

Diagnóstico comunicacional de:



Profesor de Teórico: Lic. Marcelo Bavio.

Ayudante de Trabajos Prácticos: Lic. María Eugenia Conforti.

Equipo de trabajo:

Bruno, Anabela.

Caballero, Andrea.

Echarri, Gisela.

Oliveto, Cecilia.

Stebelski, Norberto.

Videla, Pamela.

2007

El presente diagnóstico tiene como objeto de análisis a la Asociación Mutual Mercantil Buenos Aires (AMMBA) con sede en la ciudad de Olavarría. La institución, cuya razón social es sin fines de lucro, ofrece servicios en el área de salud y turismo.

INGRESO A LA INSTITUCIÓN

El primer acercamiento que se realizó a la institución Asociación Mutual Mercantil Buenos Aires (AMMBA) fue a través de la Secretaria Gremial, quien abrió las puertas de la misma para el comienzo de la investigación y la programación de las entrevistas con los distintos actores que forman parte de la Organización.

La primer entrevista tuvo lugar en una de las Oficinas de la Organización con el actual Presidente de AMMBA. Es válido aclarar que no fue realizada en la oficina que él habita a diario "para evitar interrupciones". La entrevista fue amena y dio lugar a preguntas y repreguntas transformándose en una charla de más de una hora.

Al continuar con el proceso se intentó concretar entrevistas con algunos empleados administrativos quienes se negaron a realizarlas ante la presencia del grabador y luego de la lectura del cuestionario generando un clima tenso entre todos los presentes. No obstante se pudo continuar con la investigación gracias a la colaboración de otros empleados, no presentes en el entredicho, y con el total apoyo del Presidente de la asociación al enterarse de lo sucedido.

REALIDAD

CONTEXTO SOCIO- POLÍTICO DE LA CIUDAD

La ciudad de Olavarría fue fundada en 1867. El partido cuenta con unos 7.715 km² de superficie, siendo uno de los más grandes de la Provincia de Buenos Aires, y una población de 103.952 habitantes¹.

En los primeros tiempos se definió por ser un importante centro agropecuario, y más tarde desarrolló una intensa actividad minera que dio lugar a que se desarrolle la industria, convirtiéndose estas actividades en las primordiales para el sustento económico del partido.

El partido, además de la ciudad cabecera, está compuesto por diversos pueblos y colonias que se fueron conformando por sucesivas oleadas inmigratorias de españoles, italianos, alemanes, portugueses, vascos, franceses, libaneses, yugoslavos, uruguayos, bolivianos y chilenos. Estas localidades son Villa A. Fortabat- Loma Negra, Sierras Bayas, Hinojo, Sierra Chica, Espigas, Recalde, Santa Luisa (sedes de delegaciones del gobierno municipal), Colonia

¹ Según Censo 2001

Hinojo, Colonia San Miguel, Blanca Grande, Colonia Nievas, Mapis, Iturregui, Muñoz, Rocha y Durañona.

Olavarría, con el tiempo, se ha convertido en un importante centro de desarrollo económico y tiene la posibilidad de exhibir y hacer uso de un centro regional de salud muy significativo para toda la región. Además cuenta con una amplia oferta académica y está en constante lucha por seguir aumentándola.

El sistema de salud pública en Olavarría ha alcanzado un importante grado de desarrollo, constituyéndose, en la actualidad, en un centro de consulta y derivación regional. Su desarrollo se asienta en un conjunto amplio de definiciones estratégicas y necesarias: equipamiento; infraestructura y recursos humanos de primer nivel. El acceso de la población es con un cargo mínimo para los más carenciados y con un arancel mayor para quienes están en condiciones económicas de hacer aportes al sistema y no poseen Obra Social

La ciudad de Olavarría cuenta con el Hospital Municipal “Dr. Héctor M. Cura” que tiene una capacidad de 140 camas; el Hospital Provincial de Oncología Luciano Fortabat y 24 Unidades de Atención Primaria de la Salud ubicadas en distintos barrios de la ciudad y en otras localidades del Partido.. Adicionalmente las localidades de Espigas, Sierras Bayas e Hinojo cuentan cada una con su hospital.

En lo que respecta al sector privado de salud funcionan, en toda la ciudad, consultorios de las distintas especialidades y 3 clínicas privadas como son: María Auxiliadora, Instituto Médico Olavarría y CEMEDA.

El tercer beneficio de salud fuerte con que cuenta es el Centro de Rehabilitación Integral (CORPI) y 2 centros de rehabilitación y tratamiento para jóvenes adictos.

Asimismo, el Municipio implementa distintos programas preventivos, como la red de 11 jardines maternos municipales, 5 centros de día (que incluye un Hogar Granja), la Casa del Adolescente, el Hogar de Convivencia, Cuerpo de Prevención del Menor y Adolescentes Voluntarios de Olavarría.

Un dato representativo respecto del contexto es el importante rol que tiene a la Educación Superior, Olavarría es sede de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires y nuclea las Facultades de Ciencias Sociales, Ingeniería y la Escuela Superior de Ciencias de la Salud, base de la futura Facultad de Medicina. Otras ofertas académicas de la ciudad son: el Instituto terciario de Educación Física N° 1, el Instituto Terciario130, el Conservatorio de música y la Escuela de Arte, entre otros.

LA INSTITUCIÓN AYER

El Estatuto de la Institución en su comienzo realiza una breve reseña histórica de la misma. Su primer párrafo dicta lo siguiente:

“En la localidad de Olavarría, provincia de Buenos Aires a los veintinueve días del mes de marzo de mil novecientos ochenta y tres se constituye una Entidad Mutual cuya denominación será ASOCIACIÓN MUTUAL MERCANTIL BUENOS AIRES” (A.M.M.B.A.).²

El 24 de mayo se la reconoce y autoriza a funcionar como Asociación Mutual y se la inscribe en el Registro Nacional de mutualidades de Buenos Aires con la matrícula N° 951 de la Provincia de Buenos Aires.

Los inicios de la Organización se plantean dentro de un marco en el cual los empleados de la Obra Social de Empleados de Comercio y Actividades Civiles (OSECAC.) y el Sindicato de Empleados de Comercio ven la necesidad de conformar una entidad mutual que brinde servicios a los afiliados del sindicato. En palabras de la secretaria de los consultorios “viendo que se podían hacer otras cosas, como la farmacia, se juntaron en una oficinita muy chica, en lo que hoy son los consultorios, y comenzaron desde muy poco y hasta que llegó a haber un tipo de cooperativa con compra de cosas.”³

Para el armado de la Comisión “se votaron entre ellos mismos”⁴, es decir que se designó, entre los compañeros, un Presidente, un Secretario, un Tesorero, 4 Vocales titulares y 5 Suplentes, 3 Junta Fiscalizadora, 3 Titulares y 3 Suplentes.

Su labor “comenzó como un coseguro de OSECAC. –función que hoy sigue cumpliendo-, una ayuda hacia los afiliados, al sindicato en general, una especie de cobertura adicional para algunas cosas que en algún momento no cubrían las obras sociales”⁵. El servicio se fue incrementando y se creó la Farmacia con sede en Olavarría, y para el día de hoy se cuenta con 5 (cinco) sedes.

El Área de Turismo se creó en el año 1993 con el objetivo de brindarle al empleado de comercio un turismo más económico y accesible; sin embargo tienen acceso al servicio, los beneficiarios no sólo de OSECAC, sino también de otras obras sociales, e inclusive personas que les interese realizar el viaje organizado como jubilados, desocupados, etc.

² Estatuto Social de la Asociación Mutual Mercantil Buenos Aires

³ Entrevista Secretaria de los Policonsultorios C.E.C.O - AMMBA

⁴ Ibid.

⁵ Entrevista Presidente AMMBA

LA INSTITUCIÓN HOY

En el edificio ubicado en la calle Coronel Suárez 2752 1° Piso cumplen funciones tres sectores: el Centro de Empleados de Comercio Olavarría (CECO) que nuclea el Sindicato de Empleados de Comercio; las oficinas de Osecac que es la Obra Social del Empleado de Comercio y Actividades Civiles que, tal como su nombre lo indica, es la obra social de los empleados de comercio. También son beneficiarios de ella los que se denominan por opción, es decir, aquellos que tienen otro sindicato y eligen esta obra social, y monotributos. La tercera institución que trabaja allí es AMMBA, que es la mutual del CECO.

AMMBA tiene afiliados 'activos' y 'adherentes'. Los beneficiarios activos son aquellos que tienen Osecac y eligen tener, como un beneficio más, la mutual abonando una cuota mínima. Los beneficiarios adherentes son aquellos que tienen la Obra Social del Empleado de Comercio por opción y por tanto, con el fin de tener los mismos beneficios que los afiliados al sindicato de Empleado de Comercio, se asocian a la mutual.

Las tres organizaciones trabajan en conjunto, pues AMMBA también cumple funciones en los Poli Consultorios Médicos que se encuentran en Moreno 2647. Allí trabaja junto a Osecac en cuanto a "*trámites ambulatorios: todo lo que es rayos, análisis, consulta médica, pediatría...*"⁶. Por ejemplo, a la hora de "vender" un bono se expende uno de Osecac y otro de AMMBA, se cobra el valor que tiene el bono de esta última, al final del día se hacen las cajas y se divide lo que le corresponde a Osecac y lo que le corresponde a AMMBA. Posteriormente, al momento de facturar a los médicos y las prácticas esta institución es la responsable. Por otro lado también es posible visualizar una relación entre el CECO y AMMBA en el desarrollo laboral que se lleva a cabo en la farmacia CECO-AMMBA. Esta es una farmacia sindical, y como tal está puesta en marcha por la mutual del sindicato.

A su vez los miembros de la Comisión Directiva de AMMBA tienen función en el CECO o en Osecac. Esto es porque todos aquellos socios activos, tal como se menciona el estatuto, pueden pertenecer a la Comisión.

A partir del presente análisis se realizará un diagnóstico de AMMBA que por su estrecha relación con las demás instituciones es complejo desvincularla, objetivarla y hacer un desarrollo puro de ella.

La mutual presta servicios a través de sus cinco farmacias ubicadas en las localidades de: Bolívar, General Lamadrid, Sierras Bayas, Pringles y Olavarría; y mediante las coberturas

⁶ Secretaria Administrativa 2

médicas. Tiene a su vez como función realizar el reintegro de un porcentaje en algunas prestaciones como por ejemplo las consultas médicas y de laboratorio.

Cuenta con el área de turismo, al cual tienen acceso beneficiarios no sólo de Osecac, sino también de otras obras sociales, e inclusive personas que les interese realizar viajes organizados como son jubilados, desocupados, etc., aunque para los beneficiarios de AMMBA el servicio tiene un porcentaje de descuento, lo mismo sucede con algunas organizaciones que hacen convenio para que esta institución, le organice paquetes turísticos. Los viajes que se organizan tienen como destino distintos puntos del país como así también al exterior, además se programan viajes para concurrir a distintos shows culturales de artistas que desempeñan distintas manifestaciones.

La cantidad de personal con el que cuenta A.M.M.B.A es de 30 empleados, entre los que se encuentran los administrativos y las cinco farmacias.

Los afiliados con los que cuenta la organización es de 250 entre adherentes y activos, (hay un 74% de activos y un 26% de adherentes). A esta cantidad se le suma los adherentes a las farmacias, que son aquellas personas que no tienen obra social y que, al ser AMMBA una mutual sindical no se le permite expender medicamento, entonces se les crea una personería.

La organización se rige por un estatuto⁷ que establece la estructura interna, la finalidad de la misma, qué tipo de socios existen, los fondos económicos con que se subvenciona, entre otros ítems.

Los empleados manifestaron que no existe un código de convivencia explícito: *“no, eso está implícito, vos sabes qué tenés que hacer. Es un poco la camiseta y el don solidario que tenés”*.⁸ La sede en la que se encuentra ubicada la institución pertenece al Sindicato de Empleados de Comercio, y se encuentra en Comodato.

En cuanto a la tecnología con la que cuenta la institución cada empleado posee un escritorio que contiene un teléfono interno y una computadora, todas conectadas en red. Si bien cada uno posee una tarea específica, la conexión en red posibilita el trabajo en equipo.

La farmacia cuenta con un sistema informático más complejo que agiliza la venta de medicamentos a los afiliados de Pami, ya que este programa emite una factura habilitando o no desde Pami la venta del producto farmacéutico.

⁷ Ver anexo

⁸ Técnico en turismo.

DESCRIPCION DEL LUGAR

La Organización está ubicada en Coronel Suárez 2573 primer piso. A ella se accede por una puerta de una hoja que señala cuáles son las instituciones que trabajan allí (CECO., AMMBA, Osecac.) y en qué horario; se puede decir que es como una carta de presentación de lo que se encuentra en el edificio. (Analizar la escalera) La puerta de entrada está entre la farmacia CECO.-AMMBA. y el Supermercado Cooperativa Obrera y no es fácilmente identificable para aquel que no conoce el lugar e ingresa por 1º vez, ya que es muy pequeña en relación al edificio de la Farmacia y pareciera la continuación de ésta.

Al llegar a las oficinas se encuentran dos puertas de vidrio, separadas entre sí por una pequeña pared y hacia adentro se observan las oficinas. Para acceder a AMMBA se debe entrar por la puerta izquierda.

Una vez dentro lo primero que se visualiza es un largo mostrador y detrás de él personas trabajando separadas por una baja pared donde hay 3 empleados de cada lado. Al permanecer en el lugar, y hablar con el Presidente de la Organización, se advierte que esa pared no está levantada de forma caprichosa, sino que tiene como fin separar, dividir, entre los empleados del CECO y los empleados de AMMBA; los empleados de esta última se encuentran del lado derecho.

Las oficinas de personal jerárquico están ubicadas a unos pasos de la puerta sobre el lado izquierdo. Allí se encuentran las oficinas de: Secretaria General del Gremio, Tesorero de AMMBA, el Secretario Gremial(Ver quien más). Cabe destacar en este punto que el Presidente de la institución no permanece todo el tiempo en una de las oficinas designadas para los directivos, sino que comparte lugar con otros compañeros de Osecac, en donde hay dos computadoras y tres escritorios; no obstante, está en un lugar que se podría decir estratégico ya que desde su oficina se ve quién entra y quién sale.

A continuación, para el análisis de ésta Organización social, se necesitan identificar los metaconceptos de identidad, estructura y autonomía.

SITUACIÓN FINANCIERA

Tal como lo explica el Presidente de AMMBA, a esta Organización, que es sin fines de lucro, “hay que manejarla como a una empresa, casi como a una empresa cualquiera”⁹, de lo contrario se hace difícil llevarla adelante.

Los ingresos se perciben desde las farmacias de las distintas localidades mencionadas anteriormente, y, específicamente en Olavarría, se administra una cápita de salud: a través de la obra social Osecac a través del cobro de un coseguro a todos sus beneficiarios.

La institución realiza pagos a médicos y proveedores que brindan el servicio de salud, consiguiendo, de éste modo, una rebaja en la prestación que brindan a la comunidad.

Con respecto a la situación financiera de la Organización no se puede explicitar de un modo exhaustivo porque no se posee mayor información.

IDENTIDAD

Según Etkin y Schvarstein, la identidad es definida como invariante, ya que su modificación implica la transformación de una Organización, por poseer condicionantes ontogenéticos que la diferencian de otras instituciones. Se materializa a través de una estructura, que es la forma concreta que asume la Organización en un aquí y ahora concretos.

En el análisis realizado en la institución se pueden vincular dichos atributos con los objetivos iniciales de AMMBA. La misma surge como una institución sin fines de lucro con miras a proporcionarle más beneficios a los afiliados, que la Obra Social no cubría: “eran empleados que se juntaron viendo la necesidad de formar una mutual que se podían hacer otras cosas, como la farmacia. Se juntaron en una oficinita en lo que era antes esto (actuales consultorios), que era muy chico y comenzaron desde muy poco hasta que llego a haber un tipo cooperativa...”¹⁰

Hay signos que manifiestan la identidad del sujeto institucional, y éstos están en todos y en cada uno de los componentes de la institución, desde los creados y utilizados específicamente para identificarla, hasta aquellos que connotan rasgos y valores de ella. Un identificador institucional es su nombre, en este caso AMMBA es una *denominación*, en el sentido que presenta al público *quién* es: es la Asociación Mutual Mercantil Buenos Aires. En cuanto a su

⁹ Presidente de A.M.M.B.A.

¹⁰ Secretaria de los policonsultorios CECO- AMMBA

tipología, es decir las modalidades de denominación institucional predomina la de *contracción* y, a la vez, *descripción*, y están ubicadas de tal modo que la contracción hace una construcción jerárquica de la descripción

El campo del *logotipo* es un segundo plano de individualización institucional, es su versión gráfica¹¹ En el caso de la institución analizada, es las iniciales en mayúscula de color azul y debajo de ellas el desglose de la sigla, adaptándose al fondo en que está contenido. Por su parte, *el imagotipo* refuerza el nombre y la forma gráfica mediante el plano no verbal. Según la conformación que hace Norberto Chaves de las tres características de esta clasificación, el imagotipo de AMMBA, es del tipo motivación/arbitrariedad, pues éste mantiene una relación visual, plena o nula, depende del lugar que se lo este mirando, con nociones y hechos asociados a la institución.¹²

Otro rasgo identitario de una institución son los programas integrales, estos “*garantizan una comunicación de la identidad contundente y convincente*”, llevan a que *los mensajes de distinta naturaleza y que circulan por canales heterogéneos se corroboren entre sí y, por lo tanto, delaten (...) una identidad institucional*”¹³. En este sentido AMMBA, no cuenta con tal programa, si bien en lo que respecta a imaginería grafica hay concordancia, no se da en lo que es marketing estratégico, diseño de indumentaria, atención al público, arquitectura.

En cuanto a la indumentaria, el personal de las tres organizaciones posee el mismo uniforme, aunque esto no remite a un rasgo de identidad sino a los fines de homogeneizar, ya que el mismo varia de acuerdo a la estación y el modelo es distinto cada año, sin respetar los colores con lo que se identifica a la institución.

Ésta Organización, ubicada en la ciudad de Olavarría, es la única que ha implementado el sistema de farmacias, no sólo en su ciudad de origen, sino, también, se han expandido en la zona, Bolivar, General Lamadrid, Coronel Pringles, Sierras Bayas.

AMMBA ha implementado un Nuevo Servicio de Salud, que incluye un Plan Joven, para Caballeros y Damas y un Plan Familiar para matrimonio y matrimonio con hijos.

Estos son algunos de los rasgos identitarios, que a su vez se irán ampliando en los siguientes puntos de análisis.

¹¹ Ver anexo

¹² *Ibíd.*

¹³ CHAVEZ Norberto, **La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional.** Gustavo Gili, México, 1994.

ESTRUCUTRA ORGANIZACIONAL

La Organización se compone por una Comisión Directiva, donde los cargos a ocupar son: Presidente, Secretario, Tesorero, 4 Vocales Titulares, 5 Suplentes, 3 de Junta Fiscalizadora Titulares, y 3 Suplentes. Los mismos se eligen en una Asamblea a la que se invita a todos los afiliados activos, los cuales tienen voz y voto. Esta estructura jerárquica funciona para trabajar institucionalmente a los fines estatutarios, sin embargo, en la práctica, “no es un esquema de patrón empleado como sería cualquier empresa”¹⁴. Que la situación sea de éste modo, no implica que las personas elegidas no estén capacitadas, sino que el grado de compañerismo y de igualdad dentro de la Organización genera que las relaciones sean informales. No importa quien formule una idea, si es viable se hace todo lo posible por concretarla. Así, por ejemplo, las decisiones de momento las puede tomar sólo una parte de la Comisión Directiva, o si ésta está toda reunida mejor, sin embargo siempre debe estar el Presidente y otro miembro como puede ser el Secretario o el Tesorero para avalarlas pues, a los fines estatutarios “nunca va nada con una firma sola (...) no se permite que una persona sola tome la decisión; todas las decisiones importantes se toman en conjunto: hay una discusión de la Comisión Directiva y si hay algo que no está dentro del estatuto hay que llamar a una Asamblea (...) que autoriza o desautoriza y hay que cumplirla.”¹⁵

Según Etkin y Schvarstein, los *vínculos de poder* en las prácticas cotidianas, son la materialización u objetivación de las relaciones desiguales que las instituciones reconocen y establecen. Junto a los factores institucionales y al poder organizacional, en las relaciones de fuerza intervienen variables personales. En la medida que existen elementos individuales, el esquema de poder no siempre es el resultado de una decisión superior, porque las relaciones de fuerza nacen y se construyen en la práctica cotidiana en todos los niveles. En el vínculo del poder están presentes necesidades personales como la búsqueda del reconocimiento.

En la institución que está siendo analizada las relaciones de poder no se manifiestan en el plano discursivo, así, por ejemplo, en dialogo con el Tesorero de la institución él nos dice: “...nosotros los tomamos como pares de Comisión Directiva, en éste tipo de Organizaciones no es que ‘Pedro’ tiene un jefe, como se comparten las decisiones, y se trata de que surjan del consenso de las partes, digamos, no es un esquema de patrón-empleado como sería cualquier

¹⁴ Tesorero y Secretario General de AMMBA.

¹⁵ Presidente de AMMBA

empresa”¹⁶. Cabe aclarar que el hecho de que varios empleados se negaran a ser entrevistados por miedo a sufrir consecuencias si hablaban contraponiéndose al discurso de la Comisión, deja entrever que las relaciones de poder se hacen presentes en la cotidianeidad de la Organización. Cuando la primera secretaria administrativa se negó, fue el punto inicial para que varios de sus compañeros hicieran lo mismo. Quien se encargó de ésta situación fue el Presidente, él habló con los empleados diciéndoles que no sucedería nada, que colaboraran con el equipo técnico, igualmente, éstas personas no quisieron hacer la entrevista.

Otra forma de ejercer el poder desde la presidencia es la ubicación de la oficina, ya que quien está sentado aquí puede ver quien entra y quien sale, los movimientos dentro de la oficina

RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Antonio Marín considera que “es importante establecer relaciones de comunicación entre las Organizaciones, desarrollando canales claros y promoviendo prácticas. La Organización nunca está aislada sino que funciona en un campo interorganizacional, y que coordina sus actividades con otras entidades con las que comparte intereses, las Organizaciones establecen contacto directo con otras Organizaciones, esto se lo conoce como entorno relevante de la Organización. A su vez el entorno está compuesto por todos los elementos externos a la Organización que tienen algún grado de influencia en ella”.¹⁷

Las relaciones que trata de establecer AMMBA en el plano interinstitucional son, en su mayoría, para generar beneficios a sus afiliados y, si se pudiere, para toda la comunidad; pasa a ser una suerte de contrato de reciprocidad.

La Organización posee una continua relación con otras localidades a través de las farmacias que allí se encuentran. Además tratan de generar vínculos con la sociedad olavarriense, sea por medio de las campañas solidarias u otros actos en donde los beneficiarios sean los propios ciudadanos.

Los enlaces principales que se dan con otras instituciones son con aquellas que prestan servicio a la salud. Así como también con gremios y sindicatos, como por ejemplo, mantienen una estrecha relación con el Sindicato de Empleados de Comercio. Por otro lado, a través del

¹⁶ Tesorero y Secretario General de A.M.M.B.A.

¹⁷ Antonio Lucas Marín en “La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones”. Bosch, Barcelona. 1997.

área de turismo, se suele ofrecer a instituciones como AOMA¹⁸, paquetes turísticos para que sus empleados los aprovechen, ya que estas entidades no tienen personal habilitado para organizar viajes, requisito primario para poder tener una “agencia” de turismo dentro de una institución sin fines de lucro.

También tiene relación con la Cámara Empresaria para generar distintos tipo de contratos.

Si bien AMMBA, se encuentra en un amplio sistema de salud, se relaciona con la Caja Mutualista de Sierras Bayas (OSAM), y con AOMA, por medio de Turismo y farmacia. Además hay dos nuevas mutuales que son la de los Gráfico y los Fideeros con las que se está comenzando a realizar interacción.

CULTURA

Para Etkin y Schvartein los rasgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura en el sentido de que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo. Los mismos pueden estar, o no, formalizados pero establecidos y aplicados por los integrantes, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas por el grupo, tales como lenguajes del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas. La cultura varía con el tiempo, y esta variación es además una demostración de que el tiempo ha pasado”. Ésto en términos de Robbins¹⁹ es Cultura Dominante.

La dificultad de distinción entre una institución y la otra se percibe incluso al observar la cultura organizacional que constituyen los miembros.

Todos son compañeros de trabajo, conforman “una familia”, si bien los sueldos son pagos a cada miembro por cada institución correspondiente, lo que ocurra a nivel general va a ser comunicado a todos por igual. De este modo en las reuniones con el personal se incluye a todos los miembros: *“estamos dentro de... y en el trabajo, estás insertado. AMMBA está dentro del CECO y cuando hay reuniones vamos a tener reuniones todos si vas a hablar de familia es una familia muy grande, no es que AMMBA tiene sus fiestas, sus reuniones, tenemos todos la reunión, todos juntos. AMMBA funciona dentro del Sindicato Empleados de Comercio y dentro de Osecac, entonces AMMBA se relaciona a través de lo que se relacionan estas instituciones.*

¹⁸ Gremio que nuclea a los cementeros

¹⁹ Robbins “La cultura Organizacional” Cap 16

*No es autónoma se relaciona con los otros sindicatos como el C.E.S.S.O (Centro Estudios Sociales y Sindicales de Olavarría) AMMBA se va a relacionar.*²⁰

Ejemplos de la misma, que se visualizan en la organización de análisis, son:

- El trabajo en equipo: en palabras de la Secretaria Administrativa 2 *“la relación entre compañeros es divina. No hay problemas, si no, no podríamos sacar adelante la obra social. Es todo en equipo. Se adelanta trabajo. Si se vienen fuertes horas de trabajo, se vienen los sábados inclusive”*.

- Reuniones u eventos que conmemoran días Especiales, como *“la Cena del Día de la Mujer, cena del Día del Empleado de Comercio, Cumpleaños del Sindicato, cena de Fin de Año, entre otras”*. Es válido decir que este tipo de acontecimientos lo llevan a cabo las tres instituciones en conjunto.

- Valores tales como Solidaridad y Servicio: *“La solidaridad sería un valor grande, que tiene la Institución, Servicios, es otro, o sea es lo que nosotros perseguimos (...)”*. Desde la Institución se llevan a cabo *“ actividades también del gremio de la mutual, hemos hecho colectas para la gente del Chaco, de Pergamino, la última que hicimos para Santa Fé, te quiero decir por ahí son tiempos que nosotros nos podríamos quedar en nuestras casas, con nuestras familias (...)y nos ponemos a seleccionar para armar cajitas para mandar a los inundados, que se yo, siempre tratamos de estar presentes en ese tipo de cosas, siempre que podemos”*²¹

Del mismo modo que existe una cultura dominante, en AMMBA, como en todas las Organizaciones, existen distintas subculturas que se establecen entre los sectores, ya sea por las tareas que se realizan, la ubicación en el espacio o características afines. Por ejemplo se observa que el Secretario General y el Tesorero comparten oficina, en la misma hay elementos que uno puede encontrar en una casa, como por ejemplo adornos varios, fotografías familiares, de amigos, de cenas y vacaciones juntos, y también se almuerza ahí, con lo cual se visualiza un vínculo personalizado afectivo. Es así como entre algunos actores institucionales se da una relación de amistad mientras que entre otros simplemente una relación de compañeros de trabajo *“pero en líneas generales hay un ambiente laboral bastante llevadero”*.²²

Es necesario, en este punto, remarcar la diferencia existente entre la gerencia y sus empleados respecto a ‘sentir’ la institución. Se visualiza que la gerencia asume un compromiso muy fuerte con su trabajo: *“creo que pasa por una vocación de servicio, de generar cosas para el bien, no sólo de los afiliados, sino el bien de la comunidad. Es el afán nuestro de ser*

²⁰ Secretaria Administrativa 1

²¹ Tesorero y Secretario general

²² Presidente

serviciales (...) yo me paso más tiempo acá que en mi casa; ésto es como si fuera mi casa, es muy significativo. No es una cosa más, no es que yo me levanto y “oh, tengo que ir a trabajar hoy”. No, venís con ganas... y es más, te estás duchando y, que se yo, estás pensando y “hoy tengo que hacer esto, y tengo que hacer aquello”, y es algo fuerte, es parte tuyo.”²³

La Mutual “hoy para mi es un compromiso muy serio: uno puede decir trabajo 8 horas y me voy pero yo creo que si yo acepto este tipo de función no es lo correcto porque cumplo mi horario acá; mientras que las farmacias de AMMBA siguen funcionando todo el día y la agencia de turismo también. (...) uno aprovecha cuando se cierra la atención al público en la tranquilidad de ir cerrando las otras cosas o papeles que quedan por solucionar.”²⁴

Por otro lado, desde la observación participante se pudo dilucidar que lo “dicho” por algunos de los empleados no se condice con sus gestos y expresiones. En la entrevista realizada a la secretaria administrativa 2 dice que si el trabajo lo demanda concurre hasta los sábados. Sin embargo, al emitir la frase sus gestos no demostraron satisfacción alguna.

En cuanto a la secretaria administrativa 1 al definir que implicaba trabajar en la institución dijo: “es un trabajo lindo, con un lindo horario, con un lugar lindo”, pero la expresión en su rostro fue de resignación.

COMUNICACIÓN

Toda la Institución se verá atravesada por la Comunicación. La misma es pensada como “el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales y que ayuda a trabajar juntos para alcanzar una meta. La manera mas concreta de coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes”²⁵. Ocuparnos de la comunicación en/de las instituciones, nos remite a prestar atención a los modos en que se piensa, se diseña y se actúa en “la trama” de las relaciones sociales del adentro y con el afuera.

En este camino, la idea está centrada en construir una mirada que supere el relevamiento de lo formal (aquello que se describe, prescribe desde la estructura de la Organización) y podamos atrapar el plano de lo informal, los modos en que se comunica desde lo gestual, las miradas, lo que el edificio y el espacio “dicen”, lo que no se dice, construyen un modo de “vivir la comunicación” en la Organización.

²³ Tesorero y Secretario general

²⁴ Presidente

²⁵ MARIN ANTONIO LUCAS, La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Bosch, Barcelona, 1997

Según Anni Bartoli²⁶ la comunicación informal “se manifiesta mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación.” La misma incluye contactos entre los miembros de la institución independientemente de lo formal, charlas que no remitan al trabajo cotidiano, la transmisión de información de manera clandestina coincidente con el mensaje inicial (rumores), circuitos de comunicación no previstos de manera oficial pero que se refieren a la actividad profesional.”

Las relaciones de comunicación al interior de la institución se realizan de forma vertical porque siempre hay algún integrante de la Comisión Directiva, que emite las decisiones tomadas. También se da lugar a una comunicación horizontal ya que se tienen en cuenta las opiniones de los miembros afectados en las mismas, pero la decisión final es la elegida por la mayoría de los miembros.

Los canales de circulación de la información son: la comunicación cara a cara, los teléfonos vinculados entre sí (por internos), las conexiones en red de las computadoras, los comunicados gráficos que contienen la información de las actividades a realizar, por ejemplo, desde el área de turismo.

El tipo de información que circula por estos canales de comunicación es tanto formal como informal dependiendo del momento y del mensaje a transmitir. Los teléfonos internos se utilizan tanto para comunicar actividades, información propia de la institución que hacen a la labor diaria, necesidades o pedidos personales de los empleados hacia otra área de la institución: *“Es un lugar muy amplio, hay gente de farmacia que no les conozco la cara. Por ahí la veo en una fiesta o en una reunión (...) pero hay gente que no veo”*²⁷ pero se utiliza el sistema de internos para solicitar algo de otro sector por ejemplo *“un pedido telefónico de medicamentos”*.

Respecto de la señalética del lugar, que también es un canal de comunicación interna prácticamente no hay en el lugar. Como se ha dicho, el recinto lo comparte con Osecac y CECO lo cual genera confusiones recurrentes a quienes no conocen el lugar. No obstante, al área de turismo sí se la puede identificar fácilmente, porque sus paredes son de vidrios, los cuales tienen impresos el mapa del país y el logo de AMMBA.

La comunicación al exterior de la institución, se da principalmente para informar desde AMMBA, algún evento a realizar, este puede ser un acto colaborativo, como alguna colecta solidaria, o eventos en donde se celebre un día especial (Día Internacional de la Mujer, cumpleaños de la institución, entre otros.) Es el Área de Turismo, quien mayoritariamente

²⁶ Bartoli, Anni en Comunicación y Organización. Edición Paidós 1994.

²⁷ Entrevista a la secretaria de los policonsultorios CECO- AMMBA

utiliza la difusión mediática. A través del mismo se hace la invitación a la comunidad de los viajes que se están programando.

La forma que predomina en la Organización para comunicarse con la sociedad es por medio de la difusión en radios AM y FM. En cuanto a publicidad también se utilizan los diarios locales: “El Popular” y diarios On line.

La institución se comunica hacia el exterior con una cartelera presentable que se muestra sobre la calle Rivadavia entre Coronel Suarez y Hornos²⁸. En la misma se proyectan las distintas actividades que se programan en conjunto con el gremio y otras instituciones.



²⁸ Cabe destacar que la misma se encuentra en reparación.

DIAGNOSTICO

Cabe aclarar que esta intervención se propone llevar adelante un Diagnostico Pasivo. Ya que si bien la institución nos abre la puerta para poder analizarla, los datos recogidos y la evaluación la realiza sólo el equipo técnico, no hay participación aquí de ningún miembro de la institución. En palabras de Prieto Castillo, es un diagnostico autoritario.

El primer problema que se presenta es el límite muy fino que existe entre la institución AMMBA, Osecac, y el CECO, ya que hay personas que tienen distintos cargos en más de una de éstas. Se observa que para los integrantes esto no representa un problema pues tienen en claro cuáles son sus funciones, sin embargo no se sabe cómo repercute esta situación para el entendimiento de los usuarios. En éste sentido, el diagnóstico se ve un poco limitado, al no contar con datos sobre la imagen, lo que genera una restricción al no saber si el discurso identitario de la Organización, se condice con lo que los beneficiarios ven y sienten de la misma.

Desde el plano comunicacional, la primer problemática que se identifica es la falta de señalética tanto en el exterior como al interior de la institución. En cuanto al exterior, la entrada a las oficinas posee un cartel muy pequeño, en color negro, tamaño chico, pegado en la puerta, que queda apabullado por los carteles coloridos del supermercado que se encuentra a su derecha. Y al interior no hay carteles que indiquen qué función cumple cada oficina. Sino que se comienza a entender la distribución de los lugares a partir de la permanencia en la Organización.

No hay un código de convivencia explícito, sin embargo el modo de hacer las cosas y qué está bien visto y qué no, queda demostrado en la fuerte cultura organizacional que tiene. Por lo tanto sus pautas están dadas en el plano implícito. Los integrantes sienten que no sería necesario algo escrito ya que generaría malestar interno. Pero a su vez, que no este escrito genera limitación a la hora de sancionar, porque los integrantes de la organización han generado un vínculo muy estrecho, que torna difícil pararse como jefe ante sus empleados.

Como se ha dicho, los integrantes de las tres Organizaciones utilizan el mismo uniforme, esto a veces genera confusión al no saber a cual de las tres instituciones pertenece. Además, no son uniformes exclusivos para la organización, sino que a veces ha sucedido que tienen el mismo uniforme que otra organización, y que ni siquiera es de su rama de actividad.

A su vez, en esta sociedad de la comunicación y la era informática, vemos que AMMBA esta presente en medios gráficos, radiales y diarios on-line por medio de las publicidades. Sin

embargo, al momento de buscar información específica, por ejemplo acerca de los servicios que ofrece turismo ó el nuevo plan de salud que se esta implementando, hay recurrir a la institución porque no hay otra forma de acceder.

PROPUESTA:

Previamente, se han realizado entrevistas a distintos actores con el fin de obtener la información necesaria para conocer la Organización.

Luego de realizar el Análisis correspondiente y un Diagnóstico, se podrán implementar distintas técnicas para mejorar los problemas detectados, de éste primer acercamiento. Cabe aclarar que para avanzar en éstas cuestiones se debería participar más activamente dentro de AMMBA y, así, poder generar propuestas con mayor profundidad.

Las propuestas serán:

- Realizar señaléticas en el lugar;
- La utilización de prendedores con el logo de la Institución;
- Conformación de una pagina web.

• Realizar señaléticas en el lugar: Como se puede demostrar en el Anexo Fotos no se observan, hacía el interior de las oficinas, indicaciones sobre que allí funciona el área administrativa de AMMBA. En este sentido, se propone que en la puerta de ingreso a la institución al cartel que está agrandar su tamaño y se buscaría un color que llame la atención y no contamine el azul que el supermercado tiene como color distintivo. Una vez que se llega al primer piso y se encuentra con las dos puertas se pondría ploteados que indiquen a que institución se ingresa. En línea con el mostrador de atención al público, del techo, se colgarían dos carteles indicando qué sector es CECO y cuál AMMBA. Además, en el área de las oficinas, deberían instalarse carteles indicativos sobre qué tipo de funciones se realizan ahí. Además del lado de las oficinas de Osecac se pondría, como está del lado de AMMBA, un ploteado que diga AMMBA y CECO.

Los carteles tendrán el formato rectangular de fondo blanco y el logotipo de la institución. Para los carteles de señalización de oficina también se eligió fondo blanco, forma rectangular y las letras en negro.

- La utilización de prendedores con el logotipo de la Institución: esta propuesta tiene como fin la identificación, casi instantánea, del área donde cumple funciones la persona que se tiene enfrente. Además la misma surge del echo de que el uniforme es igual para las tres organizaciones, entonces, es necesario establecer una diferenciación: inclusive en la ropa al no ser exclusiva y cambiar cada año, deja de ser funcional el bordado en la misma, por tanto el prendedor simplificaría las cosas.

Los prendedores serían de formato redondos, con los colores, nombre de la institución a la que pertenece y el nombre de la persona.

- Conformación de una pagina Web: se ha expuesto en la parte diagnóstica el contenido la misma.

Al entrar a la página se encontrará una intro en la que aparecerá: el nombre de la organización y un hipervínculo para seguir avanzando. La misma constará de las siguientes pestañas: breve reseña histórica de la institución; autoridades; servicios que presta: planes de salud, turismo, Farmacia; y contáctenos. De este modo la página responderá a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Dónde estamos? ¿Qué ofrecemos? ¿Cómo contactarnos?

BIBLIOGRAFIA

- Chavez Norberto, La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Gustavo Gili, México, 1994.
- Bartoli, Anni en Comunicación y Organización. Edición Paidós 1994
- Marin Antonio LucaS, La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Bosch, Barcelona,1997
-
- Robbins “La cultura Organizacional” Cap 16
- Prieto Castillo Daniel, Diagnóstico de comunicación, CIESPAL, Quito.
- Etkin Y Schvarstein Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Paidós, 2da. Reimpresión, 1994. Capítulo 4, 7,8,9,10 y 11.
- Costa “La comunicación en acción”. Cap. 5,6 y 7

MBA
TUAL MERCANTIL BUENOS AIRES - E.S.F.L.