



**Rubén Rodríguez Garay**

**Marisa Parolin**

**María Teresa Kobila**

**Claudia Morbelli**

**Natalia Chiaramoni**

**Florencia Ruiz**

**Gino Zavanella**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración*

## **REFLEXIONES SOBRE LA CULTURA DE ORGANIZACIONES QUE PERDURAN.**

### **1. RESUMEN**

Las organizaciones sociales han adquirido relevancia en los últimos tiempos satisfaciendo ciertas necesidades sociales no cubiertas por el estado ni otros actores de la economía de mercado. Así, tanto las mutuales como las cooperativas pasaron a ocupar un lugar relevante en las prácticas asociativas en la Argentina, en particular en el ámbito de la salud.

El propósito central de esta ponencia fue estudiar y describir aspectos vinculados al origen y cambios de la cultura organizacional en una mutual y en una cooperativa del sector de la salud de la ciudad de Rosario. Específicamente, el estudio se centró en la descripción y análisis de las motivaciones, intereses y comportamientos de sus miembros y en las estrategias y acciones de responsabilidad social predominantes en ambas instituciones.

Se aplicó metodología cualitativa, empleando la técnica de estudio de casos. Los datos se recolectaron a través de entrevistas en profundidad a informantes claves, observación personal y directa así como revisión documental. El relevamiento tuvo lugar desde febrero a septiembre de 2014.

Del análisis e interpretación de los casos se infieren las siguientes apreciaciones. Ambas entidades nacieron a partir de las necesidades de productores agropecuarios que tenían la misión de satisfacer sus propias necesidades de salud y las de sus familias. La cultura de estas organizaciones se tipificó como fuerte, autónoma, concentrada, orientada a las personas y a los resultados. Frente a los cambios no planeados se comportan como



estructuras conservadoras en contextos relativamente predecibles, en tanto que ante circunstancias dinámicas las estructuras se tornan más innovativas. Los valores y principios de la Economía Social impregnan la gestión de sus líderes, a través de los cuales se alientan proyectos de crecimiento y desarrollo para promover cambios culturales y/u organizacionales.

En el marco de este trabajo se interpretan las tipologías culturales preeminentes así como el fuerte compromiso de estas entidades de la Economía Social con la sociedad en su conjunto. Quedan pendientes otros interrogantes vinculados a un estudio más profundo respecto al clima organizacional y la extensión del tema de responsabilidad social que guardan estrecha vinculación con el estilo de gestión prevalente.

## **2. INTRODUCCIÓN**

Actualmente las organizaciones se desenvuelven en un contexto complejo, dinámico e incierto. En este marco, muchas desaparecen, otras sobreviven y unas pocas logran crecer y posicionarse en el mercado. Las exitosas son aquellas cuyos fundadores, gestores y/o directivos manifiestan un espíritu empresarial. Este espíritu se manifiesta en el directivo a través de la perseverancia, el talento, el carácter optimista, la flexibilidad, entre otros y en la cultura organizacional se refleja en las motivaciones, intereses y conductas de las personas que componen a la organización y se materializan en resultados superiores.

El espíritu empresarial no es exclusivo de las empresas y/o dirigentes que persiguen un fin de lucro. Cualquier tipo de organización puede detentar espíritu empresarial y por tanto, competir en el mercado contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la economía. Fomentar un espíritu empresarial también involucra crear un entorno económico y social favorable para la sociedad en su conjunto. Desde esta última perspectiva la economía de mercado presenta ciertas limitaciones.

Así, en los últimos años, la Economía Social ha adquirido relevancia planteando nuevos desafíos para resolver los problemas de pobreza, exclusión y desigualdad existentes en las sociedades modernas. La Economía Social intenta unir lo social y lo económico con un modelo diferente e integrador de desarrollo de la actividad económica. Varios son los actores que integran esta "otra economía": cooperativas, empresas recuperadas, mutuales, asociaciones civiles, fundaciones, emprendimientos sociales,



entre otros, sin embargo, son las mutuales junto a las cooperativas las que han adquirido mayor relevancia.

Entre sus postulados y principios, la solidaridad es uno de los valores claves. Para los actores representantes de este movimiento, la ayuda mutua es el motor que sustenta y dinamiza sus prácticas. Son organizaciones autogestionadas por sus asociados a través de una democracia participativa realizan actividades productivas y de servicios para brindar múltiples beneficios a sus asociados, satisfaciendo las demandas sociales básicas, tornándose actores incuestionables de dinamización de la economía local.

Tanto las mutuales como las cooperativas ocupan un lugar trascendente en las prácticas asociativas en la Argentina, en particular en el ámbito de la salud. Estas organizaciones, se destacan por sus valores y prácticas, su gestión democrática y participativa y los servicios sociales que brindan a sus asociados voluntarios. En muchos casos, los beneficios que tienen los asociados, no son cubiertos ni por el gobierno ni por las organizaciones de la economía de mercado o el acceso a los mismos resulta arduo.

Considerando estos fundamentos, como grupo de investigación que estudia hace ya varios años entidades de la Economía Social, nos pareció interesante indagar, analizar y referir ciertos factores relacionados con la cultura organizacional de dos organizaciones de larga trayectoria, que han logrado trascender y posicionarse a nivel nacional en el campo de la salud.

### **3. PALABRAS CLAVES**

Cultura y cambio organizacional. Organizaciones Sociales.

### **4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La cultura organizacional es un tema clave para apuntalar a las organizaciones que pretenden ser sustentables. También las estrategias deben ser consideradas por los directivos de las organizaciones para evaluar y reconocer las pautas culturales necesarias que merecen promoverse y reforzarse. Hay ciertos elementos como los procesos de comunicación, las ideas, voluntades, creencias, entre otros, que manifiestan el modo de comportarse y actuar de los miembros de una organización y reflejan, en



cierto modo, la realidad económica y social que se vive en un determinado momento y lugar.

A partir de esta realidad, se plantean diversas inquietudes relacionadas con sus orígenes, sus principios, valores, motivaciones y/o intereses de los miembros de una organización que son disparadores de esta investigación, tales como: ¿Cuáles fueron los motivos que impulsaron la creación de estas organizaciones? ¿En qué creencias, valores y principios se sustentaron sus miembros fundadores? ¿Cómo fueron variando con el correr de los años? ¿Cuál es compromiso actual con esos valores? ¿Cómo se reflejan los valores y principios en los comportamientos y prácticas laborales? ¿Cuáles son las pautas culturales prevalecientes? ¿Qué grado de consistencia existe entre la cultura y el estilo de gestión? ¿La política de responsabilidad social está integrada a la estrategia organizacional? ¿En qué acciones concretas se traduce?

Por otro lado, con un claro conocimiento de la misión y la visión de la organización se puede fomentar el compromiso y la participación entre sus miembros. En este sentido, también se averiguaron estos aspectos y las conductas de sus miembros para pensar el impacto futuro deseado, aspectos que tal vez sirvan para proyectar mejoras o cambios.

En torno a estos lineamientos se precisaron los objetivos de investigación.

## **5. OBJETIVOS**

En el marco de la problemática planteada, el propósito principal fue efectuar un análisis comparado de la cultura en dos organizaciones de la ciudad de Rosario. Concretamente, el estudio se centró en la descripción y análisis de las motivaciones, intereses y comportamientos de sus miembros, así como en las estrategias y acciones de responsabilidad social predominantes en ambas instituciones.

## **6. MARCO TEÓRICO**

El presente apartado se propone ofrecer un marco de referencia para la comprensión de la cultura y la gestión de las organizaciones en estudio.

El concepto de cultura organizacional, se utiliza para destacar ciertos rasgos y regularidades que aparecen en los comportamientos de los miembros de un grupo, los que establecen prácticas de trabajo y conforman un sistema de significación compartida.



La gestación de la cultura comienza con quienes conducen la empresa. Ellos inducen determinadas pautas de comportamientos, impulsando la misión, la visión y transmitiendo los valores.

Geert Hofstede acuña el término "software mental", para explicar el concepto de cultura y por qué ante un mismo hecho o situación distintas organizaciones, piensan, sienten y actúan de maneras diferentes. Es "*la programación mental colectiva lo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro*".<sup>1</sup> El autor, entiende que la cultura es un fenómeno colectivo que surge en las personas que comparten un mismo entorno social, que se aprende y no tiene que ver con la personalidad individual, es independiente de la naturaleza humana.

Desde una mirada ontológica, Rafael Echeverría<sup>2</sup> entiende a la cultura como una "conversación de trasfondo", cuando dice que los miembros de una organización realizan sus acciones sobre la base de un trasfondo compartido. Ese trasfondo se genera por un hilado de conversaciones a través del tiempo donde la identidad personal se entremezcla con la identidad organizacional.

Daft<sup>3</sup> agrega que la cultura "representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización". Podemos pensar acá un sistema cultural que incluye además de la cultura dura representada en los artefactos visibles, los aspectos blandos, como lo sentido y no visible.

Muchos autores estudiaron el tema de cultura organizacional estableciendo distintas caracterizaciones. Se presentan a continuación algunas de las tantas tipologías, según sus características más dominantes.

<b>Según el arraigo de sus valores</b>	<b>FUERTES</b>  Los valores claves están ampliamente compartidos y son la guía para las acciones y los	<b>DÉBILES</b>  Los valores no son ampliamente compartidos ni está claro cuál comportamiento es importante y
--	--	--

<sup>1</sup> Hofstede, G. Culturas y organizaciones, 1998, pág. 34

<sup>2</sup> Echeverría, R. Ontología del lenguaje, 1998

<sup>3</sup> Daft, R. Teoría y diseño organizacional, 1998, pág. 368



	comportamientos de sus participantes internos, e impondrán rituales y procedimientos otros actores relacionados.	cuál no.
<b>Según el grado de alineamiento con la estrategia central</b>	<b>CONCENTRADAS</b> Cultura fuertemente determinada por la dirección y servicios centralizados	<b>FRAGMENTADOS</b> Cada unidad dispone de una fuerte autodeterminación y/ o autonomía.
<b>Según el origen de sus pautas culturales</b>	<b>AUTÓNOMAS</b> Procuran desarrollar modelos y estrategias acordes a las características de su propio contexto. <sup>1</sup>	<b>REFLEJAS</b> Tratan de imitar estrategias exitosas de otras empresas.
<b>Según el enfoque que adoptan</b>	<b>ENFOCADAS A RESULTADOS</b> Los objetivos y las metas a lograr son claros. Se enfoca en técnicas y procesos para alcanzarlos.	<b>ORIENTADAS A LAS PERSONAS</b> Las personas son la pieza clave; constituyen su activo más valioso.

Otra cuestión interesante refiere a la dinámica del cambio y su relación con la cultura. En un mundo en profunda y constante mutación, las organizaciones se ven situadas frente al desafío del cambio continuo. En algunos casos, el cambio es elegido y planeado por las organizaciones en pos de una visión, en otros casos las organizaciones



se enfrentan a cambios no planeados cuando se ven afectadas por las perturbaciones de los eventos externos. Algunas veces, estas perturbaciones pueden ser asimiladas y reguladas internamente, otras veces no pueden integrarse al sistema vigente y desencadena un estado de crisis o provoca una transformación en lo estructural y cultural.

Visto desde esta perspectiva, para explicar el comportamiento organizacional frente a los cambios no planeados, Etkin<sup>4</sup> distingue entre estructuras conservadoras y estructuras innovativas. Las conservadoras absorben las fluctuaciones y mantienen las relaciones preexistentes, no hay una modificación sustancial de formas. Las innovativas se asocian a las nuevas condiciones produciendo una transformación visible.

Daft<sup>5</sup> muestra cuatro estilos culturales que surgen de la relación entre el enfoque estratégico y las necesidades del entorno.

		NECESIDADES DEL ENTORNO	
		Flexibilidad	Estabilidad
ENFOQUE ESTRATÉGICO	Externa	Cultura de adaptabilidad	Cultura de misión
	Interna	Cultura de clan	Cultura burocrática

<sup>4</sup> Etkin, J. Identidad de las organizaciones, 2011

<sup>5</sup> Daft, Teoría y diseño organizacional, 1998, pág. 376. Basado en un trabajo de Daniel Denison y Aneil Mishra "Toward a theory of organizational culture and effectiveness"; Hooijberg y Petrock, "On cultural change: using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy"; y R. E. Quinn, "Beyond rational management: Mastering the Paradoxes and Competing demand of high performance"



Las organizaciones con **cultura de adaptabilidad** estimulan la capacidad para identificar y traducir señales del entorno. Responden rápidamente creando el cambio. Su cultura es innovadora, creativa y se premia el asumir riesgos.

Las organizaciones con **cultura de misión**, no tienen necesidad de cambio rápido, el entorno es estable. Hay una clara visión y propósito de objetivos, los que se traducen en metas medibles. Los empleados modelan su conducta en función de estos resultados esperados y de los cuales se evaluará su desempeño.

Las organizaciones con **cultura de clan** se centran en la participación e intervención de los miembros de la organización, creando un fuerte sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Esta es la ruta para adaptarse a la competencia y al mercado.

Las organizaciones con **cultura burocrática** se apoyan en la tradición y en las normas establecidas para hacer las cosas. La estabilidad del ambiente permite un enfoque metódico, con pautas claras, lo que la hace eficiente.

Las organizaciones presentan manifestaciones culturales que podrían ubicarse en varias de las dimensiones señaladas a los efectos del posterior análisis.

El tema de cultura organizacional está estrechamente ligado al concepto de clima. Algunos autores opinan que el clima es un componente de la cultura que incide en la motivación o desmotivación de las personas. Las motivaciones son capaces de provocar, mantener y orientar la conducta hacia un objetivo, se vincula con los comportamientos de los empleados en pos del logro de los objetivos y se relaciona con las convicciones y presunciones básicas subyacentes. Una buena gestión que logra motivar a su equipo genera un buen clima laboral que se traduce en mejoras sociales y económicas y conlleva al éxito organizativo, precisamente una de las claves de las organizaciones que perduran.

## 7. ABORDAJE METODOLÓGICO

Los interrogantes disparadores de este trabajo así como los objetivos planteados conllevan a la aplicación de una determinada metodología de investigación. En ese sentido, la investigación fue de corte cualitativo, de tipo descriptivo. La misma trata de comprender la realidad a partir de la lógica, el sentir y la visión de sus propios actores.

Dentro de la metodología cualitativa, se aplicó como técnica el estudio de casos. *“La única fuerza del estudio del caso es su habilidad de tratar con una variedad llena de*



*evidencia -los documentos, artefactos, entrevistas y observaciones- más allá de lo que podría estar disponible en el estudio histórico convencional”<sup>6</sup>*

Las unidades de análisis elegidas fueron una cooperativa y una mutual dedicadas principalmente a la atención de la salud de sus asociados. En ambos casos, el estudio se limitó a las sedes ubicadas en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, por la posibilidad de acceso a la información de primera mano. La elección se fundamentó en que ambas instituciones tienen una larga y reconocida trayectoria en la prestación de servicios de salud tanto a nivel local como nacional, habiendo logrado crecer y posicionarse en un mercado altamente competitivo.

Como herramientas de recolección de datos se utilizaron el análisis documental, entrevistas en profundidad a informantes claves y observación personal y directa. El relevamiento tuvo lugar desde febrero a septiembre de 2014.

Cabe destacar que en ninguna de las entidades estudiadas se obtuvo autorización para la realización de una encuesta destinada a indagar sobre aspectos vinculados al clima laboral y motivaciones del personal. La razón invocada por los directivos fue que ambas organizaciones implementan periódicamente sus propias encuestas. Esta limitante hace que el presente informe se ubique dentro de una investigación de tipo exploratoria. Este tipo de estudio es útil en tanto permite obtener información y comprender provisoriamente fenómenos relativamente desconocidos y sienta las bases para investigaciones futuras más completas.

## **8. RESULTADOS**

Entender el origen y desarrollo de las organizaciones es básico para analizar su cultura y gestión. La cultura organizacional es el capital inicial para el desarrollo porque se asienta en los valores, motivaciones y comportamientos de los actores desde su momento fundacional. Asimismo, es difícil comprender, explicar y comentar el avance de una organización sin relacionar con el estilo y forma de gestión predominantes.

Si bien existen muchas clasificaciones diferentes de organizaciones, en esta ponencia se comparan dos casos con igual actividad desarrollada y similar nivel de operación o escala en que las organizaciones brindan sus servicios. Se refiere a dos

---

<sup>6</sup> Yin, R. "Investigación sobre estudio de casos", 2004, Pág. 6



entidades de la economía social que proporcionan servicios de salud en la ciudad de Rosario, que de aquí en adelante llamaremos Caso A y Caso B.

El **caso A**: La mutual fue fundada en el año 1963, en la ciudad de Rosario, por un grupo de cuarenta y cinco productores agropecuarios que decidieron constituir una mutual para darles soluciones de salud a los pequeños y medianos productores agrupados en la Federación Agraria Argentina -FAA-. Uno de los gerentes entrevistado dijo: *“En aquella época no había buena cobertura de salud y la gente que podía pagar otra obra social tenía que hacer un gran esfuerzo para acceder a un sistema de salud mejor y si no, debía a ir a hospitales públicos y tenían serios inconvenientes”*.

Con la creación de esta mutual, los pequeños y medianos productores agrarios y sus familias, pudieron acceder a servicios médicos y tecnológicos relacionados con la salud. La organización, se apoyó en la estructura de la Federación Agraria y durante los primeros años, su crecimiento estuvo vinculado a la incorporación de nuevos productores de la pampa húmeda.

El **caso B**: Esta cooperativa nació en el año 1984, como iniciativa de la Asociación de Cooperativas Argentinas -ACA- y La Segunda Cooperativa de Seguros Generales, con el objetivo de asistir las necesidades de salud del productor agropecuario y continuando la tarea de dos entidades impulsoras del inicio de estas actividades. Un directivo aclaró: *“La actividad fue creciendo, pasó del campo a la ciudad, de la ciudad a la provincia y de la provincia a las provincias y hoy se posiciona como una entidad cooperativa a nivel nacional; formalmente, la casa central está en Buenos Aires pero, de manera informal, Rosario está más desarrollada, las oficinas son más grandes y hay más empleados”*.

Con la creación de esta cooperativa se cubren las necesidades y expectativas del productor agropecuario y su grupo familiar, de pequeños y medianos empresarios, de profesionales independientes y de los trabajadores en general en el marco de un esquema solidario que caracteriza al sistema cooperativo. Apoyada en la estructura de la Asociación de Cooperativas Argentinas y el Grupo Asegurador La Segunda fue alcanzando un elevado desarrollo en el interior del país. Esta organización, se apoyó en la estructura de la Federación Agraria y durante los primeros años, su crecimiento estuvo vinculado a la incorporación de nuevos productores de la pampa húmeda. Tiene su casa central en Buenos Aires, y en Rosario registra el 14% de cobertura de asociados. La



institución tiene cuatrocientos empleados en todo el país y en Rosario trabajan un total de ciento sesenta personas.

En pos de dar respuestas a las necesidades y expectativas de sus asociados, estas organizaciones han tenido que ir explorando sus posibilidades y potenciando sus recursos.

En el **caso A**, en sus comienzos la gestión no estaba profesionalizada y algunos, equivocadamente, vieron a la mutual como la solución a sus problemas, olvidando el fin para el que había sido creada. A inicios del año 1973, la mutual registraba deudas con los prestadores que quería cancelar, a fin de respetar los valores de ética, perseverancia y honradez que siempre los caracterizó. En abril de ese mismo año, se realizó una asamblea extraordinaria para decidir la continuidad de la mutual, triunfando la moción de seguir adelante, para lo cual cada uno de los 5.000 asociados hizo un aporte voluntario y lograron saldar las deudas.

Más tarde, en la década de los '80, se fue abriendo a la comunidad incorporando asociados de otros segmentos sociales y económicos, a la vez que incorporaron nuevos servicios y tecnologías. Si bien hubo épocas dificultosas las atravesaron airoosamente, uno de los gerentes comentó: *"el 2001 fue una bisagra importante y supimos transformar la crisis en oportunidad"*; y hacia fines de la convertibilidad, la mutual empezó a crecer a un ritmo constante.

En la actualidad, siempre respetando y conservando los valores y principios del mutualismo, la gestión se está profesionalizando. La entidad se adapta permanentemente a los cambios del contexto y las mayores exigencias de sus asociados. Manifestaron que: *"Se profesionalizó la venta, más planes, más capacitación y desde el segundo semestre del 2002, tenemos una línea de crecimiento que no se detuvo. Ahora vamos por otro escalón... y para ello consultamos a la gente, a los vendedores y hacemos espionaje a la competencia"*. Hoy cuenta con organigramas, procedimientos administrativos, reglamento interno y descripciones formales de puestos de trabajo.

Su sede central está en la ciudad de Rosario y cuenta con una red de delegaciones, oficinas y agencias que les permiten tener una amplia presencia territorial en el interior a través de la figura del agente. *"Las delegaciones son más grandes, con mayor volumen y agrupan distintas provincias y/o varias ciudades, en tanto, las oficinas solamente están en una ciudad y tiene menor alcance territorial. Además, tenemos una*



*red de 220 agencias, que son personas físicas o sociedades que venden nuestros planes o simplemente, atienden nuestra cartera, serían gestores y tienen un contrato de locación de servicios, llamado contrato de agencia”, explica uno de los entrevistados.*

La Mutual tiene cuatrocientos empleados en todo el país y en la sede central, Rosario, trabajan ciento ochenta empleados. Actualmente, poseen cuatro unidades de negocios: Salud, Turismo, Ayuda Económica y Farmacia, cada una de ellas, ubicadas en edificios diferentes. Salud es la unidad de negocios más importante, representa más del 90% del volumen total de facturación de la Mutual y es el principal objetivo de la entidad, el resto son servicios complementarios a través de los cuales se ofrece un valor agregado a sus asociados. Estos servicios brindan la posibilidad de resolver situaciones de emergencia, hacer frente a imprevistos o simplemente satisfacer alguna necesidad personal o deseo del asociado.

Actualmente, la Mutual cuenta con una cartera de 100.000 asociados distribuidos en catorce provincias y lleva adelante una firme política de expansión.

En el **caso B**, inicialmente la gestión no estaba profesionalizada ni formalizada, es decir no había descripciones de puestos, ni procedimientos, ni manuales. Hace aproximadamente cuatro años, que se comenzaron a describir y formalizar procesos de trabajo, así como a estandarizar los servicios a los asociados. La entrevistada manifestó: *“cuando se comenzaron a escribir los procesos surgieron muchas oportunidades de mejora”,* adaptándolos a las necesidades del momento. Se logró una estructura más ordenada preparándose para contener el crecimiento de la organización, que en sólo tres años aumentó en un sesenta por ciento (60%) la cantidad de asociados.

Actualmente, su estructura está plasmada en un organigrama. Según comentó otro referente *“la cooperativa está consolidada, tiende a la solvencia interna para continuar proyectándose como una opción sólida para sus asociados actuales y futuros”.* Además de brindar cobertura para la prevención y cuidados de la salud, actividad principal que registra el mayor volumen de facturación, la mutual también ofrece servicios de turismo a través de otras empresas asociadas al grupo, satisfaciendo así otras necesidades de sus afiliados.

Por disposición de la Ley N° 26.682, dado que ambas organizaciones estudiadas pertenecen al sector salud, fueron incorporados al marco de las empresas de medicina prepaga -que comprende a empresas comerciales y no comerciales-. Esta normativa



supone mayores exigencias y la obligación de incorporar a personas con enfermedades preexistentes, generando esto mayores costos, si bien se permite cobrar aranceles diferenciales. En este marco, los desafíos son cada vez mayores con la consiguiente necesidad de captar mayor número de asociados. Formalmente se rigen por las disposiciones legales y estatutarias vigentes para las asociaciones mutuales, la Ley 20.321, además de estar regulada por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

En ambas organizaciones la misión y la visión están claramente establecidas.

El **caso A**, la misión se orienta a brindar cobertura de salud de calidad, a la vez, que ofrecer servicios complementarios, poniendo en el centro a las personas y sus necesidades. Al respecto, el subgerente de Recursos Humanos agregó: *“Nuestra misión es brindar un servicio eficiente y de excelencia a los asociados, teniendo gran presencia en el interior y paulatinamente en las grandes capitales, con algunos servicios complementarios que fortalecen a la entidad”*.

En cuanto a la visión, se reconoce que ha cambiado, hoy es más ambiciosa y abarcativa; antes los servicios cubrían sólo la pampa húmeda, hoy aspiran a llegar a todo el país. La visión es *“extender la red de cobertura a todas las provincias de la República Argentina, alcanzando el doble de nuestra cartera actual en el término de cinco años, ampliándola en servicios y calidad”*, enfatizaron.

Opinan que se encuentran mejor posicionados que otras empresas comerciales de medicina prepaga dado que desde hace largo tiempo están fortaleciendo aspectos vinculados a la calidad, la inclusión, al mejoramiento e incorporación de servicios, que le dan un valor agregado al hecho de pertenecer a la mutual. Así, confían en alcanzar los doscientos mil asociados en todo el país dentro cinco años.

El **caso B**, la misión se encauza a cuidar y mantener la salud de sus asociados, garantizando el acceso a una cobertura geográfica nacional e integrada. Al respecto, una referente institucional comentaba: *“Si bien somos el brazo de salud del movimiento cooperativo, caracterizado por la sensibilidad social, notamos que nuestros empleados no estaban plenamente involucrados con nuestra misión para lo cual hicimos una encuesta para medir el grado de participación”.....“Reconocemos que nos falta trabajar un poco más en el sentimiento de pertenencia a la organización y estamos en proceso de cambio, estamos trabajando para que la gente se involucre más”...“También nos pasa que hay*



gente a punto de jubilarse y una nueva generación, ceder los espacios, adaptarse a las nuevas ideas, no es fácil". A partir de la opinión de los entrevistados, se percibe distinto grado de participación e intereses diversos por parte del personal, por ejemplo los más antiguos son más reticentes al momento de introducir cambios, en tanto los más jóvenes son más abiertos a las innovaciones.

La visión reza *"queremos posicionarlos como una alternativa de elección significativa dentro del sistema de salud, reconocido por la calidad de nuestros servicios y la calidez de nuestra gente"*. La jefa de comunicaciones institucionales explicó que *"transmitir los valores lleva mucho tiempo y que los compartan más todavía, se requiere un fuerte compromiso sobre todo de los más antiguos para transmitirlos a los más jóvenes, es lo que detectamos como debilidad y lo estamos trabajando"*. Según lo manifestado los valores aún no se han corporizado totalmente en el personal lo cual hace que no exista una total alineación con la misión y la visión.

En la descripción respecto a la cultura y el clima organizacional se hace referencia a algunas condiciones físicas, costumbres, rituales y valores que influyen en la forma pensar y actuar de las personas. Generalmente, el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, la compensación y beneficios y los sistemas de comunicación, entre otros, son aspectos relevantes.

**Caso A:** entre las condiciones físicas se destaca la modernidad y sencillez de su edificio, sus oficinas son amplias y vidriadas, lo cual da idea de mayor integración y visibilidad de las acciones de todos. El mobiliario es funcional e igual para todo el personal, sin distinción de quien lo ocupe, es decir, sin diferenciación de rangos o jerarquías. Todas las oficinas, prolijamente ordenadas, cuentan con una bandeja con termo y pocillos y otros utensilios con el logo de la Mutual. En la recepción, se cambiaron los mostradores por puestos individuales que garantizan una atención más personalizada al asociado. Los empleados visten uniformes.

Varios de los entrevistados comentan sobre algunos cambios que ocurrieron últimamente a partir de la asunción del nuevo presidente ocurrido hace tres años. *"Antes no se podía tomar mate en bombilla, ahora sí, guardando ciertas pautas de comportamiento. Eso, aflojó mucho a la gente"*. Otro entrevistado agregó: *"Las máquinas de café ahora son de uso libre y no hay excesos. Antes teníamos un cupo"*. También destacan la cena de fin de año a la cual concurren los empleados de todo el país además



de los integrantes del Consejo Directivo, como otro de los símbolos de camaradería e integración.

De igual manera, rememoran otra costumbre: *"El presidente anterior, que actualmente tiene ochenta y seis años, y estuvo en la presidencia por treinta años, en agosto de cada año, hacía un locro para todo el personal, obviamente con ayudantes"*. Este ritual continúa bajo la presidencia actual, ya que siempre fue muy valorado como momento de encuentro.

En cuanto a las relaciones interpersonales, el subgerente de Recursos Humanos comenta: *"Aquí se trata de que la gente se sienta cómoda"*. Este testimonio se manifiesta en acciones concretas: fomentan la participación del personal y recompensan sus aportes; promueven el desarrollo de carrera ofreciendo a los empleados con talento cargos de mayor jerarquía o la posibilidad de traslado a otra filial cuando la persona lo requiere.

De las conversaciones mantenidas así como de la observación personal y directa, se percibe un buen clima de trabajo. En las distintas áreas funcionales se observan grupos unidos por lazos de compañerismo, se ayudan y apoyan en sus respectivas tareas, se escuchan y por sobre todo, comparten los valores del mutualismo. Según manifiestan, los índices de rotación son relativamente bajos. Tienen sistemas de promoción interna, toman pasantes que generalmente ascienden y hacen carrera. Las desvinculaciones se producen cuando el empleado no satisface las expectativas y no cumple con los objetivos.

En referencia a los valores de la Mutual, los directivos destacan la ayuda mutua, solidaridad, eficiencia, ética, transparencia, seriedad, credibilidad y el compromiso con los prestadores, como los principales. Estos valores compartidos fortalecen la cultura organizacional y una adecuada gestión garantiza el logro de los objetivos.

Con referencia a la política de remuneraciones, al inicio de la relación laboral pagan sueldos de convenio pero al cabo de seis meses, en función de la evaluación realizada por el jefe directo y si el empleado ha alcanzado los objetivos fijados, se le otorga un cuarenta por ciento (40%) de incremento. En la evaluación de puestos contemplan distintas variables, en particular conocimientos técnicos, la idoneidad para realizar tareas y aspectos actitudinales. Se aplica el modelo de gestión por competencias -comunes y otras específicas por áreas-.



Actualmente, para fortalecer las competencias, se están realizando capacitaciones y los capacitadores son los mismos empleados con mayor experiencia, considerados referentes. El entrevistado explica: *"En la mutual hay una camada de empleados más jóvenes que tienen entre veinte y treinta años que arman grupos, salen juntos, son amigos. Hay problemas como en toda empresa, pero se trata de resolverlos hablando, escuchando y después tomando las decisiones correspondientes. En general, es una organización en la cual a la gente le gusta trabajar y la elige para trabajar"*.

La comunicación es adecuada y abundante, la información fluye libremente, a través de múltiples instrumentos -skype, Internet, intranet, celulares, mail, entre otras-. Un entrevistado dijo: *"En la mutual nadie puede decir que no se enteró"*.

La adecuada gestión de las afiliaciones y de las prestaciones brindadas retroalimentan la supervisión y el análisis de funcionamiento de la mutual. Otro empleado entrevistado declaró: *"tenemos registros precisos del número exacto de afiliados, las prestaciones brindadas y su distribución entre los distintos tipos de servicios de salud cubiertos y los distintos proveedores de esos servicios"*

La mutual integra una amplia red de relaciones con otras entidades, participa de la Federación Argentina de Mutuales de Salud (FAMSA) y de la Confederación Argentina de Mutualidades (CAM). En junio de 2013, se produce la incorporación de la Mutual al Consejo Consultivo de Mutuales y Cooperativas de la provincia de Santa Fe, creado en 2012 para desempeñarse como órgano de consulta y apoyo al Ministerio de la Producción referido a temas vinculados al cooperativismo, mutualismo y otras expresiones de la Economía Social.

Asimismo, la mutual desarrolla una política integral de responsabilidad social empresaria, implementando acciones tanto al interior de su organización como hacia el exterior. La estrategia global de responsabilidad social de la mutual la define el Consejo Directivo, no obstante, se asignan a cada delegación un presupuesto que pueden manejar con autonomía para acciones puntuales de su localidad -mantenimiento de una plaza, donaciones a escuela, reparto de alimentos-. Las acciones de mayor alcance y por ende que demandan mayores fondos, se toman centralizadamente.

En relación a los empleados, la mutual no sólo paga remuneraciones superiores al convenio colectivo sino que, además otorga otros beneficios sociales para mejorar la calidad de vida de su personal, ofreciendo sus recursos disponibles ante cualquier



necesidad -de salud, financiera, de esparcimiento, etc.- Una empleada administrativa con más de veinte años de antigüedad dijo: *“La mutual siempre priorizó a su personal”*

En relación a los públicos externos, la mutual despliega una actitud proactiva hacia la sociedad, en especial frente a los sectores sociales más necesitados. Diversas acciones dan cuenta de esta política: donación de computadoras a escuelas; puesta a disposición de un vehículo utilitario para recoger y repartir alimentos donados; acciones de sponsoreo en maratones e instituciones deportivas; charlas y distribución de material informativo en el día mundial de la diabetes; programas incentivando el cuidado integral de la salud, las acciones cooperativas y la preservación del medio ambiente; organización de talleres de separación y reutilización de residuos; acciones de prevención del tabaquismo proveyendo de material informativo y señalética, entre otras. Una mención especial hizo uno los gerentes entrevistados: *“En el marco de su política de responsabilidad social empresaria, la mutual se sumó al programa Santa Fe inclusiva, una iniciativa de la provincia para extender las oportunidades laborales a los colectivos más vulnerables”...“Como empresa de la economía social no podemos dejar de comprometernos con programas de este tipo que tienen que ver con nuestra esencia” atestiguó.*

En el **Caso B**: a nivel edilicio en planta baja se observan oficinas amplias, vidriadas a través de las cuáles se pueden ver las caras, con mobiliario muy moderno, remodelado y con escritorios amplios, resulta práctico para las actividades que desempeñan, ya que se encuentra el sector de atención al cliente. En los pisos superiores se encuentran islas de trabajo con tabiques divisorios en los cuales pueden verse la cara pero el mobiliario es más antiguo y hay poco espacio de trabajo. Hay mucha cantidad de empleados trabajando juntos.

Todos los empleados visten uniformes y se registra buen clima laboral en todos los sectores, algunos escuchan música con mp3, otros sectores tiene música funcional y otros prefieren tener apagada la música funcional ya que están en continuo contacto telefónico con afiliados y prestadores. Todos tienen permitido tomar mate, te o café.

En un edificio contiguo hay tres oficinas chicas y un comedor -emplazado en planta baja- que comunica los dos edificios. Dicho espacio es para todos los empleados; aunque también les está permitido salir a almorzar, en ese caso deben marcar tarjeta de salida y entrada. El comedor cuenta con diversas comodidades: mesas, sillas, microondas,



televisor y heladera. También disponen de una farmacia; y de un área de mantenimiento en la planta baja de edificio.

Un empleado que acompañó el recorrido por ambos edificios, comentó que: *“existe disparidad entre los dos edificios y también tienen falta de espacio, aunque destaca que trabajan en un buen clima armonioso y pronto se mudarán al nuevo edificio de oficinas, estarán todos juntos”*. En relación al edificio principal de oficinas y el contiguo, la jefa de comunicaciones institucionales, opina que: *“sería interesante que el personal esté todo junto ya que al estar separados se van creando subculturas”*.

Con referencia a los ritos, se destacan las fiestas de fin de año con todos los empleados, también las asambleas que se realizan en octubre de cada año, dónde se eligen a los consejeros y directivos para los próximos períodos. Narran una tradición que antes era habitual, *“para los cumpleaños los empleados traíamos facturas o tortas, pero como ya somos tantas personas, esa costumbre se está dejando de lado, ahora el que cumple años tiene ese día libre”*. También destacan un encuentro bianual, de tres días, donde participan las distintas cooperativas del grupo y asisten todos los empleados y sus familias. Generalmente la empresa contrata de colectivos, es gratuito para todos y se organizan actividades deportivas de futbol, básquet, voleibol. La gente participa bastante porque el costo es muy bajo ya que se organiza con hoteles sindicales con precios muy razonables y es financiada por la empresa. Para muchos de los empleados es la única posibilidad de realizar unas minivacaciones con los hijos, y son justamente los que más disfrutan, aquellos que tienen hijos menores porque se organizan muchas actividades, hay fogones con profesores de educación físicas y juegan muchísimo.

Vinculado a las relaciones interpersonales, se trata que *“la gente se sienta bien”*, los empleados destacan el compañerismo y solidaridad. En este sentido, la organización desde hace cuatro años, al seleccionar al nuevo personal, busca personas que tengan valores que sean compartidos por la alta dirección y los demás miembros de la organización. Se percibe un buen clima laboral, armonioso dónde todos se comportan de la misma manera: te saludan y son considerados con las personas. El respeto y la amabilidad son acciones concretas puestas en práctica en el trato con las personas.

En referencia a los valores organizacionales, la solidaridad emerge como un valor clave, igualmente se valora la equidad y el compromiso con respecto al servicio que se brinda a los asociados. Los directivos destacan como atributos distintivos de la



cooperativa el acompañamiento y apoyo a los asociados en torno a los procesos de salud. Estos valores fortalecen la cultura que a nivel organizacional se procura imprimir para construir y alcanzar una visión compartida.

Con referencia a la política de remuneraciones, las mismas se fijan en base al convenio colectivo de trabajo empleados de comercio. También ofrecen distintos beneficios a sus empleados pero tienen el inconveniente que como no están escritos en ningún lado, los propios empleados no los conocen, por ejemplo tienen descuentos en los seguros en la compañía del grupo. La jefa de relaciones institucionales comentó que la intención es escribirlos y colocarlos en la intranet pero tienen que validarlos con los otros gerentes.

En cuanto a las comunicaciones, en el edificio de oficinas, funciona un 0800 de atención al público para pedir información, hacer reclamos, pedir información acerca de cuestiones de recursos humanos y comunicaciones institucionales. Se ha creado el departamento de marketing, dependiente de Comercialización, que se encarga de las comunicaciones externas. En tanto que las comunicaciones internas son responsabilidad del departamento de comunicaciones institucionales, que a su vez este depende de la jefatura de Recursos Humanos. Cuentan con facebook, página web e intranet corporativa, desde la cual se realizan las búsquedas internas, se realizan los perfiles de puesto, pudiéndose postular los empleados; se enuncian quiénes ocupan los puestos cubiertos y se comunican los cambios en la estructura, los depósitos de sueldos, las novedades de filiales y las operatorias diversas. Con todo esto se busca que las comunicaciones se extiendan y tornen más transparentes, no obstante estos esfuerzos, *"no se logra un sentimiento de pertenencia ni de participación de los empleados"* según comentó la jefa de comunicaciones institucionales. Para motivar la participación en la intranet se organizó un sorteo pero no dio los resultados esperados.

Asimismo, desde noviembre del 2013, desde el área de comunicaciones institucionales, se comenzó a editar una revista institucional con frecuencia trimestral. A través de esta revista, la cooperativa está participando, en campañas con grandes chefs, en ciclos de cocina en distintas provincias y localidades para concientizar a la sociedad en el tema de alimentación saludable. Para este año, se prevén nuevos encuentros orientados para los más chicos, puesto que la nutrición infantil es un tema relevante, y se espera la intervención de los chicos para que aprendan sobre alimentación sana.



El año pasado, desde el área de marketing de Buenos Aires, se implementaron diversas acciones de responsabilidad social, a través de diferentes campañas sobre "higiene y cuidado de la salud", concientizando sobre el lavado de manos; charlas sobre "vida saludable", certificadas en Rosario por la Municipalidad; campaña para la "prevención del cáncer de mama", organizado desde Buenos Aires en conjunto con la Liga Argentina de Lucha Contra el Cáncer (LALCEC).

También, se llevan acciones contra el tabaquismo, el estrés y la presión arterial; se auspician actividades deportivas en torno al voleibol y básquetbol y se participó en competencias de ciclismo; se llevaron a cabo programas de concientización sobre la gripe y del calendario de vacunación para prevención de otras enfermedades. Promocionan sus acciones de responsabilidad social a través de una revista en formato digital e impresa.

## 9. REFLEXIONES FINALES

El sector no lucrativo en nuestra sociedad desempeña un rol importante, en particular las mutuales y cooperativas que tienen como fin principal brindar servicios de salud y acciones destinadas a la concientización de su cuidado y la implementación de hábitos saludables. Bajo estos supuestos, se estudiaron dos organizaciones del sector de la economía social abocadas a brindar este servicio en la ciudad de Rosario.

Del análisis e interpretación de los casos, surgen las siguientes apreciaciones.

- ✓ En sus orígenes, los asociados a estas organizaciones eran productores agropecuarios que estaban vinculados por sus actividades productivas específicas. Tenían una clara misión de satisfacer las necesidades de salud de ellos y de sus familias. El estilo de gestión práctico y resolutivo predominó en sus comienzos, profesionalizándose en los últimos años, a partir del crecimiento en el mercado. Desde entonces, trabajan en pos de una visión de progreso para consolidarse en el mercado de la salud.
- ✓ En función del origen de estas pautas culturales, podemos caracterizarlas como **culturas autónomas**, ya que sus modelos de gestión son acordes a las características de su propio contexto.
- ✓ Se pueden tipificar como **culturas fuertes** teniendo en cuenta el arraigo de sus valores. Los mismos se comparten y se mantienen en el transcurso del tiempo. Desde



sus orígenes priorizaron la solidaridad, el compañerismo, la ayuda mutua. En ambos casos se realizan eventos sociales que incluyen a todas las entidades del grupo. Estas prácticas tienden a reforzar la identificación y fortalecer el compromiso, mejorar el clima laboral y la motivación de los miembros.

- ✓ La cultura se puede tipificar como **concentrada** en la unidad de negocios "salud" de ambos casos estudiados. Esto se ve reflejado en la integración de la estrategia central con la de responsabilidad social y se traduce en múltiples prácticas, iniciativas y acciones vinculadas a prevenir y mejorar la salud de sus asociados y de la comunidad en general. Se observa con mayor énfasis, en el caso B.
- ✓ Si bien desde sus orígenes no hay duda que ambas organizaciones priorizaron los valores y principios de la Economía Social mostrando una **cultura orientada a las personas**, hoy se puede decir, que si bien esta orientación permanece, la aplicación de técnicas y herramientas para profesionalizar la gestión hace que coexista con una **cultura con orientación a resultados**. Especialmente en el caso A, el énfasis en los resultados se ve reflejado en la fijación de objetivos y metas y la aplicación técnicas y procesos para alcanzarlos y medirlos; ya que en la mayoría de los sectores se realizan mediciones e informes mensuales de cada uno de los empleados.
- ✓ En el caso A y B se trata de una **cultura de misión**, donde la misión y la visión están bien definidas y comunicadas. En el caso A se percibe un mayor grado de involucramiento por parte de su personal, quizás esto es producto de las políticas de recursos humanos con una fuerte orientación social. Por el contrario en el caso B a pesar de los esfuerzos de la dirección se observa que existe un menor conocimiento de la misión por parte del personal. Ambas organizaciones se desenvuelven dentro de un ambiente estable. La estabilidad del ambiente permite la aplicación de políticas perdurables consistente con la estrategia empresarial.
- ✓ Frente a los cambios no planeados se comportan como **estructuras conservadoras**, ya que asimilan los cambios del contexto relativamente predecible, en tanto que ante circunstancias dinámicas las estructuras se tornan más **innovativas**. El caso B está transitando por un cambio generacional que va desde el presidente hasta otros niveles gerenciales que conlleva precisamente a una estructura innovativa. El Consejo Directivo y su equipo han propiciado e implementado cambios estructurales, nuevas



estrategias y políticas con la incorporación de nuevas áreas funcionales que acompañan las estrategias de crecimiento.

- ✓ La gestión de sus líderes está impregnada de valores de ayuda mutua, solidaridad, eficiencia, ética, transparencia, seriedad y perseverancia a través de los cuales se alientan proyectos de crecimiento y desarrollo para promover cambios culturales y/u organizacionales.

Finalmente, merece destacarse que quedan abiertos algunos interrogantes que podrán ser abordados en futuras investigaciones. Un estudio minucioso del clima organizacional incluidas las motivaciones e intereses de sus miembros, un análisis pormenorizado de la gestión y una indagación más profunda de la estrategia de responsabilidad social como parte integrante de la estrategia empresaria son algunos de los temas pendientes.

Este trabajo simplemente pretende resaltar la cultura, los valores y el fuerte compromiso con la comunidad por parte de las entidades de la Economía Social y su impacto positivo sobre el contexto económico y social actual. Sin embargo, no es factible extrapolar estos resultados ni hacer generalizaciones válidas en otras poblaciones similares a los casos estudiados.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Daft, R., (1998). *"Teoría y diseño organizacional"*, Thomson Editores: Mexico
- Davis, P. y John, D., (2005). *"Management cooperativista. Una filosofía para los negocios"*, Granica: Buenos Aires.
- Davis, K.; Newstrom, J, (2002). *"Comportamiento humano en el trabajo"*, Mac Graw Hill: México.
- Deal, T. y Kennedy, A., (1985). *"Culturas corporativas"*, Fondo Educativo Interamericano: México.
- Etkin, J., (2000). *"Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones"*, Prentice Hall: Chile.
- Etkin, J. y Schavarstein, L., (2000). *"Identidad de las organizaciones"*, Paidós: Buenos Aires.



- Gecik, Pedro y otros, (2009). *“Aspectos impositivos de Asociaciones Civiles y Fundaciones”*, Ed. Edicon del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1er. Edición, Buenos Aires.
  - Heler, M., (2010). *“Claroscuros de la Responsabilidad Social Empresarial”*, *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, Nº 40, Sección: Humanidades y Ciencias sociales/Investigaciones, Paraná, Universidad Nacional de Entre Ríos, 2010.
  - Hofstede, G., (1999). *“Culturas y organizaciones. El software mental”*, Alianza: Madrid.
  - Kliksberg, B. (2005). *“Más ética, más desarrollo”*, Temas: Buenos Aires.
  - Lipovetsky, G (1994). *“El crepúsculo del deber”*. Anagrama: Barcelona.
  - Mahon, H., (1992). *“Las personas: la clave para el éxito de su empresa”*. Vergara: Buenos Aires.
  - Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *“Administración”*. Prentice Hall: México.
  - Sampieri Hernández, R.; Collado Fernández, C.; Lucio, P. B (2010). *“Metodología de la investigación”*, Editorial Mc. Graw Hill: Buenos Aires.
  - Sautu, R. (2003). *“Todo es teoría”*, Lumiere: Buenos Aires.
  - Schein, E., (1988). *“La cultura empresarial y el liderazgo”*, Plaza & Janes Editores S.A.: Buenos Aires.
  - Schvarstein, L., (2004). *“La inteligencia social de las organizaciones”*, Paidós: Buenos Aires.
  - Yin, R., (2004). *“Investigación sobre estudio de casos”*. Sage Publications: México.
-