



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ECONOMÍA  
SOCIAL Y DESARROLLO LOCAL**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

“Aspectos estratégicos de los Recursos Humanos en la  
Mutual Conexión”

---

**AUTOR: VICTORIA PITASI**

**TUTOR: JULIAN D'ANGELO**

## **Resumen**

La Mutual Conexión es una organización conformada en 2014, por personas y organizaciones que hacen comunicación con la filosofía de la Economía Solidaria. Se agruparon con el objetivo de mejorar las posibilidades de sus tareas, desarrollar servicios de calidad y apoyar a la comunidad vinculada al rubro de la comunicación.

Siendo que es una organización con perspectivas de crecimiento a futuro, este trabajo se propone determinar si los mecanismos para la gestión de los recursos humanos que la misma utiliza para llevar adelante la gestión institucional y del negocio, son eficaces en relación a los objetivos de crecimiento y desarrollo que se propone la Mutual. Es decir, que se centra fundamentalmente, en la adopción de una perspectiva estratégica para el tratamiento de los recursos humanos, en tanto área fundamental para alcanzar los objetivos generales que la entidad se propone. La metodología utilizada es de estudio de caso a través de observación directa.

El diagnóstico efectuado se basa en el análisis de distintas dimensiones del área de Recursos Humanos, consideradas como relevantes para el desarrollo de un plan de crecimiento y con las consiguientes propuestas de mejora para subsanar aquellas debilidades que puedan presentarse a la organización en estos aspectos.

**Palabras clave:** Mutual - Estrategia - Gestión - Recursos Humanos

## Índice

<b>1) Introducción .....</b>	<b>5</b>
1.1) Fundamentación y planteamiento del problema.....	5
1.2) Objetivos.....	7
1.3) Aspectos Metodológicos.....	7
<b>2) Marco Teórico .....</b>	<b>8</b>
2.1) Las organizaciones de la Economía Social y su administración.....	8
2.2) La estrategia en las organizaciones de la economía social.....	10
2.3) Recursos Humanos y sus dimensiones .....	12
2.4) Herramientas de los Recursos Humanos .....	14
<b>3) Diagnóstico .....</b>	<b>17</b>
3.1) Acerca de la Mutual Conexión: Misión, visión y valores .....	17
3.2) Estructura Ejecutiva .....	20
3.3) Análisis FODA .....	21
3.4) Eje de intervención: Plan estratégico de Recursos Humanos.....	23
<b>4) Propuesta de intervención.....</b>	<b>27</b>
<b>5) Conclusiones .....</b>	<b>31</b>
<b>6) Referencias bibliográficas .....</b>	<b>33</b>
<b>7) Anexos .....</b>	<b>34</b>
Anexo 1 .....	34
Anexo 2 .....	35

Anexo 3 ..... 37

# 1. Introducción

## 1.1) Fundamentación y planteamiento del problema

La Mutual Conexión es una organización fundada en Marzo de 2014, como desprendimiento del programa “Usina de Medios”, financiado por el Estado. Se trata de una entidad que aglutina y brinda servicios a trabajadores, empresas y asociaciones del ámbito de la comunicación, buscando mejorar las posibilidades de sus tareas y brindándoles servicios de calidad. Para ello, trabaja con múltiples convenios con distintas entidades de la Economía Social, dentro del rubro de la comunicación.

Su Misión es la de *“Consolidar iniciativas de comunicación de la Economía Social y Solidaria en Argentina; cooperativas, mutuales, organizaciones sin fines de lucro y de trabajadores, pymes, etc.”*.

Como sus objetivos se enuncian los siguientes, según su Estatuto:

- a) fomentar la ayuda recíproca entre sus miembros para satisfacer sus necesidades;
- b) proporcionar servicios de infotelecomunicaciones, además de servicios conexos y complementarios vinculados a cualquiera de los formatos y soportes destinados al ejercicio del derecho a la libertad de expresión;
- c) proporcionar servicios profesionales de asesoría técnica, consultoría y desarrollo de proyectos a sus asociados;
- d) prestar servicios de formación, educación y capacitación a sus asociados;
- e) prestar servicios funerarios;
- f) otorgar subsidios por casamiento, nacimiento o fallecimiento;
- g) otorgar préstamos a sus asociados y un beneficio que estimule la capacidad ahorrativa de los mismos;
- h) proporcionar servicios de asistencia médica integral y farmacéutica;
- i) prestar de proveeduría;
- j) proporcionar servicios de recreación, turismo, culturales y otros compatibles con el desarrollo físico y espiritual de los asociados;
- k) establecer un fondo compensatorio para la jubilación;

l) proveer de vivienda a los socios ya sea adquiriéndola, construyéndola o haciéndola construir, pudiendo entregarla en uso, o en propiedad, según lo establezca en cada caso la reglamentación.

Al ser una Mutual con poco tiempo desde su creación, y que aún se encuentra en un proceso de “adaptación” entre lo que fueron sus orígenes, vinculados a lo público, y la autonomía actual, resulta interesante adentrarse en su forma de gestión organizacional, específicamente en lo relativo a los Recursos Humanos y las relaciones interpersonales dentro de la entidad. Por otra parte, dado que se trata de una empresa con proyección de crecimiento, este trabajo aspira a poder contribuir al beneficio y profesionalización de la organización, a la hora de pensar en la incorporación de nuevos miembros a futuro, así como en su crecimiento.

Las organizaciones de la Economía Social, son entidades que satisfacen un bien social, bajo determinados valores y principios de carácter, fundamentalmente, democrático e inclusivo. Sin embargo, no están exentas por ello de aspirar a alcanzar la eficiencia y la expansión en un contexto de competencia con las organizaciones regidas por el capital, sin dejar de lado los mecanismos de decisión y gestión, democráticos, participativos e igualitarios que son la base normativa e ideológica de estas organizaciones. Es así, que consideramos de suma importancia analizar cómo es la gestión que se lleva a cabo con los recursos humanos en una organización como la Mutual Conexión, la cual está conformada por solamente doce empleados, quienes no tienen tareas formalmente definidas y se desarrollan bajo una estructura principalmente centralizada.

Teniendo en cuenta lo percibido en el estudio de caso, a través de las entrevistas realizadas a sus miembros, se verifica que la organización cuenta con una clara visión, misión y objetivos de negocios en lo que respecta al fortalecimiento de la actividad comunicacional, sin embargo, podrían detectarse flaquezas en lo que sería la optimización de los recursos y cierta informalidad en la comunicación al interior de la organización. En este sentido, podría interpretarse que probablemente, no se visualice al desarrollo de los recursos humanos como una herramienta estratégica que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Es aquí donde haremos hincapié, a fin de que la gestión de los recursos humanos, sea en las organizaciones de la Economía Social, un fuerte punto de tratamiento en la estructura, para así contribuir a alcanzar las metas y objetivos propuestos que les permitan competir en el resto del mercado.

El trabajo se centra en el análisis de las distintas dimensiones que hacen a la gestión de las personas en una organización (ver Marco Conceptual), a las formas que estas adquieren dentro de las organizaciones de la Economía Social y, fundamentalmente, busca contribuir a dilucidar cuáles son los mecanismos que resultan más eficaces para la gestión de recursos humanos en la Mutual Conexión, considerando el contexto en el que se desarrolla, su organigrama y las necesidades y demandas de sus empleados.

## **1.2) Objetivos**

El objetivo principal de este trabajo es determinar si los mecanismos para la gestión de los recursos humanos que utiliza la organización para llevar adelante la gestión institucional y del negocio, son eficaces en relación a los objetivos de crecimiento y desarrollo que se propone la Mutual para el contexto político institucional de 2016.

### Objetivos específicos:

- Determinar cuáles son los mecanismos de gestión de los recursos humanos que predominan en la organización.
- Identificar qué herramientas de los recursos humanos resultan más útiles para pensarlos estratégicamente.
- Identificar qué tipo de liderazgo son los más frecuentes al interior de la Mutual.
- Explorar cómo se transmiten las decisiones al interior de la organización.
- Identificar necesidades y demandas de los empleados.
- Descubrir ruidos y barreras de comunicación entre los miembros de Conexión.
- Contribuir en la profesionalización de la organización para la incorporación de nuevos miembros a futuro.

## **1.3) Aspectos Metodológicos**

Este trabajo está fundado sobre la metodología de estudio de caso, a través de visitas efectuadas a la Mutual durante noviembre/diciembre de 2015. En ellas se efectuaron entrevistas con los miembros, se recabó información documental y se conocieron las instalaciones donde se lleva a cabo la actividad administrativa.

Por otra parte, las visitas a la organización permitieron un acercamiento a la cotidianidad del grupo y a su desenvolvimiento diario, mediante la metodología de observación directa. En este sentido, las entrevistas llevadas a cabo fueron semiestructuradas y en profundidad.

También se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria.

El diseño utilizado para el diagnóstico es de tipo cualitativo, a partir del cual se analizan los puntos clave para responder a los objetivos de este estudio.

La unidad de análisis es el grupo de trabajo constituido en la Mutual Conexión en Noviembre/Diciembre de 2015.

A lo largo de este desarrollo se incluyen, como primer apartado un marco teórico-conceptual en el cual se exponen las ideas basales de este trabajo; se toman aquellos trabajos, conceptos y definiciones sobre los cuales se funda este estudio. Además, se exhiben las dimensiones seleccionadas para el análisis.

A continuación, se presenta el diagnóstico llevado a cabo en el tratamiento de los recursos humanos de la organización en general, y en cada una de las dimensiones consideradas como punto de partida para un análisis estratégico en particular.

Por último, se exhibe la propuesta de intervención con las ideas surgidas de este estudio para optimizar el área y contribuir a revertir las debilidades surgidas del diagnóstico.

## **2. Marco teórico**

### **2.1) Las organizaciones de la Economía Social y su administración**

En los inicios del siglo XIX fue cuando comenzaron a formarse las primeras experiencias cooperativas y, ya más cerca al siglo XX, cuando se iniciaron múltiples debates respecto a lo que puede entenderse como economía social o economía solidaria. Lo cierto es que el mundo se encontró frente a una nueva forma de gestión que ponía foco en valores, muy contrarios a los de la economía de mercado, como son la cooperación, redistribución, equidad, igualdad y solidaridad en la apropiación de recursos.

Tomando estos valores y haciendo frente a los avatares que el poder económico les ha presentado, es que se desarrolló un movimiento en el que confluyen distintas organizaciones, sectores sociales y actividades de muy distinta conformación y objetivos pero que se engloban bajo la misma clasificación (García, 2009) y que tienen como gran desafío el de “rescatar y



promover aquellas experiencias con sentido alternativo para la economía, de gran relevancia en momentos donde se hace imposible esconder las “externalidades” generadas por la oleada neoliberal en todo el mundo.” (Guerra, 2004)

Tomando en cuenta estas nociones es que nos interesa para este trabajo, entender a las organizaciones de la economía social como aquellas que posean “la efectiva utilización de mecanismos solidarios y equitativos de distribución de excedentes, y (...) que permitan develar la existencia de gestión democrática y propiedad común de los medios de producción” (García, 2009). Dentro de este grupo se incluyen las mutuales, según su definición en la Ley de Mutualidades N° 20.321, en su artículo 2°: “Son asociaciones mutuales las constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual mediante una contribución periódica”. (1973)

Según H. Mintzberg, “toda actividad humana organizada –desde la fabricación de cerámica hasta poner un hombre en la luna- hace surgir dos requisitos fundamentales y opuestos: la división del trabajo en diversas tareas a realizar y la coordinación de estas tareas para llevar a cabo la actividad. La estructura de una organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas” (H. Mintzberg, 1991). Partiendo de esta definición y de las dos variables que definen a la estructura de las organizaciones según este autor, analizaremos a los elementos de la gestión de las organizaciones de la economía social como aquellos a los que rigen a todas las demás organizaciones, sin perder de vista la importancia que adquieren para ellas los valores democráticos, equitativos y solidarios, los cuales, a su vez, pueden enriquecerlos.

Es así, que la administración y gestión también toma un rol fundamental en este tipo de organizaciones, dado que no, por basarse en valores y objetivos diferenciados a los que priman en las empresas de mercado, es que hay que dejar de lado aquellas cuestiones que implican la estrategia y optimización de recursos para alcanzar los fines que ellas se proponen, en un contexto en el que la economía neoliberal y mercantil toma cada vez mayor preponderancia. En este sentido, resulta importante que las empresas cooperativas y mutuales, puedan formalizar su gestión y, de esta manera, fortalecerla como uno de los factores importantes para poder constituirse como alternativa válida al modelo capitalista.

## **2.2) La estrategia en las organizaciones de la economía social**

La noción de estrategia hace referencia a una acción o un camino orientados hacia el futuro deseado, en el cual deben confluír elementos y acciones organizacionales dirigidas a la conformación de ese escenario futuro deseado. En este futuro intervienen las necesidades propias y egoístas de la organización, las necesidades de los competidores, las de los organismos de control y las de los consumidores, todas las cuales generan un juego de acciones y respuestas en un entorno de por sí dinámico (Morlegan, Ayala, 2011). De lo que se trata, es de hacer un poco más previsible las modificaciones que puedan surgir en el entorno como causa del propio accionar de las organizaciones, dado que “el medio dentro del cual la organización desarrolla sus actividades está ciertamente influido por las acciones y decisiones de dicha organización” (Íbidem)

El rumbo que cualquier organización tomará en el futuro, debe ser conocido por todos sus integrantes y actuar como fuerza impulsora de acción para llevar adelante la empresa. Los objetivos y las metas deben coordinarse para encaminar a la organización hacia el futuro deseado por la alta dirección (Íbidem). Resulta fundamental, entonces, la alineación de sus integrantes para actuar en consonancia con los objetivos propuestos. Para que esto suceda deben utilizarse distintas herramientas de gestión al interior de la empresa.

Según Morlegan y Ayala (2011), el Análisis estratégico consiste en analizar la estrategia posible para llegar a ese futuro deseado, mientras que el Planeamiento estratégico consiste en pensar las acciones a seguir para alcanzar ese futuro. Ambos se retroalimentan.

Por su parte, Mintzberg confluír en su definición de estrategia ambas nociones, siendo que para él la estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (Henry Mintzberg, 1995). Este autor, centra al concepto de estrategia en el presente; la empresa puede tener una estrategia aunque los objetivos formales no sean explicitados, siempre y cuando exista un patrón del accionar que se mantiene en el tiempo (1995). Resulta interesante complementar la noción de estrategia con esta visión, sobre todo cuando hacemos referencia a organizaciones de la economía social las cuales, carecen en ocasiones de la explicitación formal de sus metas y objetivos. Podríamos pensar, entonces, que toda empresa que ejecute acciones coherentes tiene una estrategia, pero no por ello su análisis y plan dejan de tener importancia a la hora de barajar las alternativas para tomar el camino más eficaz, optimizando recursos, para llegar al futuro deseado que toda organización se propone.

Centrándonos en el análisis estratégico, sus elementos claves son: la visión y la misión; los objetivos estratégicos de mediano plazo, los cuales son aquellos que hay que lograr para llegar a la visión y permitirán determinar si se está en el camino indicado; las maniobras estratégicas, las cuales definen lo que la empresa necesita hacer para poder lograr la visión a largo plazo y los objetivos a medio plazo; los recursos o fortalezas, que identifican lo que la empresa posee para apoyar la implementación de las maniobras/acciones y así lograr sus objetivos; las debilidades o barreras, son aquellas que pueden inhibir la implementación exitosa de las maniobras; las condiciones ideales del entorno bajo las cuales la empresa desea operar para implementar las maniobras; y los valores, sobre los que todos los integrantes coinciden y conforman el soporte en el que se apoyan sus acciones futuras. (Morlegan, Ayala, 2011)

Según lo analizado, se desprende que para llegar a lograr el futuro deseado, se hacen necesarias acciones de diversa índole: financieras, comerciales, tecnológicas y de Recursos Humanos. La gestión de Recursos Humanos, se transforma entonces en una herramienta estratégica.

Según Morlegan y Ayala (2011), aplicar el concepto de estrategia a Recursos Humanos, genera sumas ventajas, éstas son:

- “Facilita la identificación de los empleados con los objetivos de la organización pues requiere una clara comunicación de éstos a aquellos.
- Establece una cadena de “medios a fines” ajustada, partiendo desde los objetivos finales (Visión) y encadenando todos los elementos necesarios para su logro.
- Toma en cuenta no sólo el interior de la organización sino su entorno.
- Le da una importancia clave a los valores, cuya funcionalidad respecto de la visión es responsabilidad de la dirección de Recursos Humanos.
- Genera una adecuada integración vertical (AI) entre la estrategia (general) de negocios y la estrategia (particular) de Recursos Humanos.
- Genera, también, una adecuada integración horizontal (AI) entre cada una de las herramientas de gestión de Recursos Humanos y la estrategia de Recursos Humanos.
- Permite que el gerente de Recursos Humanos presente a la dirección proyectos del área con mejores perspectivas de ser aprobados, puesto que no sólo estarán presentados en el lenguaje que la dirección comprenda mejor (inversiones que

permitan mejorar la rentabilidad) sino también que constituirán efectivas maneras de considerar al recurso humano como un activo y no como un gasto” (Morlegan y Ayala, 2011)

Estas definiciones destacan la importancia de que la gestión de los recursos humanos se convierta en una herramienta más en la estrategia de cualquier organización, es por ello que amerita que esta área tenga una estrategia propia adaptada a las necesidades y recursos de cada organización. Como indican Morlegan y Ayala, “Planear en Recursos Humanos no es sólo hablar de mercado, competencia, posicionamiento, misión, valores, etcétera; implica mucho más. Significa anticipar decisiones que se refieran a las personas para que, justamente, dichas personas no se vean negativamente afectadas o, al menos, que pueda preverse con anticipación tal efecto.” (2011)

Así, para profundizar en su tratamiento, analizaremos qué son los Recursos Humanos y cuáles son las dimensiones de análisis que usaremos para este estudio.

### **2.3) Recursos Humanos y sus dimensiones**

Hablar de la gestión de los recursos humanos implica hacer referencia directa a las personas y, en particular, al personal que compone una organización. Pero esto, como indica Ayala en “El comportamiento de las personas en las organizaciones” (2012), no tiene que ver con un concepto teórico o de algo material. Preocuparse por las personas que nos rodean, según el autor es, de alguna manera, también preocuparse por uno mismo. Resulta difícil, entonces, basarse en una definición conceptual de “Recursos Humanos”, sumado, además, a que este concepto ha adquirido múltiples abordajes a lo largo de la historia de la administración y del resto de las disciplinas en las que se apoya.

Para el análisis de este tema dentro de una organización de la Economía Social, resulta interesante mencionar el aporte de Bernardo Kliksberg, haciendo referencia a la gerencia de los programas sociales: “(...) los recursos humanos son el punto definitivo en donde se decide el éxito de los programas en la práctica. Quien conduce los programas sociales tiene a su vez un rol estratégico en cómo se resolverán.” (Kilksberg, 1993). A partir de esta noción, podemos vincular a la gestión de las personas como fundamental en el alcance de objetivos, incluso también en aquellas organizaciones o empresas sociales. La gestión eficiente de los miembros que componen una organización no debe ser un atributo solamente desarrollado en las empresas regidas por el capital.

Se analizarán, en este trabajo, a los recursos humanos dentro del plan estratégico de una organización y como un área fundamental en cualquier empresa, la cual debiera confluir con las otras, para alcanzar los objetivos que la misma se propone o ese “futuro deseado” al cual ya se hizo referencia. De lo que se trata, en este sentido, es de alinear la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia corporativa. Como indican Ayala y Morlegan, “convertir al recurso humano en estratégico implica aprovechar lo primero con que la organización empresarial cuenta, en su carácter de organización social. No considerar la importancia extraordinaria de los Recursos Humanos en el logro de los objetivos estratégicos de negocios, es no generar los anticuerpos que protegen a las organizaciones de las amenazas del contexto” (Morlegan y Ayala, 2011)

Dentro del pensamiento estratégico en la gestión de organizaciones, los Recursos Humanos tienen un lugar destacado, no sólo desde la perspectiva del Comportamiento Organizacional, sino también como un aspecto dentro del pensamiento sistémico, lo cual implica su comprensión como un conjunto de elementos que deben ser estudiados y analizados globalmente (Ayala, 2012). En este sentido, según Ayala, son cuatro los subsistemas generales que componen al área de recursos humanos:

- Subsistema de Relaciones Laborales: Su objetivo central es el de preservar y optimizar las relaciones internas dentro de la organización. Busca conocer la “temperatura ambiental”, sin que desarrollen grandes conflictos. Su objetivo estratégico es disminuirlos y que las relaciones entre las partes sea lo más perdurable en el tiempo.
- Subsistema de Administración de Recursos Humanos: Pretende atender a los requerimientos legales en cuanto a la documentación y velar por el cumplimiento de las normas internas, así como diseñar y gestionar una estrategia de compensaciones y beneficios funcional a los objetivos organizacionales.
- Subsistema de Calidad de Vida Laboral: Su objetivo central es el cuidado de la salud física y mental del trabajador y del ambiente laboral.
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: Busca mejorar las competencias del capital humano actual para convertirlas en las que requiere el perfil futuro de recursos

humanos. Es decir, fomenta el aumento del potencial humano y del desarrollo de las habilidades y conocimientos de los miembros de la organización, que lleven a la misma al cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

A su vez, cada uno de estos subsistemas, se compone de diversas herramientas que conllevan su desarrollo. Para este trabajo, nos centraremos en las siguientes de cada uno de ellos<sup>1</sup>:

- Subsistema de Relaciones Laborales:
  - ✓ Comunicación interna
  - ✓ Encuesta de clima laboral
- Subsistema de Administración de Recursos Humanos:
  - ✓ Sistema de gestión interna y archivos
  - ✓ Descripción y análisis de puestos

Además de este esquema<sup>2</sup>, se incorporarán para el análisis en lo que respecta a gestionar los recursos humanos de la organización, dos conceptos que funcionan como marco de los descritos precedentemente y que, según el planteo del este estudio, resultan importantes para analizar la gestión en las organizaciones. Estos son: Liderazgo y trabajo en equipo.

El siguiente apartado se concentrará en las definiciones de cada uno de ellos.

## **2.4) Herramientas de los Recursos Humanos**

### *a. Liderazgo*

Múltiples son los componentes y definiciones de este tema. Entre todas las definiciones analizadas, se seleccionaron para este trabajo, las siguientes: “el liderazgo es la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” (G.R Terry, 1988) y “el liderazgo se caracteriza por concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar estrategias necesarias para llevar a cabo la visión” (Kotter,

---

<sup>1</sup> Dados los alcances de este estudio y las dimensiones de la organización en la que se basó, es que se seleccionaron sólo estos aspectos a desarrollar. El abarcar una mayor cantidad de puntos, implicaría alejarse de lo fáctico en el contexto actual y posible a futuro de la Mutual Conexión.

<sup>2</sup> Según el propuesto por Ayala en “La gestión Moderna en Recursos Humanos” (2012)

1998). Ambas definiciones son complementarias y en ellas intervienen diferentes componentes que constituyen al líder y sus atributos. Estos componentes son: líder, como el sujeto que desarrolla el papel en la vida intergrupala; el grupo; el poder, la condición básica para que los líderes puedan dirigir y que traduce la intención en realidad y la influencia, como la capacidad de afectar el comportamiento de los individuos (Morlegan y Ayala, 2011).

Por su parte, existen fuerzas determinantes en el ejercicio del liderazgo, las cuales están vinculadas con el contexto en el que se desarrolla la organización (Íbidem).

Jimmie Boyett en su libro “Hablan los gurúes: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración” (1999), estudia al liderazgo desde la perspectiva de los, que ellos consideran, “gurúes de la administración”. Así toman tres enfoques para su análisis: el de las competencias, cómo son los líderes (personalidad, características, etc.); el del proceso, qué hacen, qué roles ocupan y el del aprendizaje, que consiste en cómo esos líderes se desarrollan.

#### *b. Trabajo en equipo*

El trabajo en equipo alude a un grupo de personas trabajando con fines determinados. Un equipo se diferencia de un grupo dado que el primero es un grupo formado para un fin determinado, donde los integrantes desempeñan roles asignados y siguen reglas para optimizar su funcionamiento. El grupo, mientras tanto, consiste en la unión de personas que no tienen un fin común. (Morlegan y Ayala, 2011)

El trabajo en equipo es considerado como un elemento fundamental en la estrategia de recursos humanos. Y que conlleva múltiples beneficios en la gestión como, por ejemplo, fomentar la aparición de líderes. (Íbidem, 2011)

#### *c. Comunicación interna*

Según H. Mintzberg (1991), el flujo de información dentro de la organización es fundamental para lograr una coordinación articulada de las personas que participan en ella. Con lo cual las formas en que se transmite y fluye la comunicación al interior de una organización, se torna un elemento de análisis fundamental en las relaciones de los recursos.

La comunicación consta de cuatro elementos fundamentales: La motivación, la expresión emocional, la cooperación y el control.

A su vez, existen barreras o ruidos en el proceso de comunicación que son aquellas interferencias que impiden, distorsionan o retardan la comunicación. (Morlegan y Ayala, 2011).

*d. Encuesta de clima laboral*

Estas encuestas “consisten en plantear la posibilidad de que todo o parte del personal de la misma se exprese, por escrito y en forma anónima, o identificada, acerca de los distintos aspectos que configuran la vida en su empresa.” (Ayala, 2012). Lo que se pretende entonces a través de estos cuestionarios es conocer lo que perciben los empleados de la organización en un momento dado.

*e. Sistema de gestión interna y archivos*

En este punto se pretende conocer el estado de la dotación con la que cuenta la organización en cuanto a lo que refiere a cantidad y calidad. Implica, además, mantener actualizada la base de datos de dicha dotación. (Ayala, 2012)

*f. Descripción y análisis de puestos*

La descripción del puesto es un documento escrito que debe contener la misión del puesto (el porqué de su existencia), sus funciones (qué hace y para qué), las obligaciones (por qué tiene que responder) y atribuciones (el alcance de sus decisiones)

Por su parte, el análisis es un proceso que pretende mediante una búsqueda sistemática de información sobre los puestos, tomar decisiones para aumentar la eficiencia y la productividad. (Ayala, 2012)

Estas herramientas, como claves de la gestión de recursos humanos en la perspectiva estratégica, serán las que orientarán el diagnóstico y las mejoras propuestas para la organización sobre la cual se centra este trabajo, la Mutual Conexión.



### **3. Diagnóstico**

#### **3.1) Acerca de la Mutual Conexión: Misión, visión y valores**

La Mutual Conexión es una organización que surge vinculada al programa estatal Usina de Medios (impulsado por COOPERAR e INAES), en el año 2014. Se constituye dentro del marco regulatorio vigente en materia de mutualidades.

Su Misión es la de: “Consolidar iniciativas de comunicación de la Economía Social y Solidaria en Argentina; cooperativas, mutuales, organizaciones sin fines de lucro y de trabajadores, pymes, etc.”. A partir de la Misión organizacional, se identifica al negocio de la Mutual como el de las comunicaciones, dentro del marco de la Economía Social y Solidaria. Habiéndose originado a partir de un programa perteneciente al Estado, su actividad ha estado, en el último tiempo, sumamente vinculada a las regulaciones políticas en el aspecto de comunicación masiva. La Ley de Servicios Audiovisuales y sus intentos fallidos de implementación han marcado el ámbito comunicacional en la República Argentina a partir del año 2009, por lo que la Mutual surge en este contexto, sumándose a la lucha para la democratización y federalización de la comunicación y los medios masivos.

En cuanto la perspectiva a futuro, y en este contexto político- institucional, la organización se mantiene alerta ante los posibles cambios gubernamentales que puedan surgir en el próximo tiempo así como a las nuevas políticas que pudieran adoptarse en materia comunicacional.

Los actores vinculados a la Mutual Conexión son, por un lado, aquellos asociados a los cuales se les brindan los distintos servicios como ser: De infotelecomunicaciones y aquellos vinculados al ejercicio de la libertad de expresión, de consultoría y asesoría, de formación y capacitación; aquellos servicios que impliquen una ayuda económica ante situaciones particulares (fallecimientos, casamientos, nacimientos, etc.), de asistencia médica, farmacia y proveeduría, así como también de recreación.

Al momento de este análisis, sus asociados son 144 y se dividen en:

Asociados activos: Personas mayores de 18 años que abonen las cuotas establecidas por la asamblea y que sean o hayan sido miembros de Consejos directivos, de administración y /o consultivos de organizaciones de integración cuyo objeto social principal sea el desarrollo de las infotelecomunicaciones. Gozan de todos los servicios y tienen derecho a integrar y elegir los órganos directivo y de fiscalización previstos en estatutos.

Asociados participantes: Serán el padre, madre, cónyuge, hijas y hermanas solteras e hijos incapacitados de un socio activo sin límite de edad, como así cualquier menor de 18 años. Los participantes gozan de todos los servicios sociales, pero no tienen derecho a participar en las asambleas ni a ser elegidos para ocupar los cargos directivos que determina el estatuto.

Asociados Adherentes: Todas aquellas personas mayores de 18 años y personas jurídicas que tuvieren interés de pertenecer a la entidad, siempre que no se hallaren comprendidas en alguna de las categorías enunciadas precedentemente. Los adherentes gozan de los servicios sociales reconocidos por los reglamentos careciendo del derecho a elegir y de ser elegidos para ocupar los cargos.

Asociados Honorarios: Aquellas personas que en atención a determinadas condiciones personales o por donaciones efectuadas a la entidad sean designados como tales por la asamblea, a propuesta fundada del Consejo Directivo o de los socios con derecho a voto. Esta categoría de asociados, carece de derecho político.

Por el otro lado, para alcanzar los objetivos que se propone, la Mutual se vincula con diferentes organizaciones, dedicadas a la comunicación o con necesidades sobre el tema, de la Sociedad Civil, el sector privado y el Estado. Mediante la asociación a la Mutual o por medio de convenios específicos la red articula la voluntad de trabajo conjunto de diversas instancias. A través de esta red se busca articular la voluntad de entretener una trama de servicios para multiplicar las posibilidades. Algunas de las instancias vinculadas a conexión son: DyPRA, DypCor, DyPSA, Red Gráfica Cooperativa, Rotativas Argentina, Trama, Contar, Ucaya, RedComSur, FAEC, MUV Azucena Villaflor y Fundación Vía Libre. Entre las organizaciones mediante las cuales Conexión adquiere representación sectorial, se encuentran: CAM, Cooperar, Conarcoop, FAMUCH, Fecootra, FAESS, Femoba, Femucor, FAMSA, FSEM, Festram, FEPUC, A.Mu.Cha.Fe. En cuanto a los vínculos estatales, las organizaciones son: INAES, UNRC, CICOPA, MODECUMA e IPES.

La visión de la Mutual Conexión es la de buscar el desarrollo productivo y profesional de todos aquellos vinculados al rubro de la comunicación, a través del desarrollo de redes y desde la perspectiva de la Economía Solidaria.

Por su parte, los valores en los que se basa son aquellos que rigen a la Economía Solidaria, en particular al Mutualismo, vinculados con la comunicación. Ellos son: Ayuda mutua,

responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social, preocupación por los demás.

Según lo relevado en el trabajo de campo efectuado, los objetivos de la Mutual Conexión consisten en respaldar a todos quienes se desempeñen en el rubro de la comunicación, ofrecer servicios de alta calidad a sus asociados según los mencionados más arriba, fortalecer a emprendedores y sus redes y contribuir a democratizar la palabra.

La Mutual extrae sus recursos de las cuotas y aportes sociales, la rentabilidad de sus bienes, las contribuciones, legados y subsidios y cualquier otro recurso lícito. A través de la venta de servicios como producción de contenidos, servicios informativos radiales y publicación escrita (“Desde Acá”), la Mutual Conexión también accede a su financiamiento.

A partir de la Red conformada por las distintas organizaciones es que la Mutual se centra, durante 2015, en la prestación de los siguientes servicios puntuales a organizaciones del rubro de la comunicación: Producción de contenidos multiplataforma, capacitación, gestoría y asesoramiento, servicios sociales, servicios de agencia de comunicación, desarrollo de proyectos, plataformas de trabajo y proveeduría especializada.

La Red Experimenta, es la red de capacitación y cotrabajo de la Mutual Conexión. Cuenta con espacios polifuncionales distribuidos en todo el país que actúan mediante el trabajo colaborativo. Está conformada por profesionales, emprendedores y trabajadores de las comunicaciones reunidos para investigar, producir, aprender y enseñar de manera colaborativa. Esta Red consiste, además, en un espacio de articulación con la comunidad y las organizaciones.

En cuanto a los servicios puntuales de comunicación, la Mutual, a través de las organizaciones vinculadas, llevan a cabo la difusión de “Desde Acá”, el cual se distribuye a través de clipping (compilados semanales por correo electrónico), audios informativos radiofónicos, un periódico, y la web.

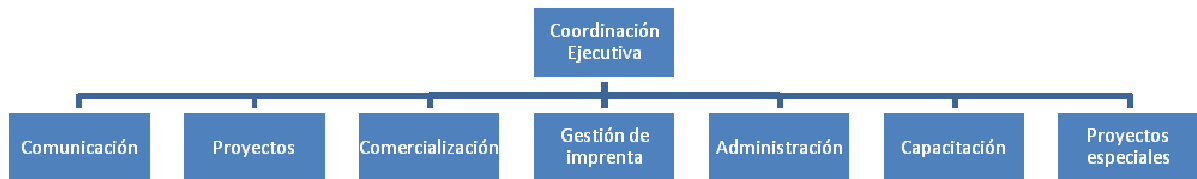
La Comisión Directiva de Conexión tiene un doble sistema de representación. Por un lado está integrada por los Socios Activos que, por Estatuto, provienen de las organizaciones vinculadas como Socias Adherentes. Por otra parte, cada sede que se suma a la red de “regionales”, dada la cantidad de asociados y servicios que se prestan desde allí, puede incorporar delegados a la Comisión Directiva.

El organigrama institucional de Conexión, se estructura de la siguiente manera:



### 3.2) Estructura Ejecutiva

Independientemente, de los servicios que se apoyan en las organizaciones vinculadas a la Mutual Conexión, durante el período que se llevó a cabo este análisis, se encuentran desempeñando tareas en las oficinas de la Mutual en Capital Federal, 15 personas que se distribuyen entre las distintas áreas:



Las funciones y cantidad de personas por área son las siguientes:

- Coordinación Ejecutiva: Se encarga de la Coordinación General de la Mutua. *1 persona.*
- Comunicación: Administra y coordina la red de corresponsales en el interior. *5 personas.*
- Proyectos: Trabajan en el desarrollo y coordinación de los proyectos estables de la Mutua. *2 personas.*
- Comercialización: Es el área que tiene a cargo el desarrollo de productos y servicios que provee la Mutua. *1 persona.*
- Gestión de imprenta: Desarrolla las impresiones. *1 persona.*
- Administración: Tiene a cargo la parte contable y administrativa de la mutua. *2 personas.*
- Capacitación: Se ocupa de los servicios de capacitación que brinda la Mutua a través de la Red. *1 persona.*
- Proyectos Especiales: Se genera contratando personas a necesidad. Son proyectos extraordinarios. *2 personas.*

### 3.3) Análisis FODA

En el siguiente cuadro se exponen los principales aspectos positivos y negativos que se identificaron en la Mutua y con respecto a su sector de actividad. Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos que afectan las posibilidades de éxito de la estrategia, en tanto que las oportunidades y amenazas surgen del contexto, y por lo general no pueden ser influenciadas de manera directa.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
✓ A pesar de su reciente formación, la Mutua se encuentra consolidada en su actividad.	✓ No existe formalización de Procedimientos.
✓ Trabajo en red: Conformación de la Red Experimenta, como espacio de capacitación, co-trabajo y articulación con las organizaciones.	✓ No hay una definición de planificación estratégica.
✓ Posee múltiples vínculos	✓ No existe un plan formal en lo administrativo-contable
	✓ No existe participación de

<p>organizacionales que le posibilitan la realización de actividades para cumplir sus objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En el último tiempo, se ha logrado el crecimiento de asociados.</li> <li>✓ Producción de distintos medios audiovisuales que contribuyen al crecimiento y financiamiento de la organización.</li> <li>✓ Sistema de representación consolidado a nivel regional y nacional.</li> <li>✓ Desarrolla una gestión participativa, que permite a sus miembros ser parte de las decisiones, trabajar en equipo y mantener una toma de decisiones horizontal.</li> <li>✓ Desarrollo de habilidades de comunicación externa.</li> <li>✓ Trabajo en equipo consolidado y fortalecido.</li> </ul>	<p>profesionales por áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los sueldos son los vigentes desde el Programa Usina de Medios.</li> <li>✓ No existe Plan formal de Recursos Humanos.</li> <li>✓ Estructura ejecutiva centralizada en la Coordinación Ejecutiva.</li> <li>✓ Comunicación interna no planificada.</li> <li>✓ Débiles atributos de motivación hacia los colaboradores.</li> <li>✓ No hay seguimiento sistematizado de actividades y objetivos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El sector de la Economía Solidaria se ha fortalecido en los últimos años.</li> <li>✓ No existe gran presencia de Mutuales que brinden servicios a profesionales de la comunicación.</li> <li>✓ La monopolización de los medios de comunicación a nivel federal, hizo necesaria la presencia de nuevas formas comunicacionales en el interior del país.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los posibles cambios de gobierno podrían afectar los vínculos institucionales.</li> <li>✓ Las trabas a la aplicación de la Ley de Servicios Audiovisuales limita el accionar de la Mutual.</li> </ul>

En relación a este análisis, los ejes y sub-ejes de trabajo en la Mutual Conexión son:

- **Eje:** Administrativo - Contable
  - Sub- Ejes:** Liquidación de sueldos. Finanzas. Balances.
  
- **Eje:** Administración de Recursos Humanos

**Sub- Ejes:** Liderazgo. Comunicación. Descripción de puestos. Capacitación.  
Administración de personal.

- **Eje:** Operativo

**Sub- Ejes:** Procedimientos. Producciones y servicios brindados.

- **Eje:** Estratégico - Institucional

**Sub- Ejes:** Estructura estratégica. Vínculos institucionales.

### **3.5) Eje de intervención: Plan estratégico de Recursos Humanos**

Acorde a lo visualizado, este trabajo se centrará en particular en la necesidad de fortalecer el aspecto relativo a los Recursos Humanos, según lo manifestado por sus integrantes y con el fin de contribuir a facilitar el logro de los objetivos de la Mutual.

Subsiguientemente, se analizarán los aspectos visualizados en la Mutual Conexión como parte del diagnóstico, y vinculado a los ejes de acción, acorde a las variables seleccionadas para este trabajo (dimensiones y herramientas de Recursos Humanos), las cuales podrían ser la base para iniciar un camino estratégico en la perspectiva de Recursos Humanos al interior de la Mutual.

#### *a. Liderazgo*

La Mutual Conexión cuenta con una estructura no demasiado amplia y a su vez centralizada en lo que respecta a la toma de decisiones. Sin embargo, adquiere un carácter departamentalizado en lo que respecta a su estructura ejecutiva.

Si bien, acorde a los principios democráticos que rigen al Mutualismo, las decisiones estratégicas se debaten y toman al interior de la Mesa Ejecutiva, conformada por representantes de las organizaciones vinculadas, lo que respecta a las decisiones operativas de la Mutual y que se vinculan con la labor cotidiana de sus integrantes, queda sumamente centralizado en la Coordinación Ejecutiva. Se desprende entonces, que es este cargo quien asume el rol de líder al interior de la organización. Es decir, a través de la Coordinación Ejecutiva se alinean las visiones y se busca aglutinar voluntades para alcanzar los objetivos que la organización se propone, definidos en la estructura estratégica de la Mutual.

El que las diferentes áreas estén constituidas por pocas personas, cada una de ellas, y que a su vez todas respondan a una única área común, actúa como una oportunidad en esta dimensión, dado que el rol del líder es prácticamente una consecuencia de la estructura organizacional.

A través de las visitas efectuadas, se visualiza que todos los integrantes de Conexión están comprometidos con los fines y objetivos de la organización. Además, tras haber realizado distintas entrevistas a cada uno de los integrantes de las distintas áreas, no se entrevistaron contradicciones entre lo que plantea la Coordinación Ejecutiva como importante para Conexión y en las tareas que cada área debería desempeñar, y lo que los integrantes de las áreas asumen como propias. Esto implica una fortaleza a la hora de analizar el liderazgo al interior en Conexión.

Por otro lado, en la Coordinación Ejecutiva, también confluye la toma de todas las decisiones en lo que respecta a la ejecución de tareas así como a la organización de la Mutual. Es decir, la descentralización no actúa en lo que respecta a la toma de decisiones por área. Esto podría visualizarse como una debilidad, dado que la sumatoria de actividades y temas de los que ocuparse podría ocasionar que alguno de ellos se abandone o no se le destine la suficiente importancia.

#### *b. Trabajo en equipo*

Este punto se vincula al analizado precedentemente. Se evidencia, al interior de Conexión, un buen trabajo en equipo, tanto en lo que respecta a la ejecución de tareas inter-áreas como en el conjunto global. Los objetivos de cada área y cada equipo en particular, están alineados entre sí y con los de la organización en su conjunto.

El hecho de que cada área esté conformada por una cantidad de personas en promedio pequeña, favorece al buen trabajo en equipo entre ellas. No obstante, esto no debería implicar, necesariamente, el trabajo en equipo del conjunto de la estructura operativa de la Mutual, dado que, precisamente, la misma está diversificada en varios departamentos. Que esto suceda, habla de una fortaleza de la organización en el nivel del liderazgo- tal lo analizado en el apartado anterior- así como de una buena internalización de los principios y valores de la Mutual y de la Economía Social, los cuales fomentan el debate, el diálogo y la participación. En Conexión, esto actúa como un punto fuerte, en el que todos sus integrantes manifiestan compromiso y adhesión.



Sumado a la integralidad en el trabajo que se visualiza en Conexión, se destaca que las tareas cotidianas se llevan a cabo en un buen clima laboral, con buenos vínculos interpersonales entre compañeros.

#### *c. Comunicación Interna*

La transmisión de información en la Mutual está dada mayormente a través de reuniones de equipo periódicas, en las cuales se adoptan estrategias y se asignan tareas a desempeñar. Esta transmisión de información es, en su mayoría, de tipo informal, es decir que no existen documentos, manuales ni procedimientos escritos en los cuales se expliciten cuestiones relativas a la ejecución de tareas.

Como amenaza, surge el uso de la mensajería móvil que, en la actualidad es moneda corriente, entre los colaboradores de la Mutual. Si bien, existen grupos de chat en los que se incluye a la Coordinación Ejecutiva y que se utilizan para dar avisos concretos respecto al trabajo, también existen subgrupos entre distintos miembros de Conexión. Es de considerar que esto resulta ineludible teniendo en cuenta el contexto virtual en el que nos encontramos, pero tal vez aumentando la formalización en la comunicación, este hecho evitaría los posibles rumores de la comunicación que pudieran dificultar la homogeneización de mensajes.

En lo que respecta a las funciones de la comunicación, dentro del abordaje de los recursos humanos, se visualizan de manera clara la expresión emocional, siendo que los empleados se comunican entre ellos y la de cooperación, siendo que también pueden a través de su comunicación reducir los obstáculos frente a inconvenientes. Tal vez no se visualicen tan claramente, la de motivación, es decir podría ser importante una mayor dedicación a la mención a los colaboradores el logro de sus desempeños. Probablemente, esto se deba a la falta de tiempo por la gran cantidad de tareas que se llevan a cabo en la organización.

#### *d. Encuesta de clima laboral*

No existen, en la Mutual, encuestas de clima laboral, sin embargo, se considera a los fines de este trabajo una herramienta de gran utilidad ya que, sin la necesidad de generar un gran gasto, por un lado contribuye a conocer la percepción de los colaboradores respecto al trabajo cotidiano y, por el otro, podría funcionar como motivadora dando a conocer a los integrantes de la organización que se está pensando en ellos y en cómo se sienten en el espacio de trabajo.

En este tema, resulta importante la consideración previa de que, tras los encuentros llevados a cabo con el personal de la Mutual, existe la percepción de un buen clima laboral, relajado y en un ambiente cómodo y cuidado. Esto allana el terreno a la hora de pensar en llevar adelante algunas encuestas de clima laboral que formalicen esta idea.

*e. Sistema de gestión interna y archivos*

Continuando con la idea de este trabajo de incluir a los recursos humanos dentro del plan estratégico de la organización y pensando en la posibilidad de incorporar nuevos miembros a Conexión, es que resultaría sumamente útil formalizar la gestión de los recursos humanos.

No existe, actualmente, un sistema de gestión o archivos que impliquen un registro de todas las personas que participan en la Mutual, es decir no hay un inventario de recursos humanos, con la información de cada miembro de la organización. Este podría ser un elemento fundamental y necesario si se piensa diseñar a largo plazo un mapa de los recursos humanos con que cuenta y con que habrá de contar para alcanzar la visión.

*f. Descripción y análisis de puesto*

No hay existe la formalización de documentos que expliciten las funciones, requisitos, competencias, capacitación y experiencia requerida para cada puesto de la Mutual.

Considerando que en algún momento, tal vez sea necesario incorporar nuevos recursos así como podría llegar a ser necesario la rotación o cambio de un recurso por otro, es que resultaría de suma utilidad contar con la estandarización de toda esta información para cada uno de los puestos. De esta manera, ante un cambio de personal, se facilitaría la búsqueda así como quedarían formalizadas las funciones de cada puesto independientemente de quien lo ocupe.

A partir de este análisis, verificamos que durante el período observado, las herramientas que se utilizan para el tratamiento de los recursos humanos, resultan eficaces para la gestión de la organización. No obstante, resultaría propicio poder optimizar y mejorar estas herramientas proyectando el crecimiento de Conexión, así como dotarlas de una visión estratégica que permita incluir a esta área dentro los objetivos estratégicos de la Mutual.

## 4. Propuesta de intervención

A partir del diagnóstico llevado a cabo, este trabajo se propone intervenir en lo relativo a generar una visión estratégica en lo que respecta al plan de Recursos Humanos de la organización, en un contexto cambiante y con intenciones de crecimiento organizacional. Esto implica, contribuir a mejorar y/o a crear mecanismos que permitan llevar adelante una óptima gestión del área así como alinear sus objetivos con aquellos estratégicos de la Mutual. Para esto se tendrá en cuenta tanto el contexto como la estructura organizacional y se buscará iniciar el recorrido de mejora por aquellas herramientas cuya implementación requiera, en principio, baja dificultad y costos. De lo que se trata, es de intentar contribuir en el inicio de un camino de profesionalización del área que derive en una mejora en la ejecución de las tareas propias de la Mutual Conexión.

Para ello se hará hincapié en distintas propuestas de mejora en cada una de las dimensiones de los Recursos Humanos analizadas anteriormente, las cuales se consideran importantes en primera instancia para alcanzar el objetivo de la intervención. La estrategia a utilizar, será la de un plan de mejora de la calidad en cada una de las dimensiones estudiadas, que se espera que confluyan en una mejora significativa del tratamiento del área de Recursos Humanos en Conexión.

A continuación, se sugerirán las mejoras propuestas, que se desprenden del diagnóstico efectuado, explicitando en cuál o cuáles de las dimensiones y herramientas de análisis repercutirían. Las mismas se presentan en el orden sugerido de implementación y perfeccionamiento.

La propuesta de intervención sugerida, se espera sea efectuada en diferentes etapas, las cuales surgen del diagnóstico efectuado y el análisis FODA llevado a cabo, en el marco del modelo de Planificación Estratégica Participativa.

Las etapas consideradas convenientes para la formalización de un Plan en Recursos Humanos, son:

### *1. Formación de área específica en Recursos Humanos*

En primera instancia, se sugiere la incorporación de una persona, la cual puede provenir del interior de la organización, o no, que colabore en los temas correspondientes a Recursos Humanos. Esto implicaría poder dotar de un crecimiento mayor al área y sería de gran utilidad para su profesionalización. Esta persona tendría como sus principales tareas, el diseño

estratégico del área, así como el involucramiento con todos los temas “soft” de los recursos humanos (capacitación, motivación al personal, comunicación interna, etc.). Su responsable inmediato debiera ser la Coordinación Ejecutiva.

Esta modificación en la estructura, supondría una mayor eficiencia en el área de la Coordinación Ejecutiva, así como dotar al personal de un área específica que trabaje en sus asuntos. Esto resulta de gran importancia para una organización con perspectivas de crecimiento.

A partir de esta mejora, se podrá trabajar con mayor facilidad y optimización en todos los puntos débiles de los considerados como parte de la visión estratégica del área de Recursos Humanos.

## 2. Creación de un sistema de gestión interna y archivos

El área de Recursos Humanos, podría elaborar un sistema de archivos que actúe como “base de datos” del personal de la Mutual. Se recomienda, en una primera instancia de aplicación, llevar a cabo una planilla, la cual sería de utilidad que incluyera datos sociodemográficos así como aquellos más específicos de la organización, ej. año de incorporación, tarea que desempeña, etc.

A estos archivos deberían acceder solamente el área de Recursos Humanos y la Coordinación Ejecutiva.

A su vez, dicha planilla, debe adecuarse a la estructura de la organización, por lo que los datos que en ella se incluyan podrán ir variando en relación a este aspecto.

En el Anexo 1 se detalla un ejemplo de archivo de relevamiento interno.

## 3. Descripción y análisis de puestos

Resultaría de gran importancia comenzar a implementar un buen diseño de puestos. Esto contribuiría a organizar las funciones, tareas y responsabilidades, así como permitiría optimizar la búsqueda de nuevo personal; a través de la descripción de puestos se accedería con facilidad a las competencias requeridas para cada uno de ellos.

Además, cada uno de los miembros de Conexión tendría acceso a conocer los requerimientos para la función que desempeña, lo cual podría mejorar las capacitaciones y el trabajo a llevar a cabo para hacer más eficientes las tareas del personal.

En el Anexo 2, se detalla un modelo de descripción de puesto y los ítems sugeridos para su diseño.

#### 4. Creación de portal de comunicación interna (intranet)

A los fines de fomentar la comunicación interna y que esta sea de tipo unificada para todos los miembros de la Mutual, sería de gran utilidad la creación un espacio virtual que permita cargar novedades, información al personal, eventos que puedan actuar como motivadores, etc.

El objetivo de esta red sería el de incluir información de tipo más social y, tal vez, alguna cuestión operativa de importancia para la organización, a modo de recordatorio.

Las cuestiones operativas formales, deberían tener otro medio de difusión, como por ej. las circulares.

Esta plataforma, podría diseñarse por alguno de los profesionales especializados en diseño comunicacional de la Mutual. No obstante, en caso de que este desarrollo implique recursos no disponibles, se sugiere también su implementación a través de una red social, ej. Facebook.

En Facebook, existe la posibilidad de generar un “grupo cerrado”, que incluye sólo a los miembros de la organización y cuya administración de integrantes y contenido quedaría a cargo de una sola persona “administradora del grupo”. Sería conveniente que la administración se realice por el área de Recursos Humanos a instancias de la Coordinación Ejecutiva.

Esta modalidad representa una alternativa válida a la de un portal interno, sobre todo considerando el tamaño de la organización al momento de este análisis. Por otro lado, el acceso a una red social como Facebook, es actualmente conocido por todos, lo cual implicaría una plataforma conocida para los usuarios. Podrían compartirse notas importantes, informaciones de variado tipo, eventos institucionales, etc.

#### 5. Emisión de Circulares por correo electrónico

La emisión de información operativa relevante, ej. Cambios en un proceso o tareas específicas a llevar a cabo, sería conveniente realizarla a través de Circulares formales vía correo electrónico. Además, se sugiere que las mismas estén registradas en un sistema de archivos tanto web como en servidor, a modo de llevar un seguimiento de las mismas y sus fechas de emisión.

#### 6. Ejecución de reuniones individuales

Para motivar al personal así como para favorecer a la comunicación al interior de la organización, es que se sugiere la realización de encuentros periódicos individuales por área con cada integrante de la organización.

Allí podría llevarse a cabo una devolución del trabajo efectuado y obtener información útil, acerca del clima laboral, de parte de cada colaborador.

En los momentos de baja dotación, estos encuentros podrían llevarse a cabo directamente por la Coordinación Ejecutiva. Si la dotación creciese, podrían descentralizarse por área. Ej: la Coordinación Ejecutiva se reuniría con los jefes de cada área, de manera individual y cada uno de ellos con sus colaboradores inmediatos.

#### 7. Encuesta de clima laboral

Una vez desarrollados y transcurridas estas modificaciones en la estructura en general y en el área de Recursos Humanos, en particular, y que el personal haya podido experimentar estas modificaciones, se sugiere la realización periódicas de encuestas de clima laboral. Las mismas permitirán adquirir una percepción del clima de trabajo así como evaluar el impacto de los cambios desarrollados.

Actualmente, este tipo de encuestas se puede llevar a cabo a través de la aplicación Formularios de Google los cuales permiten recopilar y organizar todo tipo de información a través de una aplicación de fácil uso y cero costo.

En el Anexo 3 se ejemplifica con un modelo de encuesta de clima laboral.

A lo largo de la intervención, se prevé un seguimiento mensual colaborando con los desarrollos y una vez llevados a cabo aquellos considerados como fundamentales, se realizará

su evaluación a través de la medición de las percepciones del conjunto del personal de la Mutual, y en los beneficios concretos que esta optimización del área pudo haberle aparejado a la organización.

## 5. Conclusiones

Habiendo efectuado este análisis, se pudo observar que la Mutual Conexión tiene grandes posibilidades de profesionalizar su gestión en lo que respecta al tratamiento de los recursos humanos, en tanto eje de análisis fundamental para la consecución de los objetivos propuestos por la organización. Las herramientas que actualmente desarrolla, muchas de ellas producto de su constitución de Mutual y fortalecidas por los principios de la Economía Social, pueden ser complementadas por las sugeridas en este estudio y hasta incluso por aquellas que se pretenda implementar en un futuro próximo para continuar el camino hacia la visión estratégica de este área al interior de la organización.

Se pudo ahondar en los objetivos propuestos inicialmente y responderlos, sobre todo en lo que respecta a interiorizarse en las herramientas estratégicas para Recursos Humanos que ha conseguido, o no, llevar adelante la Mutual. Se espera que este análisis haya contribuido a perfeccionar la gestión en este aspecto y que, incluso, pueda servir para otras organizaciones con la misma perspectiva.

Cabe destacar que gran parte de este trabajo se llevó a cabo en un contexto externo incierto, próximo a las elecciones presidenciales nacionales, en las que dos modelos políticos-económicos bien diferenciados se enfrentaron. El triunfo de aquel de tendencia económica más cercana al neoliberalismo podría haber actuado como limitación al crecimiento de la Mutual en los años subsiguientes.

El presente trabajo buscó acercar a la Economía Social a modos de gestión organizacional tal vez más visualizados en empresas capitalistas. Resulta un interesante desafío, el poder pensar estos mecanismos incluso al interior de este tipo de organizaciones, sin que esto implique la pérdida de los principios y valores que la rigen. Que la Economía Social tome formas de gestión organizacionales de empresas capitalistas, podría dotarla de fortaleza para posicionarse aún más como una alternativa válida al sistema capitalista imperante.

## 6. Referencias bibliográficas

- Ayala, J. C. (2012). *La gestión moderna en recursos humanos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores en la administración*. Editorial Norma.
- *Conexión Solidaria*. (s.f.). Obtenido de <http://www.conexionsolidaria.org/>
- Conexión, M. (2014). Estatuto .
- E Camisaza, M. G. (1996). *Planificación Estratégica–Metodología Y Plan Estratégico De Las Organizaciones Comunitarias*.
- García, A. T. (2009). Algunas pautas de abordaje para el estudio de la llamada “economía social” y algunos avances hacia la definición de una “economía solidaria”. *Idelcoop*.
- Guerra, P. A. (2004). Guerra, P. (2004). Economía de la Solidaridad: Consolidación de un concepto a veinte años de sus primeras elaboraciones. *Revista OIKOS*, 17. *OIKOS*, 17.
- Henry Mintzberg, J. Q. (1995). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson.
- Kilksberg, B. (1993). Gerencia social: dilemas gerenciales y experiencias innovativas. *Pobreza: Um ttema impostergable-nuevas respuestas a nivel mundial.*, 91-108. México: PNUD/FCE.
- Kotter, J. (1998). *The Leadership factor* . Free Press.
- Luis Perez van Morlegan, J. C. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mutuales, L. d. (27 de Abril de 1973). Argentina.



- Terry, G. (1988). Management of organizational behaviour. Prentice Hall.

## 7. Anexos

### Anexo 1

Planilla de Relevamiento RRHH							
Apellido y nombre	Edad	Género	Domicilio	Nivel educativo	Vocación del empleado	Aptitudes	Puesto que ocupa

## Anexo 2

### Modelo de descripción de puesto

Puesto: Descripción: Propósito del puesto:				
<b><u>Puesto superior al analizado</u></b>				
Puesto				
(Número y nombre de puesto)				
<b><u>Puesto que depende del analizado</u></b>				
Puesto				
(Número y nombre de puesto)				
<b><u>Funciones</u></b>				
Función				
1				
2				
3				
4				
<b><u>Estudios</u></b>				
Niv. de estudio	Título	Especialidad	Avance	Condición
SECU			100	EXCL Excluyente
<b><u>Experiencia requerida</u></b>				
Función	Origen	Período	Condición	
En puesto similar	EXT Externa	02 Años	EXCL Excluyente	
<b><u>Conocimientos</u></b>				
Conocimiento	Graduación		Condición	

<b><u>Idiomas</u></b>				
Idioma	Niv. de lectura	Niv. de escritura	Niv. conversación	Condición
<b><u>Cursos</u></b>				
Curso	Tipo		Condición	
<b><u>Competencias</u></b>				
Competencias/ Indicadores			Nivel de conducta	

### Anexo 3

#### Modelo de encuesta de clima laboral a cuestionario cerrado

- 1- No
- 2- Muy Poco
- 3- Suficiente
- 4- Bastante
- 5- Sí

<b>1) Motivación 1 2 3 4 5</b>	
1. ¿Te sentís motivado en tu trabajo?	
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
2. ¿Creés que tus capacidades profesionales son consideradas en tu trabajo?	
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
3. ¿Se reconocen habitualmente tu esfuerzo y dedicación?	
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
4. A igualdad de remuneración, ¿preferirías esta organización u otra?	
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
5. ¿Tenés intención de seguir en esta organización a corto plazo?	
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<b>4. Desempeño del trabajo 1 2 3 4 5</b>	
6. ¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades de tu puesto actual?	
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
7. ¿La tecnología con la que trabajás te permite evolucionar en tus conocimientos?	

<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
8. ¿Es adecuada la carga de trabajo que tienes habitualmente?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9. ¿Te gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de la organización?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>4) Desempeño en el trabajo/ Compromiso y proactividad 1 2 3 4 5</b>
10. ¿Te sentís responsable de los éxitos y fracasos de tu proyecto?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
11. ¿Solés proponer ideas o mejoras?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
12. ¿Estás dispuesto a hacer un esfuerzo extra si tu situación lo exige?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>5) Relación y colaboración con los superiores 1 2 3 4 5</b>
13. ¿Te sentís considerado por tu superior?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
14. ¿Considerás que tu superior es una persona accesible para hablar de asuntos de trabajo?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
15. ¿Tus aportes e ideas son tenidas en cuenta y valoradas por tu superior?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>6) Relación y colaboración con los compañeros de sector 1 2 3 4 5</b>
16. ¿Te sentís integrado en tu sector de trabajo?

<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
17. ¿El flujo de comunicación entre los integrantes es adecuado y razonable?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
18. ¿Participan en reuniones periódicas?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
19. ¿Consideras que las reuniones son eficaces?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
20. ¿Participas y te involucras en la toma de decisiones?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>7) Entorno físico de trabajo 1 2 3 4 5</b>
21. ¿El espacio donde trabajas es agradable?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
22. ¿Las condiciones ambientales son adecuadas?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>8) Identificación con la organización 1 2 3 4 5</b>
23. ¿Te gusta la imagen que la organización proyecta de sí misma?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
24. ¿Te sientes identificado con su cultura y valores?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
25. ¿Te sentís orgulloso de pertenecer a ella?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>



Solicitud de evaluación de <b>TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN</b>		Código de la Especialización <b>E22</b>
Nombre y apellido del alumno		Tipo y N° de documento de identidad
Año de ingreso a la Especialización - Ciclo	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final		
<p>Solicitud del Tutor de Trabajo Final</p> <p>Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del Tutor de Trabajo Final .....</p> <p>Aclaración.....</p> <p>Lugar y fecha.....</p>		
<b>Datos de contacto del Tutor</b>		
Correo electrónico	Teléfonos	
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas)</li> </ul>		
Fecha	Firma del alumno	