

Herramientas y metodologías administrativas en las organizaciones de la economía social y solidaria (ESS).

El caso de la Mutual Primavera de José C. Paz



Laura Saavedra, Natalia Lestani** y Gloria Ojeda****

1. Resumen

En la actualidad, las tecnologías inherentes a la administración son sumamente importantes para la gestión y el crecimiento organizacional. En lo que respecta a las organizaciones asociativas de la economía social y solidaria (ESS), las herramientas y metodologías de administración que se aplican suelen hacer referencia a la economía convencional sin tomar en consideración una línea histórica y el aspecto vincular que en estas organizaciones resultan definitorios de su éxito o fracaso (Repetto, 2010).

El objetivo de este trabajo es caracterizar las herramientas y metodologías de administración que se aplican en la Mutual Primavera, ubicada en José C. Paz, y acercar algunas reflexiones en torno a los desafíos que se presentan para su desarrollo organizacional.

* Licenciada en Sociología (FSC, UBA) y Mg. en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales (FLACSO, Argentina). Profesora investigadora (UNPAZ/UNAJ). Directora del Proyecto "Trayectorias y diferenciación socio-económica en MIPYMES y trabajadores en la economía social de José C. Paz. Aportes para gestionar innovando" C0028/2017 (en el marco del cual se presenta este trabajo). Departamento de Economía, Producción e Innovación Tecnológica, Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación, UNPAZ.

** Licenciada en Administración (UNPAZ). Investigadora-graduada del Proyecto C0028/2017. Docente de las materias Administración Financiera y Dirección General de la Licenciatura en Administración, UNPAZ.

***Estudiante de la Licenciatura en Administración (UNPAZ). Estudiante investigadora del Proyecto C0028/2017. Becaria CIN 2016 (UNPAZ), en el marco del respectivo Proyecto.

Por último, este trabajo, descriptivo y exploratorio, destaca cómo los valores y principios de la ESS –la cooperación, la solidaridad, el voluntariado, la autogestión, la autonomía, la gestión participativa y la reciprocidad, entre otros– influyen sobre la manera de gestionar esta modalidad de organizaciones.

Palabras claves: organizaciones, economía social y solidaria (ESS), herramientas administrativas

2. Introducción

Las metodologías y herramientas de la administración son esenciales para el desarrollo organizacional. En lo que atañe a las organizaciones asociativas, según Repetto (2010), estas deben estar en íntima relación con la línea histórica y con los aspectos vinculares que en estas organizaciones hacen a la conformación de sus identidades.

Este trabajo busca caracterizar en clave interpretativa la gestión administrativa de la Mutual Primavera de José C. Paz, persiguiendo específicamente, por un lado, sistematizar la historia de la Mutual Primavera y, por otro, relevar y analizar las herramientas y metodologías de administración que se aplican en función de los valores y principios de la ESS, así como plantear algunos desafíos pendientes en el tema.

Para ello, se centra en un análisis descriptivo y exploratorio, utilizando un abordaje cualitativo con datos no estructurados obtenidos a partir de una observación participante y dos entrevistas realizadas a integrantes de la organización.

3. Anclaje teórico

Como se mencionó anteriormente, las herramientas y metodologías de administración constituyen un aspecto fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones asociativas de la ESS.

Factores como la planeación, organización, coordinación y control de los recursos de la organización tienen que ponderarse para facilitar su desarrollo. También resultan significativos otros aspectos de la gestión organizacional como los sistemas de comunicación, capacitación e incentivos que se van conformando en las experiencias organizacionales asociativas. Estos procesos impactan en el desarrollo de los trabajadores, incidiendo en su productividad, los rendimientos, la calidad en el trabajo y la salud (Gartner, 1985; Varela, 2001, Werther y Keith, 2008). Otro factor elemental en el fortalecimiento de estas organizaciones son las redes de apoyo del territorio en el que estas se localizan (Bráncoli, 2006).

En lo que atañe a cualquier sistema organizacional es importante centrarse en una mirada “socio-técnica” en la que todos los subsistemas del mismo (tareas, personal, tecnología, estructura) deben interactuar conjuntamente con el mismo nivel de importancia (Bohórquez Arévalo, 2013). Conside-

rando, además, la cultura y el clima organizacional ya que son dos componentes esenciales en la productividad laboral (Alázar Estrada et al, 2009).

En este marco, cabe aclarar que un proceso transversal administrativo clave lo constituye la planificación. Ello se debe a que la planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse (Bohórquez Arévalo, 2013).

El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que lo hace la orientación y el impulso para realizar y lograr los objetivos al tiempo que obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues permite ver las relaciones de importancia y facilita un entendimiento más pleno de cada actividad.

Además, la planificación proporciona una base para el control. Este se ejecuta para cerciorarse de que la planificación está dando los resultados buscados.

Ahora bien, en el caso de este tipo de organizaciones asociativas a la hora de aplicar herramientas de administración debe tenerse en cuenta la línea histórica, el aspecto vincular y las emociones que se juegan en ese tipo de estructuras (Soto, 2002; Repetto, 2010).

4. La historia de la Mutua

La Mutua Primavera se constituyó legalmente el 14 de abril de 2002, pero los trabajos para su formación dieron comienzo en la crisis socio-institucional y económica del año 2001.

Dicha organización tiene por misión recuperar la dignidad del trabajo y la identidad barrial y su visión es llevar adelante un proyecto de economía social y desarrollo que permita a sus integrantes y asociados vivir en consonancia con la misión que los identifica.

La historia de la Mutua se refleja fielmente en los siguientes fragmentos de una entrevista realizada a una referente fundante y figura clave en el desarrollo de dicha Mutua:

La Asociación Mutua Primavera es una organización sin fines de lucro con sede en la calle Nueva Granada del Barrio Primavera de la localidad de José C. Paz. Desde allí realiza actividades de promoción de empleo solidario y organización comunitaria como marcan sus estatutos [...]

Nacimos ante la necesidad genuina de los vecinos de Barrio Primavera para recuperar la dignidad del trabajo y la recuperación e identidad de un barrio que no tiene referentes a quien recurrir por sus reclamos, entre ellos los del transporte. De allí en más nos constituimos como empresa social del transporte. Un transporte fundamentalmente hecho para nosotros y por nosotros los vecinos del Barrio Primavera, copiando la extraordinaria experiencia de nuestros vecinos y actuales colegas de Moreno y su Mutua El Colmenar [...].

La Mutua Primavera, no tiene como fin competir con las actuales empresas públicas de transporte, sino cubrir necesidades de los vecinos: transporte directo al hospital, transporte a los centros locales y trans-

porte público, generar empleo genuino. Somos una institución de la economía social no solo porque no perseguimos fines de lucro, sino porque también nos constituimos como institución política, que participa en distintas instancias para definir con otros qué tipo de desarrollo desde lo Local queremos. Toda nuestra lógica de funcionamiento está centrada en el trabajo autogestivo y asociativo con el empoderamiento de los compañeros miembros socios de la Mutual para la toma de decisiones, donde lo que nos convoca es el trabajo y la participación (relato de Mónica en Aguirre y Colina García, 2005).

El servicio de transporte aprobado por el Gobierno de la provincia de Buenos Aires en la figura de “Transporte común de pasajeros, privado y exclusivo para socios” no fue el único proyecto realizado.

La organización siguió adelante con otros proyectos orientados a promover el desarrollo barrial, entre los que actualmente se destacan:

- la cuadrilla de instalación de gas: cuyo objeto es brindar la posibilidad de acceso a la red de gas natural mediante un sistema de financiación en cuotas y de bajo costo;
- el lubricentro: pensado con el fin de fomentar la reinserción laboral y la capacitación de los miembros de la Mutual;
- la creación de un jardín maternal que atiende las necesidades de los niños de la comunidad y que, además, cuenta con un servicio de comedor;
- la organización de la biblioteca popular del barrio, servicio que resulta significativo para los habitantes del barrio dada la distancia que los separa del centro de José C. Paz donde se encuentra emplazada la biblioteca pública de la localidad;
- un mercado social con artículos comestibles, de limpieza y de librería con los precios más accesibles de la zona.

En este marco, se hizo cada vez más necesaria la realización de tareas administrativas, las que al principio fueron llevadas a cabo por miembros de la Mutual pero, con el correr del tiempo, se fueron incorporando profesionales: una abogada, un contador externo, una licenciada en Administración y recientemente una analista universitaria contable y una diseñadora gráfica.

5. Componentes del sistema organizacional y su adaptación en la Mutual Primavera

En las organizaciones, el administrador puede utilizar toda una gama de componentes de las más variadas formas a fin de obtener los resultados esperados. A partir de la definición de las organizaciones como sistemas socio técnicos abiertos que intercambian información, materiales y energía con su medio ambiente, se considera que la organización está constituida por cuatro componentes interrelacionados: tareas, personal, tecnología y estructura (Rodríguez, 2001).

Algunos expertos en la materia incluyen un quinto componente: la cultura organizacional, ya que es un modelo de supuestos básicos que establece un conjunto de reglas formales e informales, que determinan los modelos mentales, los comportamientos y lo que las personas asumen como verdades (Alázar Estrada et al., 2009; Bohórquez Arévalo, 2013).

La cultura está compuesta por las creencias, los valores y los supuestos que prevalecen en la organización. Por eso mismo, conocer e interpretar la cultura organizacional de la Mutual Primavera es importante ya que afecta tanto a la puesta en marcha de estrategias como a la productividad.

Al diseñar el sistema organizacional, según sea el criterio del diseñador, se suele hacer hincapié en alguno de los componentes en desmedro de los otros. Por eso se prefiere el enfoque “socio técnico”, que tiene en cuenta todos los componentes, cada uno de los cuales se constituyen, a su vez, en subsistemas (Bohórquez Arévalo, 2013).

Los subsistemas que conforman la organización son, entonces, los componentes mencionados: las tareas, el personal, la tecnología, la estructura y la cultura. A continuación se analiza la relación entre cada uno de ellos subsistemas.

- El subsistema “tareas”: cubre a toda la organización. Es el encargado de las relaciones con el medio ambiente, buscando promover la fijación de objetivos (en el caso de esta organización asociativa a corto y mediano plazo) y adecuar los recursos para la obtención de esos objetivos.
- El subsistema “personal”: conformado por las personas y los grupos que ellas constituyen. Aquí se consideran aspectos tales como las necesidades, los valores, la motivación, los que junto con otros elementos (actitudes, expectativas, sentimientos, aspiraciones) crean el clima organizacional, que es el ambiente en el cual se desarrollan las tareas.

El grupo de personas que conforma la Mutual Primavera, está constituido por los socios y varios profesionales, y los valores y principios que atraviesan y forman el clima organizacional como la solidaridad, la autogestión, el voluntariado, la autonomía, entre otros, deben considerarse a la hora de trabajar en equipo para lograr objetivos.

Del análisis de las entrevistas se desprende una gran diferencia respecto de los recursos humanos. Mientras que en una empresa privada si alguien no cumple su tarea hay distintas escalas disciplinarias, como el apercibimiento, la amonestación, la suspensión y el despido; si se cumple con las tareas hay premios: plus por el cumplimiento de objetivos, pago de horas extras, etc. En cambio, en las organizaciones asociativas de la ESS no existen, por cómo están conformadas, ni premios ni medidas disciplinarias. Es necesario generar empatía, mantener una comunicación fluida, crear vínculos de confianza, considerando los aportes de cada uno en cuanto a ideas y nuevas formas de hacer las cosas, para ofrecer herramientas y metodologías de administración. Si no, difícilmente puedan desarrollarse las tareas en tiempo y forma.

En la Mutual, lo que pude notar respecto de los RR. HH, es que cuando uno está en una organización privada los RR. HH generalmente son personas que trabajan aportando su esfuerzo físico e intelectual,

realizando todas las tareas necesarias en pos del crecimiento de la organización. Tienen objetivos claros, reciben incentivos y premios. Me refiero a premios por producción, premio por cumplimiento de objetivos, bonos, premios por presentismo. Además, existen las sanciones disciplinarias como ser apercibimientos, amonestaciones, suspensiones e incluso despidos. Cosas que no existen en las organizaciones asociativas. Quienes trabajan allí necesitan sentirse escuchados y ver que se los tiene en cuenta. Entonces la persona que los acompañe en la dirección de la organización debe mantener cierta empatía con ellos. Como no hay esos premios ni “castigos” como en las organizaciones privadas, la voluntad del otro depende mucho para que las cosas se realicen (Lic. en Administración).

Luego, la licenciada en Administración entrevistada detalla sus responsabilidades en la organización como buscando encuadrar su comentario: “Mi función específicamente es el diseño e implementación de reingeniería de procesos, o sea, administrar los RR. HH, analizar los procesos, implementación de innovaciones, supervisión y evaluación de esa implementación”.

- El subsistema “estructura”: remite a la manera en que se dividen las tareas y cómo se coordinan. Es decir, cómo se diferencian y luego cómo se integran. Responde a las preguntas ¿cuáles son las tareas que hay que hacer? ¿Quiénes tendrán a su cargo cada una de ellas? ¿Quién controla que se lleven a cabo como se pensaron?
En el caso de los socios de la Mutual, como todas las tareas son realizadas por todos y como “acá somos todos iguales”, no hay ningún tipo de compromiso con las tareas encomendadas entre los socios, según comentan las entrevistadas (Lic. en Administración y Analista Universitaria Contable). Les cuesta pensar en algún tipo de “jerarquía” o asignar “responsables” entre ellos en pos de la organización de las tareas.
- El subsistema “cultural”: representa la cultura organizacional; muchos de los objetivos y valores los toma de su entorno sociocultural. La cultura organizacional es la personalidad de la organización. El concepto de cultura organizativa puede ser definido como un modelo de supuestos básicos que un grupo aprende, ya que le ayuda a resolver los problemas de adaptación externos y de integración interna. Cuando se habla de supuestos básicos se hace referencia al conjunto de reglas que determinan los modelos mentales, los comportamientos y las acciones de una organización. Estos supuestos son valorados porque han sido útiles para la organización, y las personas los asumen como verdades dentro de la misma. Por ejemplo, “en la Mutual esto nunca se hizo así” o por el contrario “acá siempre se hizo así”, es la argumentación de por qué se hace o no algo, de acuerdo a las palabras de la Licenciada en Administración entrevistada.
- La tecnología: se refiere al conocimiento técnico, al equipamiento y a la estructura necesaria para gestionar como, por ejemplo, las técnicas, los equipos y las instalaciones. En el caso de la Mutual Primavera, en función de la observación participante realizada, se puede decir que está tomando relevancia el hecho de pasar la información a las planillas de Excel que se diseñaron para su control integral. Se está pensando, incluso, en la compra de más computadoras para reemplazar las anotaciones en cuadernos y volcarlos directamente en las planillas.

A continuación, se visualiza un ejemplo de sistematización de información en planillas.

Figura 1: Administración Central: flujo de fondos

CONCEPTO	Lunes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INGRESOS OPERATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EGRESOS OPERATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Mutual Primavera, 2017.

De este modo, para alcanzar los fines propuestos todas las organizaciones, sean privadas, públicas o asociativas, utilizan recursos humanos, es decir, las personas o grupos de personas que trabajan en la organización y se relacionan entre sí, aportando su esfuerzo físico e intelectual, así como sus valores, ideas y conocimientos. También incorporan recursos materiales que son los medios físicos, naturales y financieros.

En cuanto a los recursos humanos, es necesario distribuir las tareas entre cada uno de los miembros de la organización, pero de forma tal que quede todo articulado para poder alcanzar los fines propuestos.

Las diferentes tareas deben dividirse racionalmente para que sea posible llevar a cabo las actividades necesarias en forma ordenada y eficiente; es mejor si se las agrupa con algún criterio, por ejemplo, en base a la semejanza de la tarea o por cuestiones de eficiencia.

Por ejemplo,

en la Mutual Primavera estamos intentando que algunas se dediquen especialmente a una actividad, dejando a las demás libres para que cumplan otras “funciones”. Al hacer esta asignación es bueno que la tarea asignada se adapte al interés, la conducta, la experiencia y la capacidad del socio (Lic. en Administración).

Estos agrupamientos se denominan “unidades de trabajo” o, a veces, sectores de tareas. Además de establecer la relación de cada socio con su actividad, también es necesario indicar la interacción entre uno y otro socio, ya sea que ambos estén en un mismo sector, ya sea en diferentes unidades de trabajo.

De la división y atribución de tareas surge la estructura de la organización que indica el flujo de interacciones en su seno: qué hacer, quién lo ordena a quién, quién responde y quién realiza qué trabajo. Esta estructura, en forma de diagrama, es lo que se denomina organigrama. “Cuando se pueda contar con este elemento, eso ayudará a tener una visión concreta de la organización” (Lic. en Administración).

Así, se puede resaltar que para que los subsistemas de la organización de la Mutual Primavera se desarrollen sinérgicamente es importante tener presente la historia de la organización con los valores que ella implica, como se ha mencionado.

6. Las metodologías de administración adaptadas a la Mutual Primavera

En el caso de la Mutual Primavera, en reuniones de trabajo se consensuó que las metodologías de administración persiguen cubrir los siguientes puntos:

- que todas las funciones necesarias para cumplir con los objetivos de la organización se encuentren cubiertas;
- que cada unidad esté en condiciones de cumplir con las funciones asignadas a ella;
- que cada socio tenga asignada una cantidad de tareas tal que las pueda cumplir y a la vez que ocupe la totalidad de su tiempo disponible;
- que las tareas homogéneas sean asignadas a la misma unidad, a los efectos de obtener economías por especialización;
- que las interacciones entre las distintas unidades sean las mínimas necesarias, a los efectos de facilitar la coordinación y el cumplimiento de los objetivos.

En base a ello, las herramientas y metodologías administrativas que se trabajan son:

- planificación estratégica y de tareas y actividades diarias (corto y mediano plazo);
- control de la planificación;
- herramientas de comunicación.

6.1. Planificación estratégica y de tareas y actividades diarias (corto y mediano plazo)

La planificación determina básicamente los objetivos y estrategias para llevarlos a cabo.

En el caso de la Mutual Primavera, de los dichos de las entrevistadas surge que

la planificación se realiza generalmente a corto y mediano plazo con el fin de minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño. Se intenta que sea permanente y continua. Tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la organización, según se haya decidido con anterioridad (Lic. en Administración).

Si bien puede decirse que hay una planificación estratégica a largo plazo, de manera informal, como se ve a partir del siguiente relato:

Trascendiendo la emergencia es que nuestra propuesta a largo plazo es estratégica, es decir, pensamos nuestro accionar institucional construyendo redes económicas barriales con emprendimientos productivos que coordinados en cadenas productivas colaboren en la construcción de mercados solidarios. La propuesta contempla la implementación de bases sólidas de financiamiento y por supuesto el eje de capacitación y aprendizaje, aspectos imprescindibles del desarrollo [...]

La Mutual Primavera forma parte de una Red de organizaciones barriales de la zona oeste del conurbano bonaerense de las localidades de José C. Paz, Moreno, Malvinas Argentinas y San Miguel. En la Red Barrial de la que formamos parte perseguimos, justicia social, redistribución legítima de la riqueza, empoderamiento de los sectores populares, construcción y emancipación por medio de la lucha de nuestros derechos, la construcción legítima de nuestros barrios (relato de Mónica en Aguirre y Colina García, 2005).

6.2. Control de la planificación

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una organización cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, no se podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Según el relato de las entrevistadas, el control de las actividades en la Mutual Primavera se realiza a través de planillas de Excel y reuniones quincenales específicas de cada proyecto en las que se intenta corregir a tiempo algunos desvíos de indicadores tales como: productividad, abastecimiento, recursos humanos y recursos monetarios, entre los más importantes.

A medida que fue creciendo la Mutual se fueron realizando distintos proyectos y lo que faltaba era dirigir y controlar la realización de las tareas y que las planillas de los distintos proyectos se puedan de alguna forma vincular para armar, por ejemplo, flujos de efectivo o informes de relevancia respecto de cada proyecto. En la mutual se utilizaban y utilizan planillas manuales, o sea varios cuadernos o carpetas con información que con una demora notable se pasaba a Excel, pero que finalmente nadie controlaba, entonces, era sólo volcar entradas y salidas de dinero, información que en definitiva nadie miraba. A partir de mi incorporación lo que hacemos es tener lo más al día posible las planillas de Excel que finalmente mes a mes se empiezan a cruzar entre sí, se empieza a analizar de cada proyecto, más allá de que ellos no

persiguen un lucro, que sean rentables. Se empieza a ver de qué forma, por ejemplo, en el mercado social y el lubricentro se mejoran las ventas; que el colectivo tenga más viajes y no sólo gastos. Insisto, más allá de que no persiguen un lucro tampoco es la idea que pierdan dinero, ya que muchas familias viven de esos proyectos... (Lic. en Administración).

Específicamente, en la Mutual se busca trabajar con planillas de control simples acorde a las capacidades, habilidades y decisiones y voluntades de los socios. Así, los socios pueden llevar un mejor control tanto del stock como de las ventas.

A continuación se presentan algunas planillas de control de la Mutual:

Figura 2: Planilla de Caja del Mercado Social: control de stock y ventas

	A	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD
1	Descripcion	Comp.cant -9/2	P. Compra	P. Venta	Stock	Venta 10/02/17	Venta 13/02/17	Venta 14/02/17	Venta 15/02/17
2	Aceite			\$ 35,00	1	1	1		1
3	Aceite bidon (5 lt)			\$ 90,00	2			2	
4	Adobo pizza			\$ 10,00	2				
5	Antisarro			\$ 10,00	3				
6	Arroz ala			\$ 9,00	4				
7	Arroz dos hermanos			\$ 16,00	6	1			
8	Arroz marolio			\$ 8,00	12				
9	Arvejas			\$ 6,50	11				
10	Atun San Remo Desm Natural	3	\$ 10,03	\$ 14,00	9			1	
11	Azucar			\$ 8,00	5	3	1		2
12	Bolsa de consorcio			\$ 22,00	3				
13	Bolsa residuo			\$ 11,00	0				
14	Broches			\$ 13,00	0				
15	Cacao Chocolino 180 gr	5	\$ 13,85	\$ 18,00	10				
16	Cacao Zucco Max Fort 180 gr	2	\$ 8,95	\$ 11,50	9				
17	Caldo de verduras			\$ 6,00	3		1	1	
18	Caldo Knorr	10	\$ 4,34	\$ 6,00	32				
19	Cepillos			\$ 15,00	1				
20	Cera			\$ 13,00	2				

Fuente: Mutual Primavera, 2017.

La planilla del lubricentro permite a los socios que trabajan en ese proyecto conocer diariamente lo que facturan, los gastos y el stock.

Figura 3: Planilla de facturación diaria Lubricentro: control de facturación, gastos y stock

A1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Lavados			Aceites			Otros			Gastos				
2	Autos			Comun			Filtro aire 301			Transf caja				
3	Camionetas			Sup 1			Filtro aceite			Prod lavadero				
4	Utilitarios			Grasa caja			Agua destilada 5 lts			Dispenser				
5	Motor			Multi 20w50			Agua refrigerante			Refrigerio				
6	Otros			Elaion diesel			Engrase			Peter				
7	Auto socio			Elaion ultra			Hidraulico			Cesar				
8				Gx castrol			Elf transmision x 1lt			Gasoil				
9				Elf viscus			Motul 3000 4t			Kerosene				
10				Helix sae 40			Spirax x 1lt			Gas				
11				Castrol 2t x 1lt			Aceite sae 30							
12				Rally 4t x 1lt			Rally hidraulico							
13				Castrol 2t x 1/2			Rally max compr							
14				Castrol 2t x 100cc										
15				Elf multi 20w50										
16														
17	Total			0			0			0				0
18	Inicio													
19	Ingreso			0										
20	Egreso			0										
21	Saldo			0										

Fuente: Mutual Primavera, 2017.

A su vez, con la planilla de control del transporte, los socios que trabajan en ese proyecto pueden analizar mejor los ingresos y gastos de los viajes.

Figura 4: Planilla de Control del Transporte: control de facturación y gastos

B1	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	FECHA	LUGAR DEL VIAJE	VALOR DEL VIAJE	RECIBIDO POR VIAJE	RECIBIDO DE MUTUAL	SUELDO	GASOIL	OTROS GASTOS	COMPROBANTES	
2	01/04/2017									
3	03/04/2017									
4	04/04/2017									
5	05/04/2017									
6	07/04/2017									
7	08/04/2017									
8	10/04/2017									
9	11/04/2017									
10	12/04/2017									
11	13/04/2017									
12	15/04/2017									
13	17/04/2017									
14	18/04/2017									
15	19/04/2017									
16	25/04/2017									
17	26/04/2017									
18	27/04/2017									
19	28/04/2017									
20										

Fuente: Mutual Primavera, 2017.

Cabe resaltar que todas las planillas de control se desarrollan e implementan a partir de lo decidido en reuniones en las que todos los socios aportan a la gestión de ello.

6.3. Herramientas de comunicación

Sin una correcta comunicación, es imposible generar los resultados que se deben alcanzar. Específicamente, la comunicación interna sirve como herramienta de motivación de quienes la componen, construye y fortalece la identidad de la organización. Por su parte, la comunicación externa ayuda a formar lo que llamamos la imagen corporativa.

La comunicación interna en la Mutual Primavera se realiza a través de las reuniones y de grupos de whatsapp, uno general y otro específico de cada proyecto.

Existen grupos de whatsapp. En realidad, cuando ingresé existía un grupo general al que noté que no le daban mucha importancia. Creo que estaban acostumbrados a recibir tanta información allí que era como que ni se preocupaban en mandar un “ok” o un “recibido”. Entonces, lo que implementamos es que por cada proyecto (comedor, mercado social, lubricentro, jardín) haya un grupo específico. Así, vimos que, en vez de dejar notas en papelitos o boca a boca, la comunicación se tornó más fluida. Además, se empezaron a hacer reuniones por cada proyecto para ver los avances de cada proyecto, escuchar sugerencias, plantear objetivos para el crecimiento y mejoramiento (Lic. en Administración).

Respecto de la comunicación externa de las entrevistas surge lo que sigue:

En cuanto a comunicación externa, hay un programa semanal de radio y una página de Facebook donde se informa sobre las distintas actividades. A esto se le suma la reciente incorporación de una diseñadora gráfica que colaborará con campañas de marketing y/o publicidad (Lic. en Administración).

La comunicación es buena. Internamente existe un grupo de whatsapp general y uno específico del jardín. Además, se realizan reuniones informativas y de planificación. Para comunicar externamente sobre las actividades de la Mutual hay una página de Facebook y un programa de radio semanal. (Analista Universitaria Contable).

También se implementan algunas estrategias de marketing acordes a las decisiones y voluntades de los socios. Por ejemplo, para el mercado social se desarrollaron las siguientes herramientas:

Bonos Mercado Popular: con el objetivo de mejorar las ventas estos bonos representan descuentos para futuras compras.



Promo Mercado Popular	
Fecha de compra	
Total de compra:	
<i>Válido hasta 30 días</i>	

Pedidos Mercado Popular: con el objetivo de mejorar el servicio y aumentar las ventas, los socios realizan su pedido por la mañana y para el mediodía lo tienen listo para retirar.



Mercado Popular	
Fecha de pedido	
Nombre	
Detalle	
Artículo Cantidad Precio	
Total \$	

De esta manera, puede destacarse que las herramientas de comunicación interna y externa que se presentan en la Mutual Primavera se construyeron colectivamente adecuándose a los saberes, habilidades y principios de quienes la integran.

7. Desafíos pendientes

Uno de los retos que se plantean en la organización es la continuidad de recursos humanos con calificaciones profesionales, dado que la mayoría de este tipo de recursos humanos transita en forma temporaria y voluntaria por estas organizaciones.

Por ejemplo, en cuanto a las actividades de comunicación, como no hay recursos humanos calificados estables, es difícil sostenerlas en el tiempo, si bien el objetivo es que se logre:

La diferencia más notable es la falta de recursos que presentan las organizaciones asociativas, ya que en estas se trabaja con lo que hay, con lo que se cuenta en ese momento, siendo que generalmente en las privadas disponen de más recursos humanos o dinero para conseguirlo (Analista Universitaria Contable).

Otro reto crucial es que los recursos humanos profesionales acompañen a los integrantes de la organización en la gestión de metodologías y herramientas de administración específicas, logrando implantar procesos que dejen capacidades instaladas. Ello permitiría la continuidad del uso de herramientas modernas de gestión, independientemente de la entrada y salida de profesionales en la organización. Asimismo, en materia administrativa permitiría dar cuenta no solo de resultados de corto y mediano plazo, sino también de logros a largo plazo.

De esta manera, un desafío clave para la Mutual es continuar implementando herramientas y metodologías de administración, mediante recursos humanos calificados estables, como parte de su sostenibilidad institucional y socio-laboral, buscando afianzar las capacidades construidas por sus integrantes.

8. Conclusiones

En la Mutual Primavera el proceso de implementación de herramientas y metodologías de administración, particularmente en lo que refiere a planificación estratégica como de actividades diarias, control de la planificación y herramientas de comunicación, se viene construyendo tomando en cuenta tanto el proceso socio-histórico en el cual se conforma como los principios y valores de los trabajadores que son parte y hacen a la organización. Es decir que hay una íntima relación entre estos valores y principios de la ESS y la forma de gestión de este tipo de organizaciones que no debería descuidarse.

Por ello, para que la implementación de las respectivas metodologías y herramientas perduren en el tiempo, es crucial que sean construidas, adoptadas y ajustadas en forma conjunta con los socios de la organización. Este proceso es clave para dar respuesta también al desafío de la inestabilidad de recursos humanos calificados que acompañan la gestión administrativa.

Así, se puede concluir que la incorporación de tecnologías de gestión y modalidades de aplicación apropiadas para este tipo de organizaciones pueden promover condiciones favorables que, en comunión con la voluntad de los trabajadores que las conforman, generen una correlación tal que mejore sus condiciones de vida y a la vez fomente el desarrollo territorial. Ello siempre y cuando se incorporen herramientas de gestión en las organizaciones junto con un proceso de promoción de saberes y habilidades para el uso cotidiano de las mismas por parte de sus integrantes. Lo cual, conduciría no solo a la obtención de resultados de corto y mediano plazo sino también a la obtención de logros a largo plazo.

Bibliografía

- Aguirre L. y Colina García M. (2005). *Mutual Primavera: una Institución de la Economía Social* (Ponencia). Foro Federal de investigadores y docentes. Buenos Aires.
- Alázar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B. y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75.
- Bohórquez Arévalo, L. E. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Revista Estudios Gerenciales*, 29(127), 258-265.
- Bráncoli, J. (2006). El barrio como nueva fábrica. Acción colectiva en el territorio. *Revista Escenarios*, (10), 20-28.

- Gartner, W. B. (1985). Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Mintzberg H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Repetto, V. (2010). *El aporte de la asistencia técnica integral a los emprendimientos de la Economía Social. Contribución teórica y análisis de un caso: Programa de asistencia técnica local del Municipio de Moreno*. (Tesis). Maestría en Economía Social. Buenos Aires: UNGS.
- Rodríguez D. (2001). *Gestión organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Soto, E. (2002). *Comportamiento organizacional: o impacto das emoções*. San Pablo: Cengage Learning Editores.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo*. Cali: Universidad Icesi.
- Werther, W. y Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill.