

PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA DECO SOLIDARIA

Fernando De Luca¹, Pablo Hueza², Cristian Marcantonio³
y Cecilia Pedró⁴

*“No habrá nunca una puerta. Estás adentro
y el alcázar abarca el universo
y no tiene ni anverso ni reverso
ni externo muro ni secreto centro.
No esperes que el rigor de tu camino
que tercamente se bifurca en otro,
tendrá fin. Es de hierro tu destino
como tu juez. No aguardes la embestida
del toro que es un hombre y cuya extraña
forma plural da horror a la maraña
de interminable piedra entretrejida.
No existe. Nada esperes. Ni siquiera
en el negro crepúsculo la fiera”
Laberinto – Jorge Luis Borges*

Introducción

Se hace referencia al poema de Jorge Luis Borges dado que el laberinto representa una *búsqueda desafiante e incertidumbre*, dos aspectos que estuvieron muy presentes a lo largo de todo el proyecto: Responsabilidad Social Universitaria. Deco Solidaridad.

Los miembros del proyecto pertenecientes a la Escuela Argentina de Negocios (EAN), integraron conocimientos académicos de las ciencias de la administración con la praxis laboral inspirada en la inserción social de grupos denominados “vulnerables”. En dicha oportunidad, la Institución EAN trabajó en colaboración con la cooperativa La Huella, quién surgió por la iniciativa de ex pacientes y pacientes del Hospital Borda dedicándose al diseño y reciclado de muebles.

En este contexto, la *incertidumbre* se manifestó en muchas preguntas del equipo a partir de las ne-

cesidades de intervención que La Huella denotaba: ¿será posible crecer comercialmente e incrementar a su vez la capacidad productiva en una organización cuya fuerza de trabajo es un grupo de personas que cuentan con un talento definido en términos no convencionales?, ¿las teorías sobre comercialización y las de organización del trabajo de poblaciones en condiciones menos favorecidas soportarían el reto de crecimiento con un incremento de ventas y producción con espíritu artístico y artesanal?, ¿el mercado asimilaría la idea fundante de la cooperativa de una inserción laboral?, ¿el concepto de inclusión laboral será aplicable al modelo que nos convoca?

A pesar de los interrogantes planteados se despertó en los participantes del proyecto la curiosidad por asumir el riesgo de entrar en el juego de los senderos entrecruzados, y el entusiasmo por resolver las incógnitas planteadas.

Palabras clave: Proyectos integradores; Inclusión social; Inserción laboral; Grupos vulnerables.

Recibido: 15 de Marzo de 2017. **Aceptado:** 20 de Abril de 2017.

1 Profesor y coordinador de Ética y Deontología profesional EAN.

2 Profesor coordinador de Práctica Profesional EAN. Email: pabhue@fibertel.com.ar

3 Maestría en Dirección de Recursos Humanos. UADE. Licenciado en Comunicación Social. Profesor coordinador de Factor Humano 1. Email: cristianmarcantonio@yahoo.com

4 Maestrando en Políticas educativas de la Universidad Torcuato Di Tella. Posgrado de RR.HH en IAE. Licenciada y Profesora de Letras graduada de la Universidad de Buenos Aires. Directora de la carrera de Dirección del Factor Humano y titular de Factor Humano III del Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios, Profesora de Administración de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos y Formación III en ITBA, Profesora de Práctica Profesional II en la Universidad de Belgrano y Profesora de Recursos Humanos en la Universidad Torcuato Di Tella. Email: Cecilia.Pedro@EAN.edu.ar

La Cooperativa La Huella funciona dentro del Hospital Borda y los pacientes recuperados o "usuarios del sistema de salud pública", como se suelen autodenominar, son los protagonistas de la historia.

Junto a ellos se delineó lo que podría ser el camino conjunto más certero para ir despejando variables en la acción colaborativa que los llamaba a intervenir: compatibilizar objetivos de EAN y de La Huella, y funcionar complementariamente en pos de desarrollar para unos, una universidad con programas de responsabilidad social que movilice a los alumnos a la transformación constructiva de su entorno, y para otros, una cooperativa inspirada por la intención de inserción social y laboral de un grupo de ex pacientes del Hospital Borda que quieren expandir su hábitat sin perder sus ideales fundacionales, sino más bien difundirlos.

ENTRADA AL LABERINTO DEL PROYECTO CONJUNTO

La Huella, después de casi una década de recorrido en el ejercicio de la tarea de reciclado y reparación artística de muebles, se planteó la necesidad de expandir su radio de acción para ganar mercados diferentes a los que frecuentaba y así lograr su autosustentabilidad, incrementando a su vez los ingresos personales de sus miembros.

En EAN resultaba auspicioso alentar procesos de aprendizaje donde el entorno real proponga problemáticas a resolver que cuestionen y provoquen a los supuestos básicos de las investigaciones en materia de ciencias de la administración y los negocios. La Huella desafiaba esos instrumentos tradicionales, ya que en cualquier caso que se opere el factor social no puede ser opacado ni desestimado.

De este modo quedaron plasmados los objetivos guías del proyecto que comprendían a ambas poblaciones y que se desarrollarían en un trabajo colaborativo durante un período de dos años:

- Desarrollar una propuesta de intervención que deje en la cooperativa capacidades instaladas para la arti-

culación con su mercado de referencia, la implementación de un plan de visualización y la autosustentabilidad.

- Desarrollar competencias profesionales genéricas en los alumnos participantes, vinculadas con el análisis de información y la resolución de conflictos en contexto real.
- Identificar la materialización del impacto social que dicha intervención acarrea.

De este modo se tomaron las primeras decisiones del rumbo a seguir dentro del laberinto.

En el ámbito académico los estudios y las propuestas se abordaron desde tres asignaturas que integran las carreras de: Licenciatura en Dirección del Factor Humano y Licenciatura en Comercialización, a saber:

Ética y Deontología Profesional (para ambas carreras y de años superiores). Este espacio educativo presentó la posibilidad de pensar al *hombre* y sus relaciones con la sociedad, con las iniciativas de producción, en este caso orientadas predominantemente hacia un objetivo de inclusión social por sobre el fin de lucro. Su nacimiento y evolución, y los dilemas de la sustentabilidad: los límites de la rentabilidad y el crecimiento.

Factor Humano I. Durante el cuatrimestre permitió recorrer el conocimiento del diseño organizacional para cumplir su misión, la inserción social, y plantear el dilema de los roles: igualitarismo o división del trabajo en el esquema cooperativo.

Práctica Profesional II. Este fue el ámbito en el cual se desarrolló la principal preocupación de la Cooperativa. Se trabajó sobre problemáticas tales como: la relación óptima con el mercado, la sustentabilidad del proyecto, el nicho específico que les compete: cómo identificarlo y cómo desarrollarlo. Asimismo, visualizar la necesidad de generar una marca que transite muy sutilmente el camino del desarrollo comercial y posicionamiento simbólico, evitando que

en dicho camino se activen asociaciones negativas que abusen de la situación en vistas de un fin de lucro.

En síntesis, el fin del proyecto era colaborar en el desarrollo de marca con profundas asociaciones en la canalización creativa como terapia de inserción, y la construcción manual de objetos de valor como expresión de un estado de realización humana.

Luego surgieron más precisiones sobre los caminos a emprender, los que se materializaron en objetivos específicos de labor académica. Motivo por lo cual fue necesario focalizar en:

- a) *Otorgar difusión y notoriedad al proyecto La Huella desde un marco creativo – expresivo – comunitario, desligado de asociaciones mercantiles y/o de negocios involucrados.*
- b) *Lograr que la imagen de La Huella se convierta en un beneficio periférico del Hospital Borda; haciendo hincapié en una imagen institucional que comience a relacionarse con la mejora de la salud psicológica y psiquiátrica de los pacientes; alejando su asociación con expresiones como demencia, locura.*
- c) *Generar mecanismos externos e internos que propendan a incrementar la comercialización de los productos de La Huella.*
- d) *Generar la idea de organización interna con responsabilidad sobre roles / tareas.*

TRABAJO ACADÉMICO SOBRE EL CAMPO DE ACCIÓN

Primer sendero del laberinto: El ser humano en su contexto laboral - los cooperativistas – Ética y Deontología profesional

Como se mencionó precedentemente, el espacio de reflexión ética brindó un marco teórico dónde ubicar al hombre actual en relación a su trabajo y los dilemas que el caso generó.

Los estudiantes observaron como la labor que se realiza en la cooperativa deja de lado los conceptos: “discapacidad”, “asistencialismo” y “terapia” para construir un abordaje racionalista y social en el cual se empodera a los trabajadores con capacidades disfuncionales, a la vez que no reproduce un modelo de encierro y alienación mental. Esto sucede a partir de la recuperación y construcción de saberes que se habían perdido o estaban de manera potencial en las personas que pudieron ingresar a la cooperativa de trabajo.

Asimismo, la experiencia permitió pensar al ser humano desde la filosofía kantiana. Immanuel Kant se basa en el modelo teleológico de la ética clásica y sostiene que *la persona es un fin en sí misma*, no un simple medio. Por lo tanto, desarrollar capacidades laborales, genera en quienes lo hacen retomar uno de los vínculos más importantes que impone la sociedad moderna, restituyendo así su dignidad personal. Restablecida esta dignidad le brindará a la persona / trabajador un grado de pertenencia con su entorno, tanto considerados desde el nivel de las relaciones microsociales (familiares, amigos, convivientes) como de las macrosociales (comunidad hospitalaria y ciudadana).

“En el reino de los fines todo tiene un precio o una dignidad. Aquello que tiene precio puede ser sustituido por algo equivalente; en cambio lo que se halla por encima de todo precio y, por tanto, no admite nada equivalente, eso tiene una dignidad”. “...los seres racionales se llaman personas porque su naturaleza los distingue como fines en sí mismos, o sea, como algo que no puede ser usado meramente como medio y, por lo tanto, limita todo capricho en este sentido, y es en definitiva, objeto de respeto” (Kant, 2009).

Esta dignificación de la persona que propone Kant se ensambla con el concepto más reciente que plantea Zygmunt Bauman (2012) de *modernidad líquida*, en tanto el desarrollo de la sociedad occidental de liquidez, ha favorecido la inserción y la asimilación de las minorías, por lo cual éstas se van incorporando a una visión macro sin entrar en disputas de *un otros y nosotros*, favoreciendo a su vez, no solo una dig-

nificación de índole individual sino también de índole social y laboral.

La Huella forma parte del “Programa de Emprendimientos Sociales”, creada por resolución 893/07 por la Dirección General de Salud Mental del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires asociado al Programa de Pre-alta del Hospital Borda.

Es decir, esta minoría comienza a ganar un espacio social en la macro a partir de la energía de quienes buscan y son acompañados a buscar su dignidad y su nueva identidad en salud.

Segundo sendero del laberinto: La organización – Identidad y funcionamiento. Factor Humano I

Si bien hasta el momento se hizo referencia al ser humano y su ética en relación al trabajo, ahora se hará foco en ese ser humano concreto definido como usuario del sistema de salud mental, ex paciente o paciente en recuperación del servicio del Hospital Neuropsiquiátrico Borda y su vinculación con la organización laboral que decidió fundar: La Huella.

La pregunta inicial en la reflexión sobre personas y organización, fue: ¿esta forma de organización conduce verdaderamente a la llamada “inserción laboral” o representa un espacio creado *ad hoc* para generar un camino de ensamble entre la enfermedad y la salud?

El concepto de salud mental⁵ involucra encontrar un balance en todos los aspectos de la vida: física, mental, emocional y espiritual. Es la habilidad de poder gozar la vida y a la vez enfrentar los desafíos cotidianos: tomar decisiones, adaptarse a situaciones difíciles o dialogar acerca de necesidades y deseos.

Los estudios científicos sugieren que muchos problemas mentales serios implican disturbios bioquímicos en el cerebro. Otros profesionales de la salud agregan que nuestro bienestar es afectado por factores psicológi-

cos, sociales y del medio ambiente. Así como también por las condiciones físicas, mentales, emocionales y espirituales de nuestra propia vida.

En el blog de la cooperativa se alude al surgimiento del nombre La Huella y como tal se hace hincapié en los sentidos que conlleva: “*sencillamente una marca de identificación, de pertenencia, que busca un destino social a través de la comercialización y por lo tanto de un mercado*”. Pero a la vez, se liga a lo subjetivo como rescate de la singularidad: “*hacer huella en la subjetividad. Construir identidad. La actividad emprendedora debe impulsar al sujeto en sus posibilidades de decisión y compromiso y lo marca en un rol activo. Posiciona en el lugar de la responsabilidad y el protagonismo frente a la pasividad como lugar estereotipado del que sólo recibe atención y nada se le pide*”.

El nombre define la búsqueda, la recuperación de la salud. Implica el camino, la inserción en un territorio real. Imprime el protagonismo y la nueva identidad subjetiva dignificada de la que hablaba Kant.

Institucionalmente articulan su actividad con el Programa de Emprendimientos sociales en Salud Mental, los talleres de Pre-alta del Hospital Borda, Programa ISOLE (Integración Socio-Económica y Lucha contra la Exclusión Social en áreas prioritarias en la Argentina); con organizaciones de la sociedad Civil tales como “En Camino con Otro -ECCO-” (ONG) y la ONG italiana CISP - Comité Internacional para el Desarrollo de los Pueblos - perteneciente a la cooperación italiana⁶.

El Programa ISOLE plantea el desarrollo de 18 empresas sociales en Argentina. Es un programa de gestión asociada entre organismos públicos, (Dirección General de Salud Mental del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

La Huella es un emprendimiento, una cooperativa social o empresa social como recurrentemente suelen llamarse. Esto implica un mecanismo diferente de inserción social que

5 Para mayor información consultar: http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/034_historia_2/Archivos/inv/Falcone_HistoriaInstit.pdf

6 Para mayor información consultar: <http://developmentofpeoples.org/>

se distancia del concepto tradicional de inserción como inclusión de una persona con capacidad laboral para desempeñarse en un puesto concreto de una empresa o negocio. La Huella define inserción asociada a salud, identidad y protagonismo.

Una empresa social⁷ hace referencia a un tipo de empresa en la que su razón social es en primer lugar satisfacer necesidades de la sociedad en la que se desenvuelve, pero su lógica no encaja ni en el paradigma de las empresas privadas, ni públicas del sector estatal, ni en el de las organizaciones no gubernamentales.

Este fue el segundo desafío de encuadre teórico al estudiar el marco organizacional del desarrollo del trabajo.

Los emprendimientos sociales son organizaciones que aplican estrategias de mercado para alcanzar un objetivo social. El movimiento del emprendimiento social incluye tanto a organizaciones sin fines de lucro que utilizan modelos de negocio para alcanzar su misión, como a organizaciones con fines de lucro cuyo propósito principal es de carácter social. Su objetivo es a menudo descrito como de "triple balance": lograr al mismo tiempo desempeñarse en la dimensión social, ambiental y del beneficio económico. Los emprendimientos sociales se diferencian de los emprendimientos comerciales en que su objetivo social o medioambiental, siempre se encuentra en el centro de sus operaciones.

Dado que no es un modelo de organización habitual se recurrió a modelos conceptuales no convencionales que permitieran entender y contribuir a la mejora organizacional desde marcos teóricos que incluyan la variable social como fundante.

Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1989) dan cuenta en su libro *Identidad de las Organizaciones*, desde un enfoque constructivista de la realidad, sobre la noción de auto organización, identidad y estructura que son aplicables a la Cooperativa.

⁷ Para mayor información consultar: <http://media.wix.com/ugd/dde1af8812a9d9ae1644b19ce0a8c7db7f4cf3.pdf>

El concepto de *auto organización* se refiere a la capacidad de las organizaciones sociales, consideradas como sistemas capaces de hacer frente a las crisis, catástrofes y otras perturbaciones del medio para:

- Producirse por sí solas y seguir operando.
- Mantener sus rasgos de identidad.
- Ser autónomas y gobernarse.
- Tener sus procesos internos de control.
- Realizar sus propias transformaciones estructurales.
- Lógica interna, capacidades propias (identidad / autonomía).

El concepto de *identidad* aplicado a las organizaciones está conformado por aquello que las distingue y que tratan de conservar a lo largo del tiempo. De acuerdo con este concepto, las organizaciones se comportan como homeostatos que procesan las perturbaciones endógenas o exógenas de modo tal de mantener ciertas características invariantes. Se cierran sobre sí mismas, generando de continuo acciones que, reiteradas a lo largo del tiempo, preservan su identidad.

El concepto de *estructura* se define como "los recursos que dispone y el uso que de ellos se hace, las relaciones entre sus integrantes con el entorno y los modos que dichas relaciones adoptan, los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control".

El concepto de estructura, complementario con el de identidad, recoge la noción de sistema abierto para la organización. Así se puede comprender cómo, frente a las perturbaciones del contexto, la estructura se modifica (plasticidad estructural) pero la identidad permanece.

La representación del concepto de estructu-

ra se realiza a partir de sus elementos denominados DOMINIOS que son tres:

- 1) De las relaciones: alude a los roles de la organización y a las relaciones entre los integrantes de la misma
- 2) De los propósitos: los propósitos de todo orden que orientan las acciones de estas personas, ya sea individual o conjuntamente
- 3) De las capacidades existentes: se refiere a los recursos de todo tipo que se desarrollan y emplean para el logro de los propósitos y la Legitimación de las relaciones.

Las relaciones entre dominios son de causalidad recíproca. Las articulaciones entre dominios están regidas por procesos que son básicamente tres:

- 1) Adjudicación y asunción de roles: es el proceso entre el dominio de las Relaciones y el de los Propósitos. El articulador entre estos dominios es el concepto de rol porque la función del rol implica objetivos mientras que su estatus alude a las relaciones con otros roles.
- 2) Capacitación: es el proceso entre el dominio de las Relaciones y el de las Capacidades Existentes. Los procesos de capacitación permiten a los sujetos adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para utilizar las capacidades existentes.
- 3) Productividad: es el proceso articulador entre el dominio de los Propósitos y el de las Capacidades Existentes; debe entenderse como el uso más eficiente de los recursos – tanto en término de producto obtenido sino también como congruencia de propósitos y orientación de las personas hacia los fines.

Estos conceptos se retomarán más adelante ya que son el ejercicio fundante del aporte a la descripción del funcionamiento de La Huella y sus posibles áreas de mejora.

Tercer sendero del laberinto: El deseo de expansión – Práctica Profesional de Comercialización.

El proceso productivo de la cooperativa se identificó como una fortaleza que le permitirá dar origen a su construcción identitaria y espacio de inserción laboral y social. Por ello, el principal planteo fue el de desarrollar la expansión comercial.

Por tal motivo se partió de una mirada integrada del conjunto de relaciones de la cooperativa entre sus miembros y los actores sociales con los que se vinculan, ver figura 1.

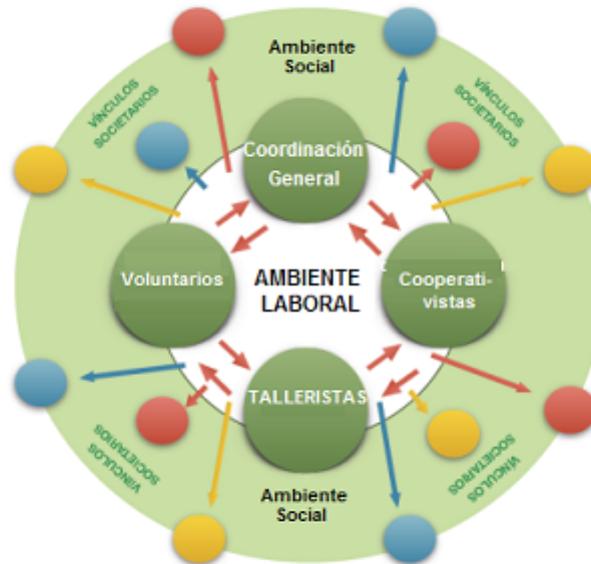
Por lo que se consideró necesario asumir que la expansión comercial no podía perder de vista el análisis de esta multiplicidad de vínculos y al mismo tiempo, lograr desempeñarse en el "triple balance" de la dimensión: social, ambiental y del beneficio económico.

Para poder desarrollar la intervención comercial en primer lugar se realizó un análisis FODA de la Cooperativa y en segundo lugar se analizó el Modelo Canvas. Este último es un modelo de negocio, desarrollado por Osterwalder, que permite describir la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. El modelo propone un lienzo de nueve factores que se deben considerar para desarrollar una estrategia de negocio que entregue valor en función a las necesidades y objetivos.

Los nueve factores son:

1. *Clientes*: grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente
2. *Propuesta de valor*: trata de ser asertivos con soluciones para el cliente y la forma en que se da respuesta con los productos y servicios.

Figura 1. Actores sociales con los que se vincula la Cooperativa



Fuente: elaboración propia

3. *Canales de distribución*: se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es determinar cómo comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes.
4. *Relaciones con los clientes*: uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer son segmentos específicos de clientes.
5. *Fuentes de ingresos*: representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente.
6. *Recursos claves*: se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad.
7. *Actividades clave*: para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing).
8. *Alianzas Claves*: se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor: la co-creación es imprescindible hoy en día en los negocios.

9. *Estructura de costos*: describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costos para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.

Y para el caso específico de La Huella, el marco conceptual arrojó los siguientes resultados:

Mediante el análisis FODA se detectaron como principales fortalezas: el valor social de la marca, su cultura bio-sustentable y el apoyo del gobierno. Entre las debilidades se detectaron la ausencia de showroom, la escasez de voluntarios y la ausencia de servicios internos en el lugar de trabajo. Por otra parte como oportunidades se detectaron: el crecimiento de la demanda de muebles reciclados, incremento en el consumo social y mayor participación de las empresas en relación a la responsabilidad social empresarial. Finalmente, las amenazas latentes son los nuevos competidores que reciclan muebles y la intervención de los derechos humanos por la percepción de lucro, según se puede observar en la figura 2.

Por otra parte, mediante el Modelo Canvas se puede vislumbrar que los socios claves son los voluntarios, talleristas, el Hospital Borda, el Gobierno de la Ciudad y el Banco Credicoop Coop. La actividad clave está definida por la recepción de donaciones, la construcción y arreglo de muebles. Los recursos claves son las herramientas para la construcción de muebles y la capacidad de diseño de los talleristas. La propuesta de valor consiste en ofrecer piezas de diseño único y exclusivo, el hecho de que con la compra de un mueble se colabora con una acción social y la renovación personalizada de muebles obsoletos. La relación con el cliente puede ser personalizada o virtual y los canales de venta son a través de un equipo comercial interno o sitio web y facebook. El mercado potencial pueden ser individuos que asisten a las ferias artesanales, que desean reparar o renovar sus muebles o simplemente que desean colaborar con una acción social.

Se han detectado como sus principales costos la materia prima, los insumos y el transporte, además de los mantenimientos de los servicios bancarios y las tiendas on line. Por otra parte, sus principales fuentes de ingresos están vinculadas a las ventas de los muebles y los subsidios gubernamentales como se puede observar en la figura 3.

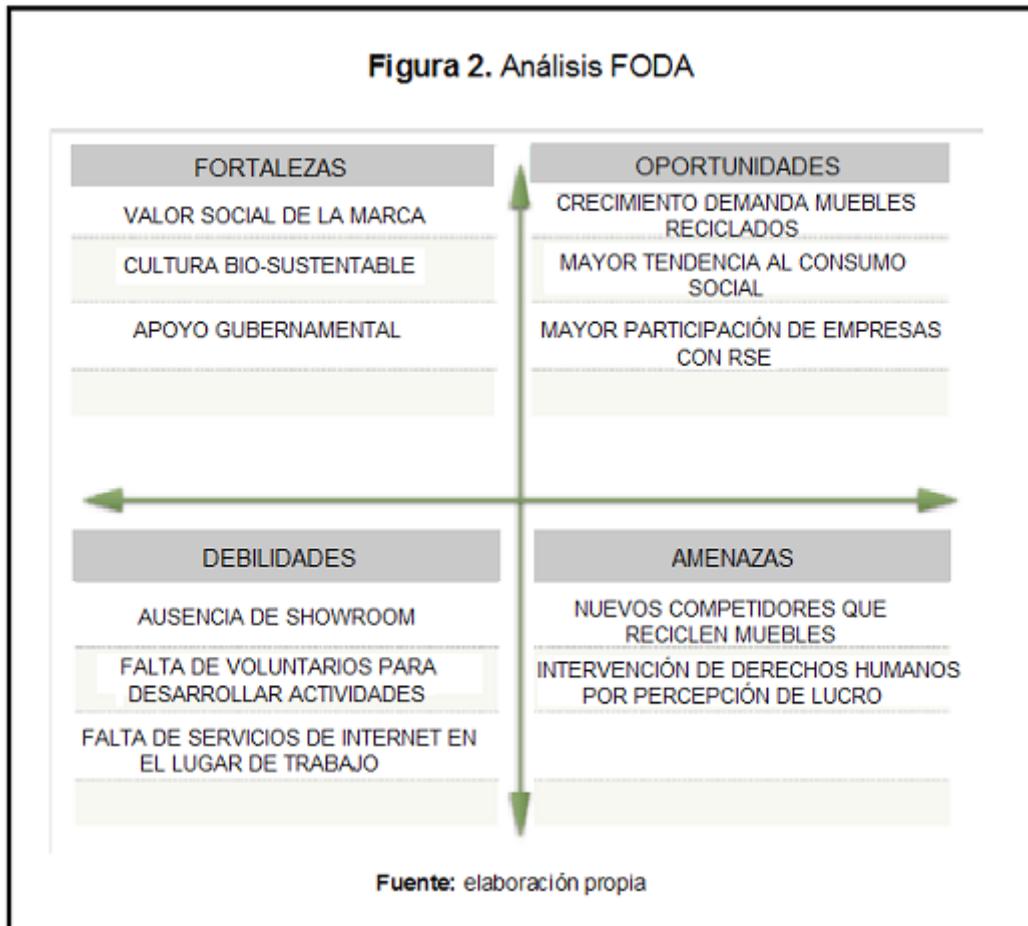
ESTACIONES COMPARTIDAS DEL LABERINTO: EL ENCUENTRO

Gran parte de este proceso de aprendizaje se hizo con la interacción permanente de todos los actores: alumnos, docentes, cooperativistas y coordinadores externos del Borda. Algunos encuentros se realizaron en la universidad y otros en la cooperativa, donde la presencia de los alumnos no invalidó la continuidad del trabajo artesanal. Finalmente, durante el último encuentro de la primera etapa se intercambiaron ideas surgidas a partir de lo analizado, estudiado y vivenciado.

A continuación se describirán, a través del marco teórico de Etkin y Swartman, las tensiones organizacionales que se identificaron y que a su vez funcionarán como dilatores del avance de la expansión:

En el *dominio de los propósitos - a nivel de la Cooperativa-* se percibió que un aspecto clave para generar ingresos y ser sustentables será incrementar las ventas de los productos rediseñados. Dado que si la venta del stock existente no se materializa, el espacio físico comienza a limitarse para los nuevos productos.

En el *dominio de los propósitos -a nivel de los usuarios-* se destaca como los usuarios transitan su etapa de clínica de día de manera placentera, amable y cordial. Es un excelente espacio donde pueden potenciar sus capacidades y habilidades creativas. Sin embargo, el objetivo de reinserción laboral se cumple parcialmente, dado que se efectúa en tanto acceden a la dignidad que el trabajo aporta y logran una nueva identidad en salud como se mencionó en párrafos anteriores. Pero, el vínculo filiativo con la cooperativa y entre ellos es tan intenso que no se aprecian conductas tan fácilmente obser-



vables de inserción social con autonomía de este espacio para enfrentar el mundo externo al hospital. El riesgo de este comportamiento es que se conviertan en pacientes crónicos.

En el *dominio de las relaciones del orden interno* se percibe una adecuada organización de los roles más allá que no cuenten con un organigrama o descripciones de puestos; inclusive el no contar con una organización de tareas en forma explícita perjudicaría la replicación de dicho modelo.

En tanto en el *dominio de las relaciones del orden externo* se percibe la tensión con la burocracia estatal para el aprovechamiento de los muebles en desuso o dañados del Hospital Borda además de los altos grados de prejuicios y desconocimiento sobre la salud mental que impiden la reinserción de los usuarios o ex paciente.

En el *dominio de las capacidades existentes* se observa un correcto orden y utilización de los equipos y espacios de la cooperativa, aun cuando- como mencionamos- existen muebles no vendidos que ocupan un espacio necesario para la expansión deseada.

Finalmente, donde mayor tensión se ha encontrado ha sido en el análisis de sus relaciones internas, en el enlace *entre los dominios de las capacidades existentes y los propósitos* en tanto se observa la potencialidad de la cooperativa en cuanto a su identidad y a la posibilidad de generar puentes con otras organizaciones para replicar el modelo de la misma en pos de lograr la inserción laboral de pacientes en la etapa de la clínica de día. Este punto se entiende que podría ser mucho más explotado dado el camino recorrido y la experiencia adquirida en tanto empresa social.

Figura 3. Modelo Canvas de la Cooperativa

SOCIOS CLAVES Voluntarios Hospital Borda Banco Credicoop Talleristas Coop Gobierno de la Ciudad	ACTIVIDAD CLAVE Recepción de Donaciones Construcción y arreglo de muebles	PROPUESTA DE VALOR Piezas de diseño único y exclusivo Con la compra de un mueble se colabora con una acción social Conversión de muebles viejos en renovados	RELACIÓN CON EL CLIENTE Personal o virtual	SEGMENTO DE CLIENTE Que asistan a ferias artesanales Que quieran renovar sus muebles Desean colaborar con una acción social
	RECURSOS CLAVE Herramientas para construcción de muebles Capacidad de diseño de los talleristas		CANALES Equipo comercial interno On line	
ESTRUCTURA DE COSTOS Materia prima, insumos y transporte Mantenimiento de servicios bancarios y tienda on line		FUENTES DE INGRESO Venta de muebles y servicios de reparación Subsidios		

Fuente: elaboración propia

En cuanto a su relación con el *mercado*, en lo que se refiere al *posicionamiento de la marca* “La Huella”, el consumidor sabe que es una cooperativa que fabrica, diseña o repara muebles, donde su objetivo principal es la integración socio-laboral. Piensa que los artículos tienen un valor agregado por ser diseñado por personas que están realizando un tratamiento en el Hospital Borda. Por lo tanto, el diseño y el trabajo de los mismos son percibidos por los consumidores con mayor valor que los producidos por otros. Los consumidores al comprar sienten que están ayudando o realizando un acto de bien, en donde ese acto de consumir o colaborar con “La Huella” les provoca una satisfacción interna que los hace sentir mejores personas.

Se detecta la necesidad de elaborar un plan de marketing que involucre diversas acciones utilizando los medios disponibles: las redes sociales, mailing, ferias artesanales y showroom a efectos de incrementar las ventas actuales.

Las propuestas de intervención entonces comprenden distintos ámbitos:

- A. Estrategia comercial de comunicación del producto al mercado.
 - a.1 Redes sociales: principalmente a través de publicaciones en Facebook, donde La Huella ya tiene visibilidad, lo que permitirá potenciar la promoción de una Tienda Virtual, la Fan Page, artículos específicos relevantes y eventos de gran envergadura. En la propuesta se sugiere incursionar en Twitter e Instagram a efectos de incrementar su público objetivo.
 - a.2 *Showroom*: se planteó un rediseño de espacio físico “vidriera”, tangibilizando el servicio mediante evidencias en todo el lugar disponible. El aprovechamiento de las condiciones que dispone el Hospital Borda -hasta dónde éste lo permita- para armar un camino que lleve al sitio indicado, que permita invitar no sólo a concretar la venta sino a descubrir el proyecto a aquellos que no son captados por

medio de las redes sociales. Asimismo, generar un mejor grado de exhibición y mayor accesibilidad.

a.3 Ferias y Mercados: se considera relevante su participación e inclusión en ferias artesanales ya que en poco tiempo y en un solo lugar, las ferias brindan: exposición de productos, contacto directo con clientes y proveedores, nuevas tendencias de mercado. Estas permiten tener acceso a nuevos clientes, consolidar la imagen de marca, construir *networking* y recibir en forma directa el feedback sobre el producto a la vista.

a.4 *Mailing*: es una herramienta poderosa para llegar a los consumidores con mensajes puntuales a través de la base de correos electrónicos de antiguos y nuevos clientes.

B. Estrategias de organización interna para acompañar el crecimiento

b.1 Programa de voluntarios: a través del diseño de un conjunto de acciones y actividades, definición del rol, delimitación de su alcance y búsqueda la captación de otros usuarios actuales del sistema de salud y/o personas afines de modo que los que quieren sumarse al proyecto con tareas específicas por períodos de tiempo determinados, puedan hacerlo con una función que les brinde satisfacción y evitando la sensación de la acción caótica que puede influir en el desapego al proyecto de quienes trabajan por solo una motivación emocional / terapéutica. Este instrumento puede ayudar a acompañar con flexibilidad la fluctuación de la demanda del mercado.

b.2 Acuerdos con distintas organizaciones: el objetivo principal de esta acción es encontrar institu-

ciones que puedan trabajar en forma complementaria con los objetivos de la cooperativa.

b.3 Generación de registros de la experiencia: a través de documentos que describan y expliquen en formato de folleto aspectos como la historia, la visión, la misión, los valores y las competencias clave de la cooperativa. De esta forma se puede optimizar el tiempo de difusión para lograr incrementar la red de voluntarios o de afiliaciones en la consolidación de convenios y acuerdos con otras cooperativas o emprendimientos sociales de orden similar.

b.4 Organización y roles: esto se lo considera clave para replicar el modelo en otras iniciativas. Para ello se hace necesario definir claramente si se habla de usuarios o socios o pacientes, por ejemplo, qué hace cada uno y qué es lo crítico y esperable de las personas y de la institución. Dicha información debería formar parte del documento propuesto en el primer punto del domino de los propósitos.

b.5 Responsabilidad social: mantener el modelo del triple balance implica también un ejercicio con foco en la difusión que permita a través de todos los canales de comunicación, hacer conocer la misión y la necesidad de los grupos minoritarios de inserción social y laboral, revisando al mismo tiempo, los prejuicios que cada minoría trae aparejada, como en este caso, la enfermedad mental, la locura.

CONCLUSIONES

A partir del interés por la expansión comercial de La Huella, se devela una propuesta de valor para el consumidor potencial que, con la

compra de un mueble, no sólo obtiene piezas de diseño único y exclusivo, sino que colabora fundamentalmente con una acción social. De esta forma los consumidores adquieren una experiencia emocional, no basada en el estatus, prestigio o costos.

Para ello es necesario trabajar día a día en los diferentes canales de comunicación de modo de alcanzar a aquellas personas que consumen muebles de diseño y a aquellos que quieren ser parte de una acción social. También es relevante continuar con acciones que promuevan una organización interna que acompañe el proceso de expansión y vinculaciones con organizaciones de distintos ámbitos. De esta forma, se busca avanzar, realizando actividades para poder innovar permanentemente, brindando a los clientes la satisfacción de sus necesidades.

La propuesta del proyecto consiste básicamente en contribuir con la expansión y crecimiento de un concepto específico: "empresa social" y para ello se utilizaron algunas herramientas adaptadas de la comercialización tradicional y otras de la teoría de las organizaciones.

La idea que acompañó todo este camino en el laberinto del proyecto fue la de construir en conjunto -academia y cooperativistas- un esquema que incluya los valores y las categorías básicas de funcionamiento (historia, plan, objetivos, roles, etc.) para inspirar su réplica en otras búsquedas con identidad e inserción social.

En los próximos senderos del laberinto se desarrollarán los Programas de Voluntariado y la estrategia de difusión por redes sociales, dos ejes críticos para lograr la meta de expansión dentro del modelo de empresa social, para luego abordar la descripción del funcionamiento interno que permita la reproducción del modelo en otros casos.⁸

8 Este proyecto ha sido posible gracias a la participación de Federico Bejaramo y los cooperativistas de La Huella, la directora del proyecto EAN: Cecilia Pedró, el equipo docente de EAN: Fernando De Luca, Cristino Marcantonio y Pablo Hueza y los alumnos EAN: Lorena Marino, Viviana Sferrati, Matías Bónola, Ariel Correa, Ana Gaspari, Alejandra Maserá, Gimena Caballero, María de las Mercedes Ramírez, Emanuel Nogueira y Marcelo Villafañe.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Artículo: Taller que recicla muebles en el Borda. Recuperado de: <http://alternativa-verde.com/2014/09/03/el-taller-que-recicla-muebles-en-el-borda/>

Bauman, Z. (2012). *Modernidad Líquida*. 4ta. Edición. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Cohen, W. (2010). *El Plan de Marketing*. España: Deusto (España).

Cooperativa La Huella. Recuperado de: <http://lahuellaescritosyconceptualizaciones.blogspot.com.ar/>

De Mendigueren, J, otros. *¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria?* Concepto y nociones afines. Recuperado de: http://www.economiasolidaria.org/files/Economia_social_y_solidaria_concepto_nociones.pdf

Eco, U. (2010). *Cinco escritos morales*. Madrid: ed. de bolsillo.

Entrevista Ps Alfonso Gutierrez; Programa de Pre Alta. Recuperado de:

Etkin, J.; Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Primera Edición. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Falcono, R. (2000). *Breve historia de las Instituciones psiquiátricas en Argentina. Del Hospital cerrado al Hospital abierto*. Recuperado de: http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/034_historia_2/Archivos/inv/Falcone_Historialnstit.pdf

Foucault, M. (2007). *La verdad y las formas Jurídicas*. 3era edición. Barcelona: Gedisa.

- Kant, I. (2009). *Critica de la razón pura*. Buenos Aires: Colihue.
- La Huella empresa social. Recuperado de: www.facebook.com/lahuella.org
- Licha, I. (2012). *Enseñanza de la RSE*. Buenos Aires: Editorial Sudamérica.
- Maglieri, G. (1997). Organizaciones sin fines de lucro. Recuperado de: http://media.wix.com/ugd/dde1af_8812a9d9ae1644b-19ce0a8c7db7f4cf3.pdf<http://www.lanacion.com.ar/1264285-viaje-al-interior-de-los-imprenteros-del-borda><http://www.lanacion.com.ar/680928-un-taller-que-ensena-como-volver-a-trabajar>
- Osterwalder y Pigneur. (2011). *Generación de Modelo de Negocios*. España: Deusto.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v3n1a12>
ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



