefónica, recibiendo solicitudes de información sobre productos y servicios, asistencia técnica, sugerencias y posibles reclamos.

Se planteo como Problema determinar los niveles de cumplimiento en procedimientos y estándares establecidos por la empresa y determinar los grados de satisfacción del cliente interno como externo.

El enfoque de investigación es de tipo cuantitativo utilizaron encuestas a 57 clientes internos (ejecutivos del área de operaciones comerciales) y externos (334 distribuidores continuos, clientes directos y retail). El muestreo es de tipo probabilístico. A los clientes internos les preguntaron sobre el clima laboral, cumplimiento de metas y objetivos. A los clientes externos le preguntaron grado de satisfacción, calidad del producto y servicio, precio, entrega oportuna entre otros.

El tipo de investigación es descriptiva y exploratoria en esta tesis. Han identificado dos tipos de variables una vinculada con el cliente interno y otra con el cliente externo.

“Las variables que tienen relación con el cliente interno son: calidad de productos y servicios, sistemas y procesos, mejoramiento continuo, clima laboral, enfoque al cliente externo, estructura alineada con las estrategias, motivación del trabajador, descentralización de tareas, comunicación interna, entrenamiento al personal”

“Entre las variables que tienen relación con el cliente externo son: satisfacción del cliente, calidad en productos y servicios, precios convenientes, crédito ajustado a las necesidades del cliente, puntualidad en entregas, buena atención y efectivas comunicaciones con el cliente, eficientes procesos de facturación. Al analizar y evaluar estos dos tipos de variables se cumple con el objetivo de McKinsey, de monitorear que los procesos, políticas y procedimientos se ajusten a los estándares de la compañía”

En esta tesis toma como modelo de evaluación 7S McKinsey donde compara el desempeño deseado(estándar) con el desempeño real de las encuestas realizadas a los clientes internos y externos para determinar los niveles de calidad de los productos y grado de satisfacción de los clientes, se tomaron acciones correctivas cuando muestren porcentajes significativos mayores al 5%

Tabla 1 Evaluación de los Valores, Código de Ética y FODA con concepto de Semáforo

Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
Valores y Código de Ética	Existe	100	100	0	NO
	Se Conoce	100	100	0	NO
	Se aplica	100	94	6	NO
Fortaleza	Conocimiento y Aprovechamiento	100	98	2	NO
Oportunidades	Conocimiento y Aprovechamiento	100	98	2	NO
Debilidades	Conocimiento y Aprovechamiento	100	98	2	NO
Amenazas	Conocimiento y Aprovechamiento	100	98	2	NO

FUENTE: Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.94), por Viteri V.C y Jaramillo J.C.,2013. Guayaquil

Se analizaron los resultados basándose en el Modelo de las 7 S utilizando el concepto de semáforo para calificar las variaciones, el color verde indica variaciones no son significativas y empresa está cumpliendo con sus objetivos y estándares, el color amarillo indica alerta o prevención y el color rojo indica que las variaciones son significativas y hay que tomar acciones correctivas.

La evaluación en cuanto a Valores, Código de Ética y análisis de FODA, muestran que no hay variaciones significativas, sin embargo, se recomienda una mayor difusión del Código de Ética mediante charlas y seminarios sobre este tema.

El semáforo en amarillo indica que, aunque existe el Código de Ética y valores en AGA, debe haber un mayor conocimiento del mismo por parte de los empleados de la Cía.

Tabla 2 Evaluación de la Estrategia Competitiva con concepto de Semáforo

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA					
Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
ESTRATEGIA COMPETITIVA	Calidad	100	98	2	NO
	Diversificación	100	98	2	NO
	Segmentación de Clientes	100	99	1	NO
	Diferenciación	100	98	2	NO
	Innovación	100	98	2	NO
	Puntualidad	100	91	9	NO
	Cobertura	100	70	30	SI
	Liderazgo en Costos y Precios	100	66	34	SI
	Enfoque al Cliente	100	90	10	SI
	Investigación y Desarrollo	100	98	2	NO
	Atención a Quejas Clientes	100	83	17	SI
	Fidelidad de Clientes	100	100	0	NO
	Servicio al Cliente	100	97	3	NO
	Políticas de Crédito	100	65	35	SI

FUENTE: Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.95), por Viteri V.C y Jaramillo J.C.,2013. Guayaquil

Se puede observar en este cuadro (Tabla 7) la evaluación de la estrategia competitiva que la empresa muestra una deficiencia en la atención de quejas de los clientes, en la cobertura de áreas geográficas y debe mejorar la puntualidad en la entrega a los clientes.

Tabla 3 *Evaluación de la Estrategia Competitiva y Estrategia E-Business con concepto de Semáforo*

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA					
Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
ESTRATEGIA CORPORATIVA	Administración Financiera	100	98	2	NO
	Reestructuración	100	97	3	NO
	Transferencia de Técnicas	100	98	2	NO
	Actividades Compartidas	100	98	2	NO
	Responsabilidad Social	100	98	2	NO
	Visión a L/Plazo.	100	97	3	NO
	ESTRATEGIA E-BUSINESS	Existencia Sitio Web	100	100	0
Actualización y Mantenimiento Sitio Web		100	98	2	NO
Ventas Online		100	40	60	SI
Medios de Pagos Online		100	40	60	SI
Servicio al Cliente		100	40	60	SI

FUENTE: Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.96), por Viteri V.C y Jaramillo J.C.,2013. Guayaquil.

En este cuadro (Tabla 8) se puede visualizar que la empresa AGA S.A. muestra una deficiencia en su estrategia E-Business en cuanto a sus ventas on-line, medios de pagos on-line y servicio al cliente.

Tabla 4 *Evaluación de la Estructura con el concepto de Semáforo*

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA					
Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
ESTRUCTURA	Existencia Estructura Funcional	100	100	0	NO
	Existencia Estructura Divisional	100	100	0	NO
	Existencia Estructura por Zonas	100	100	0	NO
	Existencia Estructura de Equipo	100	70	30	SI
	Existencia Estructura Virtual	100	90	10	NO
	Alineación con Objetivos y Estrategias	100	78	22	SI
	Grado de descentralización adecuado.	100	80	20	SI

FUENTE: Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.97), por Viteri V.C y Jaramillo J.C.,2013. Guayaquil.

Se puede observar en este grafico que la empresa trabaja con estructuras tradicionales y rígidas por lo que le sugieren trabajar en estructuras más participativas y en equipo así se flexibiliza la centralización de funciones y se compromete a los colaboradores.

Tabla 5 Evaluación del Talento Humano y Liderazgo con concepto de Semáforo

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA					
Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
TALENTO HUMANO	Selección de Personal de Buenos Perfiles	100	95	5	NO
	Programa de Capacitación	100	72	28	SI
	Evaluaciones Periódicas	100	100	0	NO
	Promociones y Ascensos	100	95	5	NO
	Salarios Justos	100	50	50	SI
LIDERAZGO	Liderazgo Participativo	100	80	20	SI
	Buen Clima Laboral	100	96	4	NO
	Motivación al Personal	100	94	6	SI
	Buenas Comunicaciones	100	56	44	SI

FUENTE: Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.98), por Viteri V.C y Jaramillo J.C.,2013. Guayaquil.

Se puede observar en este cuadro (Tabla 10) que en lo que se refiere a evaluación del talento humano la empresa debe mejorar sus programas de capacitación hay una alerta roja. En lo que se refiere a la evaluación del liderazgo se observa que se debe mejorar los canales de comunicación interno y externo y dar mayor participación y comprometer a los empleados en el proceso de toma de decisiones.

Tabla 6 Evaluación de Sistemas y Proceso con concepto de Semáforo

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA					
Elementos 7-S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % RGA	Medición Variedad %	Materialidad de Medición
SISTEMAS Y PROCESOS	Tecnología de Punta en Sistemas Informáticos	100	82	38	SI
	Alta Tecnología en equipos de Fabricación	100	80	20	SI
	Eficiente Manejo de Inventarios	100	90	10	SI
	Mejora Continua	100	98	2	NO
	Aplicación ISO 22000	100	100	0	NO
	Diversificación e Innovación de Productos	100	98	2	NO
	Cadena de Valor	100	90	10	SI
	Impacto Ambiental	100	90	10	SI
	Servicio al Cliente	100	72	28	SI
	Tecnología en Comunicación	100	81	19	SI

FUENTE: Tomado de Modelo de McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones. (p.99), por Viteri V.C y Jaramillo J.C.,2013. Guayaquil.

En este grafico (Tabla 11) se puede observar en relación a la evaluación de sus sistemas y procesos, con alerta rojo que debe enfocarse más en el servicio de atención al cliente, mejorar la tecnología en los sistemas informáticos y en comunicaciones.

Como conclusión del presente trabajo se logró explorar el impacto del modelo de las 7 S de MC Kinsey en el contexto de las empresas recuperadas que operan como Cooperativas de Trabajo. A través de un análisis exhaustivo de cada uno de los elementos que componen este modelo —estrategia, estructura, sistemas, estilo, staff, habilidades y valores compartidos— se ha evidenciado cómo su implementación puede contribuir significativamente a la sostenibilidad y eficacia de estas organizaciones.

El enfoque cooperativo, al promover la participación activa de todos los socios en la toma de decisiones, se alinea con los principios de la 7 S, favoreciendo no solo un ambiente laboral más colaborativo, sino también una mayor adaptabilidad ante los desafíos del mercado. La sinergia generada por la integración de estos elementos permite a las empresas recuperadas optimizar sus recursos y fortalecer su identidad, lo que resulta fundamental en un entorno económico dinámico. Este enfoque no solo contribuye al éxito operativo de las cooperativas, sino que también fortalece su identidad colectiva y su compromiso con el desarrollo comunitario.

Asimismo, se destaca la importancia de los valores compartidos y de un liderazgo orientado al desarrollo humano, aspectos que son esenciales para fomentar la cohesión y el compromiso de los miembros de la cooperativa. El Modelo de las 7 S de Mc Kinsey fortalece las ventajas competitivas y mejora el desempeño organizacional de las empresas recuperadas.

En conclusión, este estudio no solo aporta un marco teórico que enriquece la literatura existente sobre cooperativismo y gestión empresarial, sino que también ofrece implicaciones prácticas para líderes y gestores de estas organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- Antosz María y Merchán Norberto (2016) *Análisis de las Estrategias empresariales y de las TIC*. 3CEmpresas.Edic N.º 25. Vol. 5. file:///D:/Usuario/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLasEstrategiasEmpresarialesYDeLasTIC-5366172%20(5).pdf
- Antivero J.A Lozano L.N. (2005). *El fenómeno de las Empresas Recuperadas por sus trabajadores "Origen, presente y futuro"*. IV Jornadas de Sociología de la UNLP. La Plata Argentina. Recuperado de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6607/ev.6607.pdf
- Atienzo-Montero, P. & Rodríguez-Pacheco, A. (2018). "Empresas capitalistas versus cooperativas: análisis comparado de resultados económicos y financieros para España en 2008-2015", Ciriéc España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 93, 115-154, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.10730
- Campos Luis Gutiérrez, (2012) *Conectivismo como teoría de aprendizaje: conceptos, ideas, y posibles limitaciones* Revista Educación y Tecnología N°1 Pag 119-122
- Carranza de la Garza María Teresa, Zamorano María Elizabeth Grados, (2009). *Análisis de los Factores en la Toma de Decisiones Estratégicas de los directores de las IES Públicas y Privadas* investigación Administrativa. ISSN: 1870-6614, núm. 103, enero-junio, 2009, pp. 22-37 Escuela Superior de Comercio y Administración, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México. <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045209002.pdf>
- Etkin J. R. (2017) *Gestión de la Complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ed. Granica. Bs As. México. Santiago. Montevideo.

Ruggeri Andrés, Trincherro Hugo (2009) Las Empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina. Programa Facultad Abierta Secretaria de Extensión Universitaria Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Bs As. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras.
https://www.recuperadasdoc.com.ar/Las_empresas_recuperadas_autogestion_obrera_en_Argentina_y_America_Latina.pdf

Tevez Alejandra Noemi, (2010) *Empresas recuperadas y cooperativas de trabajo*. Ed. Astrea Bs As. Cap. IV Empresas recuperadas pág. 144-148.

Viteri Villamar Claudio y Jaramillo Carlos. (2013). *El Modelo McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de Operaciones comerciales*.

20 SIMPOSIO
REGIONAL DE
INVESTIGACIÓN
CONTABLE
AÑOS

INSTITUTO DE
INVESTIGACIONES Y
ESTUDIOS CONTABLES

70
AÑOS
1953-2023

FCE
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

 UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA