

AJUSTE ENTRE CULTURA Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL. EL CASO DE UNA MUTUAL EXITOSA¹

**Kobila, María Teresa
Morbelli, Claudia
Parolín, Marisa
Chiaramoni, Natalia**

1. INTRODUCCIÓN

En un contexto globalizado y complejo, las organizaciones se ven enfrentadas a grandes transformaciones políticas, económicas, tecnológicas, sociales y culturales que impactan en sus objetivos y resultados. Algunas desaparecen, otras sobreviven y pocas logran crecer y posicionarse en el mercado. Aquellas cuyos fundadores, gestores y/o directivos muestran un espíritu empresarial, son las que aparecen como más exitosas. Este espíritu se ve reflejado tanto en el estilo de gestión, como en la cultura, el clima organizacional y la motivación de sus miembros.

El “espíritu empresarial” se manifiesta en resultados positivos en diferentes dimensiones: social, cultural, política, económica y tecnológica, pero no es exclusivo de las empresa que persiguen un fin de lucro. Es decir que cualquier organización puede tener un espíritu empresarial y de hecho contribuye al crecimiento de la economía.

En el modelo de la Economía Social se prioriza la dimensión social, es decir las relaciones con las personas, aspecto que también se refleja en la responsabilidad social, a través de las prácticas laborales de los empleados, de los servicios brindados a los clientes, del aprovisionamiento responsable de los proveedores y en general, del impacto en la comunidad. Este modelo excede la lógica utilitaria e individualista de la Economía de Mercado.

Diversos actores integran el sector de la Economía Social: empresas recuperadas, emprendimientos sociales, fundaciones, asociaciones civiles, etc., pero son las cooperativas junto a las mutuales los principales referentes de esta nueva Economía.

Históricamente, la ayuda mutua ha sido una respuesta sistemática ante las necesidades humanas. A partir de esta práctica surge el mutualismo. Particularmente, en Argentina ha ganado importancia en el campo de la salud y los servicios sociales, constituyendo de gran apoyo económico para las pequeñas y medianas empresas ya

¹ 20º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Salta, octubre de 2014.

que son capaces de proporcionar múltiples e importantes servicios sociales donde el capital considera poco rentable hacerlo y al margen de la acción del Estado.

Las mutuales son “empresas sociales” sin fines de lucro, prestadoras de servicios y sostenidas por el aporte de sus asociados. Constituyen un nexo entre lo económico y lo humano, concibiendo a la persona como un sujeto activo y hacedor de su propio proyecto. Son un medio para proyectar los valores humanos y erigir una sociedad más solidaria y con igualdad de oportunidades para todos.

Conociendo la relevancia histórica de las mutuales y resignificando el protagonismo que las mismas cumplen en la actualidad, este trabajo se enfoca en el estudio de una Mutual con larga trayectoria en nuestro país que ha logrado sobrevivir y crecer en un ámbito altamente competitivo.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Es relevante explorar la propuesta productiva y organizativa que plantea la Economía Social, en particular las mutuales que, desde siempre, colaboraron para abrigar las necesidades humanas. En torno a esta realidad, surgen inquietudes y se vuelcan en interrogantes de investigación.

Las preguntas se concentran en las relaciones y prácticas laborales que se fundan en torno a un emprendimiento exitoso. De este modo se plantea averiguar: ¿Cuáles fueron los motivos que dieron origen a la mutual? ¿Qué creencias, valores y principios detentaban sus fundadores? ¿Se mantuvieron, fortalecieron o debilitaron a través del tiempo? ¿Cuál es el grado de compromiso actual con esos valores? ¿En qué comportamientos y/o acciones se reflejan? ¿Cuáles son las pautas culturales predominantes? ¿Existe consistencia entre los rasgos culturales y el estilo de gestión? ¿Hay factores claves que determinan el éxito organizativo? ¿Son fácilmente identificables? ¿Las acciones de responsabilidad social están integradas a las políticas de la empresa?

3. OBJETIVOS

En función de los interrogantes planteados, el principal propósito de este trabajo fue describir los rasgos culturales y el estilo de gestión predominante en la Mutual. Los objetivos derivados giran en torno a la descripción y análisis de los comportamientos y motivaciones de sus integrantes, así como referenciar acerca del clima organizacional percibido y de las acciones de responsabilidad social.

4. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones, al igual que los individuos que la conforman, tienen una personalidad que puede ser rígida o flexible, adaptativa o cambiante, moderada o innovadora, por citar algunos ejemplos. Esas identificaciones dan cuenta de ciertas particularidades que permiten percibir e identificar a la cultura organizacional que se ve reflejada en comportamientos, actitudes, valores, creencias, hábitos, leyendas, mitos, etc. Así, se piensa como un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización.

“El concepto de cultura empresarial es estructuralmente complejo. Por definición, consiste de una larga serie de presunciones asumidas e implícitas que abarcan la visión que los miembros del grupo tienen tanto sobre sus relaciones externas en sus distintos entornos, como sobre sus relaciones internas con los demás”² de este modo, manifiesta la forma de comportarse de sus miembros a la vez que representa la imagen de la empresa.

Según Schein, las cosas que suceden en una organización tienen manifestaciones visibles, convicciones poco visibles y supuestos subyacentes o creencias profundamente arraigadas que son difíciles de identificar y modificar. *“El cambio de estas presunciones superficiales puede determinar la eficacia de la adaptación. Las presunciones profundas pueden orientar todo el proceso, pero no tienen necesariamente que cambiar”³*, en otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de esos supuestos básicos subyacentes y pueden ser la clave para juzgar el éxito o fracaso organizacional.

Geert Hofstede desarrolla la categoría conceptual de “software mental”, definiendo a la cultura como *“la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de otra”⁴*. Comenta que el comportamiento humano no es azaroso, los individuos tienen comportamientos semejantes ante situaciones similares a través del tiempo, e interpreta a la cultura organizacional como una concepción holístico blanda pero de presumibles consecuencias duras que pueden usarse para predecir comportamientos en los resultados de la organización.

Con estos enfoques, concebir a las organizaciones por su modo de ser y comportarse resulta interesante porque permite vincular la conducta adoptada con los resultados alcanzados. La cultura puede impulsar o frenar el desarrollo organizacional. La necesidad de adaptación interna puede hacer hincapié en valores diferentes a los que

² Schein, E., “La cultura empresarial y el liderazgo”, pág. 234.

³ Schein, E., Op. cit. pág. 288.

⁴ Hofstede, G., “Culturas y organizaciones. El software mental”, pág. 54.

privilegiaron sus fundadores, o los requerimientos de adaptación externa pueden privilegiar la creación y difusión de valores condicionados por necesidades de supervivencia o competencia en el mercado. Tal vez, comportamientos que fueron apropiados con anterioridad, hoy pueden resultar disfuncionales.

Asimismo, diversos factores tales como, la antigüedad o el tamaño de la organización, el entono, la tecnología o la visión de los directivos, entre otros, pueden modificar ciertas pautas culturales. En ciertas ocasiones, *“El dilema de la organización es saber si las partes convenientes de la cultura pueden preservarse según la compañía vaya creciendo y diferenciándose”* y *¿Qué sucederá cuando el fundador sea remplazado por un directivo de la próxima generación?*⁵.

La cultura organizacional tiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse como un equilibrio dinámico entre y de las relaciones armónicas de las diferentes subculturas que pueden existir en la misma organización. Hacer un diagnóstico cultural no resulta sencillo pero es un paso ineludible para su comprensión, para explicar cuáles son esos rasgos o dimensiones prevalecientes y qué impacto tienen en el desarrollo organizacional. Explicar los principios y procesos que contribuyen a un funcionamiento sinérgico en las organizaciones adquiere relevancia significativa.

Asimismo, comprender la cultura de una organización implica poder ubicarla en determinadas categorías según sus características dominantes. Se describen a algunas tipologías útiles a los efectos del posterior encuadre del caso estudiado en algunas de ellas. En ese sentido, existen diversas clasificaciones que enfatizan o destacan algún atributo de los sistemas culturales.

Según el *vigor de sus culturas*, se habla de sistemas culturales fuertes o débiles. Las organizaciones con culturas fuertes son aquellas en donde los valores claves se exaltan con intensidad, están ampliamente compartidos y guían las acciones y los comportamientos no sólo de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otros actores y organizaciones contextualmente relacionadas. Las organizaciones con culturas débiles son aquellas donde los valores no son ampliamente compartidos ni está claro cuál comportamiento es importante y cuál no.

Según la *cantidad de unidades componentes de la organización y su grado de alineamiento con la estrategia central*, existen sistemas culturales concentrados o fragmentados. Los sistemas concentrados son aquellos que sostienen una cultura

⁵ Hofstede, G., *“Culturas y organizaciones. El software mental”*, pág. 54.

fuertemente determinada por la dirección y sus servicios centralizados; en tanto son fragmentados cuando cada unidad dispone de una fuerte autodeterminación y/ o autonomía.

Según la *permeabilidad cultural a los cambios del entorno*, se presentan sistemas tendientes al cierre o a la apertura. Los sistemas culturales abiertos se caracterizan por ser innovadores, propiciar las modificaciones estructurales e implementar nuevas políticas y estrategias.

Según *las pautas culturales sean originales o producto de la imitación de modelos externos*, se habla de culturas autónomas o reflejas. Las reflejas tratan de imitar estrategias exitosas de otras empresas. En tanto, las autónomas procuran desarrollar modelos y estrategias acordes a las características de su propio contexto⁶.

Según *las percepciones de las personas con respecto a las prácticas de su unidad*, se presenta una clasificación basada seis dimensiones de la cultura organizativa⁷.

Culturas orientadas al proceso - Culturas orientadas a los resultados. En las primeras prevalece una fuerte orientación a los medios, se evita los riesgos y se trata de absorber incertidumbre. En la segunda, existe una gran preocupación por el logro de los objetivos más que por los medios o el proceso, mostrando las personas flexibilidad en el cumplimiento de sus funciones, propensión a la innovación y compromiso.

Culturas orientadas a las personas- Cultura orientada al trabajo. En las orientadas a los individuos, los empleados perciben que sus necesidades son tomadas en cuenta, que se consideran sus problemas y que participan en la toma de decisiones importantes. En tanto que en las orientadas al trabajo, las personas sienten gran presión para realizar sus tareas, que las decisiones importantes se toman en los niveles superiores y que sólo se preocupan por el trabajo y los resultados.

Culturas corporativistas – Culturas profesionales. Las primeras se las asocia con las empresas japonesas, donde los empleados no poseen demasiados proyectos ni ambiciones futuras más allá de propia organización y en general, tienden a tener personal con un nivel educativo inferior. En tanto, en las culturas profesionales, los empleados sienten que la empresa toma en cuenta sus competencias y formación profesional, tienen proyectos futuros también fuera de la organización y que sus intereses son defendidos por la corporación profesional.

Culturas abiertas – Culturas cerradas. En las primeras, los empleados consideran que la organización y su gente muestran gran apertura hacia los nuevos miembros, que el

⁶ Etkin, J. y Schvarstein, L. "*Identidad de las organizaciones*", pág. 202.

⁷ Hofstede, G. Op .Cit. pág. 306.

período de adaptación es corto y que rápidamente se siente parte de la empresa. En cambio, las cerradas son reacias a la incorporación de nuevo personal e incluso, muchos empleados se sienten, por largos períodos, como extraños, aislados y les cuesta adaptarse. Lo que esta dimensión describe es el clima de comunicación y puede asociarse a niveles culturales más amplios, por ejemplo, la idiosincrasia de ciertos países o regiones.

Culturas con control laxo – Culturas con control estricto. Esta dimensión se relaciona con el grado de estructuración interna de la organización. En los sistemas culturales con control laxo, los empleados sienten que nadie piensa en los costos, que los horarios son flexibles y que la supervisión no es rigurosa. En cambio, en las culturas con control estricto, la gente siente gran preocupación por los costos y que deben respetarse normas en cuanto a asistencia y cumplimiento de horarios.

Culturas normativas- Culturas pragmáticas. Esta dimensión refiere a la orientación al cliente. En las primeras, los empleados perciben que lo más importante es el cumplimiento de los procedimientos y normas inviolables. En tanto, en las culturas pragmáticas lo esencial es la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente con el consecuente logro de los resultados.

Otros enfoques refieren a la *cultura como la personalidad de la organización*. En este sentido, cabe mencionar siete dimensiones que la caracterizan. En las empresas con culturas fuertes, es usual que una de las dimensiones se destaque por sobre otras, determinando en esencia la fisonomía de la organización y el modo en que sus empleados realizan su trabajo⁸.

Personalidades fuertes que aceptan riesgos. La cultura de la organización alienta a los empleados a la innovación y a la asunción de riesgos.

Personalidades fuertes orientadas a los detalles. En este tipo de cultura se espera que sus miembros se centren en la precisión, la calidad y la atención a los detalles.

Personalidades fuertes enfocadas a resultados. En estas culturas están claramente determinados los objetivos y las metas a lograr, se sabe que se espera de sus empleados, sin importar demasiado las técnicas y los procesos para alcanzarlos.

Personalidades fuertes orientadas a las personas. En estas culturas, las personas que trabajan en la organización son la pieza clave; constituyen su activo más valioso.

Personalidades fuertes orientadas hacia el equipo. Estas culturas están organizadas en torno al concepto de equipo, no de individuos aislados.

⁸ Robbins, S. y Coulter, M. "Administración", pág. 80- 81

Personalidades fuertes agresivas. En este tipo de cultura, los empleados son altamente competitivos y agresivos, en lugar de mostrarse colaboradores y amables.

Personalidades fuertes propensas al crecimiento. Existen culturas con un gran impulso al crecimiento en oposición al mantenimiento del statu quo.

Finalmente, resulta interesante mencionar *la grilla "Visión- Acción"* propuesta por Grifford Pinchot III que describe cuatro modelos culturales que pueden caracterizar a una organización en alguna etapa de su evolución. Se entiende por visión la capacidad de percibir, reconocer, buscar e imaginar oportunidades y por acción, las iniciativas de emprender y aprovechar oportunidades⁹.

La cultura rutinaria es la que se percibe cuando el crecimiento de organizaciones pequeñas no ha sido acompañado de modificaciones sustanciales en sus posiciones estructurales, delegación y descentralización. Estas organizaciones se caracterizan por no realizar un análisis profundo de situación, no tener objetivos claros ni una estrategia concreta, son centralizadas. Su enfoque y posicionamiento son estáticos y rutinarios, presentan una baja visión pero alta acción.

La cultura burocrática se genera generalmente por el crecimiento desmedido de la organización que lleva a incrementar el grado de control. Son propias de organizaciones despersonalizadas, con exceso de normas y procedimientos internos. Hay escasa acción y no se aprovechan las oportunidades, se nota parálisis estratégica.

La cultura soñadora se caracteriza por un alto grado de visión, imaginación y creatividad pero un muy bajo grado de acción. Hay visión creativa sin sustento organizacional, se desaprovechan las oportunidades.

La cultura emprendedora posee fuertes valores compartidos y alto grado de participación y compromiso de sus miembros. Se generan e implementan ideas y proyectos, se aprovechan las oportunidades y se recompensan los objetivos y metas alcanzadas.

En este marco, todas las organizaciones presentan manifestaciones culturales que podrían ubicarse en varias de las dimensiones mencionadas. Así como la cultura de una organización es su personalidad, el clima es, su estado de ánimo. La cultura está impregnada con las creencias, las costumbres, los mitos que vienen del pasado. El clima en cambio, es un estado más transitorio y puede cambiar con más facilidad. Tanto una como la otra son gestadas por las personas que componen la organización y tienen incidencia en su comportamiento. Si bien conceptualmente puede separarse,

⁹ Hermida, J. y Serra, R., "El desafío empresario", pág.181-184.

en la práctica muchos elementos se superponen. La cultura se asocia con variables cognitivas como las creencias y los valores, mientras que el clima se asocia con estados afectivos como los sentimientos¹⁰.

“El clima es una nube baja e inestable en el tiempo, que rodea a las personas que lo generan, y cuyo comportamiento condiciona. La cultura es una capa más alta y más estable, siendo generada por la gente del pasado, y condicionante de la actual.”. Así, al hablar de clima menciona en un sentido figurado: *“La empresa es un sistema que funciona con energía humana”*¹¹.

Visto de esta manera, el clima es como el combustible que pone en marcha a las personas y la calidad del clima tendrá que ver por otra parte, con la calidad de los resultados, la producción, la eficacia, la satisfacción, la adaptación y el desarrollo de los empleados. Un buen clima de trabajo es aquel en el que predomina el entusiasmo y el optimismo, un mal clima es aquel en el que predomina el individualismo, el pesimismo y la apatía.

Según el autor citado, algunos de los componentes del clima laboral son:

- La relación persona–empresa: esta dimensión nos remite al grado de identificación que pueda sentir el empleado en la empresa, a la satisfacción con el contenido de su puesto, su motivación en relación a sus tareas y funciones que componen su labor, a la satisfacción con su remuneración, a los comportamientos de adhesión, esfuerzo, dedicación y vocación de entrega en el trabajo.
- La dinámica horizontal: refiere a la convivencia de los distintos grupos en acción. Sean formales e informales, intersectoriales o intrasectoriales. Se pone de manifiesto la madurez del grupo, la confianza, la posibilidad de trabajar y discutir opiniones entre los miembros de un sector o con otros sectores. En la buena convivencia surge la cooperación y en la mala convivencia surgen los conflictos. Esto a su vez favorece o entorpece el logro de los objetivos.
- La dinámica vertical: es la relación en la interacción entre los distintos niveles jerárquicos. El reconocimiento y la aceptación de la autoridad. Cómo se percibe, el estilo de conducción y liderazgo. Cómo contribuye ese estilo al logro de los objetivos conjuntos.

¹⁰ Alcover de la Hera, Carlos M., *“Cultura y clima organizacional”*, en Gil Rodríguez, Francisco – Alcover de la Hera, Carlos M. *“Introducción a la psicología de las organizaciones”*, pág. 398.

¹¹ Mahon, H., (1992). *“Las personas: la clave para el éxito de su empresa”*; pág. 31-48.

- El sistema de comunicación: refleja si los canales de comunicación formal e informal, ascendentes y descendentes se adecua a las necesidades de los empleados y si las comunicaciones fluyen en tiempo y forma a todos los interesados.
- El sistema organizativo básico: se relaciona con el diseño de la estructura y en qué grado éste, favorece o no, el flujo eficiente de la actividad. Refiere al grado de conocimiento que se tiene de la ubicación en el organigrama de cada puesto, la importancia del trabajo, la finalidad y los objetivos.

No es suficiente con hacer una medición y diagnóstico del clima laboral, sino que debe ser la base para la planificación e implementación de acciones concretas, con el objetivo de influir en el mismo y hacerlo evolucionar en un determinado sentido. El clima laboral es una construcción intersubjetiva, que depende de las evaluaciones compartidas que los sujetos hacen de las condiciones concretas de trabajo y, por tanto, pueden planearse mejoras en aquellos aspectos específicos en que se noten deficiencias. La idea es que las modificaciones introducidas con el tiempo sean incorporadas como parte de la cultura organizacional de la empresa.

Los conceptos de clima y cultura organizacional están estrechamente ligados. Es necesaria una evaluación permanente de los mismos para retroalimentar el sistema y poder reorientarlo efectivamente en función de los objetivos planteados.

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación del personal. En los lugares de trabajo donde los niveles de motivación son bajos, se percibe frustración y apatía, el clima laboral es malo; en tanto, en aquellos ámbitos donde existe un alto grado de motivación vinculado a las buenas relaciones interpersonales, interés y compromiso con la tarea y con la organización, el clima es satisfactorio.

Las motivaciones son capaces de provocar, mantener y orientar la conducta hacia un objetivo, se vincula con los comportamientos de sus empleados en pos de esos 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, conlleva al éxito organizativo.

5. ABORDAJE METODOLÓGICO

Un trabajo de investigación requiere diseñar una metodología de trabajo. Este informe de investigación, tiene un abordaje cualitativo de tipo descriptivo, orientado a recolectar información sobre un caso particular.

La investigación se encuadra dentro de la modalidad de trabajo de campo, porque capta información de la realidad a partir de la percepción de los propios actores en sus lugares de trabajo. Se emplean como herramientas de recolección de datos: revisión documental, entrevistas en profundidad y observación personal y directa.

Es pertinente precisar que la exploración en terreno se realizó con una limitación en el relevamiento, no se obtuvo autorización para llevar a cabo una encuesta para medir el clima laboral y “triangular” esos datos con las opiniones vertidas por los entrevistados. En consecuencia el estudio se enmarca dentro del tipo de investigación exploratoria.

Según Hernández Sampieri *“los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados”*¹². En esta ponencia, se describe lo relevado sin realizar inferencias ni realizar hipótesis previa, identificando variables prominentes con la intención de profundizar la exploración a futuro.

El alcance se ciñe a comprender la particularidad -conocer como funcionan las partes componentes y las relaciones entre ellas- de un “caso único”¹³, asentado en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Por lo tanto, no es factible extrapolar estos resultados ni hacer generalizaciones en otras poblaciones similares al caso estudiado.

6. RESULTADOS

La Mutual estudiada 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-. *“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”*, comentó uno de los gerentes entrevistados.

¹² Sampieri Hernández, R. y otros; *“Metodología de la investigación”*, pág. 79.

¹³ Yin, R. *“Investigación sobre estudio de casos”*.

Con la creación de la Mutual, los pequeños y medianos productores agrarios y sus familias, pudieron acceder a servicios médicos y tecnológicos relacionados con la salud. Esta institución de la Economía Social, centrada en los principios del mutualismo, 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.

En sus principios, 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. Pasó por momentos difíciles, tenía deudas con los prestadores que debían pagar a fin de respetar los valores de ética, perseverancia y honradez que siempre los caracterizó. En abril de 1973, 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.

A mediados de la década del 80 la entidad se fue abriendo a la comunidad. Así, se produjo la apertura de la institución a asociados provenientes de otros segmentos sociales y económicos, a la vez, que incorporaron nuevas tecnologías y prestaciones médicas a su cobertura.

Igualmente dificultosa fue la época de la convertibilidad, el producido del campo no era muy rentable e hipotecas pesaban sobre algunos productores. Uno de los gerentes entrevistados afirmó *“el 2001 fue una bisagra importante y supimos transformar la crisis en oportunidad”*.

Pero, con el fin de la convertibilidad -2002/ 2003-, la Mutual empezó nuevamente a crecer a un ritmo constante. Hoy, el modelo de gestión está profesionalizado, conservando los valores y principios del mutualismo, que les interesa apoyar y difundir. Permanentemente, la entidad se adapta a las mayores exigencias de sus asociados y a los cambios de un contexto cada vez más competitivo. *“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”, afirmaron.*

Como toda organización perteneciente al sector salud, por disposición de la Ley N° 26.682, fueron incorporados al marco de las empresas de medicina prepaga – que comprende a empresas comerciales y no comerciales-. Esta normativa supone mayores exigencias para la Mutual 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. Actualmente, la Mutual cuenta con una cartera de 100.000 asociados distribuidos en catorce provincias y lleva adelante una firme política de expansión.

La misión de la Mutual esta formalizada y consiste en brindar cobertura de salud de calidad, a la vez, que ofrecer servicios complementarios, poniendo en el centro a las personas y sus necesidades.

En ese sentido, el sub-gerente de Recursos Humanos agrega: *“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”*.

Nuestra 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. La visión de la mutual ha cambiado, es más ambiciosa y abarcativa, antes cubrían sólo la pampa húmeda, hoy pretenden llegar a todo el país.

Sostienen 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.

En la estructura organizativa, el Consejo Directivo es la cabeza estratégica y el órgano máximo de la Mutual. Está integrado por un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Pro Secretaria, Tesorero, Protesorero, Consejeros titulares y suplentes y una Junta Fiscalizadora. Pero es el Presidente quien tiene la responsabilidad de liderar el Consejo Directivo y el Gerente General, es quien guía la gestión diaria de la Mutual. La entidad está regulada por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social – INAES –.

De la Gerencia General dependen las grandes áreas funcionales: Gerencia Médica, responsable por la prestación de los servicios de salud, los acuerdos con los prestadores y las auditorías médicas; la Gerencia Administrativa de la cual depende el área de Recursos Humanos; la Gerencia Comercial y la recientemente creada, Gerencia de Servicios al Asociado. Esta nueva área tiene como objetivo mejorar y unificar los procesos de acceso a los servicios de salud por parte de los asociados. El

departamento de Promoción y Comunicación actualmente depende la Gerencia General, contando con cinco profesionales en Comunicación Social y un licenciado en Publicidad. Destacan los aspectos vinculados a la comunicación externa, la promoción y la gestión de la imagen corporativa.

La estructura organizativa está reflejada en un organigrama, tienen procedimientos administrativos, poseen reglamento interno y existen descripciones formales de puestos. 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 trabajan ciento ochenta empleados. Actualmente, poseen cuatro unidades de negocios: Salud, Turismo, Ayuda Económica y Farmacia, cada una de ellas, ubicadas en edificios diferentes. Están planificando la incorporación de una nueva unidad de negocios: Vida, en proceso de aprobación por parte de la Superintendencia de Seguros de la Nación.

Salud es la unidad de negocios más importante, representa más del 90% del volumen total de facturación de la Mutual. Turismo nació hace quince años, hace once y finalmente, hace tres se inauguró la unidad Ayuda Económica, que ofrece préstamos para atender diversas necesidades de los asociados y empleados. El servicio de salud es el principal objetivo de la entidad, el resto son servicios complementarios a través de los cuales 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.

La Mutual posee una cultura organizacional con ciertas características singulares que la distinguen de otras organizaciones que prestan servicios similares. En cuanto a las manifestaciones visibles, el edificio de la Mutual se destaca por su modernidad y sencillez, 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. En todas las oficinas, muy prolijas, se observa 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.

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. Somos hombres de campo!!!. Eso, aflojó mucho a la gente”*. Otro agrega: *“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.

Asimismo, recuerdan otra costumbre: *“El presidente anterior, que actualmente tiene 86 años, y estuvo en la presidencia por 30 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 relación a las relaciones interpersonales, el sub-gerente de Recursos Humanos comenta: *“Aquí se trata de que la gente se sienta cómoda”*. Esta afirmación se ve reflejada 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.

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 40% de incremento. En la evaluación de puestos consideran distintas variables, en particular conocimientos técnicos, la idoneidad para realizar tareas y aspectos actitudinales. Aplican el modelo de gestión por competencias, se definen competencias comunes o cardinales y otras específicas por áreas. Actualmente, para fortalecer las competencias requeridas se están realizando capacitaciones y los capacitadores son los mismos empleados con mayor experiencia, considerados referentes.

El entrevistado continúa diciendo *“En la mutual hay una camada de empleados más jóvenes que tienen entre 20 y 30 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”.

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.

Referido a la gestión organizacional, en la Mutual se planifica a mediano y largo plazo. La gerencia general mantiene reuniones periódicas con los representantes de las gerencias funcionales y juntos definen planes estratégicos, que luego deben ser aprobados por el Consejo Directivo. La estrategia está alineada con la misión y visión de la Mutual.

Uno de los gerentes dijo *“Hace 3 años cambió la dirección y con ello el modelo de gestión. Son más abiertos, rompieron antiguos paradigmas. Se da mucha importancia al área comercial”.* Hoy, se observa que la principal estrategia es de crecimiento y regionalización.

En una declaración en la revista de la Mutual su presidente dijo: *“Un objetivo estratégico que nos planteamos es intensificar la participación de los asociados. En ese sentido, desde el Consejo Directivo estamos llevando adelante un cronograma de reuniones con los asociados de todo el país que apunta a poner en práctica la idea de una Mutual el asociado tiene que participar...”* Esta afirmación refuerza la idea de que el asociado es el dueño de la Mutual y por tanto, tiene derechos y obligaciones en el marco de un sistema solidario de salud. Insisten en la importancia del involucramiento del asociado para que hagan sus aportes y / o críticas referidas a los servicios ofrecidos.

Asimismo, creen en la importancia de la participación de los prestadores en el área de salud. Dicen: *“La Mutual tiene libre elección de prestadores y consideran que esa estrategia es su caballito de batalla”.* Con respecto a los prestadores y algunos

médicos que no trabajan con obras sociales o no conforman la cartilla de Federada salud, se realizan reintegros. Poseen diversos planes para cubrir distintas franjas etarias con valores diferentes y también tienen planes corporativos para empresas que les quieren dar un beneficio extra a sus empleados.

Los asociados y los empleados gozan de los mismos beneficios, pero los asociados son dueños de la Mutual. Los socios activos son productores agropecuarios y pueden votar en asambleas, los demás son socios adherentes.

La Mutual se financia con fondos propios proveniente de sus actividades. Los excedentes se reinvierten en nuevos servicios, mejorar los existentes, abarcar nuevos mercados, incorporar tecnología o ampliar sus instalaciones. Precisamente, al ser una organización sin fines de lucro no se reparten dividendos, buscan ser más eficientes para crecer y brindar mayores beneficios al asociado.

Las decisiones importantes, tales como las relacionadas con las asignaciones presupuestarias, las toma el Consejo Directivo. En tanto, los gerentes tienen considerable autonomía para la toma de decisiones referidas a sus respectivas áreas. Asimismo, en las Delegaciones y Oficinas, existe descentralización para la toma de algunas decisiones a los efectos de agilizar los procesos y mejorar la calidad de atención al asociado. Por ejemplo, cada una tiene un médico auditor quien posee autonomía para resolver las necesidades de los asociados, o bien el responsable de la filial puede aplicar ciertos fondos para acciones de responsabilidad social en beneficio la comunidad local.

El proceso de descentralización comenzó hace diez años, pero se profundizó en los últimos tres. Hasta entonces, desde la Sede Central monitoreaba prácticamente todo - facturación, auditoría médica, cobranzas, comercialización-. Actualmente se envía personal de la misma Sede Central a capacitar a los empleados de las Delegaciones del interior en estos temas específicos. Este cambio fue positivo ya que la gente tiene mayor libertad para tomar decisiones, lo cual agiliza el proceso y se refleja en mayor iniciativa y proactividad.

La comunicación es adecuada y abundante, la información fluye libremente. Disponen de múltiples herramientas –skype, internet, intranet, celulares, mail, entre otras-. *“En la Mutual nadie puede decir que no se enteró”*, comenta el entrevistado. La adecuada gestión de las afiliaciones y de las prestaciones brindadas retroalimentan la supervisión y el análisis de funcionamiento de la Mutual. Otro empleado agregó: *“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”

Hoy, la gestión está profesionalizada. Tradicionalmente, fue una entidad paternalista, donde los ascensos se otorgaban por antigüedad, actualmente es por meritocracia. Cuenta con personal capacitado y muchos, son profesionales.

En cuanto a su relación 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.

La Mutual desarrolla una política integral de responsabilidad social empresaria, implementando acciones tanto al interior de su organización como hacia el exterior.

En relación a los empleados no sólo pagan remuneraciones superiores al convenio colectivo sino que también pueden acceder a otros beneficios sociales que mejoran su calidad de vida. La entidad pone a disposición todos sus recursos disponibles ante cualquier necesidad de su personal - de salud, financiera, de esparcimiento, etc.- *“La mutual siempre priorizó a su personal”*, dijo una empleada administrativa con más de 20 años de antigüedad.

En relación a los públicos externos, la institución mantiene una actitud proactiva frente a los sectores sociales más necesitados y hacia la sociedad en su conjunto. Diversas acciones dan cuenta de esta política: donación de computadoras a escuelas carenciadas; 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 la hace uno de los gerentes entrevistados al comentar: *“En el marco de su política de responsabilidad social empresaria, la Mutual se sumó al programa Santa Fe Inclusiva”*. Se trata de 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”, continuó diciendo.

La estrategia global de responsabilidad social de la Mutual la define el Consejo Directivo. No obstante, se asigna 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 que por ende demandan mayores fondos, se toman centralizadamente.

7. REFLEXIONES FINALES

Relacionando el marco teórico y el análisis del caso, fue posible plantear una tipología cultural de la Mutual, donde las dimensiones más relevantes son:

Cultura fuerte: los valores se mantuvieron y fortalecieron con el transcurso del tiempo. Desde su fundación, hace más de cincuenta años, priorizaron los principios mutualistas relacionados con la solidaridad y ayuda mutua..

Cultura abierta: el Consejo Directivo y su equipo han propiciado e implementado cambios estructurales y nuevas estrategias y políticas, adaptándose a los cambios del ambiente. La incorporación de nuevas áreas funcionales y la apertura de delegaciones en casi todo el país, las estrategias de crecimiento y políticas innovadoras en lo referido a la comercialización de sus servicios, son características propias de los sistemas culturales abiertos.

Cultura orientada a las personas: son contempladas tanto las necesidades de sus asociados como de su personal.

Cultura enfocada a resultados, normativa y con controles estrictos: privilegiando el logro de los objetivos y metas establecidas.

Cultura emprendedora: si bien empezó siendo una cultura soñadora surgida a partir de la iniciativa de un pequeño grupo de productores que tuvieron la idea de constituir una mutual para satisfacer sus propias necesidades y las de sus familias, hoy tiene un claro sentido de visión, con valores ampliamente compartidos y un alto grado de compromiso de sus miembros, que han sabido aprovechar las oportunidades y logrado un excelente posicionamiento en el mercado de la salud.

Vinculado a la cultura organizacional, el clima es el elemento más evidente. En la Mutual bajo estudio, el estado de ánimo de las personas y sus expectativas denotan entusiasmo y optimismo, así como un trato cordial hacia los clientes y una relación

colaborativa entre los empleados. Precisamente, una cultura abierta y participativa contribuye a un buen clima laboral.

Existe una estrecha vinculación entre el clima y las motivaciones. Los motivadores aplicados, tales como remuneraciones superiores al convenio, posibilidades de capacitaciones y desarrollo de carrera y otros beneficios sociales generan elevados niveles de motivación y confianza, impactando positivamente en el clima laboral de la Mutual.

El grupo fundador tuvo una clara misión, aunque el modo de gestión fue empírico e intuitivo por largos años, durante los cuales la Mutual logró mantenerse y estabilizarse en el mercado de servicios de salud.

A partir de la implementación de una gestión profesionalizada, se produjo un punto de inflexión donde la Mutual comenzó a expandirse geográficamente y a desarrollar nuevas unidades de negocios. Poder transformar amenazas en oportunidades fue una decisión estratégica eficaz para salir de las crisis económicas por las que atravesaron. En este caso, se evidencia que las prácticas implementadas son consistentes con las políticas definidas por el órgano directivo, favoreciendo el desempeño organizativo. La “buena gestión” favorece la confianza de los afiliados y de los proveedores, creando un círculo virtuoso para la Mutual.

La Mutual, como actor clave de la Economía Social, integra su política de responsabilidad social a su misión y su estrategia. Las acciones están dirigidas tanto al público interno como externo logrando la motivación de sus miembros, una buena imagen institucional y beneficios para la comunidad. En definitiva, es factible afirmar que tanto la cultura como la gestión de la Mutual se constituyen en fuentes de ventaja competitiva y factores de éxito organizacional augurando viabilidad y sostenibilidad.

Por último, es relevante destacar que las actividades de esta Mutual tienen dinámica propia y son rentables aportando algo más a su comunidad. Si bien las necesidades de salud son muy importantes, la creación de un sistema de protección contribuye al desarrollo social.

Con este trabajo se pretende incentivar la reflexión y el debate acerca de estos temas y fomentar la tarea de investigación en otros actores de la Economía Social para aportar nuevos conocimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCOVER DE LA HERA, Carlos M. (2003). *“Introducción a la psicología de las organizaciones”*. Ed. Alianza, Madrid.
- 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); *“El caso de responsabilidad social empresarial”*. Seminario “Cuestiones ético-profesionales del científico” Lecturas. Doctorado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas, Universidad Nacional de Rosario.
- 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.

STAKE, R. E.; (1998), "*Investigación con estudio de casos*", Ediciones Morata S.L., Madrid.

YIN, R., (2004); "*Investigación sobre estudio de casos*". Sage Publications: México.