

Cultura Organizacional: construcción de sentidos subjetivos de trabajadoras y trabajadores administrativos de IOMA

Clidas, Selene; Devita, Josefina; Dobrovsky Serrano, Lucía y Orellano, Melina

Introducción

El presente trabajo fue realizado en el marco de la materia Sociología de las Organizaciones perteneciente a la carrera de Licenciatura en Sociología, durante el año 2017. Se trata de un estudio exploratorio donde se abordó a los trabajadores y trabajadoras de la Comisión Asesora del Directorio¹, un sector de IOMA (Instituto de Obra Médico-Asistencial) cuya sede central se encuentra en la ciudad de La Plata.

A lo largo de nuestro trabajo intentamos analizar diferentes dimensiones culturales de la organización. A partir del concepto de Cultura Organizacional, buscamos rescatar la perspectiva del actor, conocer los sentidos y significados que construyen las y los trabajadores de IOMA sobre su propio trabajo y sobre la organización para la que trabajan y en la que están inmersos. Nos proponemos reponer algunos aspectos de la estructura de la organización, en relación a la forma en la que ésta es concebida por los miembros de la Comisión Asesora del Directorio (en adelante “la Comisión”) y los significados que construyen sobre su posición dentro de ella.

Indagamos, también, sobre la identidad compartida de los miembros de la Comisión, la caracterización de un “otro” en distintos niveles, la predominante impersonalidad de los procedimientos y cómo éstos influyen en su concepción sobre su tarea y sobre la salud de las personas afiliadas a IOMA, que se garantiza o no como resultado de estos procedimientos. Por último, abordamos la figura del “trámite” como un elemento que conlleva una cierta carga simbólica.

Utilizamos una metodología cualitativa-interpretativa basada en entrevistas en profundidad a dos trabajadoras de la Comisión y observaciones participantes (realizadas dentro de dicha oficina, en horario laboral), durante el año 2017.

¹ Los nombres de las y los integrantes de la Comisión, como así también el nombre de la misma, son ficticios para preservar su anonimato.

“Nos ningunean” pero “somos el Directorio”: La Comisión Asesora del Directorio en diálogo con la organización

El concepto de “Cultura Organizacional” es un concepto atravesado por amplias discusiones teóricas y metodológicas. Para nuestra investigación se retomará la definición que escribe Frassa, al explicar que el lugar de trabajo es “*un lugar de creación simbólica e identitaria, dadora de significados y sentidos a la acción de sus miembros*” (Frassa, 2011, p.74). La cultura, según la autora, actúa como “guía” para los actores organizacionales, dando fundamento a sus acciones. Es decir, la Cultura Organizacional es entendida como central y se construye en la cotidianidad misma de cualquier organización, influyendo en cómo se comportan, cómo son sus interacciones, cómo generan un sentido de pertenencia e identidad, cómo son las relaciones de poder que constituyen la estructura de la organización y cómo todo esto es concebido y dotado de sentido por sus miembros. Siguiendo a Frassa, a propósito del carácter fragmentado de la Cultura Organizacional, se pueden reconocer sub-culturas y grupos diferenciados al interior de las organizaciones. De esta manera conceptualizamos a la Comisión Asesora del Directorio (entendiendo que tampoco allí existen sentidos únicos y homogéneos).

IOMA es una organización estatal que se encarga de garantizar atención médica a las y los trabajadores del Estado.² Tal sería el “proyecto” de la organización, en términos de Schlemenson (1990). El “proyecto”, según el autor, refiere al propósito que le da origen y sentido a toda la organización.

Para comprender mejor la dinámica propia de esta organización retomamos el trabajo de Gil García (2013) que conceptualiza a las organizaciones burocráticas como aquellas que se orientan a satisfacer las demandas de una comunidad, y que se caracterizan por el énfasis en la disciplina, la estandarización de las rutinas, la racionalidad, los conocimientos técnicos y la impersonalidad de los procedimientos.

La Comisión Asesora del Directorio, el sector que estudiamos, es el encargado de evaluar trámites de excepción que ya han sido iniciados en diferentes delegaciones de IOMA. Los trámites de excepción son aquellos que consisten en la solicitud de prestaciones por grandes sumas de dinero para realizar tratamientos médicos. Su particularidad es que no están convenidos, es decir, para éstos no existe un convenio que determine una forma de resolución. La Comisión eleva los trámites a las auditorías de médicos, quienes se encargan de evaluar los trámites que se tomaron en la semana, teniendo en cuenta la información de las

2 Para más información se puede visitar la página web de la organización: www.ioma.gba.gov.ar.

y los afiliados y los montos que necesitan. Cabe aclarar que las auditorías son especializadas, con médicos especialistas para el diagnóstico. Una vez finalizadas las auditorías, los trámites vuelven a la Comisión para que sus datos sean chequeados, y en caso de estar todo correcto, son cargados al sistema y elevados al vicepresidente, quien los autoriza mediante su firma. El vicepresidente y el presidente conforman el Directorio: el órgano supremo de la organización.

A partir del trabajo de campo realizado durante distintas jornadas laborales en la Comisión, se intentó reponer los sentidos subjetivos compartidos que construyen sus miembros. Entendiendo que la Cultura Organizacional no es homogénea sino fragmentada y diversa, los sentidos construidos dentro de la Comisión tienen sus particularidades. En especial, el sentimiento de pertenencia y distinción en relación a otros sectores de la organización.

En la Comisión trabajan alrededor de 17 personas. Todas ellas son administrativas a excepción de una médica, que es la única que está trabajando allí actualmente. Sin embargo, la Comisión Asesora del Directorio no aparece en el organigrama. Al igual que las demás comisiones, se ubicaría en el último nivel del gráfico, en el último nivel de la cadena de mando. El malestar en relación al hecho de que la Comisión no figurara allí, se hizo presente durante una de nuestras observaciones participantes. Generó conflicto al momento de explicarnos cuál era su posición dentro de la organización. Fue entendido como una subestimación: *“Nos ningunean, porque dicen que transcribimos lo que dice la auditoría nada más, no nos toman en serio”* como lo expresaba Paola, una de las trabajadoras entrevistadas.

“Hubo comentarios entre ellos: ‘¿Por qué no figuramos en el organigrama? Si es importante lo que nosotros hacemos’ Otro empleado nos dijo, señalando el gráfico, que tenían relación directa con el vicepresidente, a diferencia de otros sectores, y que no figuraban en el gráfico porque eran parte del directorio” (Registro 17/5/17)

De esta manera marcan una distinción entre la Comisión y los demás sectores de IOMA, intentando reivindicar la importancia de su trabajo a partir de la relación con el vicepresidente y el hecho de que están encargados de garantizar que los trámites que conceden grandes prestaciones no contengan errores.

“Es como si no existiéramos, pero es importante la tarea que hacemos, es lo que firma el vicepresidente de IOMA. Se hacen trámites mayores a 10 mil pesos, a veces llegan a 400 mil o 600 mil pesos” (Registro 17/5/17)

Nos contaron también, que recientemente había circulado un rumor de que la Comisión iba a ser disuelta, contribuyendo al sentimiento de subestimación de su tarea. Ante

esta situación, uno de los trabajadores exclamó que eso no era posible porque *“lo que nosotros hacemos ¿quién lo va a hacer si no?”* (Registro 17/5/17). A partir de la construcción de discursos como estos, buscan valorizar su tarea frente a la subestimación que entienden que la organización hace de ella.

Pero en esta valorización, aparecen discusiones sobre cuál es la importancia del trabajo de la Comisión para IOMA, importancia que es puesta en duda a partir del organigrama y de este tipo de rumores. Al pedir una definición del trabajo en la Comisión, surgían comentarios contrapuestos: *“Somos el directorio”* (algo que expresaba uno de los empleados, refiriéndose al sector más alto de la organización) en contraste con lo que expresaba su compañera, dando a entender que en la Comisión no tiene potestad para decidir *“vienen a reclamarnos como si nosotros pudiéramos decidir algo...”* (Registro 17/5/17).

Las formas en las que se concibe la estructura de la organización difieren en cierta medida de la estructura tal y como aparece en el organigrama. Los miembros de la Comisión pueden concebirse a sí mismos como parte del órgano más alto (el Directorio) así como pueden legitimar la idea de que su trabajo es prescindible, apareciendo estos discursos en constante tensión entre ellos y ellas.

La salud y los “afiliados”

Como dijimos anteriormente, entendemos que el proyecto de IOMA es garantizar la salud de los empleados del Estado, ya que, al ser una empresa estatal su fin no es generar ganancias sino garantizar atención médica a todas las personas afiliadas a la obra social.

Sin embargo, sería una lectura muy poco profunda pensar que esto es también parte fundamental de la Cultura Organizacional, ya que en las entrevistas y en las instancias de observación participante no se hicieron muchas alusiones al cuidado de la salud de las y los afiliados que depende de los trámites que ingresan a la organización. Es por eso que nos propusimos dar cuenta de los sentidos que se construyen en torno a ello entre las y los integrantes de la Comisión, y qué lugar ocupan los mismos en la concepción de su trabajo y su cotidianeidad.

Nuestra hipótesis es que la salud de las y los afiliados no es una dimensión central o lo que ordena a la Cultura Organizacional dentro de la Comisión, (ya que la misma no consiste en una copia fiel de la estructura y no necesariamente está ligada al proyecto). Las y

los trabajadores de la Comisión son en su mayoría administrativos, no profesionales de la salud. Su trabajo no consiste en dar partes médicos y no saben de medicina. En su día a día, trabajan con trámites, más que con personas o enfermedades. Es decir, no trabajan con las personas sino solamente con su documentación.

Cada integrante de la Comisión nos pudo explicar a la perfección el recorrido de un trámite por toda la organización. En el discurso de cada uno, el estado de salud del afiliado al que pertenecían los trámites quedaba en segundo lugar, parcialmente invisibilizado. Al hablar de su trabajo en IOMA, su interés está en garantizar el recorrido que los trámites deben realizar y los procedimientos que se deben cumplir para que pueda ser firmado por el vicepresidente, independientemente de que sea aceptado o rechazado lo que en éste se indica. En el trabajo cotidiano, la impersonalidad del trámite está a la orden del día.

Sin embargo, existe una consciencia de que cada trámite simboliza la necesidad de una persona de realizarse algún tipo de tratamiento o cirugía, y esto se hace presente cuando recurren a vías informales para resolver situaciones que, en caso de que se respetaran los tiempos burocráticos (siguiendo los procedimientos formales), terminarían perjudicando gravemente a la persona que inició el trámite, algo que ocurre con frecuencia. Así lo expresaba Camila, otra de las trabajadoras que pudimos entrevistar.

Camila: “cuando son cosas como urgentes, cirugías que ya están programadas... a nosotros el trámite nos llegó el día 15 y la cirugía es el 16, y el directorio recién se reúne y lo ve el 19. Y quién lo resuelve? y nosotros bueno, en primera instancia al coordinador que es el que tenemos ahí. El jefe de departamento, el coordinador o nosotros. Alguno va a tener que responder”

Ya que su trabajo consiste en garantizar que los trámites hagan el recorrido correctamente, y no en curar a las personas, la forma de resolver problemas como estos es también por vía administrativa-burocrática. Esta es su tarea y desde esa tarea construyen y se relacionan con la salud de las personas afiliadas a IOMA.

Camila: “Está estipulado así. Pero hay casos que son urgentes y que son excepcionales... Y los que podemos resolverlo somos nosotros...”

Aquí Camila habla de la urgencia de algunos tratamientos y la necesidad de recurrir a vías informales en casos graves. Sin embargo esto aparece muy escuetamente y sólo en dos momentos de la entrevista. No es lo que prima en su relato sobre su experiencia cotidiana en el trabajo.

Es interesante conceptualizar estas citas también, a la luz del concepto de “margen de libertad” propuesto por Crozier (1990). Los actores, incluso en organizaciones en las que los procedimientos están completamente regulados como en IOMA, disponen de un margen de libertad que utilizan de manera estratégica en sus interacciones con los demás. En este sentido, podemos interpretar que las y los trabajadores tienen un margen de libertad que les permite realizar tareas que van más allá de las estipuladas para su puesto, permitiéndoles resolver problemas (que, en este caso, no son suyos), saliendo del circuito burocrático.

Son capaces de sortear las formas burocráticas normales con el propósito de agilizar o solucionar un trámite. Pero esto se hace sólo en los casos en el que se logra ver más allá del documento, cuando la figura del trámite deja entrever a la persona que está detrás, y su situación particular brinda el impulso para resolver un problema que no les pertenece, y que les supone más tareas:

Camila: “lo que hago es agilizar el trámite. También de gente que no conocía, que se me presentaba en el mostrador; porque veía que era realmente importante para el afiliado y no podía seguir esperando, y dentro de mis posibilidades intento dar una mano”

Las situaciones en que los trabajadores intervienen en el procedimiento normal del trámite son aquellas en que se establece algún contacto con la persona (por ejemplo, porque se presentó en la sede), porque es un compañero o compañera de trabajo, o una persona allegada a éstos. Por último, también se mencionaron casos en los que algunos trámites se aceleran por vías no formales debido a la urgencia del tratamiento médico que se necesita, por ejemplo si es un tratamiento oncológico o si se trata de un niño o de una persona mayor.

El involucrarse o no en la resolución de un trámite deviene del contacto con las particularidades del caso. Se humaniza la tarea, se le pone nombre e historia al documento y el trabajador o trabajadora logra sensibilizarse con el caso. Situaciones como éstas son una ruptura de los procedimientos propios de la gestión burocrática donde priman procedimientos estandarizados y rige la previsibilidad de las acciones.

Nosotros y los otros: identidad y fronteras

Una de las dimensiones de análisis que surgieron en el campo fue la cuestión de la identificación y el sentido de pertenencia de las y los trabajadores con IOMA y con la Comisión en particular. Notamos que todo el tiempo se hacía referencia a un otro: “el afiliado”. Un otro que contribuye a definir por oposición el “nosotros”:

“Paola dijo que se le había perdido un trámite, mientras sacaba papeles de una caja. Hizo un chiste ‘el afiliado se va a enojar’ y alguien rió en señal de complicidad” (Registro 17/05/2017)

La identificación del afiliado como el “otro” es interesante ya que no consiste únicamente en estar afiliado a IOMA. Ellos, en tanto trabajadoras y trabajadores del Estado, lo están, sin embargo cuando hablan de “los afiliados” no hacen referencia a sí mismos. Este término tiene otro contenido, refiere a una persona que presenta un trámite con el cual ellos deben trabajar. Sin embargo, no se identifican como “afiliados” cuando ellos mismos inician un trámite.

Por otro lado existe un sentimiento de pertenencia hacia la Comisión en contraposición a otros sectores de IOMA. Esta identificación se crea también a partir de lo que es entendido como una subestimación por parte de la organización, en un intento por reivindicar el trabajo del sector (desarrollado en el apartado anterior).

Paola: somos el único sector de IOMA en donde contestamos el teléfono. A veces los afiliados llaman... pero saben que en realidad tienen que hablar con otra oficina.

La Comisión Asesora del Directorio tiene también un servicio de atención al público aunque no es su principal tarea. La reivindicación del trabajo del sector también tiene que ver con estas acciones y marca una diferenciación con el resto de las y los empleados de IOMA.

En tercer lugar, hay que destacar que esta pertenencia e identidad se relaciona con la creación de lazos de solidaridad y compañerismo que se tejen al interior de la Comisión. La práctica de enseñar y aprender entre compañeras y compañeros de trabajo a usar las distintas herramientas informáticas (como el reciente cambio del viejo sistema informático por el “Sistema Sol”) o los procedimientos burocráticos, es una de las formas en las que estas relaciones de solidaridad se consolidan.

Camila: “...Y vas aprendiendo de estar ahí, de preguntar y que un compañero te explique ‘mirá si se fue para allá es porque o le faltaba algo o porque alguien lo quiso ver’... lo vas aprendiendo de lo que te explican tus compañeros...”

Frente a lo que es identificado como una falencia o desinterés de otros sectores de la organización (como la falta de capacitaciones y canales de comunicación e información) aparece el compañerismo como una forma de hacer frente a estas situaciones. Es por lo tanto, el mismo incentivo y traspaso de conocimiento interno entre compañeras y compañeros el que hace que estos problemas puedan ser sorteados sin entorpecer el objetivo de la organización.

La identidad de la Comisión entonces, puede ser explicada tanto a raíz de su propio reconocimiento como compañeras y compañeros, como también resultante de múltiples oposiciones a las que se enfrentan: “los afiliados”, los demás sectores de IOMA, empleadas y empleados que no son administrativos (en especial los médicos), etc.

El trámite cobra vida

Los trámites son documentación, papeles que dan cuenta de una situación real y concreta sobre una persona. Pero al estar siempre en contacto con los trámites y solo en pocas oportunidades con las y los afiliados, se le termina dando una entidad propia a los mismos.

Como dijimos, en la organización que estudiamos rige el principio de la impersonalidad del afiliado, que luego se materializa en el trámite. De esto se pueden desprender dos conclusiones fundamentales que ordenan y definen la cultura. En primer lugar, podemos observar el proceso de cosificación de las y los afiliados en el trámite: las personas pasan a ser representadas por un documento y un número. El hecho de trabajar con estos documentos, supone cierta neutralidad, impidiendo, la mayoría del tiempo, poner en juego valores personales a la hora de desempeñar el trabajo. Por lo tanto la figura del “afiliado” se objetiva en algo que carece de valores morales, afectivos, políticos y económicos.

En segundo lugar, en relación al trámite ocurre el camino inverso: se “personifica”. Es decir, se convierte en un ente con autonomía, que ordena el desempeño y la vida de la organización. Al menos en su dimensión discursiva, los trámites cobran vida en IOMA, ya que las y los trabajadores mismos dicen que los trámites “*vienen*”, “*van*”, “*se pierden*”, “*suben*” y “*salen*”.

Para traspolar esta conclusión sobre el trámite al ámbito material de la organización, vamos a centrarnos en lo que Schein (2009) define como “artefactos”, el nivel más visible de la cultura, la estructura física de la organización: su arquitectura, los muebles, los equipos, documentos, registros, entre otros. Esta dimensión se encuentra dentro de tres categorías analíticas en las que Schein ordena los niveles de la cultura: los valores (principios sociales, filosofías, estándares y metas), las presunciones básicas (representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad) y los artefactos.

Podemos conceptualizar a los trámites en términos de Schein como artefactos, dado que se constituyen como el elemento que ordena el trabajo diario de las y los trabajadores

administrativos, influyendo en la relación que establecen con ese otro que constituyen “los afiliados” y los sentidos que construyen sobre ellas y ellos.

El trámite como sustento físico de relaciones que tiene la Comisión con los afiliados, se puede percibir indispensable en el desarrollo de las tareas tanto dentro de la Comisión como en su relación con otras áreas, como el Directorio o la instancia de las Auditorías. Para esto es necesario que esa corporalidad del trámite se haga explícita en papel.

Intentando avanzar en un análisis sobre el espacio físico de la oficina en la que se encuentra la Comisión, reponemos las palabras de Paola: “*Sofi, mi hija, se crió corriendo entre archivos*”. En la disposición física de la oficina, como se puede observar en las imágenes del anexo, los trámites los tienen rodeados. Los estantes y las cajas, recorren su lugar de trabajo desde el fondo a hasta llegar a la puerta. La presencia de los trámites es constante y muy necesaria, tanto que, mirando más en profundidad, podemos observar que aunque la oficina (el techo, los cables, las paredes, la puerta) no cuenta con un mantenimiento, si lo tienen las impresoras, artefacto fundamental para que los problemas de las y los afiliados devenidos en trámites se conviertan en papel.

Reflexiones finales

Nuestra intención en este trabajo fue la de dar cuenta de las particularidades del trabajo administrativo en el ámbito de la salud, rescatando los sentidos que construyen las y los propios trabajadores. Pudimos ver, por un lado que los trámites, en tanto documentos físicos donde se ve plasmada la información del afiliado y su solicitud, es el artefacto por excelencia del sector estudiado de la organización. Ese documento simboliza a un “otro” del cual se distancian (el afiliado, las personas externas a IOMA). Pero esta distinción convive con otras: las fronteras identitarias que se construyen hacia adentro de la organización (ayudadas por el hecho de que para las y los trabajadores de la Comisión su trabajo es subestimado y deben esforzarse por reivindicarlo frente a esos “otros” permanentemente).

Por otro lado, nos interesa destacar el hecho de que el trabajo de la Comisión toma decisiones por tratamientos médicos en los que se juega la salud de las personas, algo que en su cotidianeidad pasa desapercibido hasta que algún caso en particular logra romper con la dinámica de los procedimientos formales, allí es cuando la tarea se humaniza.

A partir de nuestro trabajo intentamos destacar la importancia de problematizar y estudiar sociológicamente los ámbitos de trabajo de las organizaciones burocráticas, sobre

todo desde una perspectiva cualitativa que aborde las formas culturales y los sentidos que los y las trabajadoras le asignan a su tarea diaria y a su relación con actores institucionales y externos a la organización.

Bibliografía

- Barragán, Horacio; Moiso, Adriana; Mestorino, María de los Angeles; Ojea, Oscar (2007). *Fundamentos de la Salud Pública*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). Disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/29128/Documento_completo_.pdf?sequence=4 consultado 15/8/2017.
- Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990). *El actor y el sistema: las restricciones a la acción colectiva*. Alianza, México
- Frassa, Juliana (2011). “*Cultura Organizacional: Conceptualizaciones y Metodologías detrás de un concepto complejo*”, en Revista Dirección y Organización, N° 44, Junio 2011, pp.74-85, Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas (CEPADE), Madrid
- Gil García, Magdalena (2013). *Una aproximación cualitativa al Empleo Público en la Provincia de Buenos Aires: Representaciones sociales y percepciones subjetivas de los trabajadores estatales de la APP*. En Memoria Académica.
- Mintzberg, Henry (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, El Ateneo.
- Schlemenson, Aldo (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.
- Schein, Edgard. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Anexo



Puerta de la oficina de la Comisión Asesora del Directorio, año 2017.



Oficina de la Comisión Asesora del Directorio, año 2017.