

Herramientas administrativas en las organizaciones de la economía social y solidaria (ESS). El caso de la Mutual Primavera de José C Paz

Laura Saavedra (Profesora UNPAZ-UNAJ, lau.gsa1@gmail.com), Natalia Lestani (Lic. en Administración, UNPAZ, natales15@hotmail.com) y Gloria Ojeda (Becaria CIN, UNPAZ, dami glo18@yahoo.com.ar)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, las herramientas y metodologías de administración que se aplican suelen hacer referencia a la economía convencional sin consideración de una línea histórica y de lo vincular que en estas organizaciones resultan definitorios de su éxito o fracaso (Repetto, 2010)².

El objetivo del trabajo es comprender y caracterizar las herramientas y metodologías de administración que se aplican en la Mutual Primavera, ubicada en José C Paz, y alcances que presentan en el desarrollo organizacional.

Este objetivo se enmarca en la convicción que la incorporación de tecnologías de gestión y modalidades de aplicación apropiadas para este tipo de organizaciones, pueden propiciar condiciones favorables que unidas a la voluntad de los trabajadores que las conforman, generen una sinergia que mejore sus condiciones de vida, promoviendo el desarrollo local y la economía social y solidaria.

De este modo, el trabajo 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 semi-estructuradas a integrantes de la organización.

Finalmente, el trabajo destaca cómo los valores y principios de la ESS, como ser la cooperación, la solidaridad, el voluntariado, la autogestión, la autonomía, la gestión participativa y la reciprocidad, entre otros, influyen sobre la forma organizativa de este tipo de organizaciones y moldean las metodologías y herramientas de administración.

¹ Este trabajo forma parte de los primeros resultados arrojados durante el proceso de investigación enmarcado en el Proyecto de Investigación "Trayectorias y diferenciación socio-económica en MIPYMES y trabajadores de la economía social de José C. Paz. Aportes para gestionar innovando". Resolución 31/2015, UNPAZ. Directora Mg. Laura Saavedra.

² 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 de Maestría en Economía Social*, UNGS. Buenos Aires.

Palabras claves. Organizaciones, economía social (ESS), herramientas administrativas

Área temática. Organizaciones de la ESS y herramientas de administración

Introducción

Las metodologías y herramientas de la administración son esenciales para el crecimiento organizacional. En lo que atañe a las organizaciones asociativas, las mismas deben estar en íntima relación con la línea histórica y con los aspectos vinculares que en estas organizaciones resultan definatorios de su éxito o fracaso (Repetto, 2010).

Este trabajo busca caracterizar en clave interpretativa las herramientas y metodologías de administración que se aplican en la Mutual Primavera de José C Paz. 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 semi-estructuradas a integrantes de la organización.

Por último, el trabajo resalta cómo la incorporación de tecnologías de gestión y modalidades de aplicación apropiadas para las organizaciones de la ESS, pueden propiciar condiciones favorables que unidas a los valores y principios de sus trabajadores, generen una sinergia que mejore sus condiciones de vida, promoviendo el desarrollo local.

Objetivos

El objetivo del trabajo es comprender y caracterizar las herramientas y metodologías de administración que se aplican en la Mutual Primavera, ubicada en José C Paz, y alcances que presentan en el desarrollo organizacional inherente a la economía social y solidaria.

Para ello, se persiguen a modo de objetivos específicos, por un lado, sistematizar en clave interpretativa la historia de la Mutual Primavera y, por otro lado, relevar y analizar las herramientas y metodologías de administración que se aplican en función de los valores y principios de la ESS, como ser la cooperación, la solidaridad, el voluntariado, la autogestión, la autonomía, la gestión participativa y la reciprocidad.

Anclaje teórico

Las herramientas y metodologías de administración constituyen un aspecto fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones de la economía social y solidaria. Factores como la planeación, organización, coordinación y control de los recursos de la organización tienen que ponderarse para facilitar el desarrollo de la misma. Para ello, resultan significativos también otros aspectos del desarrollo organizacional como ser 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). Asimismo, otro factor elemental en el fortalecimiento de estas organizaciones son las redes de apoyo del territorio en el que ellas se localizan (Bráncoli, 2006).

A su vez, 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 y cultura organizacional) deben interactuar conjuntamente con el mismo nivel de importancia (Bohórquez Arévalo, 2013). Aunque la cultura y el clima organizacional son dos componentes esenciales en la productividad laboral (Alázar Estrada et al., 2009).

Además, cabe aclarar que un proceso transversal administrativo clave lo constituye la planificación. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse (Bohórquez Arévalo, 2013).

Al respecto, las ventajas significativas de la planificación son las siguientes:

Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.

Ayuda a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible una posible participación.

Contesta a las preguntas "y que pasa si..." para intuir los posibles planes de contingencia.

El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar y lograr los objetivos.

Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues permite ver las relaciones de importancia, se obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad.

Proporciona una base para el control. Este se ejecuta para cerciorarse que la planificación está dando los resultados buscados.

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

La historia de la Mutual

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

Específicamente, la historia de la Mutual se refleja fielmente en los siguientes párrafos inherentes a relatos de una entrevista realizada a una referente fundante y clave en el desarrollo de la misma, extractados de un trabajo de Aguirre y Colina García (2005).

“La Asociación Mutual 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. (...) La Mutual se constituye como una institución de la economía social y es una promotora- emprendedora de iniciativas comunitarias y socio-productivas” (Mónica).

“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 ellas las 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 Mutual El Colmenar” (Mónica).

“La Mutual 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 transporte 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. No perseguimos acumular excedentes individuales sino construir grupos asociativos para que sean dueños de su propio trabajo desde donde construir autonomía” (Mónica).

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 y de los vecinos 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 el cual 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 mejores y más accesibles precios de la zona.

En este marco, se hizo cada vez más necesaria la realización de tareas administrativas, las cuales fueron llevadas a cabo al principio por miembros de la Mutual y con el correr del tiempo se fue implementando la incorporación de profesionales: Abogada, Contador externo, Lic. En Administración y recientemente una Analista Universitaria Contable y una Diseñadora Gráfica.

Componentes del sistema organizacional y su adaptación en la Mutual Primavera

Por oposición a los sistemas mecánicos donde existe una relación directa de causa y efecto entre las condiciones de un estado inicial y un estado final, en las organizaciones se pueden lograr los objetivos comunes de más de una manera. El administrador puede utilizar toda una gama de elementos o 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 a la organización constituida por cuatro componentes interrelacionados: tareas, personal, tecnología y estructura (Rodríguez, 2001).

Algunos teóricos 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. Al respecto, 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” donde se tiene en cuenta todos los componentes, constituyéndose cada uno de ellos en subsistemas (Bohórquez Arévalo, 2013).

.A continuación se analiza la relación entre cada uno de los subsistemas que conforman la organización.

- El subsistema “tareas”: cubre a toda la organización. Es el encargado de las relaciones con el medio ambiente, de promover la fijación de objetivos (en el caso de esta organización asociativa a corto y mediano plazo) y de 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, valores, 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/principios que atraviesan y conforman 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: en una empresa privada si no se cumple la tarea hay distintas escalas disciplinarias: apercibimiento, amonestación, suspensión, 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 sociales no existen, por cómo se conforman, ni premios ni medidas disciplinarias. Es necesario motivarlos, generar empatía, mantener una comunicación fluida, crear vínculos de confianza, hacerlos sentir parte del proyecto del que son parte, teniendo en cuenta sus aportes en cuanto a ideas y nuevas formas de hacer las cosas, para aportar herramientas y metodologías de administración. Si no, difícilmente hagan las tareas que se les propone de manera eficiente y 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 existe en las organizaciones asociativas.

Como la mayoría de las personas trabajan ahí porque cobra un plan, no se ven obligados a hacer lo que deberían hacer, entonces ahí uno debe saber llegar a ellos, lograr que se sientan parte del proyecto, para que hagan lo que les pedís. Se necesita entonces mantenerlos motivados, ellos necesitan sentirse escuchados y ver que se los tiene en cuenta entonces la persona que los dirija 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. En este tipo de organizaciones, por el momento, las prioridades son otras.” (Lic. en Administración).

Al respecto, se aclara que: *“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” (Lic. en Administración).

- 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 eran realizadas por todos y como “*acá somos todos iguales*” no había 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 hablamos de supuestos básicos nos estamos refiriendo 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: “*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 Lic. en Administración entrevistada.

- La tecnología: se refiere al conocimiento técnico, al equipamiento y a la estructura necesaria para realizar las tareas como son 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 diseñadas para el control integral de la misma. Se está pensando incluso en la compra de más computadoras para reemplazar las anotaciones en cuadernos y volcarlos directamente en las planillas que sólo se realizan actualmente en la Administración Central.

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

Administración Central: Flujo de fondos

CONCEPTO												
FLUJO DE CAJA: MES ABRIL 2017	Lunes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sáb
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
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
cuotas												
INGRESOS OPERATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Ingreso CDI												
Cuota Social												
Otros Ingresos												
Mercadito												
Caja												
Comedor												
Impresiones y Fotocopias												
Plastificados												
Sobranje de Caja												
EGRESOS OPERATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Librería												
Limpieza												
Refrigerio												
Mantenimiento de retrete												

Fuente: Mutual Primavera, 2017.

De este modo, cabe comentar que todas las organizaciones sean privadas, públicas o asociativas utilizan para alcanzar los fines propuestos, 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.

Todos estos recursos son puestos en movimiento en la organización, es decir en ella se realizan tareas que se deducen de los objetivos que se hayan establecido. Por tratarse de grupos humanos, es necesario indicar quién hará cada cosa. Así se distribuyen 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 llevar a cabo las actividades necesarias en forma ordenada y eficiente; se realizan 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. Pero con esto no alcanza. Además de establecer la relación de cada socio con su actividad, también es necesario indicar la interacción entre uno y otro socio, sea que ambos estén en un mismo sector o 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, forma lo que se denomina organigrama. “...Cuando se pueda contar con este elemento, se ayudará a tener una visión concreta de la organización formal” (Lic. en Administración).

Así se puede concluir 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.

Las metodologías de administración adaptadas a la Mutual Primavera

En el caso de la Mutual Primavera, se consensuó en reuniones de trabajo 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 y con capacidad de cumplir con las funciones asignadas a ella.
- Que la asignación de tareas a cada unidad y, dentro de ella, a cada persona busque la eficiencia, es decir, que cada persona 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

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

La planificación, como se ha mencionado, comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse.

En el caso de la Mutual Primavera, *“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 continuo. 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 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” (Mónica; relatos en Aguirre y Colina García, 2005).

“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 y nuestro pueblo olvidado y desbastado. En red también construimos la identidad de las nuevas mutuales de la economía social, son nuevas en el sentido que no sólo se constituyen como no lucrativas sino como referentes políticos y económicos” (Mónica; relatos en Aguirre y Colina García, 2005).

Control de la planificación

Todas las organizaciones utilizan el procedimiento de control para asegurarse que están avanzando satisfactoriamente hacia sus metas y objetivos ya trazados con anterioridad y verificar que lo hacen lo están haciendo de mejor manera posible. 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 donde 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 en lubricentro se mejoran las ventas; que el colectivo tenga más viajes que sólo gastos. Insisto, más allá que no persiguen un lucro tampoco es la idea que pierdan dinero, ya que muchas familias viven de esos proyectos y cualquier mejoría que se le pueda dar a cada uno de los proyectos va a estar beneficiando en esas familias.”(Lic. en Administración)

Específicamente, en la Mutual se busca trabajar con planillas de control simples acorde a las capacidades, habilidades y decisiones/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.

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

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
1 Aceite			\$ 35,00	1	1	1		1
2 Aceite bidon (5 lt)			\$ 90,00	2			2	
3 Adobo pizza			\$ 10,00	2				
4 Antisarro			\$ 10,00	3				
5 Arroz ala			\$ 9,00	4				
6 Arroz dos hermanos			\$ 16,00	6	1			
7 Arroz marolio			\$ 8,00	12				
8 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 Zucoa 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.

En el caso de la planilla del lubricentro, la misma permite a los socios que trabajan en ese proyecto conocer diariamente lo que facturan, los gastos y el stock.

Planilla facturación diaria Lubricentro control de facturación, gastos y stock

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 21x 1lt	Aceite sae 30	
12	Rally 4t x 1lt	Rally hidraulico	
13	Castrol 21x 1/2	Rally max compr	
14	Castrol 21x 100cc		
15	Elf multigr 20w50		
16			
17 Total	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.

Planilla de Control del Transporte: control de facturación y gastos

	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: Mutua Primavera, 2017.

Cabe resaltar que todas las planillas de control se desarrollan e implementan mediante reuniones donde todos los socios aportan a la gestión de ello.

Herramientas de comunicación

Sin una correcta comunicación es imposible lograr metas, aumentar productividad y generar los resultados que se deben alcanzar.

La comunicación interna aporta en muchos aspectos de la organización: sirve como herramienta de motivación de quienes la componen, construye y fortalece la identidad de la organización.

La comunicación dentro de una organización es, tal vez, de los elementos más importantes y lo que más se debe cuidar, especialmente cuando se trata de la comunicación externa. ¿Cómo se comunica mi organización hacia el exterior? ¿El mensaje que yo quiero que mis clientes externos tengan es el que yo les estoy enviando? ¿Mis clientes están entendiendo lo que yo les quiero decir? La comunicación externa es un conjunto de elementos comunicativos que ayudan a formar lo que llamamos la imagen corporativa.

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

“Existen grupos de whatsapp. En realidad, cuando ingrese existía un grupo general al que note 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 papelititos 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).

En cuanto a la comunicación externa, se realiza a través de la radio y una página de Facebook.

“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 en la Mutual 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



Fecha de compra: _____

Total de compra: _____

Válido hasta 30 días

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.



Fecha de pedido _____

Nombre _____

Detalle

Artículo	Cantidad	Precio
----------	----------	--------

_____	_____	_____
-------	-------	-------

_____	_____	_____
-------	-------	-------

_____	_____	_____
-------	-------	-------

_____	_____	_____
-------	-------	-------

_____	_____	_____
-------	-------	-------

_____	_____	_____
-------	-------	-------

Total \$ _____

Por último, resta decir que como no hay recursos humanos calificados estables es difícil sostener en el tiempo estos medios de comunicación, si bien el objetivo es que se logre según comentan las entrevistadas.

“Las diferencias más notables 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).

“Solo contamos con una computadora de la cual utilizamos, aunque por el momento muy poco por falta de tiempo, el programa Excel.” (Analista Universitaria Contable).

Así, un desafío clave para la Mutual es continuar implementando herramientas y metodologías de administración en íntima articulación con la historia, los principios y valores de sus trabajadores, como parte de su sostenibilidad institucional y socio-laboral.

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 ha dado teniendo presente tanto el proceso socio-histórico en el cual se conforma y la moldea como los principios y valores de los trabajadores que son parte y hacen a la organización.

Las creencias, los valores y los supuestos que prevalecen en la Mutual Primavera son importantes ya que afectan tanto a la puesta en marcha de estrategias como a la productividad. Específicamente, los valores y principios de la ESS, como ser la cooperación, la solidaridad, el voluntariado, la autogestión, la autonomía, la gestión participativa y la reciprocidad, entre otros, influyen sobre la forma organizativa de este tipo de organizaciones y moldean las metodologías y herramientas de administración.

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.

De esta manera, se puede concluir que la incorporación de tecnologías de gestión y modalidades de aplicación apropiadas para este tipo de organizaciones, pueden

propiciar condiciones favorables que unidas a la voluntad de los trabajadores que las conforman, generen una sinergia que mejore sus condiciones de vida, promoviendo el desarrollo local y la economía social y solidaria.

Bibliografía

Aguirre L y Colinas García M. (2005). "Mutual Primavera: una Institución de la Economía Social", ponencia presentada en el *Foro Federal de investigadores y docentes*, Ministerio de Desarrollo Social -. Buenos Aires, Argentina.

Alázar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B. & Cañedo Andalia, R. (2009). "Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral". En *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado en 12 de mayo de 2017, de <http://scielo.sld.cu/scielo.php>.

Bohórquez Arévalo, L.E. (2013). "La organización empresarial como sistema adaptativo complejo". En *Revista Estudios Gerenciales, Volumen 29, Issue 127, April-June*, Cali, Colombia. Págs. 258-265.

Bráncoli, J. (2006), "El barrio como nueva fábrica. Acción colectiva en el territorio", en *Revista Escenarios N° 10*. Facultad de Trabajo Social, Universidad Nacional de La Plata, La Plata.

Gartner, William B. A. (1985). "Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture". *The Academy of Management Review*, 10 (4), (p 696-706).

Mintzberg H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo: Argentina.

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 de Maestría en Economía Social, UNGS. Buenos Aires, Argentina.

Rodríguez D. (2001). *Gestión organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile: Santiago.

Soto, E. (2002). *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. Cengage Learning Editores. Brasil.

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo*. Universidad Icesi, Cali, Colombia.

Werther, W. y Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6ª ed.). Mc Graw Hill; México.

Fuentes

[http://mutualprimavera.blogspot.com.ar/visitada el 20/04/2017](http://mutualprimavera.blogspot.com.ar/visitada%20el%2020/04/2017).

<http://www.administracionmoderna.com/2012/04/el-control-en-la-organizacion.html/>
[visitada el 20/04/2017](#).