

Diagnóstico comunicacional en el Servicio de Obra Social de la Universidad Nacional del Comahue

**TESIS DE LA LICENCIATURA EN
COMUNICACIÓN SOCIAL**
con mención en Gestión y Producción

CATALINA CALCAGNI | 2023

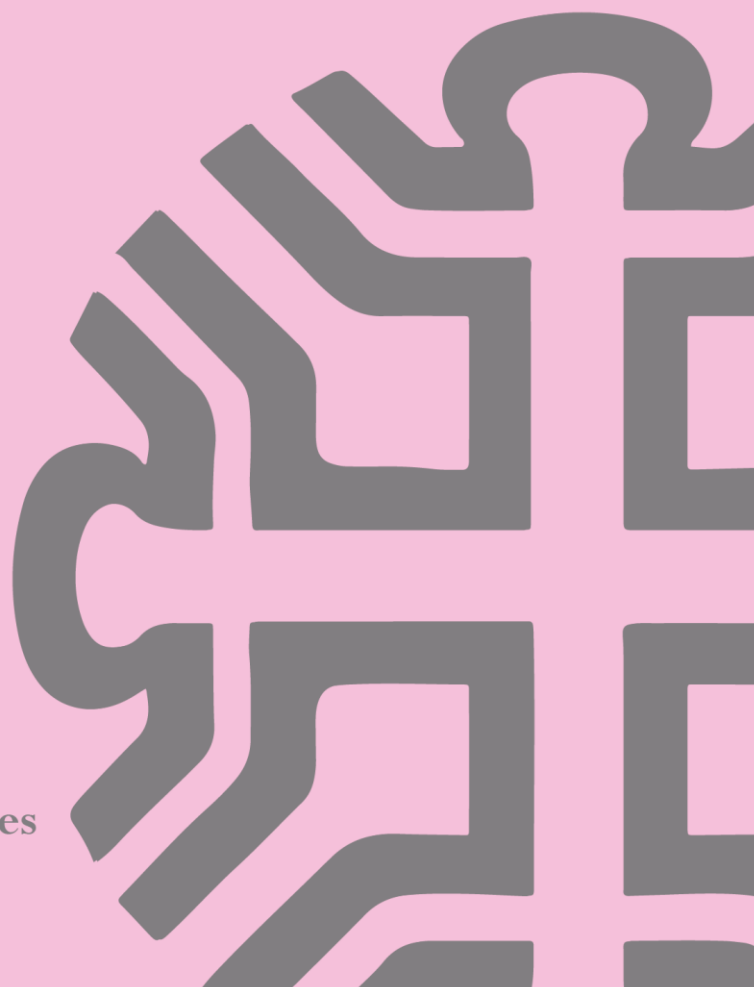
| Directora

Doctora Valeria Belmonte

| Co-directora

Magister Cecilia Balladini

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Universidad Nacional del Comahue



PRESENTACIÓN	4
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	6
1.1 Sobre la organización	7
1.2 Fundamentación	8
1.3 Pregunta de investigación y objetivos	11
1.4. Propósitos	12
1.5 Estado del arte	13
1.6 Marco teórico-metodológico	18
CAPÍTULO II ESTRUCTURA, IDENTIDAD Y AUTONOMÍA DE SOSUNC	30
2.1. Organigrama	31
2.2. Forma de gobierno	34
2.3. Ares Sociales	36
2.4. propósitos de la organización	37
2.5. Financiación y sustentabilidad económica.	41
2.6. Caracterización de la identidad: Identidad construcción y endo-identidad	44
CAPÍTULO III CULTURA ORGANIZACIONAL Y REALIDAD COMUNICACIONAL. Situación de comunicación.	48
3.1. Acercamiento a la cultura organizacional de SOSUNC	50
3.2. Acercamiento a la realidad comunicacional de SOSUNC	58
CAPÍTULO IV SOBRE EL PROCESO DE REORGANIZACIÓN INTERNA	67
4.1 Ficha de acciones	69
4.1.1. Creación de Área de comunicación	71
4.1.2. Creación de Área de mejora Continua	76
4.1.3. Boletín Oficial Interno.	82
4.1.4. Encuesta de satisfacción laboral	85
4.1.5. Modificación del organigrama y proyecto de misiones y funciones pirector	94
4.1.6. Relevamiento de Recursos Humanos	97
4.1.7. Capacitaciones de Comunicación	100
4.1.8. Grupo de Trabajo Saludable.	104
4.1.9. Reuniones de mandos medios	107
CAPÍTULO V SÍNTESIS ANALÍTICA DEL PROCESO DE REORGANIZACIÓN INTERNA	110
5.1. Modelo de comunicación en el que se inscribe el proceso de reorganización	111
5.2. La relación entre el proceso de reorganización y la identidad de SOSUNC.	115
5.3. Un modelo de gestión para SOSUNC. Posibles líneas	118
CONSIDERACIONES FINALES	127
ANEXO	139

*Gracias a mi familia y familia-amiga que acompañaron
y apoyaron este recorrido. Es un logro compartido.*

*A la Educación pública, gratuita y de calidad y a mis docentes,
que brindan oportunidades y nos acercan a las maravillas
del conocimiento científico.*

Presentación

La presente investigación tiene como objetivo conocer la realidad comunicacional interna de la sede central del Servicio de Obra Social de la Universidad Nacional del Comahue (SOSUNC) en el marco del proceso de reorganización que fue llevado a cabo entre los años 2019 y 2021. Para ello, analiza la identidad organizacional como una dimensión central en la vida de toda organización que, en el caso de la Obra Social bajo estudio, está directamente vinculada al cumplimiento de los objetivos institucionales: la prestación de servicios de salud para la Comunidad Universitaria.

En este sentido, la investigación propone realizar una caracterización de la identidad de SOSUNC a partir del análisis de la estructura organizacional y de la cultura organizacional. Esta última es identificada a través de las prácticas comunicacionales de los integrantes de la organización.

Para el reconocimiento de la relación del proceso de reorganización y la identidad se caracterizan el o los modelos comunicacionales en el que se inscribe el proceso de reorganización interna. Esta caracterización se realiza a partir de indagar en las nociones de comunicación institucional que los y las integrantes de la Obra Social poseen.

En el primer capítulo se realiza un primer acercamiento a la organización y se establecen las bases teórico-metodológicas que guían esta investigación, su fundamento y objetivos.

El segundo presenta una aproximación a la identidad de SOSUNC a partir del desarrollo de los metaconceptos complementarios de una organización: estructura, identidad y autonomía. Estos tres metaconceptos son indagados a partir del análisis del organigrama de la organización, sus propósitos, la forma de gobierno, sus actores sociales y su financiación y sustentabilidad

económica. A su vez, en el desarrollo de cada uno de estos componentes de la organización, se da cuenta del vínculo del proceso de reorganización interna con la identidad de SOSUNC.

En el tercer capítulo se realiza la descripción de la cultura organizacional de la obra social y de su realidad comunicacional que se la comprende en relación al proceso de reorganización.

El capítulo cuatro presenta una “Ficha de acciones” que, a partir del análisis de acciones del proceso de reorganización, realiza una descripción del mismo.

En el quinto capítulo se realiza el cruce de la información descriptiva de la identidad de SOSUNC y del proceso de reorganización, desarrollada en los capítulos mencionados. El capítulo presenta una síntesis analítica del proceso de reorganización en la cual, a partir de cuadros de correspondencia, se establece, por un lado, el vínculo entre identidad de SOSUNC y proceso de reorganización y, por el otro, el o los modelos de gestión y de comunicación en los que se inscribe el proceso de reorganización interna. En base a los conocimientos aquí construidos sobre la Obra Social, el capítulo también propone posibles líneas de acción. Por último, se presentan las consideraciones finales de esta investigación.

Introducción

1.1
Sobre la organización

1.2
Fundamentación

1.3
Pregunta y objetivos de investigación

1.4
Propósito

1.5
Estado del arte

1.6
Marco teórico-metodológico

1.1. Sobre la organización

Hasta 1976 el personal docente y no docente de la Universidad Nacional del Comahue contaba con la cobertura de salud del Instituto de Seguridad Social de Neuquén, mediante un convenio entre la universidad y la provincia. Tras la finalización del convenio Teresita Nasser, trabajadora no docente de la Universidad, funda el Servicio de Obra Social de la Universidad Nacional del Comahue con el fin de garantizar una Obra Social Universitaria propia.

Conforme la Universidad fue creciendo y expandiéndose por la región, SOSUNC lo hizo en paralelo. Para dar respuestas a las necesidades de cobertura en salud de la comunidad universitaria, comienza a inaugura delegaciones en las diferentes localidades.

Los afiliados de la obra social pueden ser solo trabajadores/as docentes y no docentes de la Universidad y sus familiares. La afiliación es obligatoria para el personal universitario. Por tal motivo, SOSUNC genera fuertes lazos de pertenencia de la Obra Social a la Universidad y viceversa.

Según la categorización propuesta por Etkin (2011) responde al tipo de organización de la sociedad civil denominada sin fin de lucro, considerando que no distribuye beneficios financieros entre sus miembros, que comparte algunas características con las organizaciones de tipo autogobernadas y voluntarias como, por ejemplo, que se financia con los aportes de sus afiliados/as, quienes acceden a todas las coberturas sin categorías preferenciales, independientemente del valor del aporte. Estas son algunas de las características que definen a SOSUNC de manera estructural, compartida y delimitada: la obra social es propia, es solidaria, es universitaria.

SOSUNC opera en las provincias de Río Negro y Neuquén y se encuentra ubicada físicamente en distintas localidades de ambas provincias con sus 10 delegaciones. La Sede

Central está ubicada en la capital Neuquina. Cuenta también 4 unidades de negocios: La Farmacia Universitaria en Neuquén Capital y tres en distintos puntos turísticos destinadas a recreación y turismo.

1.2. Fundamentación

En 2019, a partir de la asunción del Consejo directivo de turno, inicia en SOSUNC lo que en esta tesis denominaremos como “proceso de reorganización interna de SOSUNC”. Dicho proceso, estuvo principalmente motivado por los directivos, quienes repararon en varios aspectos que consideraron problemáticos de esta organización: la falta de orden procedimental y conflictos de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral. Como parte de la estrategia operativa de este proceso de revisión, los recursos y conocimientos de quienes lideraron las acciones de proceso de reorganización, principalmente jefes de sectores de la Obra Social, fueron puestos al servicio de la planificación y puesta en marcha del mismo.

De este modo, se puso en la agenda cotidiana de cada miembro de la institución la organización interna y formas de abordarla. Se implementaron diversas acciones orientadas al ordenamiento interno, tomando decisiones estructurales de la organización y llevando adelante prácticas y acciones de gestión organizacional. Se trató de la primera vez para SOSUNC de un abordaje de gestión de estas características y, como tal, fue un proceso experimental y de aprendizaje, tanto para quienes encabezaban las iniciativas, como también para las personas a quienes iban dirigidas y forman parte de SOSUNC.

Mi¹ acercamiento a la institución fue consecuencia de este período de transformación que propuso, entre sus acciones de reorganización interna, la creación del área de Comunicación, incorporándome así como una de las comunicadoras del sector. Desde este lugar pude observar cómo comenzaron a implementarse, en simultáneo, diversas iniciativas con diferentes de enfoques de gestión organizacional. Estas propuestas iban desde realizar tareas diagnósticas hasta definición de estructuras y procedimientos. Algunas alineadas con la identidad de SOSUNC, otras novedosas; algunas con mayor articulación entre sí, otras resistidas por el equipo de trabajo, algunas viables, otras sin aplicabilidad. Por cada una de ellas surgieron posibles líneas de acción, objetivos, metodologías de trabajo, directivas, formas de evaluación, etc. Desde mi lugar como comunicadora y siendo parte de la organización reparé en los modos de coordinación y seguimiento de las distintas acciones del proceso de reorganización y en cómo estos se articulaban con la realidad identitaria de SOSUNC. A partir de esta observación, me pregunté sobre la viabilidad de implementación de estas acciones del proceso de reorganización, sus implicancias y resultados en la organización. Para dar respuesta a esas preguntas, fue necesario indagar en torno a ¿Qué características y dimensiones de SOSUNC deberían ser consideradas e integradas en sus procesos de gestión interna? Para realizar el análisis del proceso de reorganización desde una mirada comunicación me pregunté, entonces, sobre el o los modelos de comunicación del proceso de reorganización y si existe una relación que condiciona los procesos de gestión entre el modelo de comunicación utilizado y las características identitarias de SOSUNC. ¿Hay modelos de comunicación contraproducentes para la gestión de SOSUNC?.

A partir de esta observación es que propongo realizar un diagnóstico comunicacional que, en tanto herramienta teórico-metodológica orientada a la intervención, indague sobre este proceso de reorganización interna e investigue de qué manera la comunicación puede ser

1 Como se trata del acercamiento personal, en esta parte de la investigación apelo al uso de la primera persona gramatical.

incorporada en el proceso de reorganización de SOSUNC en relación a su identidad. El proceso de reorganización es entendido como un momento de cambio organizacional en el que, según Schvarstein (1997), se vuelve visible la tensión instituido/instituyente que está presente en la vida organizativa. Destacando, que el desarrollo del proceso de reorganización estuvo en continuo vínculo con la identidad y la cultura organizacional de SOSUNC.

Para el análisis del proceso de cambio de SOSUNC en el que este diagnóstico se centra, se toman como referencia los estudios indagados para el estado del arte de esta investigación, que dan cuenta de la tendencia a los abordajes de la gestión organizacional de instituciones de salud desde modelos tradicionales de gestión y de la comunicación tendientes al instrumentalismo. Estos modelos de gestión proponen un tipo de lecturas reduccionistas porque no contempla la totalidad de los elementos que hacen a la realidad de las instituciones, su entendimiento integral y posterior reforma estructural. El proceso de reorganización interna de SOSUNC, dada su naturaleza experimental, es susceptible a reproducir dichos modelos.

Dicho de otro modo, las acciones del proceso de reorganización tienen un efecto directo en la estructura de la entidad. Es decir, como plantean Etkin y Schvarstein (2000), un efecto directo sobre “la forma concreta que asume”, en este caso SOSUNC, “en un aquí y ahora concretos” (p.156).

Sin embargo, a pesar de las modificaciones que se pueden dar en la estructura de esta organización, hay una invariancia, una preservación de ciertos rasgos característicos y propios. Estos distinguen su identidad, permitiéndoles a la organización ser reconocida como singular y diferente a las demás y le otorga continuidad en el tiempo.

En suma, como se retoma en el apartado destinado al marco teórico, estructura e identidad son dos conceptos “complementariamente descriptivos de una organización y no pueden comprenderse uno sin el otro” (p. 157). Tomando como referencia dicha premisa, este estudio entiende que el cambio de la estructura de SOSUNC implica entonces cambios en la identidad y que la modificación de la identidad significa la transformación de la organización

o su disolución. Por eso, observando la tendencia a los abordajes instrumentales en gestión de organizaciones de salud que derivan en una gestión instrumental de la comunicación, puede sesgar la comprensión integral de la organización en las acciones de reorganización. Frente a esta tendencia, el modelo de comunicación en el que se inscriben estas acciones puede generar incongruencias con ciertos rasgos de la identidad de SOSUNC, repercutiendo en la eficiencia y el logro de los objetivos y no permitiendo incorporar la potencialidad de la comunicación en la gestión de organizaciones de salud.

1.3.

Pregunta y objetivos de investigación

En virtud de lo anterior, nos preguntamos entonces de qué formas las acciones de reorganización interna de SOSUNC responden o no a la gestión instrumental de la salud que redundan en una gestión instrumental de la comunicación, y cómo afectan a los objetivos institucionales, en función de su vinculación con la identidad organizacional. Para guiar y realizar esta indagación, el presente diagnóstico propone los siguientes objetivos:

Objetivo general

Conocer la realidad comunicacional interna de la sede central de SOSUNC, en el marco del actual² proceso de reorganización en relación a su identidad.

² El diagnóstico que aquí se presenta comenzó en el año 2019, que coincide con el momento del proceso de reorganización interna de SOSUNC.

Objetivos específicos

- Identificar la cultura organizacional a través de las prácticas comunicacionales de los integrantes de la organización.
- Caracterizar la identidad de SOSUNC a partir del análisis de la estructura organizacional.
- Caracterizar el o los modelos comunicacionales en el que se inscribe el proceso de reorganización interna.
- Indagar en las nociones de comunicación institucional que los y las integrantes de la Obra Social poseen.

1.4. Propósito

Se realiza esta investigación con la intención de que los conocimientos aquí construidos sirvan como registro analítico de la experiencia de una reorganización de SOSUNC para que, en posteriores modificaciones estructurales de la Obra Social, pueda ser consultado para la planificación de líneas de acción congruentes con la identidad y, por consiguiente, que aporten positivamente al cumplimiento de los objetivos institucionales. Buscando también, dar cuenta de la relevancia que asume la comunicación en los modelos de gestión de salud.

1.5. Estado del arte

La búsqueda bibliográfica estuvo orientada a conocer el estado de las investigaciones de comunicación y salud. Particularmente, las que refieren a indagaciones de tipo diagnósticas de comunicación organizacional en organizaciones de salud no privadas de autores de España y Latinoamérica. Conocer cómo es utilizada la herramienta diagnóstica, con qué propósitos, qué tipo de problemáticas investigan y las perspectivas de comunicación desde las que son abordadas. Se espera que esta revisión bibliográfica aporte, por un lado, referencias metodológicas que sirvan de guía para este diagnóstico comunicacional en SOSUNC y, por el otro, el reconocimiento de las tendencias de perspectivas de comunicación desde las que son abordadas este tipo de investigaciones.

En la búsqueda de investigaciones en torno a la comunicación en relación a las instituciones de salud, resulta frecuente encontrarlas orientadas al estudio de la comunicación externa de estas instituciones. El foco en ellas está puesto sobre el rol de las instituciones de salud y su vínculo con la comunidad, principalmente hospitales, centros y entidades públicas de salud. Abordan la dimensión de la comunicación desde las campañas de prevención y concientización en salud y/o enfermedades específicas y desde los modos de implementación de políticas públicas de salud.

No obstante, existen algunas investigaciones que dan cuenta del estado del campo de la investigación de comunicación en instituciones de salud que incluyen además la dimensión interna de la comunicación. El estudio de Lesly Juelieth Navas (2019) “Los instrumentos para medir la percepción de la comunicación en instituciones prestadoras de servicios de salud: Una revisión sistemática de literatura,” aporta una revisión de literatura, nacional e internacional,

con el fin de recopilar la información disponible relacionada con el proceso de medición de la comunicación interna en las organizaciones prestadoras de servicios de salud.

Esta revisión sistemática de literatura en torno a la temática, Navas la realiza a partir de reconocer como problema que “las instituciones prestadoras de servicios de salud no cuentan con una herramienta para conocer las características, debilidades y fortalezas del proceso de comunicación interna de las mismas; éste es el primer paso para poder generar planes de acción encaminados a mejorar dicho proceso” (2019, p.4). De esta manera, la mencionada investigación facilita una sistematización de investigaciones que acercan al conocimiento de los abordajes de la comunicación organizacional en organizaciones de salud.

Del análisis comparativo de la revisión bibliográfica que realizó la autora concluye que “La comunicación interna, especialmente en las organizaciones de salud, debe ser abordada teniendo en cuenta su impacto sobre el paciente y no solo como una herramienta de transmisión de información descendente.” (Navas, 2019, p.34). Resalta también que “no se encontró ninguna investigación relacionada con la medición de la comunicación interna en organizaciones de salud realizada en Latinoamérica”. (Navas,2019, p.26).

Sin embargo, durante la revisión bibliográfica de este trabajo de tesis se encontraron varios estudios al respecto desarrollados en Latinoamérica. Entre estos se destaca el “El Mapeo nacional de capacidades en comunicación y salud pública en Argentina” (2011), a cargo de la Coordinación Nacional de Información Pública y Comunicación (CYPyC) y el Programa de Funciones Esenciales de Salud Pública (FESP) ambas entidades dependientes del Ministerio de Salud de la Nación Argentina, realizado en 2011. Este estudio está orientado a los campos de la comunicación y la gestión organizacional en salud. Se propone dar cuenta de las capacidades institucionales de comunicación de los ministerios nacional y provinciales de salud a partir de encuestas, con el objetivo de mejorar su gestión e institucionalizar las áreas de comunicación y el reconocimiento de los comunicadores en estas instituciones “como profesionales capaces

y legítimos para ocupar posiciones más estratégicas en la toma de decisiones de la política sanitaria.” (Bruno et al, 2011, p.15).

El mapeo aporta un marco referencial sobre las acciones y perspectivas que ha tenido el Estado, como impulsor de la mencionada investigación, con respecto al campo de la comunicación y la gestión organizacional en salud. En sus conclusiones, destacan la necesidad de considerar la comunicación como dimensión estratégica en las organizaciones de salud y la importancia de organismos públicos y nacionales que fomenten investigaciones e iniciativas en para lograrlo.

En el mismo se reconoce que uno de los principales obstáculos para que la comunicación ocupe ese rol es la concepción tradicional de la misma. Da cuenta de la tendencia a la reproducción de lo instituido y su correspondencia con visiones donde la comunicación en la salud tiende al abordaje instrumental, centrado en el folleto, el afiche o la gacetilla. Agrega que “ni en la práctica ni las expectativas de rol profesional se dimensiona la potencia de la comunicación para además transformar la cultura organizacional, crear y recrear otros sentidos posibles y mejorar las interacciones con interlocutores, públicos de interés y ciudadanos.” (Bruno et al, 2011, p.7).

El mapeo se posiciona finalmente desde una dimensión estratégica de la comunicación en la gestión de políticas públicas, que sea “más sensible a la trama cultural en la que están inmersos los actores internos y externos, y más política (consciente de los contextos políticos e institucionales que pueden dar marco a los procesos de cambio).” (Bruno et al, 2011, p.8).

El mapeo propuesto por Bruno contribuye a nuestra investigación con un ejemplo de abordaje del estudio de la comunicación interna en instituciones de salud desde la herramienta diagnóstica de investigación, a la vez que contextualiza la situación de comunicación en las organizaciones de salud argentinas, mostrando, a partir de sus conclusiones, la tendencia de gestión instrumental de la comunicación en este tipo de organizaciones.

Otra de las referencias Latinoamericanas es la tesis de grado de licenciatura de sociología “Diagnóstico de clima laboral, basado en el proceso de Modernización de las Instituciones de Salud Pública: La Autogestión en Red” Realizado en Chile por Figueroa Pando, Sergio en el año 2012, que incluye la dimensión del clima laboral en el análisis organizacional de las instituciones de salud. El autor reconoce en su problema de investigación que se impulsaron reformas en la gestión de salud pública en pos de una modernización y (des) burocratización de los procesos. Entendiendo que estos cambios “Trae como consecuencia cambios a nivel estructural, cultural y de procedimientos en cuanto a gestión. Transportan a un cambio paradigmático en la forma de concebir y hacer salud en Chile” (Figueroa Pando, 2012, p.26). Para guiar su trabajo de diagnóstico, el autor se hace las siguientes preguntas: ¿Qué pasa con los factores culturales necesarios para el cambio? y ¿Cómo se prepara al personal para que adopte una actitud de apoyo y compromiso a las nuevas herramientas?

De esta manera, el investigador enfatiza en la importancia los procesos de cambio como momentos para pensar en el Clima Organizacional, y como, desde la herramienta diagnóstica “Es capaz de identificar la ineficacia de los procesos internos y dar todos los elementos requeridos para diseñar un sistema de gestión de información que se adecue a las características propias de la organización”. (Figueroa Pando et al, 2012, p.62)

Los resultados de esta investigación han podido demostrar que: a) a pesar de los esfuerzos gubernamentales para mejorar las instituciones de salud pública, las mejoras no fueron percibidas por la comunidad de la salud (integrantes y usuarios); b) la implementación de leyes de manera sucesiva que obligaban a erradicar prácticas y costumbres de una cultura organizacional repercute directamente en la satisfacción laboral y en la eficacia de las modificaciones. (Figueroa Pando et al, 2012, p.73).

La investigación del autor, en similitud con el diagnóstico comunicacional que aquí se desarrolla, centra el análisis de un período de cambio organizacional. Aporta, de esta manera, una perspectiva de análisis para comprender cómo los procesos de cambios organizacionales y

el modo en el que es implementado impactan directamente en la efectividad de las propuestas, dada su vinculación con la estructura organizacional.

Como última referencia considerada en este relevamiento bibliográfico en carácter de estado del arte se encuentra el proyecto GECOM (Gestión de la Comunicación) realizado desde la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo en la Asociación Redes Neva Frontera, ONG que se dedica a la prevención del VIH/SIDA.

El proyecto GECOM consta de un momento de investigación diagnóstica para el posterior desarrollo de una planificación. Su objetivo es, a través de la comunicación organizacional, promover cambios en el ámbito comunicacional donde existen falencias y debilidades (tanto dentro como fuera de la organización), entendiéndolas como un problema a solucionar para optimizar el futuro desarrollo de la organización.

Durante el momento diagnóstico, el proyecto GECOM buscó conocer cómo interactúan los miembros de la organización y cómo se establecen los roles comunicativos, a partir de la observación participante y no participante, entrevistas en profundidad a los miembros de la organización y encuestas a los adherentes. La investigación logró dar cuenta de los factores que hacen peligrar, según este autor, el correcto funcionamiento de la organización. Permitió conocer y concluir algunos aspectos de la situación de comunicación de la organización, como por ejemplo, el flujo de información, detallando que es marcadamente centralista y no se desarrolla por canales formales, los mensajes que construyen la identidad, destacando, en su investigación, como problema la falta de unificación de mensajes, la filosofía corporativa, para este caso con una ausencia en el discurso diario capaz de generar un lineamiento común a todos sus integrantes, la visión y misión, en su investigación reconocidas como poco definidas e insuficientes para motivare el funcionamiento de la organización, entre otros elementos de la situación de comunicación.

El proyecto GECOM nos acerca una referencia de formas de abordaje y acercamientos a las situaciones de comunicación a partir del diagnóstico comunicacional como herramienta para la sistematización de información sobre la realidad comunicacional de una organización y el análisis de la misma.

Más allá del objetivo particular de cada una de las referencias citadas, comparten como problemática común que la comunicación en las organizaciones tiende a operar de manera instrumental y que esto representa un limitante para la gestión de la comunicación en las organizaciones de salud. Dan cuenta también cómo la investigación diagnóstica permite el conocimiento integral y sistemático de situaciones de comunicación de estas instituciones, posibilitando formas de abordaje e investigación de la comunicación alternativas a las visiones tradicionales.

1.6.

Marco teórico-metodológico

Como ya se ha mencionado en la introducción esta propuesta de investigación es un diagnóstico comunicacional entendido éste, en términos de Daniela Bruno (2009), como una “estrategia de producción de conocimiento sobre determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad” (p.1). Una herramienta de sistematización de información que posibilita un análisis situacional, perspectiva que Pietro Catillo (2004) entiende que permite “desnaturalizar aquellos aspectos que aparecen como obvios y que obstaculizan una comprensión más enriquecedora y profunda de la realidad social analizada” (p.100) sugiriendo para ello la identificación de nudos críticos y centrales del problema investigado.

La comunicación en este diagnóstico es entendida de forma relacional, es decir que la forma que asume la misma construye mensajes cargados de sentidos que devienen en la construcción de la realidad comunicacional de los miembros y de la organización. Desde esta perspectiva, se encuentran incluidos en el análisis todos los sujetos participantes en el proceso que, en tanto hacedores de prácticas y discursos, producen sentidos e intervienen en la construcción de la realidad. Se entiende, entonces, la comunicación como la plantea Washington Uranga (2007) “un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas” (p. 2).

El objetivo general de esta investigación es conocer la realidad comunicacional interna de la sede central de SOSUNC, en el marco del actual proceso de reorganización en relación a su identidad. En función de ello, para conocer el vínculo entre el proceso de reorganización interna y la identidad de SOSUNC, se hace foco en esta última ya que, como señalan Etkin y Schvarstein (2000), la identidad “adquiere existencia precisamente cuando la describe un observador que la constituye en objeto de su análisis” (p.158). A partir de la definición de los autores, entendemos a la identidad como los rasgos que hacen singular a la organización, es decir, como una característica invariante de la institución que de variar significa la aparición de una nueva organización.

Siguiendo con el planteo de los autores, es posible distinguir dentro de las organizaciones dos tipos de identidades: a) una identidad-esquema, entendida como aquella que la organización comparte con todas las organizaciones que pertenecen a su misma rama de actividad, en este caso, Obras Sociales y b) una identidad-construcción que surge y se elabora en el interior de la organización interior, que permite su singularidad en el entorno.

Teniendo en cuenta el planteo de Etkin y Schvarstein (2000) sobre el concepto de la identidad construcción, el diagnóstico aquí propuesto hace foco en la vinculación del proceso de reorganización interna en relación a esta identidad, pues es la que surge desde el interior de la organización y gesta su singularidad. En palabras de los autores “las organizaciones que

presentan rasgos más nítidos y definidos de identidad construcción poseen un desempeño más satisfactorio que aquellas donde dichos rasgos se presentan de manera ambigua” (p.158).

La identidad es categorizada también en función del punto de observación, de esta manera se considera la endo-identidad, que es la percibida por los propios miembros de la organización y la exo-identidad, la percibida por un observador. Estas dos identidades no necesariamente son congruentes y el vínculo entre ambas forma parte de la cultura organizacional.

Para los autores, la identidad se encuentra definida por las siguientes dimensiones de la institución:

- Tiempo (coordenadas temporales).
- Tamaño (coordenadas espaciales).
- Localización (coordenadas geográficas).
- Tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio que elabora (coordenadas materiales)
- Ciclo de vida del producto o servicio que elabora (coordenadas de frecuencia).
- Relación costo-beneficio (coordenadas económicas).
- Grado de monetización (coordenadas financieras).
- Organizaciones e instituciones relacionadas (coordenadas meta-sistémicas).
- Influencia sobre su entorno (coordenadas ecosistémicas)
- Necesidades que el producto o servicio que elabora satisface (coordenadas utilitarias).
- Relaciones dialógicas dominantes (coordenadas dialógicas).

Estas dimensiones que hacen a la identidad se materializan en “la forma concreta que asume una organización aquí y ahora” (p.156),esto refiere, según los autores a la Estructura, concepto indisociable de la identidad y que será también una categoría de análisis en este diagnóstico. La estructura, de acuerdo con los actores, está definida por:

- Los recursos que dispone y el uso que de ellos hace.
- Por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno.

-Por los modos que dichas relaciones adoptan.

-Por los propósitos que orientan las acciones.

-los programas existentes para su implementación y control.

Los elementos de la estructura deben poseer dos características para ser contemplados como tales: a) su carácter relacional, es decir, que está inmerso en una trama de relaciones entre componentes del sistema y b) se inscriba en un marco de cohesión entre los componentes.

Por medio del análisis de la estructura es posible el reconocimiento de aquello que Etkin y Schvarstein (2000) nombran como el núcleo central de la organización. Con este concepto los autores hacen referencia a todo aquello que hace a la identidad de una organización y es a partir de este núcleo central que tiene lugar el reconocimiento de la plasticidad estructural, es decir, “la posibilidad de ir transformando las estructuras en función de las perturbaciones de origen interno y externo, que se imprime en ese núcleo” (Etkin, Schvarstein, 2000, p. 157). El reconocimiento de la plasticidad estructural aporta información para el análisis del proceso de reorganización interna y su vínculo con la identidad.

Los conceptos anteriormente señalados permiten caracterizar la identidad de SOSUNC a partir del análisis de la estructura organizacional.

Tal como se señaló anteriormente, uno de los objetivos de este diagnóstico implica el conocimiento de la realidad comunicacional interna de SOSUNC durante el proceso de reorganización interna considerando su identidad organizacional. En este sentido se entiende a la realidad comunicacional interna como aquel “encuentro sociocultural, complejo, situacional y fluido, compuesto por dimensiones que pueden abordarse con metodologías específicamente comunicacionales.” (Massoni, 2011). De este modo, en el marco de este diagnóstico comunicacional, al momento de la indagación se buscó describir aquella red de formas simbólicas que construyen la realidad de SOSUNC.

El acercamiento a la realidad comunicacional de la Obra Social fue a partir del análisis de las prácticas comunicativas contempladas en el marco del proceso de reorganización interna, haciendo foco en los medios, formas, direccionalidad y canales de socialización e intercambio por las cuales fueron compartidas, informadas y recibidas las distintas acciones del proceso de reorganización en el equipo de SOSUNC.

Se entiende también en este diagnóstico que las prácticas comunicativas que acompañaron la implementación de las acciones del proceso de reorganización interna estuvieron, en coincidencia o disonancia, en relación directa con la Cultura Organizacional, entendida como un “marco de referencia compartido” (Schvarstein, 1995) construido en las instancias comunicativas, en todas las direcciones e interacciones y que generan producciones simbólicas. La cultura organizacional contempla los “modos de pensar, creer y hacer en el sistema formalizado (...) incluye modos de interacción, lenguaje, liderazgo o preferencias” (p.201).

Estos componentes que tienen como condición, para ser cultura organizacional, desarrollarse en un contexto de reciprocidad e intercambio, devienen del encuentro y de la construcción histórica y dinámica que hacen los propios integrantes de SOSUNC. Representan los elementos que caracterizan y movilizan al Servicio de Obra Social de la Universidad Nacional del Comahue y que determinan la dinámica organizacional.

Según los autores, la cultura organizacional implica los caracteres que comparten con el entorno, la tecnología, los hábitos y modos de conducta, valoración social de los puestos de trabajo, los roles, los actos simbólicos (ritos, ceremonias, creencias), todas las redes de comunicación, el sistema de valores, mitos y creencias.

Los autores entienden también la cultura organizacional como elemento referente de la identidad ya que “a través de los elementos manifiestos de la cultura organizacional el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional” (Etkin, Schvarstein, 2000, p.203). Por tal motivo, es un elemento de análisis en este diagnóstico

y es abordada de manera integral, para establecer las relaciones entre sus elementos, el dinamismo y la apropiación por parte de todos los miembros considerando que “la cultura organizacional cobra existencia en las narrativas que sus integrantes hacen acerca de su historia, sus hábitos de comportamientos, sus valores, sus costumbres y maneras de hacer.” (Sagredo Perez, 2017).

En el entramado de prácticas sociales que forma y conforma a la cultura organizacional se genera entonces la realidad comunicacional particular de SOSUNC. La misma es entendida en este diagnóstico como la situación de comunicación, categoría de análisis propuesta por Daniel Pietro Castillo (2004). El reconocimiento de la situación de comunicación permite “Leer situaciones sociales desde lo comunicacional, leer entonces situaciones de comunicación. El concepto es útil tanto para analizar relaciones sociales generales como para abordar las que corresponden a instituciones o grupos pequeños. (Pietro Castillo, 2004, p.41). Representa la unidad para el análisis de las prácticas sociales y la comprensión de la comunicación como un todo significativo que se constituye mediante redes discursivas que ponen en evidencia conflictos y luchas de poder. Para analizar y describir las acciones de reorganización interna en vinculación con la cultura organizacional y la identidad de SOSUNC, la investigación se centra en un proceso de cambio institucional producto de las acciones de reorganización interna. Esto implica comprender que “el cambio social resulta de la dialéctica que se establece entre lo instituido y lo instituyente” (Schvarstein, 1992, p. 44).

La observación del encuentro de lo instituido, entendido como “aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes, así como el sistema de roles que constituyen el sostén de todo orden social.” (Schvarstein, 1992, p.26) y de lo instituyente “como protesta y como negación de lo instituido. Modos de relación alternativos frente a modelos hegemónicos.” (p.27) permitirá reconocer en este diagnóstico cómo se asocia el proceso de reorganización interna con la identidad de SOSUNC.

Si “Lo instituido exhibe una pretensión de universalidad , de perennidad, de verdad, por lo que se reviste de una fuerza conservadora y de un punto de vista histórico y dialéctico” (p.26) dentro del rubro de salud, es la idea de “sistema de salud” , proveniente del funcionalismo, la que tiende a enmarcar la gestión de la comunicación en organizaciones en salud y, además, “Predomina en la bibliografía como forma metodológica de abordaje e interpretación (...) se enuncian políticas, programas y/o propuestas estructuradas en base al "debe ser" (concebidas con lógicas de soluciones y no de análisis de problemas” según Spinelli (2010, p.279).

El instrumentalismo instituido en la gestión de organizaciones de salud determina la forma en la que es incorporada la comunicación y, en consecuencia

La dimensión comunicativa suele reducirse a las actividades finales en la planificación. La comunicación como producto, la comunicación como medio, la comunicación como instrumento de información y difusión. La comunicación para (...) Así, muchos proyectos o planes sociales se incorporan a la comunicación en su etapa final, como correctivos o técnicas útiles para el desarrollo de situaciones. (Longo, 2003, p.7)

La perspectiva instrumental es entonces aquella que según Cuberli (2008), a través de una mirada reduccionista, asocia la comunicación al uso y manejo de técnicas y medios de comunicación. Incluye también el enfoque de Generación de Efectos, en el que prima una concepción de la comunicación capaz de inyectar valores y actitudes a las personas modificando sus conductas. Mirada propia de los medios masivos de comunicación.

Lo instituyente, por su parte, va a estar representado en el ámbito de la salud como el “campo de la comunicación y la salud” (Rodríguez Zoya, 2017). Posicionamiento que propone, al integrar ambas áreas, evitar la tendencia del dominio de la ciencia de la salud (en tanto ciencia exacta) por sobre la comunicación y lograr una articulación conjunta entre ambas áreas de conocimiento. Es un “Campo interdisciplinar emergente a partir de una relación dialógica y

recursiva entre el dominio de la comunicación y el de la salud”. El campo de la comunicación y salud trae impresa en su génesis la idea de complejidad “el corazón de la complejidad es la imposibilidad tanto de homogeneizar como de reducir. Es la cuestión de *unitas multiplex*” (Morin, 2004, p.149). Es un nuevo dominio de saber que es transdisciplinar:

En este sentido, se plantea que el campo de comunicación y salud no es producto de una sumatoria de ambos dominios individuales, sino que constituye una emergencia. Así, entre los dominios de la comunicación y de la salud, se da un particular tipo de relación dialógica y recursiva que deviene constitutiva del campo. (Rodríguez Zoya, 2017).

Implicando el campo de la comunicación y salud, no una anulación de las disciplinas, sino que a partir del reconocimiento de la autonomía de cada una de ellas se construyen mutuamente.

Es el reconocimiento de lo instituido y de lo instituyente y la manera en la que se encuentran, vinculan y generan tensiones y cambios, lo que permite caracterizar el o los modelos comunicacionales en el que se inscribe el proceso de reorganización interna y el análisis de la incorporación de la comunicación en los procesos de organización interna de la Obra Social.

El presente diagnóstico tiene un modelo de investigación flexible y cualitativa (Roxana Guber, 2001),³ entendiéndolo que no responde a un diseño estático, sino que es permeable a los cambios y demandas de la investigación misma.

Para conocer la realidad comunicacional de SOSUNC durante el proceso de reorganización interna, en relación a su identidad, en una primera instancia se buscó dar cuenta cómo se vinculan las acciones de reorganización interna con la identidad de SOSUNC. Para ello se observó la realidad comunicacional interna a partir del análisis de la cultura organizacional. Esto permitió caracterizar la identidad y describir las acciones más relevantes

³ Esta flexibilidad es la que permitió adecuar esta metodología en la instancia de análisis a los condicionamientos impuestos por la pandemia transitada entre los años 2020 y 2021.

del proceso de reorganización, para comprender así el proceso de reorganización general y su vínculo con la identidad. En una segunda instancia se caracterizó también el modelo de comunicación en que se inscribe el proceso de reorganización para analizar la correspondencia, o la no correspondencia, con el modelo instrumental de gestión de salud y de la comunicación.

Para establecer la relación que existe entre el proceso de reorganización interna con la identidad, - a partir de la caracterización de las acciones- así como también para el análisis de la relación entre dicho proceso con el modelo de comunicación en el que este se inscribe, se realizaron dos cuadros de correspondencias. Para el primero (relación proceso de reorganización/identidad), se establecieron las siguientes variables que forman parte de la identidad de SOSUNC: autonomía, pertenencia a la universidad, representatividad, solidaridad. En función de la puesta en comparativa de estas variables se buscó reconocer si las acciones de reorganización se corresponden con la identidad de SOSUNC.

Para el segundo cuadro de correspondencia (relación proceso de reorganización/ modelo de comunicación) fueron establecidas, en principio, ciertas categorías que caracterizarían a un modelo de gestión de la salud y de la comunicación: la direccionalidad de la comunicación, los canales, la participación, los mensajes, el seguimiento y socialización de las acciones del proceso, la flexibilidad/adaptabilidad, receptividad, entre otras. Mediante la aplicación de este instrumento se buscó conocer si las acciones del proceso de reorganización responden a un modelo particular de gestión de la comunicación en organizaciones de salud.

Entendemos el cuadro de correspondencias como una “técnica descriptiva cuyo objetivo es resumir una gran cantidad de datos en un número reducido de dimensiones, con la menor pérdida de información posible” (Fernandez, 2011, p.1). Una herramienta metodológica que permite sistematizar lo observado a partir de establecer las relaciones que serán parte de las conclusiones de este diagnóstico. El análisis de correspondencias se utiliza para visualizar, desde un punto de vista gráfico, las relaciones de dependencia e independencia de un conjunto de variables categóricas a partir de los datos de una tabla de contingencia. Siendo el propósito

de esta investigación que los conocimientos aquí construidos pueda ser consultado para la planificación de líneas de acción eficientes, se entiende que el recurso metodológico del cuadro de correspondencias permite la socialización de los conocimientos y conclusiones de este diagnóstico a partir de un modo de visualización didáctico que facilite su interpretación.

Para la elaboración de los cuadros de correspondencias, el acercamiento a las dimensiones y variables de la organización propuestas se realizó con metodologías de investigación coherentes al enfoque de comunicación relacional por el cual este diagnóstico es abordado, así como también al modelo de investigación flexible que se propone, el cual posibilita una adaptabilidad de la metodología en función de las necesidades particulares que surgen durante la indagación y análisis de este proceso de investigación, permitiendo la redefinición de variables y dimensiones según la pertinencia que la situación estudiada demande.

En el marco de este diagnóstico entendemos que las dimensiones de las organizaciones se configuran en el proceso de la construcción de sentidos que deriva del intercambio que se establecen entre actores en determinadas situaciones de comunicación. Para el acercamiento a la realidad comunicacional se recurrió a la observación participante, entendida como “el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar” (Sabino, 1992). Según Roxana Guber (2001) “la presencia directa es, indudablemente, una valiosa ayuda para el conocimiento social porque evita algunas mediaciones -del incontrolado sentido común de terceros- ofreciendo a un observador crítico lo real en toda su complejidad” (p.61). En este sentido durante el diagnóstico propuesto se tomó registro escrito con una grilla de observación durante la participación directa en la vida cotidiana de SOSUNC y la presencia en las distintas acciones del proceso de reorganización. Como herramienta de investigación la observación participante permitió “detectar las situaciones en que se expresan y generan los universos culturales y sociales en su compleja articulación y variedad. (...) La experiencia y la testificación son entonces "la" fuente de conocimiento” (Guber, 2001, p.56).

Otra forma de acercamiento a esta realidad comunicacional fue a partir de entrevistas en profundidad semi-estructuradas. Se identificó a los miembros de SOSUNC como los y las edificadores y habitantes de la cultura organizacional y como representantes de la identidad organizacional. Además, como protagonistas del proceso de reorganización interna, tanto quienes lideraron y planificaron las acciones como también a quienes iban dirigidas.

Según Taylor y Bodgan (1987), la entrevista en profundidad es tanto herramienta de recolección de información “permite conocer a la gente lo bastante bien como para comprender lo que quiere decir y crea una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente” y además “el investigador hábil logra por lo general aprender de qué modo los informantes se ven a sí mismos y a su mundo” (p. 108). Por ello, en el marco de este diagnóstico, se realizó una selección de informantes claves tomando como criterio de selección el rol asumido durante el proceso de reorganización, así como también las lecturas que pudiera aportar en función de ese rol. Este criterio busca conseguir una representación amplia de la situación de comunicación en el contexto del proceso de reorganización. A partir de los relatos y visiones de quienes accedieron a participar de este trabajo de investigación, fue posible recolectar la información para el reconocimiento y análisis de la identidad, de la cultura organizacional y también para analizar de qué manera se manifestó el proceso de reorganización interna en SOSUNC.

Otra de las fuentes de información consultadas durante esta investigación, por ser parte de la producción de sentidos propios de la organización, fueron los documentos de SOSUNC porque en ellos se legitima lo institucionalizado. Se recurrió entonces al análisis documental para “describir los acontecimientos rutinarios, así como los problemas y relaciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis (...) Revelar los intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad que caracterizan a los que han escrito los documentos”. (Quintana Peña, 2006, p.65). Esta herramienta implicó rastrear e inventariar los documentos existentes y disponibles, clasificar los documentos identificados, seleccionar los pertinentes a los fines de esta investigación, leer en profundidad su contenido y realizar una lectura en forma cruzada y

comparativa de cada uno de ellos. Las fuentes de información documental consultadas en esta investigación fueron:

-Las comunicaciones del Boletín Oficial Interno de SOSUNC.

-Las resoluciones que refrendaron el proceso de reorganización, el estatuto fundacional como documento que define gran parte de la estructura de SOSUNC.

-Los proyectos de cada acción del proceso de reorganización y los informes de relevamiento por sector.

-Las encuestas de evaluación de clima laboral (iniciativas del proceso de reorganización) cuyos resultados sistematizan información sobre SOSUNC en el período de tiempo que este diagnóstico contempla para realizar la investigación.

Estructura, identidad y autonomía de SOSUNIC

2.1
Organigrama

2.2
Forma de gobierno

2.3
Actores sociales

2.4
Propósitos de la organización

2.5
Financiación y sustentabilidad económica

2.6
Caracterización de la identidad:
Identidad construcción, identidad esquema y endo-identidad

En el siguiente capítulo se realiza una aproximación a la identidad de SOSUNC para caracterizarla y responder al objetivo de este diagnóstico, que es comprender el proceso de reorganización en relación a la identidad a partir de conocer la realidad de la comunicación interna de la organización. Entendida como uno de los metaconceptos propuestos por los autores Etkin y Schvarstein (2000) junto con la autonomía y la estructura. Estos metaconceptos (la identidad, la autonomía y la estructura) sirven para el abordaje y entendimiento de una organización desde su dinamismo, en tanto son nociones que se vinculan y cuya interacción definen a las organizaciones. A partir de estos metaconceptos que se relacionan con la identidad de SOSUNC se establecieron las primeras aproximaciones con el proceso de reorganización interna teniendo en cuenta algunos elementos de la obra social tales como su organigrama, la forma de gobierno, los actores sociales que la componen, la forma de gobierno, el propósito de la obra social y su sustentabilidad económica y financiación.

2.1. Organigrama

El organigrama, en tanto representación gráfica de una organización, incluye las estructuras departamentales, y esquematiza, en este caso, las relaciones jerárquicas. De esta manera, representa un documento que sienta bases fundamentales de la estructura de la organización entendida como “la forma concreta que asume una organización aquí y ahora” (Etkin, Schvarstein, 2000, p. 156). Analizamos la confección e historia de este documento de SOSUNC para el acercamiento a su estructura y su vinculación con el proceso de reorganización. Hemos observado que no hay registro de un organigrama institucional posterior al 2020. En el marco del proceso de reorganización interna y como una de las primeras

iniciativas del mismo, se elabora el primer organigrama de la Obra Social. Este estuvo a cargo del sector de Mejora Continua, área creada también como iniciativa de la reorganización interna.

El primer organigrama no incluía roles, cargos de la Obra Social ni delegaciones, estas últimas fueron añadidas por decisión del área de comunicación al elaborar el diseño gráfico del mismo. (Anexo 1). Dicho organigrama no significaba una representación fiel de la estructura de SOSUNC, pero fue una primera aproximación a esta representación gráfica de su estructura.

Posteriormente, se elaboró una segunda versión del organigrama, que se encuentra vigente desde el 14 de marzo de 2021. Estuvo también a cargo del sector de Mejora Continua con la supervisión de Gerencia y aprobación del Consejo Directivo por Resolución CD S.O.S.U.N.C. N°007/2021. Neuquén, 17 de marzo de 2021 que establece “APROBAR Organigrama como “Estructura Orgánica de la Institución” estableciéndose las misiones y funciones de cada área, en la próxima etapa de re-organización institucional, del Servicio de Obra Social de la Universidad Nacional del Comahue”.

La elaboración del Organigrama, esta vez, se realizó en articulación con el proyecto de misiones y funciones. Este proyecto fue una de las acciones del proceso de reorganización interna y tendría incidencia directa en la estructura de SOSUNC. El organigrama pudo ser institucionalizado ya que “La Gerencia en conjunto con el personal de la Obra Social han trabajado en las misiones y funciones de cada puesto de trabajo así como también en la confección del Organigrama Funcional, para así desarrollar un proyecto detallado” (Resolución CD S.O.S.U.N.C, 2021).

Para la elaboración de este segundo organigrama, a diferencia del primero, con el proyecto de misiones y funciones se buscó generar una definición precisa sobre las diferentes partes y personas que componen la estructura de SOSUNC. Y, si bien logró sistematizar, regularizar y establecer definiciones de la estructura orgánica de SOSUNC, así como también demostrar una evolución en el ejercicio de gestión organizacional en relación al primero, no se

realizó una indagación profunda y particular de cada sector para la elaboración de misiones y funciones. Esto pudo observarse a partir de testimonios manifestados en reuniones de jefes y jefa de las distintas áreas, quienes afirmaron que no tuvieron una implicación real en la confección de este documento y que el personal de SOSUNC no fue consultado al respecto de sus posibilidades, roles, funciones y conocimientos, para definir sus tareas.

La difusión de estas acciones del proceso de reorganización que representarían decisiones estructurales (la confección y oficialización del organigrama y del proyecto de misiones y funciones) se realizó por el Boletín Oficial Interno, el canal institucional de comunicación creado también en el marco del proceso de reorganización. Al momento de la socialización de ambas novedades, la iniciativa entró en vigencia y se dió por finalizada y apropiadas por todos los miembros de SOSUNC.

La puesta en vigencia del nuevo organigrama generó en la estructura de SOSUNC la incorporación de la figura de gerente en la Obra Social, la recategorización de algunos empleados y la realización de algunos concursos para regularizar los puestos laborales con el objetivo de regularizar los puestos de trabajo, la creación de las áreas de comunicación y mejora continua y la definición de roles y funciones de cada sector y persona dentro de la obra social.

En la actualidad el organigrama, en tanto representación gráfica de la estructura orgánica de la organización, significa un marco regulatorio que, previo al proceso de reorganización, no existía en SOSUNC. No obstante, no representaría una guía real de definición de funciones en la labor diaria de la obra social. Esto podría deberse, por un lado, a la desarticulación del documento de misiones y funciones con la realidad laboral diaria de SOSUNC. Así mismo, la falta de participación en la elaboración del documento de las personas involucradas y en conocimiento de las tareas necesarias para el funcionamiento de la obra social generaría una definición incongruente y de difícil implementación a los recursos, tareas, necesidades y modos de trabajo de cada sector. Por otro lado, el documento no representaría una guía real por la falta de apropiación de las nuevas misiones y funciones por parte del equipo

de trabajo. Este punto podría vincularse con la forma de socialización de ambas iniciativas, las cuales fueron únicamente notificadas por el boletín oficial interno, herramienta que también fue producto del proceso de reorganización y aún no ha sido incorporada en los hábitos de trabajo del equipo de SOSUNC.

2.2.

Forma de gobierno

Analizar la forma de gobierno de SOSUNC permite una aproximación al reconocimiento de la autonomía de la misma, considerando que la autonomía es “la capacidad propia de la organización para gobernarse y también de reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes de las de origen” (Etkin, Schvarstein, 2000, p.162). A su vez, el análisis de la autonomía permite conocer características de la identidad de SOSUNC y observar así su vínculo con el proceso de reorganización interna ya que “En autonomía, los cambios en las condiciones ambientales no generan pérdidas de identidad” (p.162).

SOSUNC es una organización que pertenece a la Universidad bajo una figura de dirección dependiente de esta. A pesar de esta dependencia, la obra social es autónoma en su administración, es decir, es un organismo de administración propia gestionado en forma representativa por sus propios afiliados/as y a partir del aporte de ellos. Se organizan en una Comisión Directiva integrada por 9 titulares y 9 suplentes que trabajan ad honorem representando a los dos claustros de la universidad y el Consejo Superior. SOSUNC, según la Ley de Obras Sociales Universitarias N° 24.741, se categoriza como “una entidad de derecho público no estatal con individualidad jurídica, financiera y administrativa”.

La autonomía constituye un aspecto necesario para explicar la identidad. A pesar de no existir la autonomía institucional absoluta, “la idea de autonomía restringida al dominio de la

propia organización es necesaria para explicar la dinámica de sus relaciones, y subraya la fuerte determinación interna que presentan estas entidades” (Etkin, Schvarstein, 2000, p.161). La dependencia directa de SOSUNC con la universidad y la capacidad de preservar su gestión autónoma da cuenta de determinación interna y fortaleza de la identidad.

A pesar de la capacidad de autonomía en el vínculo con la Universidad, SOSUNC conserva lazos de pertenencia que determinan su identidad,

“La Obra Social es una dirección de la universidad, estamos dentro de su organigrama. Por ende, para todo lo que sucede en la universidad, nosotros somos un espejo. Nosotros copiamos lo que sucede en la universidad. Si me preguntas si tenemos identidad Universitaria, ahí está la respuesta”. (Entrevistada 2)⁴.

Esta pertenencia no solo es unidireccional de SOSUNC hacia la universidad. Esto es posible de interpretarse a partir de lo manifestado por una de las personas entrevistadas, quien observa que:

“En mi visión yo creo que todos los empleados de la Universidad la ven como propia [a la obra social]. Como es su única obra social y obligatoria, y la sienten cerca (...) Eso es super diferente a cualquier otra obra social. Y creo también que, por el tema de la cercanía, no geográfica solamente sino por las gestiones, hay un sentimiento de pertenencia.” (Entrevistada 1).

Esto podría dar cuenta de una reciprocidad de vínculos entre ambas instituciones cuyas características de pertenencia determinan parte de la identidad y estructura de SOSUNC.

⁴ Esta forma de referenciar a las personas entrevistadas es en resguardo de su identidad.

2.3. Actores sociales

La caracterización de las personas que forman parte de SOSUNC posibilitó el reconocimiento de aspectos de la identidad, la autonomía y la estructura organizacional que ayudaron a comprender la relación del proceso de reorganización interna y su desarrollo en vinculación con la obra social, considerando que “Son ellos quienes, en el marco de los acontecimientos de la vida cotidiana, no sólo dinamizan lo social sino que explican y se explican lo que sucede” (Uranga, Vargas 2020. p.20)

Los actores sociales de SOSUNC se identifican por ser o haber sido personal de la Universidad Nacional del Comahue y/o familiares de ellos. Comparte la misma organización de claustros que la Universidad, al ser dependencia de ella: Claustro de Personal Docente y Claustro de Personal No Docente.

La principal interacción con actores sociales que no pertenecen a la comunidad universitaria es con el personal interino contratado como prestadores de servicios y los prestadores profesionales. Es decir, los profesionales e instituciones de salud que tienen convenido con la Obra Social la cobertura de prestaciones de salud a sus afiliados/as. También a través de la Farmacia Universitaria y el camping con sus respectivos clientes.

El equipo de trabajo de SOSUNC pertenece al claustro no docente de la universidad y se caracteriza por ser una planta de personas que *“hace muchos años que trabajan. Tengamos en cuenta que la Obra Social no tiene un gran porcentaje de rotación de personal. Las personas llegan y se quedan, es más, se jubilan en SOSUNC”* (entrevistada 2). Lo dicho da cuenta de la característica de permanencia de las personas en la organización.

Este escenario de invariancia de personal conseguiría que los hábitos de la cultura organizacional y la estructura de la obra social se asienten y tengan presencia sólida en lo cotidiano y en el tiempo, fortaleciendo la identidad, pero reduciendo su permeabilidad a cambios abruptos. Es decir, un núcleo central consolidado. Según los autores Etkin y Schvarstein (2020) El núcleo central de la estructura de una organización la identifica y permite observar también la plasticidad estructural, que indica la capacidad de transformarse en función de los cambios. Gracias a personas que realizan toda o gran parte de su trayectoria laboral en SOSUNC, su permanencia habilita la reproducción en el tiempo de la cultura organizacional, generando mayor apropiación identitaria, a la vez que solo cierta plasticidad estructural.

El proceso de reorganización interna en SOSUNC, en tanto momento de cambio, propuso acciones en todas las direcciones y de impacto estructural y en la cultura organizacional. En este sentido, algunas de las acciones del proceso de reorganización se encontraron con barreras de implementación o no fueron planificadas en función de la plasticidad estructural o capacidad de adaptación de SOSUNC, condicionando su eficacia.

2.4.

Propósitos de la organización

Consideramos relevante el análisis de los propósitos de SOSUNC, ya que, en función de cómo estos son percibidos por los propios miembros, se construyen, a partir de esas percepciones, nociones sobre cómo es una organización y cuál es o debería ser la gestión de esa organización. Este análisis permitió un acercamiento a la identidad de SOSUNC, así como también al reconocimiento del modelo de gestión del proceso de reorganización interna, tal y como nos proponemos indagar en los objetivos de este diagnóstico. Según los autores Etkin y

Schvarstein (2020) las organizaciones en relación a los propósitos pueden ser entendidas, por un lado, y desde un modelo instrumental de la gestión de organizaciones, como instrumentos para el logro de propósitos. Por el otro lado, desde el enfoque de la autoorganización, la organización como unidad social que utiliza esos propósitos para sostener su cohesión.

Como ya hemos mencionado, la autogestión es una característica identitaria y estructural de SOSUNC que da cuenta de la capacidad “de producir y mantener por sí misma los componentes y relaciones que necesita para seguir operando sin pérdida de identidad” (Etkin, Schvarstein, 2020, p.51). Entonces, el lugar que ocupan los propósitos desde la autoorganización se vincula con la estructura e identidad de la obra social.

Si pensamos los propósitos de una organización desde el marco de la autoorganización “no es correcto afirmar que un sistema social presenta desviaciones respecto de sus propósitos, salvo en un sentido literal, es decir, referido a lo establecido en sus estatutos, reglamentos, contratos o convenios” (Etkin, Schvarstein, 2020, p.109).

Afirmamos esto teniendo en cuenta que cuando indagamos sobre los propósitos de la obra social encontramos que no hay registro de estos en la documentación institucional: Por ejemplo, el estatuto fundacional, en su artículo 2º, establece que el “Servicio de Obra Social prestará a sus afiliados, en la forma que reglamente su Consejo Directivo y en la medida que su situación económico-financiera lo permita, los siguientes servicios: a) Atención de la SALUD; b) Asistencia económica; c) Turismo y esparcimiento; d) Varios.” Esta representa la enunciación institucional más cercana al planteamiento de propósitos de SOSUNC.

Considerando que “en el medio social se discute la razón de ser, la legitimidad de los propósitos de la institución. Las diferentes organizaciones también articulan sus propósitos para actuar en forma integrada en un medio más amplio.” (p.108). Es en la Ley de Obras Sociales Universitarias N° 24.741 donde puede encontrarse una aproximación a los propósitos definidos para este tipo de organizaciones, siendo los mismos: a) Brindar prestaciones con la mayor cobertura en servicios de salud; b) dar prestaciones sociales que beneficien a sus miembros. De

esta manera los propósitos de SOSUNC solo se encuentran definidos institucionalmente por su identidad-esquema, es decir, aquella identidad que la organización comparte con todas las organizaciones que pertenecen a su misma rama de actividad.

Sin embargo, y a pesar de la falta de enunciación clara e institucional de los propósitos, SOSUNC al responder al enfoque de la autoorganización, sus propósitos “emergen de la particular estructura de significados que caracteriza a cada sistema.” (p. 291).

Esto pudo observarse, por ejemplo, en el relato de una de las entrevistadas quien menciona: “*no olvidemos que la misión de SOSUNC es prestar el mejor servicio al afiliado y afiliada*”, (Entrevistada N°2). En esta afirmación podemos ver cómo los propósitos se encuentran presentes en el discurso interno organizacional sobre la obra social. Esto también fue observado durante el “relevamiento de recursos humanos”, siendo esta otra de las acciones del proceso de reorganización analizadas en el marco de este diagnóstico.

Aunque los propósitos de la organización no se encuentran explicitados en la documentación de la organización, pudimos corroborar que estos se manifiestan a través de lo que enuncian verbalmente los y las integrantes de la obra social, Es decir, surgen de la identidad y estructura de la organización. Esta afirmación podemos hacerla porque obtuvimos esa información a través de las entrevistas semiestructuradas que realizamos a cada trabajador y trabajadora de SOSUNC. Durante estos encuentros, las personas eran consultadas sobre sus roles y percepciones generales de la obra social. Se observó que los propósitos guiaban las lecturas y funciones de cada trabajador de la obra social, con una particular sensibilidad y conciencia sobre las repercusiones de su trabajo en la salud de afiliados/as, desde quienes realizan atención al afiliado/a hasta las áreas financieras o patrimoniales. Las nociones sobre los propósitos de SOSUNC se filtran en el discurso, en las funciones y de manera unánime de y entre los miembros de la obra social, generando la cohesión entre los sectores. Incluso al ser específicamente consultados sobre los propósitos de la obra social, aparecieron respuestas

como la siguiente que contribuyen a la misma construcción común del propósito de la Obra Social:

“Es más lo que yo entiendo del objetivo de mi trabajo, que es de alguna manera garantizar la cobertura a los afiliados que corresponda, siempre que sea la mejor pero cuidando los recursos de la obra social, mediando entre qué es lo que le corresponde al afiliado y hasta dónde puede cubrir la OS.” (Entrevistado N° 3).

Desde el proceso de reorganización interna se impulsa la primera formulación institucionalizada de propósitos para la obra social. A partir de la elaboración del Manual de Misiones y Funciones (2021)-una de las acciones del proceso de reorganización analizadas en este diagnóstico- se establece la misión de SOSUNC: “Brindar la mejor cobertura para la atención integral de la salud a sus afiliados, de acuerdo a sus necesidades” (Manual de misiones y funciones 2021. Resolución CD S.O.S.U.N.C. N°007/2021).

De esta manera, el proceso de reorganización interna realiza una intervención a niveles estructurales en SOSUNC y, si bien el manual dio respuesta a la falencia estructural de la enunciación de propósitos, enmarcada en la mencionada desarticulación de la elaboración del manual con el equipo de SOSUNC, la misión que finalmente fue institucionalizada carece de algunos de los componentes de los propósitos compartidos y vigentes de manera implícita que hacen funcionar a la obra social desde sus orígenes. La nueva misión no contempla otros servicios que ofrece la obra social tales como el turismo, esparcimiento y asistencia económica; tampoco el cuidado de sus recursos o aspectos esenciales de la identidad de SOSUNC, como por ejemplo su sistema de financiación solidario o la población de influencia (la comunidad universitaria). El manual de misiones y funciones da cuenta de una acción del proceso de reorganización en donde la organización es un medio para el logro de objetivos, y esto, según los autores Etkin, Schvarstein, (2020) “significa estudiar todo el sistema bajo una sola lógica, una sola racionalidad (la búsqueda de efectividad)” (p.109). De esta manera, la noción de los

propósitos de la organización del proceso de reorganización coincide con un modelo instrumental de la gestión.

La misión de SOSUNC, institucionalizada por el proceso de reorganización interna a través de la elaboración del manual de misiones y funciones, no tuvo un grado de apropiación significativo por parte de los miembros de la organización.

La presencia de propósitos compartidos, pero no formalizados, de la obra social da cuenta de una identidad construcción que la singulariza. Retomando a los autores Etkin y Schvarstein (2000), “las organizaciones que presentan rasgos más nítidos y definidos de identidad construcción poseen un desempeño más satisfactorio que aquellas donde dichos rasgos se presentan de manera ambigua”. En SOSUNC, el propósito, aunque no explícito, garantizó la continuidad de sus servicios. En este sentido, el proceso de reorganización interna, con la definición de la nueva misión, no logró recuperar esta potencialidad identitaria de SOSUNC.

A su vez, y en consonancia con esa cierta plasticidad estructural de la obra social ya caracterizada en este diagnóstico, la ausencia de prescripción de los propósitos institucionales no fue impedimento para que los miembros los conozcan. Esta solidez de la identidad construcción da cuenta de aspectos fuertemente instituidos de la obra social.

2.5.

Financiación y sustentabilidad económica

Así como analizar la forma de gobierno de SOSUNC, entendida como la capacidad de autogobernarse, permite definir la autonomía de una organización, también creemos que indagando sobre la sustentabilidad económica de SOSUNC nos permite observar cómo se

refuerza el sentido de esa autonomía. SOSUNC responde a su característica de institución autónoma y de gestión propia ya que se financia a partir del aporte de sus afiliados y afiliadas. Este aporte representa un porcentaje de los ingresos de los trabajadores y trabajadoras de la universidad, que se aplica de manera unánime a todos los afiliados, independientemente del valor de los ingresos. Esto significa que los aportes de cada afiliado y afiliada no representan los mismos valores. No obstante, todos y todas tienen acceso a las mismas coberturas y servicios que brinda SOSUNC, sin categorías preferenciales.

Esta forma de financiación constituye un valor determinante de la identidad de la Obra Social, el principio de solidaridad. Un funcionamiento solidario de quienes aportan más, permitiendo un servicio equitativo para quienes trabajan en la Comunidad Universitaria. Es este cooperativismo el que permite la posibilidad de SOSUNC de continuar brindando sus servicios.

El principio de solidaridad consigue, por un lado, determinar el vínculo de SOSUNC con la comunidad universitaria. Esto puede observarse en lo comentado por una de las entrevistadas, quien ha tenido un vínculo con las personas afiliadas desde la atención al afiliado/a, la primera instancia de encuentro, que al respecto expresa: *“A través de los comentarios de afiliados y afiliadas lo escuchas [el vínculo entre SOSUNC y la comunidad] ‘La Obra Social se hace en base a los aportes de los docentes y nodocentes de la Universidad Nacional del Comahue’.”* (Entrevistada n°2). Por el otro lado, podemos observar que la solidaridad determina también las dinámicas internas, esto podemos advertirlo cuando en el mismo relato la entrevistada agrega:

“SOSUNC tiene carácter solidario y eso hace una cultura organizacional propia, si se quiere decir, diferenciada, porque siempre partiendo del concepto que implica ser “solidario” eso hace que los planes de acciones dentro de la institución y hacia afuera y perteneciendo a la comunidad universitaria, tenga ciertos patrones de trabajo, de comunicación, que inciden en la cultura organizacional”.

De esta manera, observamos que la solidaridad, resultante de la autonomía que se presenta en la forma de financiación de SOSUNC, constituye un elemento central en la estructura e identidad de la obra social. La solidaridad como fundamento de la autonomía conseguiría definir el vínculo de la organización con y dentro de la comunidad universitaria, así como también determinar la cultura organizacional interna. Sin embargo, a partir de lo observado durante el proceso de este diagnóstico y de las entrevistas realizadas, en las dinámicas cotidianas de índole internas de SOSUNC, fundamentalmente en el vínculo entre sectores, no se reconocieron lógicas cooperativas y solidarias de trabajo.

En la relación entre la solidaridad como característica de la identidad de SOSUNC y el proceso de reorganización, destacamos las reuniones semanales de mandos medios, una de las primeras acciones del proceso de reorganización. En ellas participaban jefes y jefas de sectores, quienes, por turnos, compartían las principales tareas semanales de su área, la gerencia llevaba un registro para medir, semanalmente, el progreso de esas tareas. El encuentro y la socialización de los roles de cada área durante las reuniones de mandos contribuyó a que los participantes tengan una visión global de la obra social y de sus funciones. Apareció también la necesidad y posibilidad de articulación y planificación conjunta entre las áreas. Nuevas dinámicas de cooperativismo entre sectores para la resolución de problemas surgieron a partir de esta iniciativa.

Las reuniones de mandos en tanto acción del proceso de reorganización interna, si bien estuvieron dirigidas sólo a jefes de áreas, consiguieron acercar el aspecto solidario de la identidad de SOSUNC a las lógicas internas. Las reuniones fueron rápidamente aceptadas e incorporadas entre los jefes de áreas y tuvieron consistencia en el tiempo. Incluso en la actualidad, la obra social ya no se encuentra dirigida por quienes motivaron el proceso de reorganización interna y, por decisión de los jefes y jefas de áreas, las reuniones continúan

semanalmente. De esta manera se puede observar la capacidad de aplicación y permanencia de las acciones según su cercanía a la identidad.

2.6.

Caracterización de la identidad: Identidad construcción, identidad esquema y endo-identidad

De lo anteriormente expuesto en este capítulo, podemos reconocer aspectos de SOSUNC que conforman dos tipos de identidades que los autores Etkin y Schvarstein (2000), proponen para el análisis de las organizaciones. Por un lado, la identidad construcción, entendida como aquella que “surge y se elabora en el interior de la organización, que permite su singularidad en el medio” (p.158). La identidad construcción es la que construye su singularidad a partir de ciertos rasgos desde el interior de la organización y consigue así diferenciarse de las demás obras sociales. Por el otro lado, la identidad esquema, que es aquella que comparte con organizaciones del mismo rubro.

A su vez, los autores entienden que “la identidad se presenta como imagen y su percepción depende de quien la percibe” (p.158). Por ello, podemos también dar cuenta, a través de las enunciaciones de las personas entrevistadas y de la observación participante, de la endo-identidad de SOSUNC, que refiere a la observada por sus propios miembros.

En el caso de SOSUNC, la forma de financiación que determina el funcionamiento solidario y la pertenencia a la universidad genera, a nivel externo, vínculos en la comunidad universitaria donde, en palabras de una de las entrevistadas, “*es super diferente a cualquier*

obra social. Y creo también que, por el tema de la cercanía, no geográfica solamente sino por las gestiones, hay un sentimiento de pertenencia.” (Entrevistada N°1). Con este comentario la entrevistada hace referencia al lugar identitario que ocupa SOSUNC en relación al rubro y en la comunidad universitaria.

A niveles internos, la sustentabilidad económica y la pertenencia a la universidad consiguen que los actores sociales se caractericen porque:

“Los empleados son afiliados, y saben que todo lo que está pasando en la obra social les va a impactar de manera directa, porque lo ven cotidianamente que impacta en la atención de la salud propia y de sus familias. Y después otra cosa que no se ve en otras obras sociales es la cuestión de la familiaridad, somos pocos (...) Acá es todo super parejo entonces hay un común denominador que hacen que se comporten como familia porque se conocen” (Entrevistada n°1).

De esta manera, la triple forma de integración de los empleados de SOSUNC en la organización (como trabajadores/as de SOSUNC, como docentes de la universidad y como afiliados/as) generaría en ellos una participación amplia y directa en la configuración de la identidad construcción. Esta identidad construcción se traduce y puede observarse en las dinámicas de la cultura organizacional. En suma, la poca rotación de personal mencionada anteriormente como característica que determina los vínculos y relaciones entre los actores sociales que integran a la obra social, hace que las dinámicas persistan y se reproduzcan en el tiempo. Esto explicaría, por ejemplo, la consolidación del núcleo central sólido de SOSUNC que ya hemos caracterizado en este diagnóstico; así como también la presencia de los propósitos de la organización, a pesar de la indefinición institucional de los mismos, analizado en el apartado de propósitos institucionales.

Las bases de la identidad construcción se asentarían, entonces, en y desde los empleados y empleadas de SOSUNC, quienes, a su vez, generan una respuesta hegemónica a las preguntas ¿Quiénes son “SOSUNC”?, ¿Dónde se encuentra su representatividad institucional, tanto en la percepción interna como para el afuera? Definiendo de esta manera la endo-identidad de la organización. En este sentido, desde el relato del propio personal se afirma que: *“La representación [institucional] de SOSUNC sin dudas está en los administrativos, en los trabajadores nodocentes. Porque los Consejos [Directivos] vienen cada una determinada cantidad de años, se vota, y se van, pero los que siempre quedan son los empleados y las empleadas”* (entrevistada N°2).

Esta afirmación, que posiciona a empleados y empleadas de SOSUNC como representantes de la Obra Social aparece de manera recurrente en el discurso de los miembros del que ha venido dando cuenta este diagnóstico. De este modo la endo-identidad en torno a la representación trasciende las estructuras de jerarquización de cargos directivos (que se suponen representantes de la organización) ya que es una percepción compartida también por las sucesivas gestiones. Esto se puede ver en la siguiente afirmación: *“Tanto el consejo que se fue como el que llegó tienen en claro que las persona que perduran y que quedan, que conocen mejor que nadie a los afiliados y afiliadas son los compañeros y compañeras de SOSUNC.”* (Entrevistada n°2)

Sin embargo, a pesar del carácter hegemónico de esta endo-identidad, el cual genera el consenso entre los miembros de la obra social que establece que SOSUNC está representada en el personal, se ha observado durante esta investigación diagnóstica dos prácticas organizacionales que tensionan esta representación de la endo-identidad: por un lado, una lógica de participación y toma de decisiones vertical y, por el otro, una falta de iniciativa de participación e involucramiento por parte del equipo de trabajo de SOSUNC. Estas prácticas son más cercanas a lógicas de gestión organizacional verticales que a las de representatividad

colectiva de la que da cuenta la endo-identidad y evidencia un predominio de la tradición de gestión instrumental en la organización.

Esta tensión entre la endo-identidad y las prácticas de gestión reales dificultaría la implementación de algunas de las acciones del proceso de reorganización interna que invitaban a la participación y construcción colectiva y que buscaban responder a la característica de representatividad de la identidad de SOSUNC. Al mismo tiempo, facilitaría la implementación de aquellas acciones en línea con modelos de gestión instrumental de organizaciones y de la comunicación.

Dan cuenta de esto último las palabras de uno de los entrevistados, que estuvo a cargo de algunas de las acciones del proceso de reorganización interna, quien reconoce que *“el propio personal de SOSUNC tampoco se asume como que lo más estable son ellos. Siempre están a la espera a ver que dice el consejo que está de turno, el auditor de turno, no hay una apropiación de esa figura.”* (Entrevistado N°3).

Cultura organizacional y realidad comunicacional

3.1
Acercamiento a la cultura organizacional de SOSUNC

3.2
Acercamiento a la realidad comunicacional de SOSUNC

A los fines de este diagnóstico, que tiene como objetivo general conocer la realidad comunicacional interna de la sede central de SOSUNC, en el marco del actual proceso de reorganización en relación a su identidad, nos detendremos en este capítulo en el abordaje de la cultura organizacional, como elemento de análisis que nos aproxima al conocimiento de la identidad de SOSUNC. Retomando en este sentido el planteo de Etkin y Schvarstein (2000) según el cual “a través de los elementos manifiestos de la cultura organizacional (donde) el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional”. De esta manera, en el caso que nos convoca, el acercamiento al conocimiento de la cultura organizacional fue a través del análisis de las prácticas comunicacionales de los integrantes de la organización, comprendiendo que ésta “cobra existencia en las narrativas que sus integrantes hacen acerca de su historia, sus hábitos de comportamientos, sus valores, sus costumbres y maneras de hacer” (Sagredo Pérez, 2017)

También, para dar cuenta de este vínculo entre el proceso de reorganización interna y la identidad de SOSUNC, analizamos en este capítulo la realidad comunicacional de la Obra Social al momento de implementación del proceso de reorganización. Entendemos la vinculación entre realidad comunicacional y proceso de reorganización en términos de una mutua condicionalidad: la realidad comunicacional condicionaría el desarrollo del proceso de reorganización y, a la inversa, el proceso de reorganización impactaría en la realidad comunicacional interna. De esta manera, en los efectos de uno sobre el otro es donde reconocemos que se gesta un proceso de “cambio”, que en palabras de Schvarstein (1992), representa la tensión entre lo instituido e instituyente (p.44). A partir de esta tensión fue posible, por un lado, observar la relación entre el proceso de reorganización y la identidad y, por el otro, indagar el proceso de reorganización interna y el modo en que éste reprodujo modelos de gestión de la organización y de la comunicación basados en una mirada instrumental.

3.1.

Acercamiento a la Cultura Organizacional de
SOSUNC

Como mencionamos anteriormente, el acercamiento a la cultura organizacional se realizó a partir del análisis de los discursos y narrativas de las personas que integran SOSUNC.

Algunas de estas narrativas que dan cuenta de la cultura organizacional ya fueron expuestas durante el análisis de la identidad de SOSUNC en este diagnóstico. En dicho análisis, se menciona que, debido a la característica de antigüedad y permanencia en la organización, las y los trabajadores de SOSUNC se autoperciben, desde el discurso, como legítimos representantes de la obra social. Sin embargo, esta representatividad no significaría una participación real en la toma de decisiones, por lo ya observado en el apartado 6 del capítulo 2 sobre el ejercicio de gestión vertical, donde damos cuenta cómo éste deriva en un hábito cultural de no participación. Según observa un integrante recientemente incorporado en SOSUNC que a su vez intervino en la gestión de algunas de las acciones del proceso de reorganización, dicha característica:

“Tiene que ver con que [SOSUNC] no tiene esta visión de empresa que muchas otras Obras Sociales sí tienen (...), esta cuestión de la autonomía, o no sé cómo decirlo. Te lo digo, en otros términos, porque vengo de empresas privadas de las cuales si no laburas te vas, y acá no pasa eso. Y me llama la atención esto de ‘no, esto a mí no me corresponde; no, esto yo no lo hago’, esa cuestión de que cada uno se maneja porque sabe que no corre riesgo su trabajo, cosa que en otros ámbitos laborales si vos no trabajas y no haces lo que te piden es motivo de despido” (Entrevistado N°3).

Según Etkin (2017), en su definición de organizaciones civiles, en las cuales se enmarca SOSUNC, estas no son parte del Estado, ni del mercado, pero se vinculan con ambos. A su vez

la autora retoma a Sorj (2010), quien afirma que, así como “el mercado no es un mundo orientado únicamente por intereses económicos, ni el estado solo busca dominación burocrática, como tampoco la sociedad civil es un espacio dirigido por la solidaridad y la participación, esto no refleja la complejidad de estas esferas.” (Sorj, 2010, en Etkin, 2017).

Entonces, la no participación podría atribuirse también a la identidad esquema de SOSUNC, la que comparte con otras organizaciones similares y que no se corresponden con gestiones privadas, en donde se determina la valoración de los puestos de trabajo.

Este rasgo de la cultura organizacional en torno a la valoración de los puestos de trabajo, en función de la permanencia de las personas en los mismos, determinaría una actitud de pasividad en la participación en instancias de toma de decisión por parte de empleados/as de SOSUNC. De esta manera, empleados y empleadas delegan la toma de decisión totalmente a las gestiones momentáneas. Lo mencionado anteriormente permitiría observar cierta correlación entre esta característica de la cultura organizacional y el modo cómo fueron implementadas las acciones del proceso de reorganización interna. Dicha correlación se observa, por ejemplo, en prácticas que han tenido lugar en el marco del proceso de reorganización, entre estas hacemos referencia a dos en particular:

1) la elaboración del “Manual de misiones y funciones”, a partir de esta práctica advertimos que no fueron consultadas ni participaron las personas que tenían conocimiento de los roles y funciones de las áreas. El manual fue elaborado desde la gestión, tal y como culturalmente la participación y toma de decisiones está definida en SOSUNC, reproduciendo así un modelo vertical y tradicional de gestión.

2) A su vez, esta característica cultural de no participación en la vida organizacional incide en otras acciones del proceso de reorganización. Esto puede observarse del cuando el “Grupo de trabajo saludable”⁵, que en su propuesta incluye dinámicas colectivas y participativas, posibilitando un espacio de involucramiento en proyectos institucionales a todos los miembros

⁵ Ver en capítulo 4, apartado ficha de acciones, inciso 1.8.

del equipo de trabajo de SOSUNC. Sin embargo, la falta de participación en las reuniones del “Grupo de trabajo saludable” decantó en la finalización de la iniciativa.

Dentro de las características de la cultura organizacional, además de las valoraciones de las funciones de los puestos de trabajo que analizamos recientemente, existen otras. Estas otras a las que haremos referencia a continuación, están vinculadas con las “formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas” (Etkin, Schvarstein, 2000, p.201). Se destacan así dos prácticas habituales compartidas entre los distintos sectores y actores sociales de SOSUNC referidas a la propia dinámica organizacional y al modo en cómo se dan en las relaciones interpersonales.

En torno a la dinámica organizacional, podemos indicar como una práctica habitual sintetizada en la idea de “atender lo urgente” que es un común denominador en los distintos sectores. Al pedir, durante las entrevistas realizadas para esta investigación, que caractericen un día cotidiano de SOSUNC, una de las entrevistadas cuenta que:

“Hay que apartar lo que es importante y atender la urgencia. Eso sucede mucho, a menudo, en muchos sectores, no solo en recursos humanos, veo que sucede lo mismo en todos. Y en esa situación surgen cuestiones que por ahí uno no la tiene tan clara, surge mucho la improvisación del día a día, ¿Se resuelve? Sí, pero empiezas siempre un caminito de decir ‘¿Qué hago para solucionar este problema?’. Si, un día en SOSUNC es apartar lo importante para ocuparse de lo urgente”. (Entrevistada N°2).

Otro de los entrevistados coincide con las repuestas de su compañera ya que percibe que:

“Quizás es parte de la naturaleza del trabajo que yo realizo, pero esta cuestión de que todos los días surgen cosas nuevas, y casos nuevos a organizar y pedidos nuevos. Esta cuestión

de que todos los días algo nuevo surge que te obliga a investigar, a saber cómo se puede resolver, a quién le corresponde, a quién consultar, eso es parte de mi dinámica y me lleva mucho tiempo y surge permanentemente.” (Entrevistado N°3).

Esta característica que hace a la dinámica organizacional también fue observada durante otra de las acciones del proceso de reorganización analizadas en este diagnóstico: el “Relevamiento de Recursos Humanos”. El relevamiento consistió en entrevistas individuales realizadas por un equipo interdisciplinario a cada empleado y empleada de la obra social, con el fin de brindar acompañamiento institucional durante la pandemia y recolectar información sobre las necesidades internas de SOSUNC. En uno de los informes elaborados en el marco de este relevamiento aparecen afirmaciones referidas a integrantes de la organización que permiten dar cuenta de esta práctica habitual sintetizada en la idea de “atender lo urgente”: “La responsable reconoce que se encuentra muy demandada con diversos asuntos a resolver: técnicos, ejecutivos, de gestión, de liderazgo, y administrativos, y no puede ocuparse acabadamente como le interesaría de su función de coordinación del sector.” (Informe de relevamiento por sectores, SOSUNC, 2020-2021).

Esta característica propia de la dinámica organizacional de SOSUNC de “atender lo urgente”, es atribuida por uno de los entrevistados, durante esta investigación, a

“La desorganización interna que hay, al ser una Obra Social de muchos años, me llama la atención lo desorganizada que es en cuanto a sus coberturas, sus alcances, sus procedimientos, me llama mucho la atención eso (...) que siendo una OS tan antigua, porque es de los 70, todavía no tenga muchos procesos regularizados y las coberturas definidas” (Entrevistado N°3).

Se observa también a partir de las entrevistas un reconocimiento, por parte de trabajadores más antiguos de la obra social de estas formas de trabajar, propias de la dinámica organizacional, como problemática y se plantea la necesidad de acciones de regularización de procedimientos. En este sentido encontramos las siguientes expresiones: “*Como siempre estamos ocupándonos de lo urgente, desatendemos esa parte, y es fundamental, tener un plan de acción, un mapa para seguir, y para hacer un trabajo más ordenado*” (Entrevistada N° 2). Y “*Por suerte se están incorporando los procedimientos, eso es importante, eso te ayuda a no salir a improvisar.*” (Entrevistada N° 2).

Dicho reconocimiento sobre las maneras de trabajar, se relaciona con una de las acciones del proceso de reorganización interna: la elaboración de procedimientos, a cargo del “Área de mejora continua”. La elaboración de procedimientos consistió en establecer un formato para diagramar y explicar cada proceso de trabajo de la obra social. En este sentido podemos decir que el proceso de reorganización interna identificó una problemática propia de la cultura organizacional y trazó una línea de acción orientada a solucionarla. La elaboración de procedimientos estuvo, en un primer momento, exclusivamente a cargo del nuevo sector de mejora continua, que centralizó esta actividad, sin articulación intersectorial. Por tal motivo, los procedimientos distaban de la realidad burocrática de la obra social, imposibilitando su aplicación. Esto generó la necesidad de trabajo integral y de articulación entre los jefes de sectores. A partir de esta necesidad, hubo un segundo momento de la elaboración de procesos. Esta acción del proceso de reorganización ahora consiguió, no sólo sistematizar algunas de las funciones, sino también incorporar la visión integral de la obra social en cada jefe y jefa, lo cual impactó positivamente en el vínculo entre sectores. Esto último nos lleva a la segunda práctica habitual antes mencionada, referida al modo en cómo se da en las relaciones interpersonales, las relaciones interpersonales de la obra social. Al preguntarle a una de las entrevistadas qué destacaría de las relaciones internas de SOSUNC, responde:

“El alto nivel de conflictividad de las personas. En general dentro de las instituciones hay una o dos personas que son más conflictivas, que tiene un royo en su cabeza, que se les hace complicado organizarse ellas en el trabajo. Acá eran muchos, era un hábito” (Entrevistada N°2).

Se pudo observar durante el desarrollo de este diagnóstico que la conflictividad en los vínculos interpersonales, principalmente entre sectores, era una problemática persistente en el tiempo, reconocida y naturalizada por las personas que conforman la obra social. De esta manera, la conflictividad interpersonal forma parte de la cultura organizacional. Al preguntarle a la entrevistada sobre cómo eran los vínculos interpersonales previo al proceso de reorganización, para describirlos utiliza *“La palabra ‘partición, quizás la correcta es separación, Pero me sale partición por lo partida que estaba la obra social. Realmente, tan separados cada sector, que estaban al lado y no sabían qué estaba haciendo el otro, lo criticaban”* (Entrevistada N°1)

Esta característica de conflictividad en las relaciones interpersonales dentro de la organización fue uno de los principales motivadores del proceso de reorganización interna, que abordó esta problemática desde la noción de “clima laboral”. El área de mejora continua impulsó, como una de las primeras acciones del proceso, la “Evaluación del clima laboral”, a través de encuestas anuales de satisfacción laboral dirigida a todo el personal de SOSUNC. Las encuestas tuvieron como objetivo conocer el estado del clima laboral y evaluar el proceso de reorganización, entendiéndose al clima laboral como variable que permite evaluar el impacto, dirección y progreso del proceso de reorganización interna. En este punto, en términos de gestión, se puede observar una herramienta innovadora para la organización cuya propuesta estaba orientada a resolver una problemática organizacional (la conflictividad de los vínculos) que resultaba incongruente con la característica solidaria de la identidad de SOSUNC, definida en el apartado 6 del capítulo 2 de esta investigación. Por primera vez fue abordado el clima

laboral en la organización, permitiendo para la gestión organizacional interna de SOSUNC una visión más integral que contempló las relaciones interpersonales como eje para el cumplimiento de los objetivos.

A partir del análisis que realizamos de esta acción, es posible reconocer una tendencia hacia la identidad solidaria de SOSUNC. La evaluación del clima laboral reconoce la conflictividad de los vínculos interpersonales como problemática de la obra social los cuáles, se encuentran en tensión con el funcionamiento solidario de SOSUNC, que propone lógicas cooperativas de gestión y organización. La acción busca resolver la problemática de los vínculos interpersonales, por lo tanto, se orienta hacia la identidad solidaria de la obra social. Sin embargo, el modo en cómo fue elaborada la encuesta (con preguntas orientadas a la valoración positiva o negativa entre compañeros) y la forma de socializarla (compartiendo de manera parcial los resultados, enfatizando solo en la valoración de los compañeros y no en los resultados de todas las dimensiones indagadas del clima laboral) entró en tensión con esa identidad solidaria. Estas consideraciones se desprenden de los siguientes puntos que tuvimos en cuenta para caracterizar este análisis:

- a) el tipo de preguntas que los encuestadores elaboraron para dar cuenta del clima laboral, tales como: “¿Podés identificar los sectores de los que recibís mejor trato?” y “¿Podés identificar los sectores de los que recibís peor trato?” (Evaluación anual de clima laboral, SOSUNC, 2019);
- b) el modo en que se seleccionó qué decir sobre los resultados de la evaluación de clima laboral y cómo darlos a conocer: la información relevada fue publicada en el Boletín Oficial Interno de manera parcial, compartiendo únicamente las respuestas a las preguntas antes mencionadas;
- c) un último punto referido a la utilización de la información, en el marco de la socialización, es el reconocimiento institucional a las personas que recibieron mayores votos en su valoración sobre “mejores tratos”.

Estas características de la “Evaluación del clima laboral” como acción del proceso de reorganización interna enfatizaron las diferencias entre sectores y generaron resistencia al

proceso de reorganización por parte del equipo de trabajo de SOSUNC. Esta instancia de evaluación provocó una sensación de exposición, la cual fue expuesta en los relatos relevados durante el trabajo de campo de esta investigación. La evaluación del clima laboral representó una herramienta central del proceso de reorganización, ya que le brindaba información de base de la situación de SOSUNC y medir una de las variables que considera esencial en el funcionamiento integral de la obra social: las relaciones interpersonales. A partir de esta manera de medir las relaciones interpersonales basándose en la comparación entre compañeros, es posible interpretar cierta alineación a modelos de gestiones instrumentales de la comunicación. Estos modelos basados en principios y valores como la fragmentación (completar con algunas características de estos modelos) se distancian de uno de los rasgos de la identidad de SOSUNC que le dan singularidad, siendo el principal el de la solidaridad, el acuerdo.

A un año de la primera encuesta, se realizó una segunda, en donde participaron de su elaboración un equipo integral conformado por comunicadores, recursos humanos, gerencia, auditoría psicológica y el área de mejora continua. Así se redirigió el enfoque de la encuesta, que, al ser diferente a la del año anterior, no permitió la comparación de resultados y la continuidad evolutiva del proceso de reorganización. Para esta segunda encuesta y tras la experiencia anterior, la participación en la encuesta del equipo de SOSUNC disminuyó. Esto daría cuenta de una pérdida de legitimidad de la iniciativa y de la imposibilidad de su aplicación.

Este análisis de la Encuesta de Satisfacción Laboral como acción del proceso de reorganización en relación a la cultura organizacional de SOSUNC permite dar cuenta de los enfoques comunicacionales con los que el mismo fue abordado. El caso de la encuesta de satisfacción laboral, si bien contempló a la cultura organizacional, su ejecución ejemplifica cómo las acciones orientadas desde la gestión instrumental de las organizaciones, en este caso, dificultaría la implementación del proceso de reorganización.

3.2.

Acercamiento a la Realidad Comunicacional de SOSUNC

En este apartado daremos cuenta de la relación entre el proceso de reorganización y la identidad de SOSUNC que genera el proceso de cambio de la organización y produce el encuentro entre lo instituido de la organización y lo instituyente y la natural tensión entre ambos. Lo haremos a partir del análisis de la realidad comunicacional, privilegiando los siguientes aspectos: a) redes y medios de comunicación formales⁶, para dar cuenta de la participación de los diferentes miembros de SOSUNC en los procesos comunicativos y de las direcciones de la comunicación organizacional; b) las redes y medios de comunicación informales, nos permitirá discernir el reconocimiento de los mensajes no institucionalizados de SOSUNC y su influencia en la identidad, y c) las distintas nociones sobre comunicación que circulan en SOSUNC.

a) Redes, medios y fuentes de comunicación formales internas de SOSUNC:

La primera fuente de información de tipo reglamentaria de la organización son las resoluciones emitidas desde el Consejo Directivo. La segunda fuente de información es el Sistema integral de gestión de servicios, la plataforma virtual interna de digitalización de todos los trámites de la obra social. La plataforma no tenía específicamente funciones comunicativas, pero allí podía encontrarse información de datos específicos y necesarios para la realización de los trámites de la obra social y del trabajo de las personas que forman parte de SOSUNC.

⁶ Para definir a la comunicación formal en la organización. entendemos que a esta “puede vérsela como una superposición de aspectos formales e informales. En efecto, en la realidad de la organización existen unas relaciones sociales fruto en primer lugar de un plan formalmente establecido para alcanzar los objetivos propuestos.” (Moret, Arcila, 2011, p.10).

A partir de la observación participante, que fue parte de la metodología de investigación de este diagnóstico, hemos reconocido que, previo al proceso de reorganización la información proveniente de las fuentes oficiales se distribuía en SOSUNC por correos electrónicos, que eran el principal medio de comunicación institucional interno. Las casillas de correo en SOSUNC, están organizadas por áreas, a las que tiene acceso todo el equipo del área correspondiente y algunas casillas son particulares de jefes y jefas de sectores. Si bien existe una lista de casillas de correos y a qué área corresponde, hay muchos correos por sector o por personas. Los correos no tienen funciones ni procedimientos específicos de uso. La información oficial circulaba por los correos electrónicos sin unificación del contenido y de manera parcial. Esta institucionalización de la información presente en los correos en articulación con la ya mencionada falta de procedimientos y acuerdos entre sectores, promovía la circulación de información imprecisa y descoordinada, impactaba en el desarrollo de las tareas de cada sector y, por consiguiente, en el vínculo entre ellos.

La falta de protocolización de la socialización de la información oficial, generaba un flujo de la información desde el Consejo Directivo hacia los jefes, por ser el escalafón siguiente en la estructura orgánica, y luego entraba en el circuito de mail. Esto establecía una lógica de flujo de la información vertical de arriba hacia abajo que no garantizaba el efectivo y coordinado conocimiento de la información por parte de todos los integrantes de SOSUNC, quienes la requerían para hacer sus trabajos diarios y garantizar el funcionamiento de la obra social. Se reconoce aquí el ejercicio de la comunicación desde perspectivas instrumentales, dando cuenta de la tradición de gestión de organizaciones y de su comunicación. En esta línea, una de las entrevistadas reconoce las limitaciones que representa para el cumplimiento de objetivos la

gestión de la comunicación desde la visión vertical y desarticulada ya que, para pensar el proceso de reorganización interna entiende que:

“A partir de allí [de la información desorganizada] se empezó a hacer una planificación para mejorar los temas comunicacionales entre administrativos de SOSUNC para con el afiliado y también dentro de SOSUNC, mejorar también cuestiones que se desconocen, por ejemplo, el reglamento interno que hacen a la labor diaria.” (Entrevistada N°2)

El principal cambio en las redes, medios y fuentes oficiales e institucionales de comunicación interna fue a partir de la creación del área de comunicación en SOSUNC, como acción del proceso de reorganización interna. El área crea el Boletín Oficial Interno, con el objetivo de “contar con una plataforma que contenga toda la información necesaria para que cada persona pueda desarrollar sus tareas y entenderla como un servicio de comunicación para todo el equipo de SOSUNC.” (...)Por otro lado, representa un recurso que contribuye al clima organizacional, a partir de comprenderlo como una herramienta que la institución pone a disposición del equipo de trabajo y ofrece un espacio de transparencia institucional.” (Proyecto comunicacional SOSUNC, 2021)

No obstante, el Boletín era una propuesta comunicativa disruptiva y novedosa a las lógicas de comunicación habituales, que proponía una democratización y ordenamiento de la comunicación institucional, pero no contaba con el acompañamiento técnico y de gestión para la integración de la herramienta a la lógica cotidiana de quienes forman parte de SOSUNC. Todas las acciones y modificaciones del proceso de reorganización interna comenzaron a ser socializadas por el Boletín. Esto generaría un traslado de las responsabilidades informativas y comunicacionales de la cúspide de la verticalidad comunicacional (desde dónde se entendía que la responsabilidad comunicacional estaba cumplida con la publicación de la información el Boletín Oficial Interno) hacia el equipo de trabajo de SOSUNC. Por ejemplo, podemos dar

cuenta del traslado de esta responsabilidad en la observación desde las cabezas de la gestión del proceso de reorganización, que entiende que “*el personal no está tan al tanto de las prioridades, pero deberían también, y saben en qué estamos*”. (Entrevistada N°1) Pero desde el proceso de reorganización interna se instauró un canal de comunicación (el Boletín Oficial Interno) endeble técnicamente que se asumió como oficial desde su primer comunicado, sin un seguimiento de su apropiación e incorporación por parte del equipo de trabajo. Al oficializarse este canal de comunicación como acción del proceso de reorganización sin la contemplación de la cultura organizacional para la implementación de un nuevo hábito comunicativo, se enfatizaría la gestión instrumental de la organización y de la comunicación en la organización.

b) Redes de comunicación informales.

En función de lo antes mencionado sobre la falta de protocolización de circulación de la información oficial interna, la información institucional se oficializaba en los espacios de comunicación informal⁷. Las personas para informarse sobre procedimientos o tomar decisiones debían visitar a los diferentes sectores en búsqueda de quien tenga esa información o contactarse por los Whatsapp institucionales y/o personales. Pudimos observar que esto representaba un problema en el desarrollo de los procedimientos internos ya que, por ejemplo, desde el personal se reconoce que

“Lo ideal sería tener todo sistematizado, los canales institucionales. Eso mejora un montón la comunicación. Te doy un ejemplo. Alguien solicita una licencia y lo manda al correo de recursos humanos ¿Cuánto mejor sería que puedan solicitarlo a través del sistema?

⁷ Comunicación informal como “la fundada en las relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal, de naturaleza afectiva y duradera. (...) con una estructura elemental en que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual” (Moret, Arcila, 2011, p.10).

Entonces partiendo de esa idea, sería bueno procedimentar todas las cuestiones de comunicación por un canal fehaciente”. (Entrevistada N°2)

Esta oficialización de los canales informales de comunicación sería, en parte, lo que posibilitaría el surgimiento de nociones identitarias desde el núcleo de la estructura de SOSUNC⁸. A su vez, la falta de canales oficiales y la lógica vertical de comunicación, imposibilitan el diálogo y paso de estos mensajes y discursos identitarios desde sus orígenes (en el núcleo de SOSUNC) hacia las cabezas de gestión.

Estas prácticas comunicacionales, es decir, la circulación de la información oficial por canales informales de comunicación, que no garantizaban la distribución completa de la información, conseguiría que la desorganización procedimental se trasladara a los diálogos interpersonales, generando así el mal clima laboral como rasgo de la cultura organizacional. En este sentido, desde el proceso de reorganización interna se impulsaron las “Capacitaciones de comunicación”, que consistían en un encuentro mensual virtual dirigido a todo el equipo de SOSUNC y estaban orientadas a brindar herramientas de comunicación. En torno a la opinión sobre las capacitaciones, observa una de las jefas de área que:

“Las capacitaciones nunca son negativas, siempre son una herramienta. Pero por ahí noto que, más allá de la capacitación de comunicación, tendríamos que tener una buena capacitación de negociación y de resolución de conflictos. Porque, vamos a decir la verdad, el clima laboral en SOSUNC no es el mejor. Estaría bueno lograr, al momento de trasladar la información a mi compañero/a, bajar, tener un momento de reflexión y decir “bueno, busco la mejor forma para hablar y no llegar al choque” (Entrevistada N°2)

⁸ Como por ejemplo, la ya mencionada presencia de los propósitos de la obra social en los discursos de los miembros de SOSUNC, a pesar de la falta de enunciación de propósitos en documentación oficial.

Dando cuenta así de que el mal clima laboral es un rasgo de la cultura organizacional de SOSUNC y que las capacitaciones de comunicación, en su apreciación, no fueron la herramienta para solucionarlo.

Entonces, del proceso de reorganización en relación con la realidad comunicacional, podemos decir que quienes impulsaron las acciones advirtieron la necesidad de incorporar la comunicación como elemento central del clima laboral, en orden a un modelo de gestión alternativo al tradicional e instrumental. Sin embargo, contrariamente a la propuesta en la aplicación de estas acciones reprodujeron metodologías acordes al modelo vertical de gestión y de comunicación. Esta incoherencia de modelos de gestión dificultó el desarrollo del proceso de reorganización.

c) Nociones de comunicación durante el proceso de reorganización.

A partir del análisis de la implementación de las “Capacitaciones de comunicación” como acción del proceso de reorganización interna, en relación a las prácticas comunicacionales de la cultura organizacional de SOSUNC, se identificaron la concepción de comunicación relacional del proceso de reorganización y la concepción de tipo instrumental de la comunicación de su implementación. También permitió notar cómo este modo de ejecución de las capacitaciones de comunicación definió las nociones de responsabilidades comunicacionales de la organización de quienes encabezaron el proceso de reorganización, que entienden que

“Es responsabilidad de la institución brindar herramientas de comunicación. Hay una responsabilidad institucional, si no hubiéramos gestionado las capacitaciones yo no le hubiera podido pedir a los jefes que se comuniquen mejor con sus equipos. Ahora, de la mano de las

capacitaciones uno puede decir: 'te doy herramientas, te exijo que las pongas en marcha', eso en cuanto al rol institucional en la comunicación interna” (Entrevistada N°1).

Estas representaciones de la comunicación dan cuenta del flujo vertical de comunicación de la obra social. Esto también puede observarse en el relato de otra de las entrevistadas, que entiende que *“Dentro de SOSUNC, la comunicación interna sería del consejo hacia los mandos medios y de todos los empleados que constituimos SOSUNC (...) La comunicación organizacional sería buscar la forma, el canal, de que todos tengamos todos la misma información.”* (Entrevistada N°2). En el mismo relato, se percibe también la centralización de la información y la comunicación en la sede central de la obra social. La entrevistada, quien pasó de tener su puesto laboral en una delegación a formar parte del equipo de jefes, reconoce que *“Ahora es como que estoy 'dentro de SOSUNC' y tengo acceso a toda la información, y si no me levanto, camino y estoy al lado de la otra área”* (Entrevistada N°2). Esta centralización de la información pudo subsanarse con el factor externo de la pandemia y el incremento de la virtualidad. En palabras de la entrevistada:

“Lo que tengo que decir es que recién, con la pandemia, tenemos un contacto más estrecho con la central de Neuquén. Antes no, llegabas a un teléfono, te derivaba a otro, a diferentes áreas y uno no la tenía tan clara. Porque no había un fuerte canal comunicacional desde la central con las delegaciones. No había ese nexo, y uno se sentía huérfano.” (Entrevistada N°2)

La integración de las delegaciones no fue lograda por acciones del proceso de reorganización, pero la virtualidad habilitó un nuevo canal de comunicación que posibilitó metodologías de implementación de las acciones del proceso de reorganización que invitarían

a la integración. Posicionando, ahora, al proceso de reorganización con metodologías de comunicación cercanas a una noción relacional de la comunicación.

Como acción del proceso de reorganización central en la definición de la noción de comunicación institucional, analizamos en esta investigación la “Creación del área de comunicación”. Esta área de comunicación entiende a la comunicación interna de SOSUNC en los siguientes términos:

“En el caso de una obra social donde los afiliados son parte del gobierno de la misma, la comunicación interna resulta crucial y su aspecto más importante. Los objetivos de la misma deben apuntar a incluir a sus afiliados a las decisiones de la Comisión Directiva, y, en un sentido similar, a que los y las afiliadas se sientan parte de la obra social” (Propuesta comunicacional Servicio de Obra Social de la Universidad Nacional del Comahue 2019).

Al ser la comunicación interna de SOSUNC definida como la que involucra a toda la comunidad universitaria, orientó el trabajo del área de comunicación hacia la comunicación externa, no contemplando las particularidades de la comunicación de cada delegación y sus miembros como parte de una institución que construye su cultura organizacional. De esta manera el área de comunicación fortalecería un sistema reduccionista de gestión de la comunicación organizacional. Sin embargo, el área también trabajó orientada a procesos de formalización de canales de comunicación y con metodologías participativas de gestión de la comunicación interna.⁹

Podemos agregar en torno a las nociones de comunicación que pudimos reconocer en esta investigación, que quienes impulsaron el proceso de reorganización, entienden que la comunicación es *“fundamental para integrar, los diferentes sectores, áreas, participantes, actores. es fundamental para unir y tejer una misma red. Sino se genera mucha dispersión. Soy un convencido que una mala comunicación interna genera muchos ruidos”* (Entrevistada N°1), dando cuenta así de una visión integral de la misma. La comunicación tiene un lugar central

⁹ Por ejemplo, el desarrollo del Boletín Oficial Interno.

en el proceso de reorganización interna, ya que, desde la principal área impulsora del proceso, se entiende que la comunicación *“Para mí es la clave del éxito, primero la comunicación interna, por eso es super importante reforzar recursos humanos con el relevamiento por sectores¹⁰, porque disminuye el conflicto interpersonal.”*, (Entrevistada N°1). Demostrando que la comunicación es integrada al proceso de reorganización desde perspectivas relacionales.

Podemos definir, a partir de observar las distintas acciones que representan el proceso de reorganización, que, para la gestión de la comunicación de las mismas, coexisten diferentes concepciones de comunicación. Algunas de estas son incongruentes entre sí, otras comparten perspectivas, se alinean a la realidad comunicacional de SOSUNC y/o se distancian de ella. Algunas acciones plantean una noción en su planificación y ejecutan otra o a la inversa. Algunas proponen ideas instituyentes de comunicación y otras reproducen el instituido modelo de gestión instrumental. Estas incongruencias y tensiones entre las nociones de comunicación terminaron siendo un reflejo de la situación de comunicación propia de la cultura organizacional de SOSUNC ya descrita en este diagnóstico. En palabras de uno de los entrevistados, *“Caímos todos presos de esa desorganización.”* (Entrevistado N°2) reconoce y da cuenta así cómo el proceso de reorganización derivó en la reproducción del modelo tradicional de gestión

¹⁰ El relevamiento por sector hace referencia al relevamiento de recursos humanos, a otra de las acciones del proceso de reorganización, orientada al trabajo del clima laboral, que promueve el acompañamiento personalizado e institucional a distintos miembros de los equipos y un relevamiento de información desde entrevistas semi estructuradas y espacios de diálogos.

Sobre el proceso de reorganización interna

4.1

Ficha de acciones

4.1.1

Creación del área de comunicación

4.1.2

Creación del área de mejora continua

4.1.3

Boletín Oficial Interno

4.1.4

Encuesta de satisfacción laboral

4.1.5

Organigrama y misiones y funciones

4.1.6

Relevamiento de recursos humanos

4.1.7

Capacitaciones de comunicación

4.1.8

Grupo de trabajo saludable

4.1.9

Reuniones de mandos medios

Este apartado asume un carácter principalmente descriptivo del proceso de reorganización interna, a partir de la elaboración de la “Ficha de acciones”. Esta ficha describe cada una de las acciones, acorde a los objetivos de esta investigación, en función de: 1) El vínculo del proceso de reorganización con la identidad de SOSUNC y 2) La cercanía del proceso de reorganización a un modelo de gestión instrumental de la salud y de la comunicación. Se trata de una sistematización de las acciones más representativas del proceso de reorganización interna cuya descripción particularizada permite posteriormente analizar el proceso en su totalidad.

Sintetizando, se realiza para cada acción una descripción general y luego cuadros de correspondencias en función de la metodología propuesta para este diagnóstico. A tal fin se repetirá el siguiente esquema para el análisis de cada acción del proceso de reorganización:

1) Para analizar el vínculo del proceso de reorganización con la identidad de SOSUNC, se realiza un cuadro de correspondencias en función de la incorporación de las siguientes variables de la identidad: a-Autonomía (de administración), b- pertenencia a la Universidad (como parte de la comunidad universitaria), c- Representatividad (institucional, la que se encuentra, desde la autopercepción, en empleados y empleadas de SOSUNC), d- Solidaridad (basado en su financiación, que tiende a modos de funcionamiento cooperativos).

2) Para analizar la cercanía del proceso de reorganización al modelo de gestión instrumental de la salud y de la comunicación, se realiza un cuadro de correspondencias para indagar en función de las siguientes variables: a) Direccionalidad (de las acciones del proceso de reorganización), b) Canales (de comunicación por los cuales se desarrolla la acción), c) Participación (de los miembros de la organización en las acciones), d) Seguimiento y acompañamiento (del desarrollo de la acción), e) Adaptabilidad (capacidad de adaptación según

la plasticidad estructural de la obra social) y f) Receptividad (niveles de aceptación de la acción por parte de los miembros de SOSUNC).

Tomaremos como referencia los siguientes indicadores de cada variable para comprender si responde al modelo de gestión instrumental:

Cuadro | Variables del modelo de gestión instrumental

Variable		Indicador del modelo de gestión instrumental
Direccionalidad	De ejecución las acciones del proceso de reorganización.	Vertical
Canales de comunicación	No accesibles para la mayoría de las personas o no incorporadas en los hábitos comunicacionales de la cultura organizacional.	No accesibles / Restringida
Participación	De los miembros de SOSUNC, en la toma de decisiones sobre las acciones.	Cerrada
Seguimiento y acompañamiento	Del desarrollo de la acción.	Sin seguimiento o acompañamiento
Congruencia	No considera las características de la estructura, identidad y realidad comunicacional de SOSUNC	No congruente

4.1.

Ficha de acciones

Previo a realizar un análisis focalizado de las acciones particulares, haremos una descripción general del proceso de reorganización interna de SOSUNC. Podemos decir que comenzó en el año 2019 con la asunción del nuevo Consejo Directivo. Estuvo principalmente a cargo de la gerencia en la coordinación general, y jefes y jefas de sector con el aval de los

directivos. Institucionalmente fue denominado como “Etapa de re-organización institucional”, según consta en la Resolución CD S.O.S.U.N.C. N°007/2021 que encomienda a la gerencia dicho proceso. Sin embargo, esto es cuestionado a partir de lo relatado en torno a la denominación del mismo, por una de las entrevistadas que estuvo a cargo del proceso:

“No sé si el ‘re’, lo pongo en duda, el ‘re’ significa que había un orden antes y lo dudo, por un lado, desde la gestión lo dudo. Desde lo semántico había un orden porque la obra social funcionaba, pero desde la gestión no había un orden.” (Entrevistada N°1).

Esta percepción de las cabezas de gestión sobre el estado de desorganización de SOSUNC fue el punto de inicio para la planificación del proceso de reorganización. Al consultar sobre las razones que motivaron el proceso, algunas de las personas que encabezaron las acciones atribuyen esa falta de orden a:

“Los graves problemas de comunicación interna, los conflictos interpersonales, la falta de formalización de los procesos, de los puestos, la desunión de los sectores entre sí, eso principalmente. Yo calculo que todo lo que se ha trabajado va en función de esa desorganización.” (Entrevistado N° 2).

De esta manera el proceso de reorganización se dirigió en dos sentidos: por un lado, hacia lo comunicacional y, por el otro, hacia lo procedimental. En el primer caso, ya que en palabras de una de las entrevistadas: *“En el tema de la comunicación, se puso mucho énfasis. Había que hacerlo, porque había muchas falencias a partir de allí.”* (Entrevistada N° 2). Y en el segundo caso, con respecto a lo procedimental, ya que también las entrevistadas observan que *“Cada uno de los sectores no veía objetivos institucionales, veían sus propios objetivos, y te diría que ni siquiera el sector internamente”*. (Entrevistada N° 1). De esta manera se

plantearía una perspectiva del proceso de reorganización sistémica, que no se reduce a medios y fines, si no que contempla elementos del contexto organizacional interrelacionados y en el que la comunicación interna, tanto institucional como interpersonal, cobra carácter central, dando cuenta así de una intención de adherir a un modelo de gestión de organización y de la comunicación integral.

4.1.1.

Creación del área de comunicación

La “Creación del Área de Comunicación” fue una de las primeras iniciativas del proceso de reorganización interna, ya que era considerada un área central para la gestión organizacional. Como lo plantea quien encabezó de gestión del proceso: *“Para mí la comunicación es la clave del éxito. (...) tiene que haber alguien que sepa encargarse de la comunicación, porque también hay que profesionalizar el rol”*. (Entrevistada N°1). Se llevó adelante la contratación de un equipo de consultores externos de comunicación, integrado por dos personas, quienes realizaron un diagnóstico de la situación comunicativa de SOSUNC. Tal diagnóstico representó las bases de la “Creación del Área de Comunicación” y su posterior desarrollo. Estableció nociones de comunicación, identificó las problemáticas de comunicación de SOSUNC y definió los roles de los miembros de comunicación en las instancias comunicativas de la organización.

En el diagnóstico que realizaron los consultores, se entiende que la comunicación organizacional constituida por:

“Dos grandes dimensiones: La Interna, apuntada a sus integrantes o usuarios, y la Externa, que entendemos para este caso objetivada en la prensa, quienes llegan luego a los actores sociales y políticos con incidencia en la obra social. (Propuesta comunicacional Servicio de Obra Social de la Universidad Nacional del Comahue 2019).

De esta manera, el diagnóstico de los consultores establece que la comunicación interna de SOSUNC comprende a toda la Comunidad Universitaria, sin diferenciación con el personal de SOSUNC. Esto se manifiesta en tal diagnóstico de la siguiente manera:

“En el caso de una obra social donde los afiliados son parte del gobierno de la misma, la comunicación interna resulta crucial y su aspecto más importante. Los objetivos de la misma deben apuntar a incluir a sus afiliados a las decisiones de la Comisión Directiva, y, en un sentido similar, a que los y las afiliadas se sientan parte de la obra social” (Propuesta comunicacional Servicio de Obra Social de la Universidad Nacional del Comahue 2019).

En la “Propuesta comunicacional SOSUNC” (2019) que presenta el diagnóstico de los consultores, se identificaron las siguientes problemáticas de la comunicación interna:

- “Falta de una identidad visual acorde a los objetivos antedichos. Si bien la web tiene una estética medianamente elaborada, la misma no contiene los elementos necesarios para generar apropiación de parte de los afiliados y afiliadas.”

- Falta de una estrategia de apropiación desde redes: afiliados y afiliadas no aparecen en las imágenes y sólo como destinatarios en los textos, lo que dificulta la identificación con la pertenencia a obra social y sus beneficios.

- No hay casi ningún tipo de información de acciones o situaciones sobre las sedes.

Mayormente remite a información de su sede Central y a beneficios relativos a usuarios de Neuquén y Cipolletti. Incluso por esta dinámica, no se logra generar una identificación más regional de sus beneficios.

- Ausencia de protocolos de correspondencia: se repiten casi todas las mismas informaciones en todas las plataformas, sin criterios de jerarquización o públicos.

- Tratamiento fotográfico disfuncional o en varias ocasiones apuntado a la comunidad interna de los trabajadores de SOSUNC (y no a los afiliados en general).

- Uso del lenguaje sin criterios de correspondencia. A veces se encuentra un excesivo formalismo en situaciones o plataformas donde podría trabajarse la relación con los afiliados y afiliadas con más informalidad.

Con este modo de nombrar las problemáticas comunicacionales, el diagnóstico de los consultores pone el eje de los problemas de comunicación de la institución en medios y redes y en el vínculo con la comunidad universitaria. De esta manera, las líneas de acción y estrategia de comunicación general que propusieron quedaron relegadas a las instancias comunicacionales con los afiliados/as, estando estas orientadas a:

- Construcción de una identidad visual, homogénea y representativa.
- La diversificación de estrategias según las diferentes plataformas, atendiendo a las lógicas comunicacionales de cada una.
- Un trabajo discursivo que permita la apropiación de dificultades, metas, y apunte una identidad institucional.
- Un conjunto de prácticas que incluya discursivamente a afiliados y afiliadas en texto e imagen.
- Estrategias que faciliten y dinamicen el acceso a la información de beneficios y prestaciones de la obra social.

En estas líneas de acciones, el personal de la obra social es incorporado en la propuesta de comunicación de los consultores desde su rol en el circuito de comunicación con afiliados/as de la siguiente manera:

“Para que funcione una reestructuración comunicacional deben estipularse responsabilidades y lógicas de trabajo entre el personal. (...) Es importante esto último porque implica el feedback de usuarios, que muchas veces canalizan sus impresiones a través del

personal”. (Propuesta comunicacional Servicio de Obra Social de la Universidad Nacional del Comahue 2019)

Similitudes con el modelo instrumental de gestión

Por lo expuesto anteriormente, podemos decir que, en lo que respecta a la acción de la “Creación del Área de Comunicación”, las variables que seleccionamos como características del modelo de gestión instrumental se manifiestan en esta acción de la siguiente manera: a) Una direccionalidad vertical, con acciones de comunicación que van desde la gestión hacia los afiliados. b) Principales canales de comunicación las instancias externas (newsletter y redes sociales). c) No integra la participación de los miembros de SOSUNC en la construcción y uso de todos los mensajes y circuitos comunicativos. d) El seguimiento y acompañamiento del desarrollo del área de comunicación consistía en el planteamiento de cinco objetivos anuales, cuya planificación resultaba inconsistente considerando las modalidades de contratación del equipo, que no pactaba temporalidad de contratos, tal modo de evaluación se entiende en esta investigación como ausencia de seguimiento. e) El área fue rápidamente incorporada como parte de la estructura de la obra social en el funcionamiento de la misma y fue reconocida y apropiada por los miembros del equipo, dando cuenta de una congruencia y coherencia con la estructura y realidad comunicacional de SOSUNC. Sobre la presencia de la identidad de

Cuadro | Similitudes con el modelo instrumental de gestión

Acción: Creación del área de comunicación

Variable		Indicador del modelo de gestión instrumental	Reproduce el indicador	
			SI	NO
Direccionalidad	De ejecución las acciones del proceso de reorganización.	Vertical	X	
Canales de comunicación	No accesibles para la mayoría de las personas o no incorporadas en los hábitos comunicacionales de la cultura organizacional.	No accesibles / Restringida	X	
Participación	De los miembros de SOSUNC, en la toma de decisiones sobre las acciones.	Cerrada	X	
Seguimiento y acompañamiento	Del desarrollo de la acción.	Sin seguimiento o acompañamiento	X	
Congruencia	No considera las características de la estructura, identidad y realidad comunicacional de SOSUNC	No congruente		X

Presencia de la identidad en la acción

SOSUNC en la creación del área de comunicación en relación a las características identitarias de la Obra Social: a) Dada la modalidad de gestión del área, a partir de consultores externos, no se corresponde con la característica de autonomía de gestión de la obra social. b) Se reconoce un fuerte interés y presencia del carácter universitario. c) La forma en que es comprendida la comunicación interna, sin distinción particular de empleados y empleadas de SOSUNC, no incluye la variable de representatividad de la identidad d) La característica de “solidaridad” está presente en el vínculo con la universidad al proponer articulaciones colaborativas entre ambas instituciones.

Variable		Presenta la variable	
		SI	NO
Autonomía	De administración		X
Pertenencia a la Universidad	SOSUNC como parte de la Comunidad Universitaria	X	
Representatividad	[Institucional] La que, desde la autopercepción (endo-identidad), se encuentra en empleados/as de SOSUNC		X
Solidaridad	Basada en su financiación, que representa modos de funcionamiento colaborativos		X

4.1.2.

Creación del área de Mejora Continua

Al inicio del proceso de reorganización en 2019 uno de los empleados de SOSUNC propuso el proyecto “Programa de mejora y Gestión de Gobierno”. En el marco del proceso de reorganización, el proyecto contó con el aval directivo y comenzó a implementarse. Este proyecto, es comunicada interna e institucionalmente como:

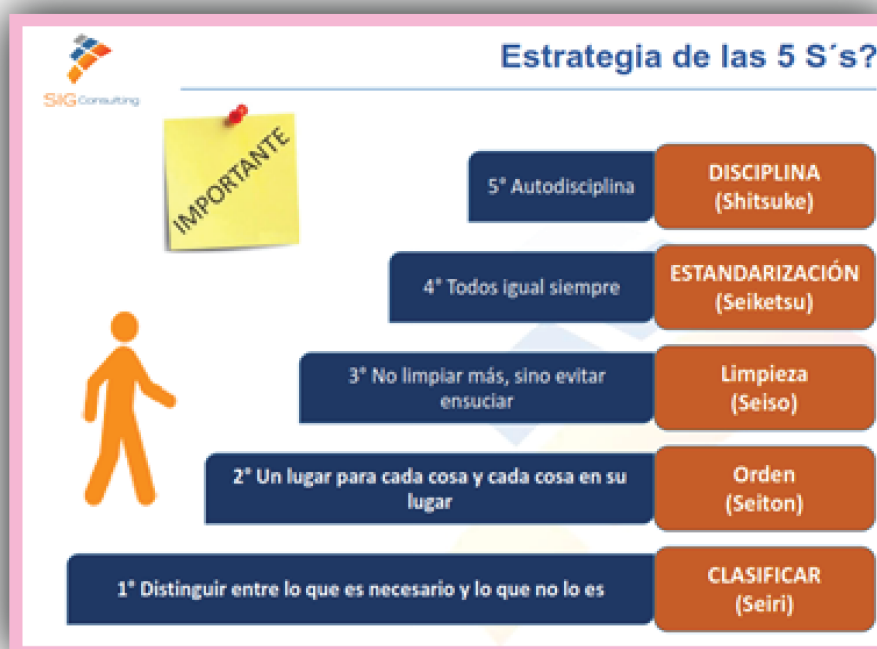
“Una propuesta impulsada desde la gerencia y el área de administración de las tecnologías de la información y la comunicación. Está orientado a la reorganización de la institución a los fines de mejorar y operativizar el funcionamiento interno de SOSUNC.”

El plan de mejora y Gestión de Gobierno proponía siete etapas, basadas en preguntas guías cuyas respuestas debían determinar las líneas de acción.

1. ¿Cuáles son los motivos?
2. ¿Dónde estamos ahora?
3. ¿Dónde queremos ir?
4. ¿Qué es preciso hacer?
5. ¿Cómo conseguiremos llegar?
6. ¿Hemos conseguido llegar?
7. ¿Cómo mantenemos el impulso?



Al programa de mejora de Gestión y Gobierno lo acompañaba la metodología de las “5 S’s” “Metodología japonesa utilizada comúnmente durante la implementación de sistemas de calidad total, con el propósito de ejecutar la cultura de calidad.” (Material de SIG consulting 2018). Se enmarca en Japón pos II guerra mundial como instrumento para la recuperación productiva y económica. Esta metodología es parte de lo que se nombra como “Mejora continua”. Los materiales consultados para la elaboración del proyecto no detallan la definición de “Mejora Continua”. La herramienta de las 5s’s se define como “la herramienta más utilizada principalmente para formar una cultura de combate al desperdicio, a la falta de orden, a la suciedad, a la falta de higiene y a la falta de disciplina para mantenimiento del orden y de la limpieza en los ambientes de trabajo.” Propone los siguientes principios:



El proyecto comenzó a implementarse a partir de una presentación expositiva ante los jefes de sectores, de la que participaron distintas delegaciones de manera virtual, cuando aún la virtualidad no se encontraba establecida como canal de comunicación habitual de la Sede Central con las delegaciones.

Este proyecto representó la primera iniciativa de reorganización orientada a la intervención en los distintos equipos de trabajo de SOSUNC. También la primera experiencia de elaboración y ejecución de un proyecto de gestión organizacional.

El impulso de este proyecto dio paso a la creación del área de Mejora Continua que, en 2020 y por Resolución S.O.S.U.N.C N°005/2020, es aprobada y se incorpora al organigrama, como dependencia de Gerencia.

La creación del área se argumentó en la importancia de la existencia de un entorno apropiado para la implementación de mejoras en la institución. El proyecto del área afirma que

el personal de SOSUNC se encuentra abocado a tareas operativas sin espacios, tiempo y capacidad de gestión de proyectos dentro de sus áreas. Establece que:

“La posibilidad de contar con un área no operativa que se ocupe de mantener un proceso continuo de mejora en toda la institución garantiza suficiente nivel de abstracción y ofrece una mirada de apoyo hacia las áreas de gestión en los momentos de descubrir, sensibilizar, planificar, poner en práctica y controlar las mejoras.” (Resolución, CD S.O.S.U.N.C N° 005/2020, Anexo I)

El proyecto del “Sector de Mejora Continua” (Resolución, CD S.O.S.U.N.C N° 005/2020, Anexo I) define como misión apoyar a las áreas de gestión y gobierno de la organización en la detección, diseño, planificación, puesta en marcha y supervisión de avances que permiten lograr nuevos objetivos o mejoran la performance de los objetivos actuales. El proyecto también establece que tiene la función de sensibilizar sobre las necesidades de cambio que representen mejoras en procesos, procedimientos, normativas, etc.

Buscó ser un área que permita facilitar la identificación y priorización de los motivos de cambio. Planificar mejoras y definir indicadores de actuación y rendimiento para evaluar la implementación de las mejoras y sus beneficios.

Similitudes con el modelo instrumental de gestión

De esta descripción de la creación del “Sector de Mejora Continua”, podemos observar que las variables de modelo de gestión instrumental se presentan en esta acción de la siguiente manera: a) Propone una direccionalidad de acción horizontal, ya que busca desarrollarse paralelamente a las funciones operativas de todos los sectores, proponiendo una visión de

gestión integral y de articulación con y entre ellos. Sin embargo, del análisis del proyecto observamos que el modelo de gestión de las organizaciones que plantea se corresponde a la eficiencia de producción de capital, que deviene en una gestión instrumental de la organización donde el planteamiento de funcionamiento horizontal significa una estandarización de procedimientos a aplicar de manera uniforme en todos los sectores. b) Establece para su funcionamiento directrices de acción que son comunicadas de arriba hacia abajo, sin canales e instancias de comunicación definidas para su ejercicio. c) La participación en esta acción es cerrada, ya que la integración de las personas solo es a partir de seguir las indicaciones de la metodología de gestión del área. d) La propuesta de “Mejora Continua”, no establece un seguimiento, acompañamiento o evaluación para la implementación de su funcionamiento. e) El funcionamiento del “Sector de Mejora Continua”, que propone un modelo de gestión para la eficiencia de producción de capital. Ya que la obra social no tiene por objetivos la producción de capital, la acción no resultaría coherente ni congruente con la cultura organizacional, estructura y realidad comunicacional.

Cuadro | Similitudes con el modelo instrumental de gestión
Acción: Creación del área de Mejora Continua

Variable		Indicador del modelo de gestión instrumental	Reproduce el indicador	
			SI	NO
Direccionalidad	De ejecución las acciones del proceso de reorganización.	Vertical	X	
Canales de comunicación	No accesibles para la mayoría de las personas o no incorporadas en los hábitos comunicacionales de la cultura organizacional.	No accesibles / Restringida	X	
Participación	De los miembros de SOSUNC, en la toma de decisiones sobre las acciones.	Cerrada	X	
Seguimiento y acompañamiento	Del desarrollo de la acción.	Sin seguimiento o acompañamiento	X	
Congruencia	No considera las características de la estructura, identidad y realidad comunicacional de SOSUNC	No congruente	X	

Presencia de la identidad en la acción

En relación a la identidad y la presencia de las variables de la misma en la acción, podemos decir que: a) La creación del “Sector de Mejora Continua” responde a la característica de la identidad de gestión autónoma, ya que propone la creación de un área abocada exclusivamente a la gestión interna a cargo de la propia organización, sin la necesidad de asesores externos. Pero su modelo de gestión importado y orientado a las lógicas de producción y eficiencia aleja al área de Mejora Continua de las demás características de la identidad: b) No permite que se alinee con la pertenencia a la Universidad Nacional del Comahue y c) No responde a la solidaridad como sistema de financiación. d) Al proponer la participación de las personas a partir de hacer cumplir directivas, la representatividad, es decir, la imagen que de la obra social tienen los empleados por la cual se la representan como solidaria y colaborativa, no se encuentra presente en esta acción del proceso de reorganización.

Cuadro | Presencia de la identidad de SOSUNC
Acción: Creación del área de Mejora Continua

Variable		Presenta la variable	
		SI	NO
Autonomía	De administración	X	
Pertenencia a la Universidad	SOSUNC como parte de la Comunidad Universitaria		X
Representatividad	[Institucional] La que, desde la autopercepción (endo-identidad), se encuentra en empleados/as de SOSUNC		X
Solidaridad	Basada en su financiación, que representa modos de funcionamiento colaborativos		X

4.1.3. Boletín Oficial Interno

El “Boletín Oficial Interno” se creó al inicio del proceso de reorganización desde el “Área de Mejora Continua” y, como tal, respondió también al modelo de gestión instrumental de organizaciones que el área proponía¹¹. El objetivo del Boletín era generar un canal de información institucional por medio del cual quienes encabezan la gestión pudieran compartir con el resto de los empelados/as directivas y novedades. Las mismas eran compartidas por mail y por un grupo de WhatsApp. No todas las personas que formaban parte del equipo de SOSUNC estaban incluidas en los contactos de difusión. La institucionalización por parte de las autoridades del Boletín como canal oficial fue inmediata. Una vez compartida la información por el Boletín, fundamentalmente las directivas, empleados y empleadas debían ajustar sus procedimientos y cumplirlas. Muchas de las acciones del proceso de reorganización interna fueron socializadas por el “Boletín Oficial Interno”. Así, la implementación y desarrollo de estas acciones estuvo condicionado por esta modalidad de comunicación, que no garantizaba el acceso de todos los miembros de la obra social a la información y el intercambio.

Más adelante, el área de Comunicación reformula el Boletín Oficial Interno y crea “una plataforma que contenga toda la información necesaria para que cada persona pueda desarrollar sus tareas”. (Proyecto de comunicación interna SOSUNC 2021). En esta segunda propuesta, el “Boletín Oficial Interno” fue comprendido como un servicio de comunicación para todo el equipo de SOSUNC, una herramienta que la institución puso a disposición del equipo de trabajo para facilitar el acceso a la información necesaria para desarrollar sus tareas y contribuir así al funcionamiento de cada sector y, por consiguiente, de la obra social en general.

11 Ver en apartado 1.2 “Creación del área de mejora continua”. cap. IV p.54.

Este segundo “Boletín Oficial Interno”, es una plataforma web en la que todos los miembros de SOSUNC pueden acceder con un usuario personal. Comparte comunicaciones en carácter de “Novedades” y organiza información y documentos necesarios para el funcionamiento de la obra social (resoluciones, planillas y formularios, material y video de capacitaciones, guías ilustradas de procedimientos, etc.). También habilita la opción de “comentarios”, para que haya una instancia de reciprocidad de las comunicaciones compartidas. Para determinar el tipo de modelo de gestión que se imprime en esta acción, tomaremos como referencia esta última versión del Boletín, ya que es la que los miembros de la organización han incorporado como espacio de comunicación oficial interno.

Similitudes con el modelo instrumental de gestión

De lo expuesto anterior mente sobre el “Boletín Oficial Interno”, podemos decir que posibilitó la accesibilidad a la información. Las comunicaciones del mismo provienen mayormente de las cabezas de gestión, pero los sectores también pueden solicitar la elaboración de una comunicación específica de su área que necesite que sea socializada. En esta lógica de funcionamiento del “Boletín Oficial Interno”, las variables analizadas en este diagnóstico de modelo de gestión se presentan de la siguiente manera: a,b y c) Tiene una direccionalidad horizontal y participativa tanto en la elaboración de la información institucional, como en su acceso como canal de comunicación. Las comunicaciones pueden ser solicitadas por cualquier miembro de la obra social. d y e) Para que una información sea publicada en el boletín, cuenta con el seguimiento necesario para chequear su adaptabilidad a la realidad de SOSUNC (en que participen todas las áreas involucradas y directivos para otorgar el aval). Finalmente, luego de realizar el seguimiento correspondiente, es compartida por el Boletín como información oficial, garantizando de esta manera una coherencia y congruencia con la estructura, identidad y realidad comunicacional de SOSUNC.

Cuadro | Similitudes con el modelo instrumental de gestión

Acción: Boletín Oficial Interno

Variable		Indicador del modelo de gestión instrumental	Reproduce el indicador	
			SI	NO
Direccionalidad	De ejecución las acciones del proceso de reorganización.	Vertical		X
Canales de comunicación	No accesibles para la mayoría de las personas o no incorporadas en los hábitos comunicacionales de la cultura organizacional.	No accesibles / Restringida		X
Participación	De los miembros de SOSUNC, en la toma de decisiones sobre las acciones.	Cerrada		X
Seguimiento y acompañamiento	Del desarrollo de la acción.	Sin seguimiento o acompañamiento		X
Congruencia	No considera las características de la estructura, identidad y realidad comunicacional de SOSUNC	No congruente		X

Presencia de la identidad en la acción

Para el análisis de la presencia de la identidad de la acción en función de las variables identitarias de SOSUNC, podemos decir que: a) El Boletín Oficial Interno refuerza la autonomía identitaria de SOSUNC, ya que, al intentar agrupar toda la información y recursos necesarios para el funcionamiento de la obra social, contribuye a la creación de un banco de información propio y autosuficiente. b) No refuerza la pertenencia a la Universidad ya que en su funcionamiento no se justifica la articulación con ella. c) Considerando sus características de participación y accesibilidad, enfatiza el carácter de representatividad, ya que el boletín se constituye como herramienta de y para el equipo de trabajo de SOSUNC. d) Esta herramienta, al proponer un marco de orden informativo de la organización, contribuye a mejorar las relaciones interpersonales entre sectores (que han motivado el proceso de reorganización

interna), a partir de ofrecer un espacio de transparencia institucional y claridad de información y procedimientos, retomando de esta manera la característica identitaria de solidaridad de la obra social.

Cuadro | Presencia de la identidad de SOSUNC
Acción: Boletín Oficial Interno

Variable		Presenta la variable	
		SI	NO
Autonomía	De administración	X	
Pertenencia a la Universidad	SOSUNC como parte de la Comunidad Universitaria		X
Representatividad	[Institucional] La que, desde la autopercepción (endo-identidad), se encuentra en empleados/as de SOSUNC	X	
Solidaridad	Basada en su financiación, que representa modos de funcionamiento colaborativos	X	

4.1.4.

Encuesta de satisfacción laboral

Las relaciones interpersonales internas en SOSUNC fueron una de las problemáticas prioritarias del proceso de reorganización interna. Recordamos que, desde las cabezas de gestión del proceso, definían como característica de las relaciones interpersonales “*La partición, la separación entre cada sector era tan grande que ni sabían lo que estaban*

haciendo, ni se comunicaban para preguntarles qué estaban haciendo, se criticaban todos contra todos y cuando” (Entrevistada N°2).

Las relaciones interpersonales se abordaron con el objetivo de “mejorar el clima laboral” entendiendo que su mejoría representaba un bienestar para todas las personas que forman parte del equipo de SOSUNC y, en consecuencia, contribuiría a mejorar el servicio a afiliados y afiliadas.

Para ello, se implementaron encuestas anuales denominadas “Encuestas de Satisfacción Laboral”, que permitirían hacer un reconocimiento y seguimiento anual del estado del clima laboral. Las mismas estuvieron dirigidas a todo el equipo de SOSUNC, se realizaron de manera virtual, con carácter optativo, anónimo y evaluaron aspectos como: las condiciones de trabajo, seguridad e higiene, ergonomía, trato interpersonal, relaciones entre sectores, recursos y otras dimensiones que hacen al clima laboral.

Hasta la fecha se realizaron dos encuestas, una en 2019 y otra en 2021:

- Encuesta de satisfacción y clima laboral 2019:

1º Encuesta de satisfacción laboral | 2019

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

- ¿Conocés la historia y trayectoria de SOSUNC?
- ¿Tus funciones y responsabilidades están bien definidas?
- ¿Recibís información sobre cómo te desempeñas en tu trabajo?
- ¿Estás motivada/o y te gusta el trabajo que desarrollás?
- El nombre de la institución y su posición en el sector, ¿es gratificante para vos?
- ¿Las condiciones salariales para vos son buenas?
- ¿Te sentís parte de un equipo de trabajo?
- ¿La comunicación interna dentro de tu área de trabajo funciona correctamente?
- ¿Conocés las tareas que desempeñan otras áreas?
- ¿Te sentís partícipe de los éxitos y fracasos de tu área de trabajo?

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

- ¿Conocés los riesgos y las medidas de prevención relacionados con tu puesto de trabajo?
- ¿El trabajo en tu área está bien organizado?
- ¿Las condiciones de trabajo de tu área son seguras?
- ¿Están claros y conocés los protocolos en caso de emergencia?
- ¿Podés identificar los sectores de los que Recibís Mejor Trato? (Listado de todos los sectores)
- ¿Podés identificar los sectores de los que Recibís Peor Trato?

FORMACIÓN E INFORMACIÓN

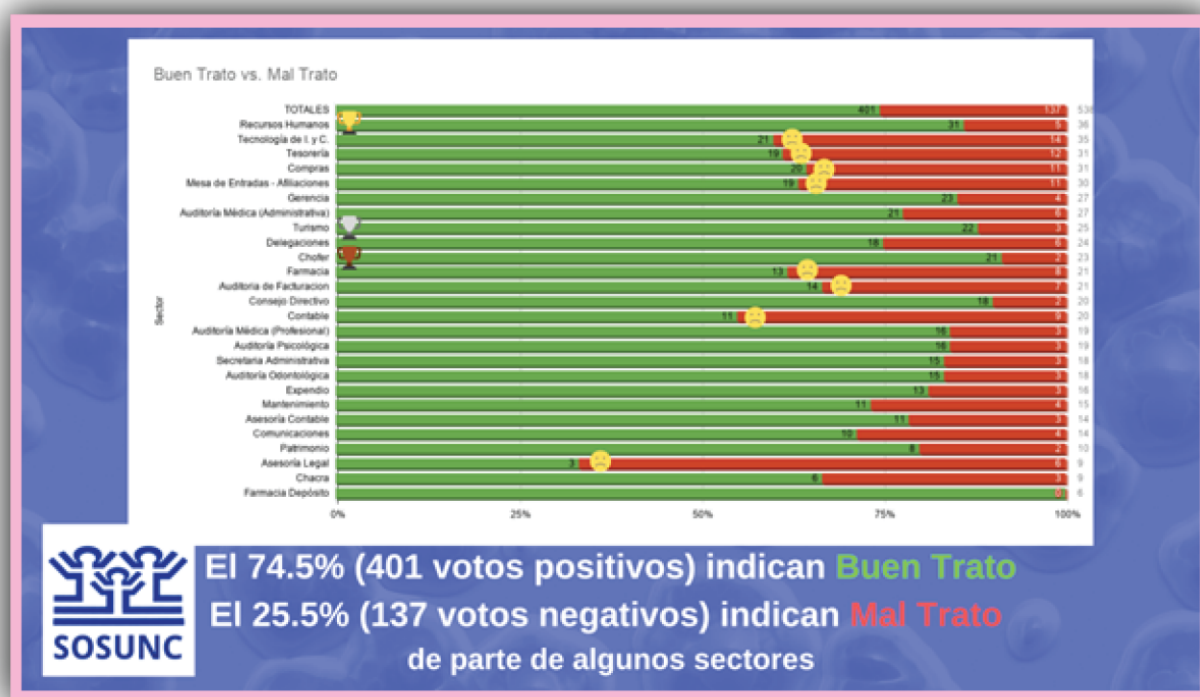
- ¿Recibís la formación necesaria para desempeñar correctamente tu trabajo?
- Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la institución se la proporciona.
- La institución le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.
- SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el clima laboral).

La elaboración de la encuesta estuvo a cargo del “Sector de Mejora Continua” y se comunicó por el “Boletín Oficial Interno”¹². De la primera encuesta de satisfacción laboral no hay registro

¹² El Boletín Oficial Interno es el canal institucional de SOSUNC creado desde el proceso de reorganización. Al momento de las encuestas, el boletín no se encontraba establecido en los hábitos comunicacionales de los miembros de SOSUNC o incorporado como canal de información oficial.

del total de participantes y las preguntas posibilitaron 4 opciones de respuestas que iban desde 1 (insatisfecho) hasta 4 (muy satisfecho).

Los resultados fueron publicados en Boletín Oficial Interno parcialmente, compartiendo únicamente en los resultados de las preguntas: *¿Podés identificar los sectores de los que Recibís Mejor Trato?* y *¿Podés identificar los sectores de los que Recibís Peor Trato?*. Los mismos fueron compartidos con el siguiente gráfico:



Posterior a la publicación de estos resultados se realizó un reconocimiento interno al personal mejor puntuado, que coincidió con los sectores unipersonales.

- Encuesta de satisfacción y clima laboral 2021:

2º Encuesta de satisfacción laboral | 2021

PERTENENCIA INSTITUCIONAL

- ¿Conocés la historia y trayectoria de SOSUNC?
- El nombre de la institución y su posición en la comunidad ¿Es gratificante para vos?
- ¿Te sentís partícipe de los éxitos y fracasos de tu área de trabajo?

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

- ¿Te sentís parte del equipo de trabajo de SOSUNC?
- ¿Recibís una devolución sobre cómo te desempeñás en tu trabajo?
- ¿Las funciones y responsabilidades de tu puesto de trabajo ¿Están bien definidas?

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

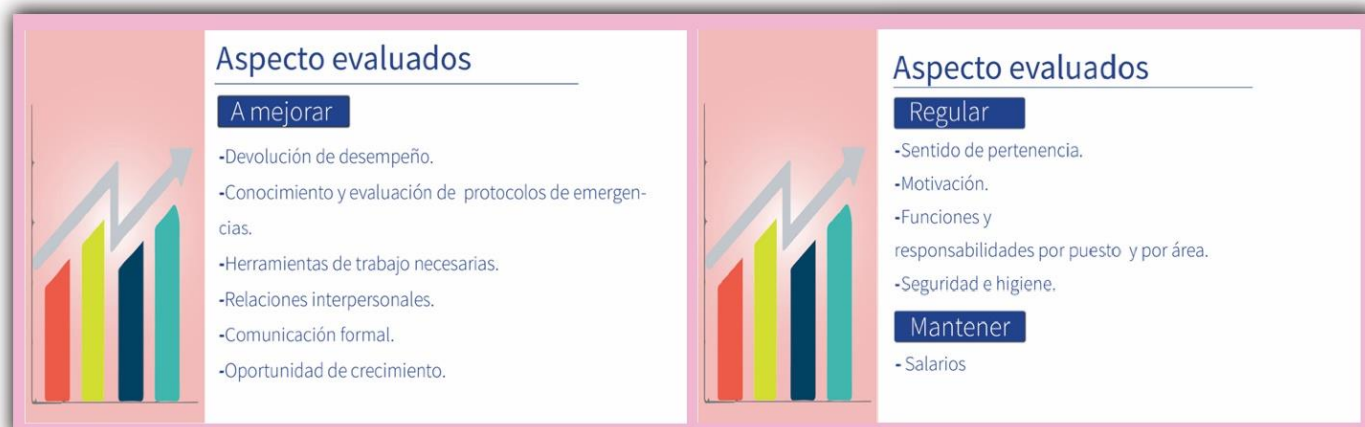
- ¿Conocés los riesgos y las medidas de higiene y seguridad relacionados con tu puesto de trabajo?
- ¿Las condiciones de trabajo de tu área son seguras?
- ¿Conocés los protocolos en caso de emergencia?
- ¿Las funciones y responsabilidades en tu área ¿Están bien definidas?
- ¿Contás con las herramientas necesarias para el desarrollo de tu trabajo?
- ¿Conocés las funciones que desempeñan otros sectores?

FORMACIÓN E INFORMACIÓN

- ¿Recibís la formación y capacitación necesaria para desempeñar correctamente tu trabajo?
- Cuando se crean nuevos mecanismos y procesos para el desarrollo de tu trabajo ¿Recibís la información necesaria para llevarlos a cabo?
- ¿La institución te proporciona oportunidades para tu desarrollo y crecimiento laboral?
- ¿Qué otros aspectos te gustaría que se evalúen en la próxima encuesta?
- ¿Qué sugerencias se te ocurren que puedan ayudar a mejorar tu ambiente de trabajo?

En esta oportunidad, participaron en la elaboración de la encuesta los sectores Recursos Humanos, Comunicación, Mejora Continua y Auditoría Psicológica, con la supervisión de la Gerencia. Tanto las preguntas como las opciones fueron reformuladas. Esta modificación imposibilitó la comparativa anual en relación a la anterior, pero significó un abordaje interdisciplinario para el acercamiento al conocimiento del clima laboral. Participaron 53 personas, a quienes se les preguntó:

De los resultados de la encuesta 2022, los sectores a cargo de su elaboración organizaron la información en aspectos a mejorar, aspectos regulares, y aspectos a mantener. Siendo los resultados:



Quienes participaron realizaron las siguientes sugerencias de aspectos para mejorar el Clima Laboral:

- Canales de comunicación de directivos con empleados.
- Comunicación interpersonal formal
- Definición de procesos y procedimientos
- Fortalecer el trabajo en equipo entre sectores
- Valoración y reconocimiento del trabajo
- Coaching para líderes
- Realización de concursos para cargos
- Reuniones semanales
- Cumplimiento del trabajo
- Encuentros recreativos.

A partir de los resultados de la encuesta y su posterior análisis fueron propuestas las siguientes posibles líneas de acción:

- Continuar encuentros por sectores.
- Perfeccionar la formalización de la comunicación interna.
- Diseñar procesos internos y establecer misiones y funciones.
- Repensar el formato de las capacitaciones de comunicación.
- Continuar con los concursos de cargos.

De esta segunda encuesta de satisfacción laboral, tanto los resultados como la propuesta de acción no fueron publicados por las vías oficiales internas, tampoco socializados de manera informal. Las líneas de acción propuestas no fueron llevadas a cabo.

Similitudes con el modelo instrumental de gestión

De la descripción del desarrollo de las “Encuestas de Satisfacción Laboral”, podemos reconocer que las variables del modelo de gestión se presentan de la siguiente manera: Si consideramos que la primera “Encuesta de Satisfacción Laboral” fue elaborada desde un sector de la obra social y distribuida a través de canales de comunicación poco asentados en la cultura organizacional de SOSUNC, con pretensión de participación en la encuesta y sin una socialización completa de los resultados, podríamos decir que a) La direccionalidad de esta acción del proceso de reorganización fue vertical, b) Los canales de comunicación por los cuales se desarrolló fueron restringidos c) La participación fue cerrada. Si consideramos la

segunda encuesta de satisfacción laboral, si bien el abordaje para su elaboración fue interdisciplinario y las preguntas reelaboradas, la experiencia de la primera encuesta condicionó e imposibilitó: d)- La posibilidad de seguimiento de la acción y e) La coherencia y congruencia con la cultura organizacional de SOSUNC, ya que la primera encuesta, al establecer orden de mérito entre compañeros, generó reticencia en la receptividad de la acción por parte de los miembros de SOSUNC.

Cuadro | Similitudes con el modelo instrumental de gestión
Acción: Encuesta de satisfacción laboral

Variable		Indicador del modelo de gestión instrumental	Reproduce el indicador	
			SI	NO
Direccionalidad	De ejecución las acciones del proceso de reorganización.	Vertical	X	
Canales de comunicación	No accesibles para la mayoría de las personas o no incorporadas en los hábitos comunicacionales de la cultura organizacional.	No accesibles / Restringida	X	
Participación	De los miembros de SOSUNC, en la toma de decisiones sobre las acciones.	Cerrada	X	
Seguimiento y acompañamiento	Del desarrollo de la acción.	Sin seguimiento o acompañamiento	X	
Congruencia	No considera las características de la estructura, identidad y realidad comunicacional de SOSUNC	No congruente	X	

Presencia de la identidad en la acción

De la descripción de la elaboración e implementación de las “Encuestas de Satisfacción Laboral” podemos identificar que la identidad de la obra social se presenta en la acción de la siguiente manera: a) Las encuestas estuvieron a cargo de personas ya parte de SOSUNC, que generaron y gestionaron sus propios instrumentos de medición de las acciones, de esta manera da cuenta de la presencia de la autonomía como característica identitaria. b) La encuesta incluye entre sus preguntas la identificación con la Universidad, es decir, recupera ese aspecto

identitario de SOSUNC. A su vez, que las preguntas que los encuestadores consideraron más representativas del clima laboral fueran: ¿Podés identificar los sectores de los que recibís mejor trato? y ¿Podés identificar los sectores de los que recibís peor trato? implicaría que el instrumento de medición del proceso de reorganización (la encuesta de satisfacción laboral) toma como referencia la opinión de unos sectores sobre otros para evaluarse. Esto, en suma, a la socialización exclusiva de los resultados de esas preguntas específicas, enfatizaría los malos tratos interpersonales entre sectores y el mal clima laboral, de manera contraria a d)-El sentido identitario de solidaridad de la obra social. Por los mismos motivos, c) Tampoco incluye características en línea con el sentido de representatividad de la identidad de la obra social.

Cuadro | Presencia de la identidad de SOSUNC
Acción: Encuesta de satisfacción laboral

Variable		Presenta la variable	
		SI	NO
Autonomía	De administración	X	
Pertenencia a la Universidad	SOSUNC como parte de la Comunidad Universitaria	X	
Representatividad	[Institucional] La que, desde la autopercepción (endo-identidad), se encuentra en empleados/as de SOSUNC		X
Solidaridad	Basada en su financiación, que representa modos de funcionamiento colaborativos		X

4.1.5.

Organigrama y misiones y funciones

Una de las primeras acciones del proceso de reorganización interna fue elaborar un “Organigrama” de la obra social. Crearon dos versiones del organigrama (Anexo I y II), siendo la última versión la vigente en la actualidad. Los mismos estuvieron a cargo del “Sector de Mejora Continua”, con la supervisión de gerencia y la aprobación del Consejo Directivo, que por Resolución CD S.O.S.U.N.C. N°007/2021. Neuquén, 17 de marzo de 2021 establece *“APROBAR Organigrama como “Estructura Orgánica de la Institución” estableciéndose las misiones y funciones de cada área, en la próxima etapa de re-organización institucional, del Servicio de Obra Social de la Universidad Nacional del Comahue, el que se detalla en el Anexo Único de la presente Resolución.”*

La elaboración del segundo organigrama se realizó junto con el “Proyecto de Misiones y Funciones”, que es otra acción del proceso de reorganización interna que caracterizaremos aquí. Se le encomendó a la gerencia la tarea de proponer al Consejo Directivo de SOSUNC misiones y funciones de cada área y la descripción de cada uno de los puestos de trabajo. Así se elaboró el “Proyecto de Misiones y Funciones”, un documento institucional que establecía las funciones de cada sector y persona de la obra social, así como también la misión de la Obra Social. De la elaboración de dicho proyecto se diagramó el organigrama, en cuya aprobación se argumenta que “La Gerencia en conjunto con el personal de la Obra Social han trabajado en las misiones y funciones de cada puesto de trabajo, así como también en la confección del Organigrama Funcional, para así desarrollar un proyecto detallado”. (CD S.O.S.U.N.C. N°007/2021. Neuquén, 17 de marzo de 2021).

Similitudes con el modelo instrumental de gestión

Para la identificación del modelo de gestión del “Organigrama” y el “Proyecto Misiones y Funciones” reconocemos de su descripción que mismo fue comunicado en carácter de directiva, y a partir del momento de la difusión la iniciativa entró en vigencia y se dio por finalizada su aplicación, esto indicaría: a) Una direccionalidad vertical de la acción. A su vez, que las nuevas “Misiones y Funciones” del personal de la obra social hayan sido difundidas por el Boletín Oficial Interno¹³, determina b) Canales de comunicación restringidos y no accesibles. En relación a la participación, podemos decir que, si bien en la resolución se menciona el trabajo en equipo, durante la realización de este diagnóstico hemos registrado de la observación participante que los representantes de sectores manifestaron no haber participado en la elaboración del “Proyecto de Misiones y Funciones. De esta manera se caracteriza por c) Una participación cerrada. Al mismo tiempo, su modo de difusión e implementación permitió también observar: d- La falta de seguimiento de la acción. En la actualidad, el organigrama, en tanto estructura orgánica de la institución, basado en las misiones y funciones de cada sector significa un marco regulatorio que, previo al proceso de reorganización, no existía en SOSUNC. No obstante, no representa una guía real de definición de funciones en la labor diaria de SOSUNC, debido al desconocimiento del mismo por parte del equipo de trabajo y a la desarticulación del documento con la realidad laboral diaria, condicionado así su coherencia con la realidad estructural, identitaria y comunicacional de la obra social y estableciéndose esta acción como e) No congruente.

13 El Boletín Oficial Interno es el canal institucional de SOSUNC creado desde el proceso de reorganización. Al momento de las encuestas, el boletín no se encontraba establecido en los hábitos comunicacionales de los miembros de SOSUNC o incorporado como canal de información oficial.

Cuadro | Similitudes con el modelo instrumental de gestión

Acción: Organigrama y misiones y funciones

Variable		Indicador del modelo de gestión instrumental	Reproduce el indicador	
			SI	NO
Direccionalidad	De ejecución las acciones del proceso de reorganización.	Vertical	X	
Canales de comunicación	No accesibles para la mayoría de las personas o no incorporadas en los hábitos comunicacionales de la cultura organizacional.	No accesibles / Restringida	X	
Participación	De los miembros de SOSUNC, en la toma de decisiones sobre las acciones.	Cerrada	X	
Seguimiento y acompañamiento	Del desarrollo de la acción.	Sin seguimiento o acompañamiento	X	
Congruencia	No considera las características de la estructura, identidad y realidad comunicacional de SOSUNC	No congruente	X	

Presencia de la identidad en la acción

En relación a la identidad, el “Organigrama y Proyecto de Misiones y Funciones”, al estar elaborado por los propios miembros de la organización, podemos reconocer la presencia de a) Autonomía. b) No se observa una cercanía de la acción con la pertenencia a la Universidad como característica identitaria, ya que desde la enunciación de la nueva misión de la obra social o en todo el documento del proyecto, no se encuentra contemplado o nombrado el vínculo con la misma. También, teniendo en cuenta que referentes de áreas no tuvieron una participación real en la confección de este documento; que el personal de SOSUNC no fue consultado al respecto de sus posibilidades, roles, funciones y conocimientos, para definir sus tareas y que la reestructuración de la estructura organizacional fue socializada en carácter de directiva, se infiere que la acción no se corresponde con: c) La característica de solidaridad de la identidad de SOSUNC, donde la administración apunta a gestiones democráticas. Por los mismos motivos, b) Tampoco refuerza la idea de representatividad de los trabajadores y trabajadoras de

la obra social, ya que la representatividad surge de los hábitos de funcionamiento producto de la permanencia de las personas en SOSUNC y el proyecto de misiones y funciones, propuso funciones totalmente nuevas y diferentes a las ya establecidas.

Cuadro | Presencia de la identidad de SOSUNC
Acción: Organigrama y misiones y funciones

Variable		Presenta la variable	
		SI	NO
Autonomía	De administración	X	
Pertenencia a la Universidad	SOSUNC como parte de la Comunidad Universitaria		X
Representatividad	[Institucional] La que, desde la autopercepción (endo-identidad), se encuentra en empleados/as de SOSUNC		X
Solidaridad	Basada en su financiación, que representa modos de funcionamiento colaborativos		X

4.1.6.

Relevamiento de Recursos Humanos

El relevamiento de Recursos Humanos estuvo a cargo del área de Recursos Humanos, Comunicación y Auditoría Psicológica. La iniciativa surgió a partir de la necesidad de tener un conocimiento particularizado de la situación y visión de cada sector para la posterior propuesta de líneas de acción en el marco del proceso de reorganización. El objetivo de la acción estuvo también influenciado por la pandemia y el trabajo virtual, donde el distanciamiento motivó a

generar cercanía institucional con cada miembro del equipo de trabajo de SOSUNC. El relevamiento de Recursos Humanos consistía en encuentros individuales a través de plataforma virtual con cada miembro del sector, habilitando un espacio de mayor intimidad de escucha y atención, primero con su líder de sector para conocer su necesidad y su percepción de las necesidades del equipo, y luego con cada integrante. Uno de sus responsables describe esta acción como “*Encuentros que acercan, que hacen sentir importante a la persona con la cual se está conversando*” (Entrevistado N°3).

De esta manera, con el relevamiento de recursos humanos se buscó, desde el proceso de reorganización, realizar un reconocimiento de la situación de los sectores en relación a necesidades y problemáticas que pudieran estar atravesando sus integrantes, en lo individual o como equipo, abriendo un espacio de escucha y de contención, con el fin de detectar posibles lineamientos de trabajo y acompañamiento.

En cada entrevista se indagó sobre la percepción de la organización, el trabajo en equipo del sector, el vínculo con otros sectores, la concepción de las capacitaciones de comunicación y se garantizó un espacio abierto para escuchar observaciones u opiniones. Por cada sector se elaboró un informe y posibles líneas de acción, según lo observado.

Similitudes con el modelo instrumental de gestión

Sobre el “Relevamiento de Recursos Humanos” y su modelo de gestión, podemos decir que, es una acción a cargo de un equipo interdisciplinario, integrado por personas representantes y no representantes de área. De esta forma Desde. Por tales motivos podemos decir que la acción tiene a) Una direccionalidad horizontal y b) Sus canales de comunicación accesibles (medios virtuales que facilitan la descentralización de la información que permitió alcanzar a todos los miembros de SOSUNC c) Una participación abierta que buscó la construcción colectiva en el reconocimiento de las necesidad de la obra social. Con respecto

al seguimiento, un integrante del equipo a cargo del relevamiento afirma que “Creo que falta aceptar un poquito más el decir ‘¿qué hacemos después con esa información?’ (...) insistimos en que se incorpore Gerencia, porque siempre aparecía esta demanda de que quien tenía que escucharlos no los escuchaba.”(Entrevistado N°3) Dando cuenta así de d) Una falta de seguimiento de la acción. Con respecto a los resultados de la iniciativa, el entrevistado agrega: “Veo buenos resultados porque observo que hemos tenido buena recepción de los chicos y las chicas.”(Entrevistado N°3) Demostrando e) Coherencia y congruencia de la iniciativa con respecto de la cultura organizacional, su identidad y estructura.

Cuadro | Similitudes con el modelo instrumental de gestión

Acción: Relevamiento de Recursos Humanos

Variable		Indicador del modelo de gestión instrumental	Reproduce el indicador	
			SI	NO
Direccionalidad	De ejecución las acciones del proceso de reorganización.	Vertical		X
Canales de comunicación	No accesibles para la mayoría de las personas o no incorporadas en los hábitos comunicacionales de la cultura organizacional.	No accesibles / Restringida		X
Participación	De los miembros de SOSUNC, en la toma de decisiones sobre las acciones.	Cerrada		X
Seguimiento y acompañamiento	Del desarrollo de la acción.	Sin seguimiento o acompañamiento		X
Congruencia	No considera las características de la estructura, identidad y realidad comunicacional de SOSUNC	No congruente	X	

Presencia de la identidad en la acción

En relación a la incorporación de la identidad en la acción, las características del modelo de gestión del “Relevamiento de Recursos Humanos” dan cuenta de: a) Presencia de la autonomía, ya que fue llevada a cabo por los propios miembros de la organización. b) No recupera aspectos de la identidad en torno a la pertenencia a la Universidad c-d) Incorporación de la

representatividad y solidaridad de SOSUNC a partir de promover los espacios desde los propios empleados de contención interdisciplinaria, de acompañamiento y de diagnóstico colectivo sobre el estado de la organización.

Cuadro | Presencia de la identidad de SOSUNC

Acción: Relevamiento de Recursos Humanos

Variable		Presenta la variable	
		SI	NO
Autonomía	De administración	X	
Pertenencia a la Universidad	SOSUNC como parte de la Comunidad Universitaria		X
Representatividad	[Institucional] La que, desde la autopercepción (endo-identidad), se encuentra en empleados/as de SOSUNC	X	
Solidaridad	Basada en su financiación, que representa modos de funcionamiento colaborativos	X	

4.1.7.

Capacitaciones de comunicación

La iniciativa de realizar capacitaciones de comunicación surge desde la idea de quienes encabezaron el proceso de reorganización, que entienden que la comunicación *“Es fundamental para integrar, los diferentes sectores, áreas, participantes, actores. es fundamental para unir y tejer una misma red. Sino se genera mucha dispersión. Soy un convencido que una mala comunicación interna genera muchos ruidos”* (Entrevistado N°3).

El proceso de reorganización interna, cómo ya hemos mencionado al inicio de este capítulo, estuvo motivado por las malas relaciones interpersonales entendidas como problemática organizacional. De este modo la comunicación pasó a tener centralidad como herramienta para solucionarlas. Es en este sentido que se dió curso a las Capacitaciones de Comunicación.

Las capacitaciones de comunicación se realizaron durante los años 2020 y 2021. Consistieron en un encuentro mensual virtual con todo el equipo de SOSUNC y otro para jefes y jefas de sectores orientado a la capacitación de liderazgo. Fueron brindadas por una empresa consultora de planificación de organizaciones.

De los informes de encuentros virtuales que la consultora elaboraba de cada capacitación., podemos observar que los contenidos estaban orientados a brindar herramientas de comunicación interpersonal, de gestión de emociones, de reconocimiento de códigos entre personas, de elaboración y redacción de mensajes claros, y demás recursos para ejercer una comunicación efectiva. Las capacitaciones con este tipo de contenido generarían, por un lado, una idea de resolución de las responsabilidades comunicativas de la institución y, por el otro, realizaría un desplazamiento de las responsabilidades comunicativas hacia los miembros de SOSUNC, quienes debieran aplicar las herramientas obtenidas de la capacitación en sus vínculos interpersonales y así mejorar el clima organizacional. O, en palabras de una de las entrevistadas:

“Es responsabilidad de la institución brindar herramientas de comunicación. Hay una responsabilidad institucional, si no hubiéramos gestionado las capacitaciones yo no lo hubiera podido pedir a los jefes que se comunicaran mejor con sus equipos. Ahora, de la mano de las capacitaciones uno puede decir: ‘te doy herramientas, te exijo que las pongas en marcha’, eso en cuanto al rol institucional en la comunicación interna.” (Entrevistada N° 2)

En los encuentros para líderes, el contenido estaba orientado a brindar herramientas de gestión, como la elaboración, medición y planificación de objetivos, estrategias de motivación de grupos. De lo observado durante la realización de este diagnóstico, durante los dos años en que se dictaron las capacitaciones, cada representante de sector trabajó de manera particularizada en su objetivo y no hubo un traspaso real del trabajo realizado durante la capacitación a la práctica.

Similitudes con el modelo instrumental de gestión

En torno al modelo de gestión de las “Capacitaciones de Comunicación”, podemos observar que: a) Tiene direccionalidad horizontal, ya que todas las personas de SOSUNC podían sumarse voluntariamente a las capacitaciones. b) La virtualidad da cuenta de un canal de comunicación accesible. Por los mismos motivos que los puntos anteriores (a y b): c) Su participación fue abierta. Sobre el seguimiento, podemos decir que, si bien las capacitaciones fueron dictadas durante dos años, d) No hubo un seguimiento que indique el impacto, desarrollo o evaluación de esas capacitaciones. e) La congruencia fue parcial, hemos observado que, en tanto espacio de encuentro distendido, los miembros de SOSUNC valoraban las capacitaciones, no obstante, no contaron con el seguimiento necesario para adaptar los conocimientos adquiridos a la cotidianidad de SOSUNC. Incluso, unos de los entrevistados opina que “*para*

mi tendría que haber sido una baja más estricta para conectarse. Porque se daban todas las condiciones, se cerró la farmacia y la atención al público.” (Entrevistado N°2).

Cuadro | Similitudes con el modelo instrumental de gestión
Acción: Capacitaciones de comunicación

Variable		Indicador del modelo de gestión instrumental	Reproduce el indicador	
			SI	NO
Direccionalidad	De ejecución las acciones del proceso de reorganización.	Vertical		X
Canales de comunicación	No accesibles para la mayoría de las personas o no incorporadas en los hábitos comunicacionales de la cultura organizacional.	No accesibles / Restringida		X
Participación	De los miembros de SOSUNC, en la toma de decisiones sobre las acciones.	Cerrada		X
Seguimiento y acompañamiento	Del desarrollo de la acción.	Sin seguimiento o acompañamiento	X	
Congruencia	No considera las características de la estructura, identidad y realidad comunicacional de SOSUNC	No congruente	X	

Presencia de la identidad en la acción

En relación a la identidad de SOSUNC, las “Capacitaciones de Comunicación”: a) no responden a la variable de autonomía, ya que estuvieron a cargo de consultores externos. Dentro de los contenidos, y a los fines de brindar al personal herramientas de atención al público, las personas afiliadas a SOSUNC fueron entendidas como “clientes”, de esta manera, b) No recupera la pertenencia con la Universidad. A su vez, el tipo de contenido abordado en las capacitaciones, es decir, herramientas esquemáticas de uso exclusivo de las personas a un nivel individual, no comprende cuestiones de la cultura organizacional, la realidad particular de SOSUNC ni cuestiones estructurales de la obra social para pensar la comunicación. De esta manera c) No responde a la variable identitaria de representatividad de la Obra Social. Sin embargo, podemos decir que las herramientas de comunicación brindadas en las capacitaciones

tendían a la interpretación integral de la situación de comunicación interpersonal, lo cual invitaba a: c) Un ejercicio solidario de la vinculación interpersonal.

Cuadro | Presencia de la identidad de SOSUNC
Acción: Capacitaciones de comunicación

Variable		Presenta la variable	
		SI	NO
Autonomía	De administración		X
Pertenencia a la Universidad	SOSUNC como parte de la Comunidad Universitaria		X
Representatividad	[Institucional] La que, desde la auto percepción (endo-identidad), se encuentra en empleados/as de SOSUNC		X
Solidaridad	Basada en su financiación, que representa modos de funcionamiento colaborativos	X	

4.1.8. Grupo de trabajo saludable

El grupo de trabajo saludable fue una de las acciones del proceso de reorganización interna y buscó crear un grupo de personas encargadas de “Promover, fortalecer y mejorar la calidad de vida de todos los trabajadores y trabajadoras de la Obra Social de la Universidad Nacional del Comahue” (Proyecto de Grupo de Trabajo Saludable, 2019) para, de esta manera, abarcar del clima laboral, en tanto cuestión que el proceso de reorganización buscó resolver, ciertos aspectos que puedan mejorarse desde la gestión de proyectos orientados a mejorar la salud de las personas que forman parte de SOSUNC. Desde el grupo de trabajo saludable, fueron impulsadas algunas iniciativas como caminatas grupales en jornadas extralaborales, campañas informativas sobre ergonomía, seguridad e higiene, alimentación, etc. separación de

residuos en la organización y la principal iniciativa: el Ciclo de charlas de SOSUNC. El ciclo de charlas consistía en encuentros mensuales virtuales abiertos a la comunidad, las temáticas eran variadas, desde el grupo de trabajo saludable proponían posibles temas, el equipo de SOSUNC votaba y una vez elegido el tema se convocaba a profesionales de la universidad especialistas en el tema para que sean disertante de la charla.

Similitudes con el modelo instrumental de gestión

Para analizar el modelo de gestión del “Grupo de Trabajo Saludable” observamos que la convocatoria para participar del mismo fue abierta a todos los miembros de SOSUNC, que el grupo se compuso de seis personas de las distintas áreas y delegaciones y que las reuniones se realizaban semanalmente de manera virtual facilitando la participación en el grupo. Estas características de funcionamiento del “Grupo de Trabajo Saludable” definen su modelo de gestión como a) Con direccionalidad horizontal b) Canales de comunicación accesibles y b) De participación abierta. El desarrollo del “Grupo de Trabajo Saludable” dependía totalmente de la participación voluntaria de las personas, sin guía de una autoridad del proceso de reorganización así, podemos decir que d) No hubo seguimiento y acompañamiento de la acción. Esto, en suma, a la ya mencionada tensión entre el discurso de representatividad de SOSUNC, generaría el hábito cultural de la no toma de acción y decisión por parte de empleados y empleadas. Así, condicionó la adaptabilidad de la acción del grupo de trabajo saludable. De esta manera, la acción es e) No congruente con la estructura, identidad y realidad comunicacional de SOSUNC.

Cuadro | Similitudes con el modelo instrumental de gestión
Acción: Grupo de Trabajo Saludable

Variable		Indicador del modelo de gestión instrumental	Reproduce el indicador	
			SI	NO
Direccionalidad	De ejecución las acciones del proceso de reorganización.	Vertical		X
Canales de comunicación	No accesibles para la mayoría de las personas o no incorporadas en los hábitos comunicacionales de la cultura organizacional.	No accesibles / Restringida		X
Participación	De los miembros de SOSUNC, en la toma de decisiones sobre las acciones.	Cerrada		X
Seguimiento y acompañamiento	Del desarrollo de la acción.	Sin seguimiento o acompañamiento	X	
Congruencia	No considera las características de la estructura, identidad y realidad comunicacional de SOSUNC	No congruente	X	

Presencia de la identidad en la acción

En relación la incorporación de las variables identitarias de SOSUNC, podemos decir que el “Grupo de Trabajo Saludable” a) Incorpora la autonomía, al ser una acción gestionada por sus propios miembros b) Refuerza la pertenencia a la Universidad, a partir de la articulación con profesionales de las distintas facultades de una UNCO. c) Responde a la representatividad, al generar un espacio dónde empleados y empleadas de la obra social tiene posibilidad de acción y decisión real. Y d) Tiene un fundamento solidario, al estar abocada a una intervención en relación a la salud de sus miembros.

Cuadro | Presencia de la identidad de SOSUNC

Acción: Grupo de Trabajo Saludable

Variable		Presenta la variable	
		SI	NO
Autonomía	De administración	X	
Pertenencia a la Universidad	SOSUNC como parte de la Comunidad Universitaria	X	
Representatividad	[Institucional] La que, desde la autopercepción (endo-identidad), se encuentra en empleados/as de SOSUNC	X	
Solidaridad	Basada en su financiación, que representa modos de funcionamiento colaborativos	X	

4.1.9.

Reuniones de mandos medios

Una de las primeras iniciativas del proceso de reorganización interna fueron las reuniones semanales de mandos medios, Se realizaron virtualmente durante la pandemia y presenciales cuando las circunstancias lo permitían. En ellas participaban jefes y jefas de sectores, quienes, por turnos, compartían las principales tareas semanales de su área, la gerencia llevaba un registro para medir, semanalmente, el progreso de esas tareas. El encuentro y la socialización de los roles de cada área durante las reuniones de mandos contribuyó a que los participantes tengan una visión global de la obra social y de sus funciones. Apareció también la necesidad y posibilidad de articulación y planificación conjunta entre las áreas. Nuevas dinámicas de cooperativismo entre sectores para la resolución de problemas surgieron a partir

de esta iniciativa. Desde la gerencia, como área de coordinación general, llevaba registro semanal de las tareas de cada sector y su desarrollo y progreso.

Similitudes con el modelo instrumental de gestión

Sobre el modelo de gestión que reproducen las “Reuniones de Mandos Medios” en cuanto a la direccionalidad como acción del proceso de reorganización, si bien proponen un encuentro de todos los sectores, en ellas las cabezas de gestión definían acciones y tomaban decisiones que luego bajaban hacia el resto de los miembros de SOSUNC, de esta manera tienen una a) Direccionalidad vertical. Las reuniones se desarrollaban, en una primera instancia de manera virtual y luego presencial y todos los participantes involucrados podían estar presentes, de esta manera presentaba b) Canales de comunicación accesibles. c) La participación era exclusiva a mandos de sectores, por ende, cerrada. d) La dinámica de registro semanal permitió realizar un seguimiento. Por último, las reuniones fueron rápidamente aceptadas e incorporadas entre los jefes de áreas y tuvieron consistencia en el tiempo, dando cuenta así de la presencia de e) Coherencia y congruencia con la estructura y cultura organizacional.

Cuadro | Similitudes con el modelo instrumental de gestión

Acción: Reuniones de Mandos Medios

Variable		Indicador del modelo de gestión instrumental	Reproduce el indicador	
			SI	NO
Direccionalidad	De ejecución las acciones del proceso de reorganización.	Vertical	X	
Canales de comunicación	No accesibles para la mayoría de las personas o no incorporadas en los hábitos comunicacionales de la cultura organizacional.	No accesibles / Restringida		X
Participación	De los miembros de SOSUNC, en la toma de decisiones sobre las acciones.	Cerrada	X	
Seguimiento y acompañamiento	Del desarrollo de la acción.	Sin seguimiento o acompañamiento		X
Congruencia	No considera las características de la estructura, identidad y realidad comunicacional de SOSUNC	No congruente		X

Presencia de la identidad en la acción

Las “Reuniones de Mandos Medios” en tanto acción del proceso de reorganización interna, a) Sí representan la variable de autonomía de la identidad, a partir de su ejercicio de coordinación de las propias personas de la institución para la autogestión. b) No presenta características que refuercen el rasgo identitario de pertenencia a la Universidad. c) La exclusiva participación de jefes y jefas de sector en las reuniones no responde a la representatividad identitaria de SOSUNC. Y si bien estuvieron dirigidas sólo a jefes de áreas, d) Consiguieron acercar el aspecto solidario de la identidad de SOSUNC a las lógicas internas.

Cuadro | Presencia de la identidad de SOSUNC

Acción: Reuniones de Mandos Medios

Variable		Presenta la variable	
		SI	NO
Autonomía	De administración	X	
Pertenencia a la Universidad	SOSUNC como parte de la Comunidad Universitaria		X
Representatividad	[Institucional] La que, desde la autopercepción (endo-identidad), se encuentra en empleados/as de SOSUNC		X
Solidaridad	Basada en su financiación, que representa modos de funcionamiento colaborativos	X	

Síntesis analítica del proceso de reorganización interna

5.1
Modelo de comunicación en el que se inscribe el proceso de reorganización

5.2
La relación entre el proceso de reorganización y la identidad de SOSUNC

5.3
Un modelo de gestión para SOSUNC: Posibles líneas de acción



Realizamos anteriormente una descripción y análisis sobre cada una de las acciones del proceso de reorganización, entendidas en este diagnóstico como las más representativas del mismo.

Observamos de qué manera cada una de las acciones se correspondía con, por un lado, variables de modelos de gestión instrumental y, por el otro, variables propias de la identidad de SOSUNC. Así, desde este análisis particularizado de las acciones, podemos hacer una lectura general del proceso de reorganización. A partir de esta lectura y en función de los objetivos de esta investigación, caracterizamos en este capítulo, por un lado, el modelo de comunicación en el que se inscribe el proceso de reorganización y, por el otro, la relación del proceso de reorganización con la identidad.

5.1.

Sobre el modelo de comunicación del proceso de reorganización.

Retomando la problemática de esta investigación diagnóstica, entendemos la existencia de cierta tendencia a los abordajes instrumentales en los procesos de gestión organizacional y comunicacional en el campo de la salud. Estos modelos proponen lecturas reduccionistas y no contemplan la totalidad de los elementos que hacen a la realidad de las organizaciones para su entendimiento integral y posterior reforma estructural. En este sentido, el proceso de reorganización interna de SOSUNC fue susceptible a reproducir dichos modelos.

Presentamos a continuación un cuadro de correspondencias que sintetiza las variables de modelo de gestión instrumental que fueron aplicadas en el desarrollo de las acciones. Este cuadro de cuenta de una mirada general del modelo de gestión del proceso de reorganización.

De esta manera, posibilita caracterizar y analizar el modelo de comunicación en el que se sitúa el proceso de reorganización.

Cuadro de correspondencias
Modelo de comunicación en el que se inscribe el proceso de reorganización

Acción del proceso de reorganización	Variable del modelo instrumental		Canales de comunicación		Participación		Seguimiento y acompañamiento		Congruencia	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Creación del área de Comunicación	X		X		X		X			X
Creación del área de Mejora Continua	X		X		X		X		X	
Boletín Oficial Interno		X		X		X		X		X
Evaluación del clima laboral	X		X		X		X		X	
Organigrama y misiones y funciones	X		X		X		X		X	
Relevamiento de recursos humanos		X		X		X		X		X
Capacitaciones de comunicación		X		X		X	X		X	
Grupo de trabajo Saludable		X		X		X	X		X	
Reuniones de mandos medios	X			X	X			X		X

De la lectura del cuadro observamos que las características del modelo de gestión del proceso de reorganización se presentan como variadas y dispares. Podemos inferir que la correspondencia o no de esas variables con el modelo de gestión instrumental entre las acciones del proceso de reorganización, no tienen relación o justificación directa. No hay evidencia que demuestre que hay decisiones planificadas en torno a qué modelo de gestión aplicar en cada acción para implementar el proceso de reorganización. Es decir, no se evidencia en las instancias de planificación un posicionamiento en un modelo de gestión claro que guiara coherentemente las acciones ni una lógica transversal de planificación que articule el modelo de gestión de cada una de las acciones.

Por lo dicho anteriormente, no es posible realizar un análisis particular de cada variable en todo el proceso de reorganización para definir en que modelo de gestión de la comunicación se enmarca.

Concluimos, entonces, que no habría un modelo particular de gestión de comunicación planificado, así como tampoco articulación o justificación en la utilización de recursos de gestión de modelos diferentes (tanto dentro de las acciones como entre ellas). En general, de la lectura del cuadro y de las entrevistas realizadas, se observa que las intenciones y los planteamientos originales de las acciones tienen propósitos y visiones en línea con modelos de gestión de organizaciones y de la comunicación integrales, pero que en la metodología y la implementación replican la gestión instrumental. Esto pudo ser observado por uno de los entrevistados quien, al ser consultado sobre la gestión de las acciones del proceso de reorganización afirma que *“En algunos casos noto la buena intención y cuál es el propósito, pero no veo que estén bien administradas o implementadas, como que no llegan a tener el impacto que deberían tener”* (Entrevistado N°3)

Entonces, podemos decir que el proceso de reorganización interna se presenta como ecléctico y contradictorio en el modelo de gestión y no responde a una decisión planificada. De esta manera, frente a la indecisión, primó la tendencia a la gestión tradicional e instrumental.

Lo dicho puede ser explicado a partir del concepto de cambio, como momento de una organización que *“resulta de la dialéctica que se establece entre lo instituido y lo instituyente”* (Schvarstein, 1992, p.44) y que sería generado por la implementación del proceso de reorganización. Naturalmente el proceso de reorganización tensionaría lo instituido (lo propio de la cultura y estructura organizacional de SOSUNC) y lo instituyente (lo que propone el proceso de reorganización).

Entre lo instituido de la organización, como ya hemos analizado en el capítulo III, en SOSUNC se incluye la característica de la cultura organizacional del desorden interno y los conflictos interpersonales. Es parte de lo instituido de SOSUNC que *“En general en SOSUNC*

no veían como necesario procedimentar las tareas de cada día, las cotidianas, y eso era gran causa del desorden que había” (Entrevistada N°1). El desorden, propio de su cultura organizacional, fue una de las principales problemáticas que el proceso de reorganización quiso solucionar. Estos hábitos culturales de la organización, a partir de directivas del proceso de reorganización, debían ser modificados por nuevas lógicas de funcionamiento. Pero, dada la limitada plasticidad estructural de SOSUNC, (definida en el apartado “actores sociales” de esta investigación), el proceso de reorganización carecía de coherencia para su implementación.

Da cuenta de lo dicho una de las entrevistadas que observa que *“Al momento de ponerlo en marcha hubo muchísima resistencia, en todas las organizaciones sucede, ante lo desconocido se genera una resistencia”* (Entrevistada N°2). Así se evidencia la tensión entre lo emergente y lo resistente que, para Kaplun, allí es dónde pueden ser observados los modelos de comunicación, que *“En el terreno organizacional ello [lo resistente] se traduce en la preocupación por “comunicar”, entendida principalmente como transmisión de información”* (Kaplun, p.15, 2012). A su vez, de dicha resistencia podemos observar el ejercicio del poder, entendido por Schvartein (2000) como aquello que posibilita la imposición de una racionalidad dominante en la organización. Para el autor, el ejercicio del poder debe contar con legitimidad y, de no hacerlo y generar resistencia, se presenta una crisis de legitimidad cuyos efectos *“pueden ser reabsorbidos, reflejarse sobre las funciones del sistema, mantenerse latentes y crecer para convertirse en colapsos organizacionales.”* (Schvartein,2000, p.137). De esta manera, durante la planificación e implementación del proceso de reorganización, no fue considerada la legitimidad del poder propia de la cultura organizacional de la obra social. De la tensión entre lo instituido y lo instituyente que esto generó, prevaleció lo instituido en SOSUNC. En palabras de uno de los entrevistados:

“Caímos todos presos de la desorganización. Me parece que también se intentó abordar todo junto al mismo tiempo y eso hace que no se pueda concretar ninguna de las

cosas, porque querer abarcar todo y querer hacer cambios y procesos no se puede, no hay forma, a nivel institucional no es viable” (Entrevistado N°3).

Con su afirmación el entrevistado da cuenta también de la ausencia de planificación integral de las acciones del proceso de reorganización.

5.2.

La relación entre el proceso de reorganización y la identidad de SOSUNC

En este diagnóstico, propusimos como objetivo investigar el proceso de reorganización interna de SOSUNC en relación a su identidad. Para ello caracterizamos la identidad en base a la estructura de la obra social, ya que, como hemos observado en el desarrollo de esta investigación, las acciones del proceso de reorganización interna han tenido repercusión directa en esa estructura. Y, retomando a los autores Etkin y Schvarstein (2000), entendemos que estructura e identidad son dos conceptos “complementariamente descriptivos de una organización y no pueden comprenderse uno sin el otro” (p. 157).

Para la definición de la identidad de SOSUNC, de las entrevistas realizadas hemos reconocido 4 variables como características identitarias de la obra social: La autonomía, la pertenencia a la Universidad, la representatividad y la solidaridad. Se dio cuenta, en el capítulo “Ficha de acciones”, de qué manera cada acción del proceso de reorganización interna que analizamos incorporó o no estas variables de la identidad. De esta manera, intentamos observar la relación del proceso de reorganización interna en base a la identidad ya que “las organizaciones que presentan rasgos más nítidos y definidos de identidad construcción poseen un desempeño más satisfactorio que aquellas donde dichos rasgos se presentan de manera ambigua” (Etkin y Schvarstein, 2000, p.).

A continuación, en el cuadro de correspondencias, podemos observar la presencia de las variables consideradas para la caracterización de la identidad en cada acción del proceso de reorganización. De esta manera conseguimos una mirada general de la incorporación de la identidad de SOSUNC en el proceso de reorganización interna.

Cuadro de correspondencias
La relación entre el proceso de reorganización y la identidad

Variable de la identidad de SOSUNC / Acción del proceso de reorganización	Autonomía	Pertenencia a la universidad	Representatividad	Solidaridad
Creación del área de Comunicación		X		
Creación del área de Mejora Continua	X			
Boletín Oficial Interno	X		X	X
Encuesta de satisfacción laboral	X	X		
Organigrama y misiones y funciones	X			
Relevamiento de recursos humanos	X		X	X
Capacitaciones de comunicación				X
Grupo de trabajo Saludable	X	X	X	X
Reuniones de mandos medios	X			X

El cuadro de correspondencias muestra la presencia arbitraria de aspectos de la identidad en el proceso de reorganización. De esta lectura podemos inferir que no hay una coherencia específica en la incorporación o no de determinadas características identitarias en las diferentes acciones del proceso de reorganización interna y que éstas (las variables de identidad) se hacen presente por el mero hecho de ser parte de la identidad de SOSUNC. Es decir, al igual que con las variables del modelo de gestión, no se observa una decisión planificada de la recuperación de aspecto identitarios en el desarrollo del proceso de reorganización.

De lo antes dicho y en suma al análisis de las entrevistas, podemos también observar que, de las variables de la identidad que se presentan en el proceso de reorganización, se generó cierta tensión/resistencia frente al momento de cambio, en relación a dos de estas características identitarias de SOSUNC: la pertenencia a la Universidad y la solidaridad. Como explica una de las entrevistadas:

“Sucede que el sentido de la pertenencia [a la Universidad], y siendo que SOSUNC es una OS solidaria, y tiene ciertos aspectos que no son de una privada, acá la obra social se hace entre todos los afiliados y las afiliadas. Y eso generó resistencia, se bajó una nueva modalidad de trabajo diferente a la que estábamos acostumbrados.” (Entrevistada N°2)

Así, esta identidad-construcción, es decir, aquella que surge y se elabora en el interior de la organización y que permite su singularidad y que, para este caso, se establece en torno a la pertenencia a la Universidad, representaría un papel fundamental en la implementación de acciones de gestión y transformación estructural de la organización.

En el cuadro de correspondencias observamos además que, en el momento de cambio que representó el proceso de reorganización interna para SOSUNC, el rasgo identitario que prevaleció y se evidenció en las lógicas de gestión de la organización es la autonomía de gestión, seguida por la solidaridad. En última instancia el proceso de reorganización interna incorpora, en algunas de sus acciones, la pertenencia a la Universidad como característica identitaria y a la representatividad. En líneas generales, si bien algunas de las acciones del proceso de reorganización presentan alto grado de incorporación de las variables identitarias de la obra social, en la totalidad del proceso no se observa que tales variables hayan sido consideradas e incorporadas en la planificación e implementación del proceso.

5.2.

Un modelo de gestión para SOSUNC: posibles líneas de acción

La investigación que aquí desarrollamos tiene como objetivo indagar sobre la situación de comunicación de SOSUNC en un proceso de cambio organizacional. Por lo tanto, asume características de investigación diagnóstica ya que, como plantea la autora Daniela Bruno (2011), “todo proceso deliberado de cambio se inicia con el reconocimiento de la situación actual de una organización, grupo o comunidad. Este reconocimiento es aquello que denominamos diagnóstico” (p.1). Esta investigación, en tanto diagnóstica y en los términos de Bruno (2011) es entendida entonces como el paso previo para la planificación y proyección de acciones orientadas a intervenir y modificar una realidad en un sentido deseado. En relación a este carácter propositivo de la investigación diagnóstica, buscamos generar conocimientos que sirvan como registro analítico de la experiencia de una reorganización de SOSUNC para que, en posteriores modificaciones estructurales de la Obra Social, pueda ser consultado para la planificación de líneas de acción congruentes con la identidad y, por consiguiente, que aporten positivamente al cumplimiento de los objetivos institucionales. A su vez, este diagnóstico comunicacional fue desarrollado en el contexto de conformación del Área de Comunicación de SOSUNC, como una de las acciones principales del proceso de reorganización analizado. Consideramos en este punto la problemática planteada en esta investigación sobre la tendencia a los abordajes de gestión organizacional y comunicacional desde modelos tradicionales e instrumentales y que el proceso de reorganización interna de SOSUNC era susceptible a reproducir dichos modelos. Por tal motivo, este tenemos como propósito también dar cuenta del modo en que la comunicación puede ser integrada en la gestión de instituciones de salud si no se limita a los abordajes tradicionales de la misma.

En este capítulo, definiremos una línea de acción que proponga un modelo de gestión de la comunicación para SOSUNC junto con una herramienta práctica para la ejecución de dicha línea de acción. La definición del modelo de gestión que propondremos la haremos a partir de, por un lado, el reconocimiento de las fortalezas, desafíos y tendencias de SOSUNC. La definición de estas tres cualidades de la obra social las recuperaremos de los relatos de las personas entrevistadas. Buscamos así que las líneas de acción provengan de los propios miembros y participantes de SOSUNC y no de un observador externo, en función del posicionamiento de este diagnóstico, que entiende la comunicación de forma relacional (Es decir, que la forma que asume construye mensajes cargados de sentidos que devienen en la construcción de la realidad comunicacional de los miembros y de la organización.)

Por el otro lado, para la elaboración del modelo de gestión para SOSUNC como línea de acción, también consideraremos lo expuesto y analizado en esta investigación en relación al modelo de gestión del proceso de reorganización y el vínculo de este con la identidad.

Desafíos, tendencias y fortalezas que surgieron del proceso de reorganización

El proceso de reorganización en relación a la identidad de SOSUNC generó una tensión organizacional, aquella entre lo instituido e instituyente que evidenciamos durante el desarrollo de esta investigación. De este momento de cambio recuperamos la mirada y lectura de las personas entrevistadas para la definición de desafíos, tendencias y fortalezas de la organización. Estos son conceptos que permiten organizar la realidad organizacional que surge del reconocimiento de los propios miembros de la organización. De esta manera la propuesta de acciones de intervención, en línea con el posicionamiento de este diagnóstico, proviene de los participantes de SOSUNC. Entendemos por fortalezas aquellas cualidades de SOSUNC positivas para el logro de los objetivos organizacionales. Los desafíos remiten a las limitaciones o problemáticas que interfieren con el logro de objetivos y las tendencias como aquellas características naturalizadas

en la institución, que se reproducen en el tiempo y cuyo reconocimiento permite la comprensión particular de SOSUNC para la implementación acciones de gestión específicas.

En relación a los desafíos que surgieron de la implementación de acciones del proceso de reorganización, uno de los entrevistados, referente de la implementación de algunas de estas acciones de proceso, reconoce que como organización se encontraron con: *“el desorden que había, la falta de procedimientos(...)dentro de cada sector si había varios haciendo lo mismo, no lo hacían de la misma manera.”*. Esta característica, reconoce el entrevistado, representó un desafío para la implementación del proceso de reorganización, ya que, agrega: *“Cuando decíamos de armar procedimientos, y los procedimientos la mayoría de las veces atraviesan varios sectores, era un desafío que se pusieran a hablar y que se pusieran de acuerdo”* (Entrevistado N°3). De lo mencionado por el entrevistado, podemos ver que hay un reconocimiento de la necesidad de procedimentar de manera conjunta e integral entre sectores. Reconoce también, cómo otro desafío *“seguir trabajando en organizar a la institución y en estructurar procedimientos y formas de trabajo., Para que no estén tan sujetos a quienes estén de turnos.”*.

Sobre las tendencias de la organización, las personas entrevistadas hacen reconocimiento de dos hábitos organizacionales que pueden ser observados a partir de la implementación del proceso de reorganización. Por un lado, una referida a modalidad de gestión proveniente de la estructura y cultura de SOSUNC y que adquirió el proceso de reorganización durante su desarrollo, el entrevistado observa que: *“Caímos todos presos de esa desorganización.”* (Entrevistado N°3), refiriéndose al desafío anteriormente nombrado y cómo este fue incorporado al proceso de reorganización, en el cual, en palabras del entrevistado:

“Se intentó abordar todo junto al mismo tiempo y eso hace que no se pueda concretar ninguna de las cosas, porque querer abarcar todo y querer hacer cambios y procesos ya no se puede,

no hay forma, a nivel institucional no es viable. Entonces se lanzaron para todos lados acciones”

Por otro lado, el proceso de reorganización permitió evidenciar para el entrevistado: *“Esta postura de la poca participación y poco involucramiento del resto, entonces termina siendo un montoncito el que intenta hacer cambios entonces no genera la bola de expansión”*. Hacemos aquí un reconocimiento de las tendencias en relación a la participación en SOSUNC y que condiciona la implementación de líneas de acción.

Al ser consultadas las entrevistadas sobre las fortalezas que surgieron del proceso de reorganización y propias de la organización, estas reconocen, por un lado, los aprendizajes adquiridos de la implementación del proceso. Una de ellas observa que *“Otra enseñanza que me parece que quedó es de la importancia de la planificación y planificar con indicadores, (...) En esa estamos más verdes”* (Entrevistada N°1).

Por otro lado, la segunda fortaleza que destacan las personas entrevistadas, radica en que:

“SOSUNC tiene mucho prestigio. Es una fortaleza porque lo escuchas en los afiliados y afiliadas y en los prestadores. Va a sonar medio raro, pero los afiliados y afiliadas están cautivos a SOSUNC, y eso es una fortaleza porque no vamos a dejar de tener los aportes, eso es una realidad. Y esto de que no solo se limita a dar servicio de atención médica, sino que también hay servicio de turismo, el teatro que en cualquier momento se va a poner en marcha y el ocio es algo que nunca va a dejar de existir y es una gran fortaleza para SOSUNC” (Entrevistada N°2).

De lo expresado por las personas entrevistadas organizado en términos de desafíos, tendencias y fortalezas, realizaremos una primera aproximación a consideraciones para la propuesta de líneas de acción.

Considerando el desafío del desorden y falta de procedimientos que menciona el entrevistado n°3, en suma a los desafíos que representan el tipo de relaciones interpersonales que caracterizan la cultura organizacional de SOSUNC, sugerimos acciones que tengan una direccionalidad horizontal. Se buscaría de esta manera que en el trabajo conjunto de procedimientos se unifiquen criterios consensuados entre sectores que sirvan a subsanar también los vínculos interpersonales entre ellos. Apelando de esta manera también a la identidad solidaria de la organización. Recuperando el desafío que menciona el entrevistado de crear procedimientos sólidos que no dependan de gestiones de turnos y que permitan una continuidad, sugerimos promover acciones que refuercen la identidad, que subyace en los empleados de la organización, para que puedan integrarse en la estructura y perdurar en el tiempo. De esta manera se establecerían líneas de acción en el mismo sentido que la representatividad identitaria de SOSUNC.

De lo dicho por las personas entrevistadas en relación a las fortalezas, podemos observar que, por un lado, reconocen la capacidad de aprendizaje como una de ellas. Consideramos apropiado entonces la implementación de líneas de acción con instrumentos de evaluación que permitan registrar y objetivar tal proceso de aprendizaje para posteriores acciones de gestión.

Por otro lado, reconocen que otra gran fortaleza de SOSUNC se encuentra en la pertenencia a la Universidad. Sugerimos, entonces, que la obra social al momento de pensar su gestión organizacional se apoye en la comunidad universitaria, genere esta articulación interinstitucional y realice acciones en línea con este aspecto de la identidad.

Propusimos más arriba, y en relación a los desafíos, líneas de acción horizontales que promuevan la integración para reducir los conflictos interpersonales y el desorden a partir de la participación. Pero también se presenta en las palabras de las personas entrevistadas como tendencia de participación la “no participación en SOSUNC”. Frente a esta tendencia, consideramos para la propuesta de líneas de acción la utilización estratégica de esta poca participación de los miembros de SOSUNC, con una metodología de gestión que incentive a la

participación en instancias de baja responsabilidad e incluya el seguimiento y acompañamiento con la responsabilidad de cargos superiores. De esta manera se generaría una modalidad híbrida de gestión en la que, para una instancia de desarrollo de las acciones, se utilicen metodologías horizontales de gestión, que contribuyan a las relaciones interpersonales, y, para otras instancias, se respete la lógica vertical propia de una organización jerárquica ya incorporada en el funcionamiento de SOSUNC, a partir de seguimiento y acompañamiento de las acciones. De esta manera se buscaría el beneficio a las relaciones interpersonales desde una direccionalidad horizontal a partir de adaptarlo a la lógica vertical vigente de gestión. Esta propuesta también amerita la reciprocidad incluso en la verticalidad, a partir de compartir y socializar los procesos de seguimiento para que refuerce la participación que permitiría la incorporación de las acciones en la estructura de SOSUNC.

Realizamos en el siguiente cuadro el cruce de la información obtenida durante el desarrollo de esta investigación entre la indagación en torno al modelo de gestión al que

Relación entre el modelo instrumental de gestión y la identidad de SOSUNC

responde el proceso de reorganización y la aproximación a la identidad de SOSUNC. De esta manera, buscamos dar cuenta cómo las acciones que responden al modelo de gestión instrumental se aproximan o no a la identidad. Entendiendo, para las propuestas de líneas de acción, que las organizaciones con rasgos más nítidos en su identidad mejoran su desempeño, entonces las acciones deberían estar orientadas en el mismo sentido que la identidad.

Relación entre el proceso de reorganización y la identidad de SOSUNC

Acción del proceso de reorganización	Modelo de gestión instrumental		Presencia de variables de la identidad
	SI	NO	
Creación del área de Comunicación	4	1	1/4
Creación del área de Mejora Continua	5	0	1/4
Boletín Oficial Interno	0	5	3/4
Encuesta de satisfacción laboral	5	0	2/4
Organigrama y misiones y funciones	5	0	1/4
Relevamiento de recursos humanos	1	4	3/4
Capacitaciones de comunicación	2	3	1/4
Grupo de trabajo Saludable	2	3	4/4
Reuniones de mandos medios	2	3	2/4

Como hemos mencionado anteriormente en el apartado del modelo de comunicación en el que se inscribe el proceso de reorganización, para el desarrollo del proceso, las acciones no fueron planificadas en orden de un modelo u otro. Es decir, no representa en su totalidad un modelo de gestión instrumental. Pero también hemos concluido que ha sido absorbido por esa tendencia. Por tal motivo, la comparación realizada en el cuadro no es totalmente representativa de si un modelo de gestión instrumental responde o no a la identidad de SOSUNC. No obstante, se puede observar que aquellas acciones con mayores variables de gestión instrumental presentan menor presencia de variables de la identidad. De igual manera a la inversa, aquellas

acciones del proceso de reorganización que presentan menos variables de la gestión instrumental, tienen más presencia de variables con la identidad.

Sin embargo, la diferencia no es lineal. Atribuimos esto a que la tensión producto de la relación con la identidad no solo se debe a que el proceso de reorganización propuso modalidades de gestión instrumental que no se corresponden con la identidad. De manera recíproca, tanto el proceso como la identidad de SOSUNC pusieron en relación lógicas de funcionamiento contrapuestas.

De lo mencionado sobre la correlación identidad/modelo de gestión más el análisis de las debilidades, tendencias y fortalezas que los propios miembros de la organización identificaron proponemos, como líneas de acción para la gestión de SOSUNC, un modelo híbrido de gestión de la comunicación. Esto quiere decir que, al momento de implementar una acción de gestión, el modelo de gestión híbrido permita considerar la plasticidad estructural de SOSUNC (su capacidad de adaptabilidad), manifestada en la cultura organizacional y que se genera del intercambio y de las prácticas comunicacionales propias de sus integrantes en función de su identidad. De esta manera el modelo de gestión híbrido recuperaría aquellas características comunicacionales y estructurales de SOSUNC que garantizan su funcionamiento e incorporar aquellas acciones de gestión que acerquen a la identidad. Así se buscaría garantizar la mayor adaptabilidad y efectividad de la acción, a la vez que generar identificación con la identidad.

Para la implementación de un modelo de gestión híbrido, proponemos como herramienta para la gestión de acciones en SOSUNC un cuadro con preguntas guía que permita, frente a una acción de gestión, observar previamente cómo esa puede, por un lado, corresponderse con la identidad, y por el otro lado, evadir la tendencia de la gestión instrumental.

El cuadro posibilita la identificación de puntos de encuentro en el “cómo” de lo que se quiere gestionar y la realidad e identidad de SOSUNC. Esta identificación de los puntos de encuentro debe ser en orden con los aspectos de la identidad y considerando la premisa de que el modelo de gestión instrumental no se corresponde, en su totalidad, con la identidad de SOSUNC.

En el cuadro, para aquellas casillas marcadas como “Si”, en respuesta afirmativa a cualquiera de las preguntas que presenta, se comprende que esa acción puede presentar e incorporar la variable de la identidad indicada, así como también evitar la tradición de gestión instrumental, a partir de considerar la variable.

Identidad			
	Preguntas	SI	NO
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> -¿SOSUNC tiene todos los recursos para realizar esta acción? -¿Puede garantizarse la independencia de esta acción en el tiempo? -En el largo plazo, ¿Vuelve a SOSUNC más autónoma? -¿Podrían ser administrados de otra manera los propios recursos para garantizar la autonomía en esta acción? 		
Pertenencia a la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Es posible incorporar la participación de la Universidad en esta acción? -¿Referencia a la Universidad en algún sentido? -¿Retoma aspectos de la normativa e identidad universitaria? -¿Podría retomar aspectos de la normativa e identidades universitarias? 		
Representatividad	<ul style="list-style-type: none"> -¿Afecta en el largo plazo a los integrantes de SOSUNC? -¿Empleados y empleadas de SOSUNC son quienes deberán ejecutar esa? - ¿Empleados y empleadas de SOSUNC, tienen los conocimientos que contribuyan a la planificación de esa acción? 		
Solidaridad	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Podría elaborarse desde la articulación entre áreas? -¿Hay personal en el equipo capacitado para colaborar con esta tarea? 		
Modelo de gestión			
Direccionalidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿La acción puede ser propuesta o elaborada por el personal de SOSUNC? ¿Facilita espacios de creación conjunta de acciones? 		
Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ¿Todas las personas tienen acceso a los canales de comunicación y encuentro por los cuales se desarrollará esta acción? ¿Los canales de comunicación posibilitan el feedback? 		
Participación	<ul style="list-style-type: none"> -¿Hay personal en el equipo capacitado para colaborar con esta tarea? -¿Empleados y empleadas de SOSUNC, tienen los conocimientos que contribuyan a la planificación de esa acción? -¿Puede ser abordada intersectorialmente? 		
Acompañamiento y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> -¿Puede el desarrollo de la acción ser medido/evaluado? -¿SOSUNC, puede destinar recursos al acompañamiento y seguimiento de esta acción? -¿SOSUNC, puede garantizar el tiempo que sea necesario el acompañamiento y seguimiento de esta acción? 		
Adaptabilidad y receptividad	<ul style="list-style-type: none"> -SOSUNC, ¿Cuenta con los recursos para la ejecución de la acción? -¿Los integrantes de SOSUNC, cuentan con los recursos para apropiarse de la acción? -¿Los integrantes de SOSUNC, pueden ser capacitados en la nueva acción? -¿Empleados y empleadas de SOSUNC, tienen los conocimientos que contribuyan a la planificación de esa acción? 		

Consideraciones finales



Esta indagación ha consistido en un diagnóstico comunicacional con el objetivo de conocer la realidad comunicacional interna de la sede central de SOSUNC, en el marco del proceso de reorganización en relación a su identidad. El acercamiento a las dimensiones que esta investigación se propuso indagar, fue a partir de la técnica de observación participante, entrevistas en profundidad y análisis documental de la documentación organizacional, entre otras.

El momento que nos motivó a llevar a cabo este diagnóstico fue en el año 2019, en virtud del proceso de reorganización interna y las acciones que implementó. Tal momento representó un cambio estructural para la organización en el que se produjo una tensión entre lo instituido de la organización, como aquellas normas que constituyen el orden social de SOSUNC y lo instituyente, como modos de relación y funcionamientos alternativos. Este proceso de cambio se constituyó como el escenario de análisis de este diagnóstico y permitió indagar cómo se relacionó el proceso de reorganización interna con la identidad de SOSUNC.

A su vez, hemos observado que los estudios que constituyen el estado del arte de este diagnóstico, dan cuenta de una tendencia a los abordajes de la gestión organizacional de instituciones de salud desde modelos tradicionales de gestión y de la comunicación tendientes al instrumentalismo, que proponen lecturas reduccionistas que no comprenden la totalidad de los elementos que hacen a la realidad de las instituciones para su entendimiento integral y posterior reforma estructural. Nos preguntamos entonces de qué formas las acciones de reorganización interna de SOSUNC responden o no a la gestión instrumental de la salud que redundaría en una gestión instrumental de la comunicación, y cómo afectan a los objetivos institucionales, en función de su vinculación con la identidad organizacional.

Para el reconocimiento de la realidad comunicacional interna en el marco del proceso de reorganización en relación a la identidad de SOSUNC, buscamos conocer la cultura organizacional a través de las prácticas comunicacionales de los integrantes de la organización,

entendiendo que la cultura es un “marco de referencia compartido” (Schvartein,1995, p. 201) construido en las instancias comunicativas, en todas las direcciones e interacciones y que generan las producciones simbólicas que formalizan el funcionamiento de las organizaciones.

Para la caracterización de la identidad de SOSUNC, cuya definición permitió establecer el vínculo con el proceso de reorganización, realizamos el análisis de la estructura y la autonomía organizacional, entendidos, junto con la identidad como metaconceptos que sirven para el abordaje y entendimiento de una organización desde su dinamismo, en tanto nociones en vinculación y cuya interacción definen a las organizaciones. Tales consideraciones fueron tomadas del ya citado Schvartein (1995).

De la información recolectada durante el trabajo de campo, se ha observado en relación a estos dos metaconceptos que: a) a pesar de ser una dependencia de la universidad, SOSUNC es una organización de administración propia y posee una autonomía de gestión fortalecida y b) que la poca rotación de personal y la permanencia de las personas en SOSUNC genera una estructura consolidada que permite solo cierta capacidad de adaptación a los cambios estructurales, (plasticidad estructural). Estos dos metaconceptos, complementan la definición de su identidad, la cual, como hemos mencionado más arriba, se manifiesta en la cultura organización y en la realidad comunicacional. De este análisis, definimos la identidad construcción de SOSUNC, es decir, la identidad que surge desde la organización y la vuelve singular. Observamos que los empleados de SOSUNC tienen una triple forma de integración en la organización (como trabajadores/as de SOSUNC, como no docentes de la Universidad y como afiliados/as) y que esto generaría en ellos una participación amplia y directa en la configuración de la identidad construcción. Esto sumado a su ya mencionada permanencia ~~de~~ en la organización, genera una identidad construcción que se asienta y permanece en el tiempo de manera constante. Esta característica de la identidad construcción también se traduce en la autopercepción que los propios miembros tienen de la identidad de SOSUNC, su endo-identidad.

Nos preguntamos entonces ¿De qué manera puede ser definida la identidad de SOSUNC para establecer la relación de la misma con el proceso de reorganización? Entonces, a partir del análisis de los metaconceptos mencionados (estructura, autonomía e identidad), de la cultura organizacional y de la realidad comunicacional, pudimos distinguir aspectos de la identidad que fueron representados en esta investigación, y para el posterior análisis comparativo con el proceso de reorganización, en 4 variables: Autonomía, entendida como la capacidad de administrarse autónomamente; pertenencia a la Universidad, considerando que SOSUNC es parte indisociable de la Comunidad Universitaria; la representatividad institucional, entendida como aquella que surge de la autopercepción de empleados y empleadas; y la solidaridad, basado en su modo de financiación, que implica modos de funcionamiento cooperativos. Esta distinción sirvió para identificar en las acciones del proceso de reorganización interna aspectos de la identidad y para poder así evaluar la relación entre ésta y dicho proceso.

A partir de la representación gráfica del cruce de informaciones en el cuadro de correspondencias ¹⁴se concluyó que, en el período analizado, en las diferentes acciones del proceso de reorganización, no se tuvo en cuenta las características de la identidad de SOSUNC. También pudimos observar que el rasgo identitario que prevalece en las lógicas de gestión de la organización es la autonomía de gestión, seguida por la solidaridad. No obstante, el proceso de reorganización interna incluye, en algunas de sus acciones, la pertenencia a la Universidad como característica identitaria y a la representatividad.

A partir de nuestro análisis, pudimos reconocer ciertos valores y costumbres de la organización que entran en tensión y condicionan la gestión efectiva de acciones que fueron parte del proceso de reorganización. En este sentido advertimos tres principales prácticas organizacionales que influenciaron en la implementación del proceso de reorganización. En primer lugar, “atender lo urgente” como común denominador entre sectores de las lógicas

¹⁴ Cuadro de correspondencias: Modelo de comunicación en el que se inscribe el proceso de reorganización.
Página 113

cotidianas de SOSUNC. Esa dinámica genera una lógica de trabajo orientado principalmente a tareas de ejecución, imposibilitando destinar recursos a las tareas de planificación y gestión. Esto sumado a la falta de canales de comunicación formales definidos y organizados, provocó desorden en el funcionamiento general de la obra social. En segundo lugar, y como consecuencia del primero, las “relaciones interpersonales” que se establecen como poco efectivas y caracterizan el vínculo entre los sectores de SOSUNC y son producto del desorden que dificulta la articulación laboral entre las distintas áreas. Por último, “las prácticas organizacionales que se encuentra en tensión con la endo-identidad de SOSUNC”. A pesar del consenso entre los miembros de la obra social que establece que SOSUNC está representada en el personal, se han observado dos prácticas organizacionales que tensionan esta representación de la endo-identidad: por un lado, una lógica de participación y toma de decisiones vertical y, por el otro, una falta de iniciativa de participación e involucramiento por parte del equipo de trabajo de SOSUNC. Prácticas más cercanas a lógicas de gestión organizacional verticales que a las de representatividad colectiva de la que da cuenta la endo-identidad y lo cual pone en evidencia un predominio de la tradición de gestión instrumental en la organización.

Para definir el modelo de gestión que prevaleció en la implementación del proceso de reorganización, seleccionamos 5 variables: a) Direccionalidad (de las acciones del proceso de reorganización); b) Canales (de comunicación por los cuales se desarrolla la acción); c) Participación (de los miembros de la organización en las acciones); d) Seguimiento y acompañamiento (del desarrollo de la acción); f) Adaptabilidad (capacidad de adaptación según la plasticidad estructural de la obra social) y g) Receptividad (niveles de aceptación de la acción por parte de los miembros de SOSUNC).

El análisis de estas variables representadas gráficamente en cuadros de correspondencias¹⁵ nos permitió concluir que no hubo un modelo de gestión planificado durante ese proceso. Muchas metodologías y modelos de gestión fueron utilizados en simultáneo dentro

¹⁵ Cuadro de correspondencias: Relación entre el proceso de reorganización y la identidad Página 117

y entre las acciones del proceso. Esto nos permite señalar que en el proceso de reorganización se reproducen ciertas características de la tradición cultural de SOSUNC tales como tendencia al desorden y proliferación de relaciones interpersonales no efectivas. El proceso de reorganización asumió un ejercicio vertical en la implementación de las acciones. Esto entró en tensión con lo instituido, es decir, lo propio de la cultura y estructura organizacional de SOSUNC, y lo instituyente que es lo que propuso el proceso de reorganización. En esta tensión, prevaleció la lógica instituida de la organización sobre las intenciones del proceso.

Como parte de este diagnóstico proponemos como principal línea de acción el diseño de un modelo de gestión que considere la adaptación que es propia de la plasticidad estructural de SOSUNC, a partir de establecer posibles puntos de encuentro de gestión instrumental (para garantizar la adaptación e incorporación de la acción), pero que, a su vez, proponga metodologías alternativas de gestión que acerquen a la identidad. Dejamos a disposición en esta investigación un cuadro¹⁶ con preguntas que sirva para el reconocimiento de la posibilidad de abordar una acción considerando las variables de la identidad y apostando a un modelo de gestión alternativa.

Por último, nos propusimos en esta investigación dar cuenta de la potencialidad de la comunicación en la gestión de organizaciones de salud. De la experiencia del desarrollo de este diagnóstico podemos decir que la incorporación de la dimensión de la comunicación en los procesos de gestión interna de las organizaciones resulta un elemento central para el logro de objetivos. La comunicación articula y es inherente a los elementos de una organización. Por acción u omisión, la comunicación cumple un rol central en estos procesos de gestión. La incorporación de la mirada comunicacional permite que dicha comunicación no sea arbitraria y decante en tradiciones de gestión que puedan o no ser beneficiosas para la organización. Por el contrario, incorporar especialistas en comunicación organizacional en los equipos de trabajo de gestión de organizaciones de salud permite la búsqueda de caminos estratégicos para el logro

¹⁶ Posibles líneas de acción: Cuadro de preguntas guía. Página 128

de objetivos, a partir del análisis interpretativo de las realidades particulares de cada organización y desde una mirada comunicacional.

Bibliografía

-Ander-Egg,E. (1991) *Introducción a la planificación*. Siglo XXI.

-Brito, E. Padilla, M., Rigoli,F.(2002). *Planificación de Recursos Humanos y reformas del sector de salud*. Programa de desarrollo de Recursos Humanos de la Organización Panamericana de Salud.

https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/reformas_sector_salud.pdf

- Bruno, D. (2009). *El diagnóstico de la comunicación: Diagnóstico y poder, Diagnóstico y participación*. Exposición para el concurso para el cargo de profesora adjunta del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Fac. de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5565/el-diagn3b3sticocomunicacional-daniela-bruno.pdf?sequence=1>

- Bruno, D., Zapezochny, V., Jait, A., Tufro, L. y Casullo, C. (2011) *Mapeo nacional de capacidades en comunicación y salud pública en Argentina*. Ministerio de Salud de la Nación Argentina., (2° ed. Vol. 1, pp. 5-18.). Ed. INICyS (Instituto Internacional de Comunicación y Salud) Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Revista de Comunicación y Salud.

-Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el Sistema: Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza.

<https://blogs-fcpolit.unr.edu.ar/sociologiapolitica/files/2013/09/EL-ACTOR-Y-EL-SISTEMA.pdf>

-Colmenares, A. M. (2012). *Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción*. (1° ed., Vol. 3). Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación. <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.18175/vys3.1.2012.07>

- Cuberli, M. (2008). *Perspectivas comunicacionales para pensar las prácticas en salud: Pasado y presente de un campo en construcción*. Universidad de Buenos Aires y CONICET. <http://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/524>
- Etkin, E. (2017) *Las Organizaciones de la Sociedad Civil como imaginarios instituidos e instituyentes. Reflexiones desde la perspectiva de Cornelius Castoriadis*. (1° ed., Vol. 21) Revista Científica. Universidad de ciencias empresariales y sociales.
- Fernandez, S. (2011) “Análisis correspondencias simples y múltiples”. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad autónoma de Madrid.
- Figuroa Pando, S. Ormeño Estay, C. y Zúñiga, Fernández, V. (2012) “*Diagnostico de clima laboral, basado en el proceso de Modernización de las Instituciones de Salud Pública: La Autogestión en Red*”. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Escuela de Sociología, Chile.
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma. [http://facultad.pucp.edu.pe/comunicaciones/ciudadycamunicacion/wp-content/uploads/2014/11/Guber_Rosana -
_La Etnografia Metodo Campo y Reflexividad.pdf](http://facultad.pucp.edu.pe/comunicaciones/ciudadycamunicacion/wp-content/uploads/2014/11/Guber_Rosana_-_La_Etnografia_Metodo_Campo_y_Reflexividad.pdf)
- Huertas, F. (1993) *El método PES. Planificación Estratégica Situacional. Entrevista a Carlos Matus*.
- Kaplun, G.(2012) “*Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional*” Diálogos de la comunicación, N°83. Revista académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social.
- Longo, V. (2013). *La inherencia de la comunicación en la planificación*. AVATARES de la comunicación y la cultura, (ed. 6). Carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires. <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/avatares/article/download/4811/3943>
- MASSONI, S. (2011). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Homo Sapiens.

-Moret J., Carlos A., (2011) *Temas de comunicación*. (22° ed, pp. 7-23.) Universidad Católica Andrés Bello.

-Morin, E. (2005) *Introducción al pensamiento complejo*. Trad. de Marcelo Pakman, (pp. 135-167.) Gedisa.

<https://estaciencia.files.wordpress.com/2017/04/epistemolog3adadelacomplejidad-morinedgar.pdf>

-Navas, L. (2019). *Los instrumentos para medir la percepción de la comunicación en instituciones prestadoras de servicios de salud: Una revisión sistemática de literatura*. Maestría en Administración de Salud. Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

-Pietro Catillo, D. (2004) *La comunicación en educación*. La Crujia.

https://proyectos-escolares8.webnode.es/_files/200000072-2aba12cac2/140953778-LIBRO-La-Comunicacion-en-la-Educacion-PRIETO-CASTILLO-doc.pdf

-Quintana Peña, A. (2006). *Metodología de Investigación Científica Cualitativa* en. Quintana A. y Montgomery, W. (Eds.). *Psicología: Tópicos de actualidad* (1° ed., pp 47-84). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>

-Rodríguez Zoya, P. (2017). *Notas para pensar la complejidad del campo de comunicación y salud*. En *Comunicación y Salud. Las relaciones entre médicos y pacientes en la Modernidad Tardía*. (pp.13-68). Teseo.

<https://www.teseopress.com/comunicacionsalud/chapter/notas-para-pensar-la-complejidad-del-campo-comunicacion-y-salud/>

-Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Panapo.

-Sagredo, P. (2017). *Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones de salud pública*. (1° ed. Vol. 16. Versión On-line). Revista Horizonte Sanitario.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592017000100028

-Schvarstein, L. (1992). *Psicología Social de las organizaciones*. Paidós.

<https://catedracoi2.files.wordpress.com/2013/04/schvarstein-leonardo-psicologe3ada-social-de-las-organizaciones.pdf>

-Schvarstein, L. Etkin, J. (1995) *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós.

https://www.academia.edu/32251858/Etkin_Schvarstein_Identidad_de_Las_Organizaciones_pdf

-Sirvent, M. T. (1984). *Estilos participativos, ¿sueños o realidades?*, en *Revista Argentina de Comunicación*. (5° ed. Vol 3). Revista Argentina de Educación.

-Spinelli, H. (2010). *Las dimensiones del campo de la salud en Argentina*. (3° ed. Vol 6) Universidad Nacional de Lanús.

<https://www.redalyc.org/pdf/731/73115348004.pdf>

-Taylor S J. y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.

<http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

-Uranga, W. (2005) *La comunicación es acción: comunicar desde y en las prácticas sociales*. [documento disponible en página web, consultada el 5 de marzo de 2023]

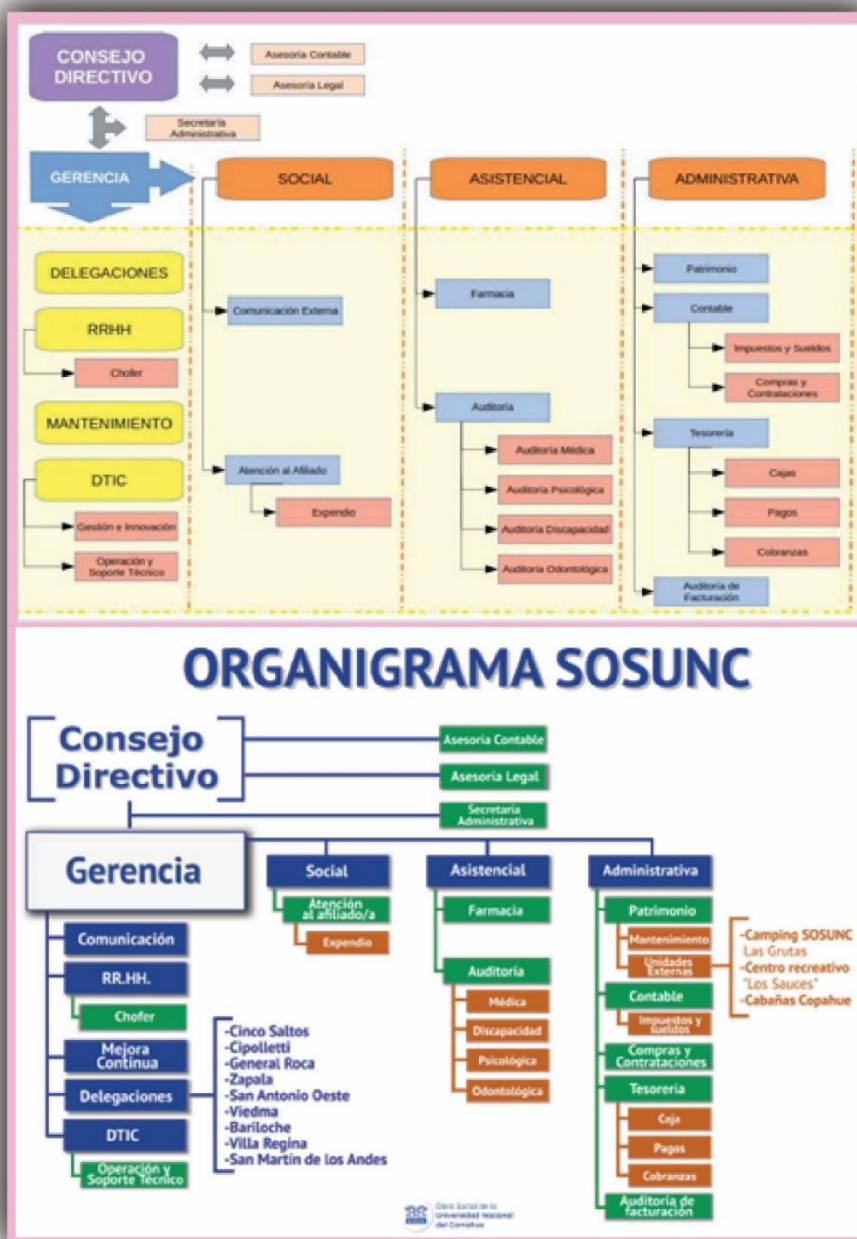
http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=16:propios-22&catid=8:textos-propios&Itemid=107

-Uranga, W. (2007) *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*. Texto de cátedra.

<http://www.comunicacion4.com.ar/archivos/URANGA-MirarDesdeLaComunicacion.pdf>

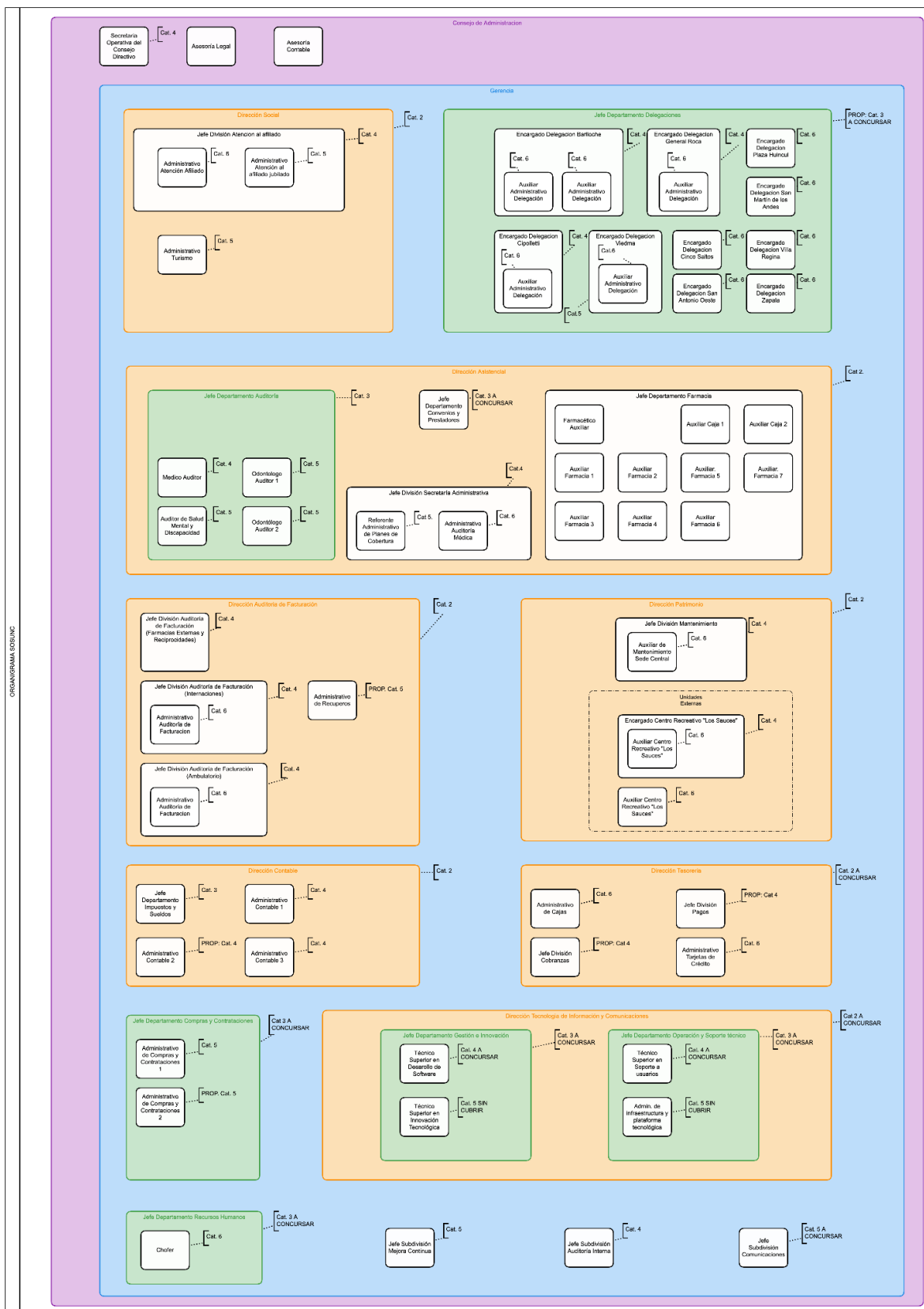
- Uranga, W., Vargas T., (et al) (2020). *Planificación y gestión de procesos comunicacionales* Universidad Nacional de la Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social.

ANEXO I
Primer Organigrama SOSUNC | 2020



ANEXO II

Segundo organigrama SOSUNC | 2021



ANEXO III ENTREVISTAS

Entrevista N°1

Vamos a ir de lo general a lo particular. Lo primero que quiero preguntarte es, ¿En qué se diferencia de otras obras sociales?

Dos cosas se me ocurren en la caracterización como cosas diferentes de las obras sociales: una, Los empleados son afiliados, y saben que todo lo que esté pasando en la obra social les va a impactar de manera directa, porque lo ven cotidianamente que impacta en la atención de la salud propia y de sus familias. y después Otra cosa que no se ve en otras Obras Sociales es la cuestión de la familiar, entre que somos pocos digo, de todos los afiliados, no del personal, entre que somos pocos afiliados y de esos pocos, a diferencia del instituto, de ospepri, de sui medical, tienen gente desparramada. Sui medical por ejemplo tienen 30 empresas petroleras, nada que ver una empresa con la otras, Instituto tiene todos los municipios, todos los ministerios, nada que ver uno con el otro, la gente no se ve, no se cruza. Ospepri igual. la diferencia de SOSUNC es que están todos en la Universidad, todos, no hablo solo de la Sede Central, sino que están todos super relacionados, teniendo un mismo régimen de trabajo, que no se ve en los otros lugares, incluso ni siquiera instituto institutos ni instituto que son todos del ámbito estatal. Acá es todo super parejo entonces hay un común denominador que hacen que se comporten como familia porque se conocen, No solo tienen las mismas reglas para trabajar, sino que también trabajan juntos. Y la interrelación entre los afiliados y la comunicación que hay con los afiliados no se ve en otras obras sociales, y eso tiene que ver mucho con el impacto que hay en las cosas que hacemos. Si hoy yo hago algo haciéndole un favor a un afiliado, entre comillas, y se lo hago a sui medical a gerente de la petrolera no se entera, En SOSUNC si yo le hago un favor al decano de una facultad de ciencias sociales, se

entera el decano de economía, se enteran todos. Entonces más allá que desde lo ético no debemos hacer un favor, acá menos todavía y si hacemos una excepción tiene que tener una justificación super válida e incluso transparentar con los afiliados porque hacemos la excepción igual se van a enterar. Entonces esa comunicación que hay con los afiliados hace que uno lo vea como una gran familia, y que se enteran de todo, y eso lo diferencia de otras obras sociales

SOSUNC tiene una estructura venida de la universidad, a la que pertenece. Esta idea de familiar, de ser cercanos a los afiliados. ¿Crees que es de SOSUNC hacia los afiliados?, ¿De la universidad hacia SOSUNC también? Cómo lo ves incorporado a SOSUNC en la comunidad universitaria, ¿Es parte? ¿Se siente parte? como lo ve desde la gente SOSUNC y como lo ve la universidad?

Yo no soy la mejor persona para decirlo porque no soy parte de la universidad, pero en mi visión yo creo que todos los empleados de la Universidad lo ven como propio. Cómo es su única obra social y obligatoria, y la sienten cerca, por eso es que hay tantos reclamos en algunos momentos, es porque la sienten propia y entonces quieren que funcione, no es que hay alguien muy lejos a quien ir a quejarse, acá está todo cerca, y al ser ellos parte, (justo ahora atravesamos el momento de elecciones), al ser parte de las posibles autoridades del consejo directo, más propio todavía se siente, Eso es super diferente a cualquier obra social. Y creo también que, por el tema de la cercanía, no geográfica solamente sino por las gestiones, hay un sentimiento de pertenencia.

Los objetivos, las prioridades de SOSUNC. ¿las ves delimitadas, claras? ¿Crees que son compartidos? ¿Los ves presentes en el equipo de trabajo?

Yo creo que lo logramos, Logramos que todos los mandos medios después del, vos viste el esfuerzo que fue, pudiéramos unificar criterios y prioridades. Más vale que quedan mil cosas para hacer. Pero creo que ahora si uno pregunta en SOSUNC, a cualquier mando medio por los menos, entiendo que el personal no está tan al tanto de las prioridades, pero deberían también, y saben en qué estamos. Todo el mundo sabe que ahora estamos con el objetivo de terminar el balance, con el objetivo de digitalizar, de las quejas de los afiliados y que se sientan acompañados. Esos tres grandes objetivos que se me vienen a la cabeza en este momento, y creo que, si uno los empieza a preguntar, más o menos van a salir eso mismos. otros más, otros menos, pero van a estar orientados a eso

Pero fue un laburo lograr esos...

Si, porque en realidad cada uno de los sectores no veía objetivos institucionales, veían sus propios objetivos, Y te diría que ni siquiera sectores íntimamente relacionados con los objetivos que te estoy diciendo los tenían como objetivos super del sector, super internos, que no está mal. Pero si no veía más allá, árbol, no veían otras cosas. Me parece que hemos avanzado un montón, ahora por los menos los mandos medios en su mayoría todos ven los objetivos institucionales que lo priorizamos entre todos y según el momento. Ahora con la pandemia estamos con balance, digitalización y darle la mejor atención al afiliado para que se sienta acompañado, es hacia dónde vamos.

Te voy a llevar a los recuerdos ahora, para particularizar en cuestiones internas y que tengan que ver con características de SOSUNC. Porque tenés la potencialidad que entraste a SOSUNC hace poco, y cuando uno entra y es extraño a un lugar, te llaman la atención cosas. Ves cosas y aprende cosas, y en ese “que aprendiste” hay un montón de datos identitarios y propios. Quería saber si hay algo que vos particularmente dijiste “Ah!, mira, esto acá funciona así”.

Si, a mí me llamó muchísimo la atención, me sale la la palabra “partición”, quizás la correcta es separación, Pero me sale partición por lo partida que estaba la obra social. Realmente, tan separados cada sector, que estaban al lado y no sabían que estaba haciendo el otro, lo criticaban. Eso me llamó muchísimo la atención. No solo eso, también la incapacidad de resolver conflictos, pero no por incapaces, sino porque decían

-Bueno, esto no lo puedo hacer

-¿Y le preguntaste a X persona, que es la está involucrada?

- no

-¿Y Por qué no le preguntas?

-Porque bla bla bla bla...

La partición, la separación entre cada sector era tan grande que ni sabían lo que estaban haciendo, ni se comunicaban para preguntarles qué estaban haciendo, se criticaban todos contra todos y cuando había un conflicto que le otro podía resolver no eran capaces de acercarse y decirle “dame una mano, explicame”. Eso para mi fue...

Bueno, la siguiente pregunta era con qué desafíos te encontraste en ese momento, me imagino que tiene que ver con lo que acabas de contar.

Es que ese fue el más importante, porque después el desorden que había, la falta de procedimientos, etc. viene de ahí, porque sumado a eso, dentro de cada sector si había varios haciendo lo mismo, no lo hacían de la misma manera. Entonces cuando decíamos de armar procedimientos, y los procedimientos la mayoría de las veces atraviesan varios sectores, era un desafío que se pusieran a hablar y que se pusieran de acuerdo. Era todo comunicación interpersonal y trabajo en equipo. después, a partir de eso pudimos meternos en los otros desafíos, ordenar con los prestadores. procedimientos, otros.

Y te consulto, las acciones de reorganización interna, surgen de observar estas cuestiones de comunicación? o ¿Qué otras cosas se observaron? ¿Qué vinieron a subsanar?

Si y además de eso, que va también de la mano, el alto nivel de conflictividad de las personas. En general dentro de las instituciones hay una o dos personas que son más conflictivas, que tiene un royo en sus cabezas que se les hace complicado organizarse ellas en el trabajo. Acá eran muchos, era un hábito fue como más difícil, porque además dentro de cada cabeza uno no se puede meter, tuvieron que primero ordenarse, saber que era personal y que era laboral, eso era algo de fondo que se manifestaba en el conflicto entre los sectores. Era algo individual que se manifestaba en el colectivo. Era todo conflictivo. El consejo directivo contaba que todos los días subían dos o tres personas llorando. Eso fue un desafío. Mi primer día de trabajo, la jefa de recursos humanos subió llorando porque la gente de la farmacia estaba enojada porque no les habían llevado bananas. Las bananas eran la punta del iceberg, y la respuesta tampoco tendría que haber sido el llanto. Y ese fue mi primer día. y como esa tengo mil anécdotas más.

¿Crees que hay valores de cooperativismo entre los compañeros, los equipos?

Yo creo que ahora sí. Hemos logrado ese punto de ir ayudándose. Lo vemos en mandos medios. Que cuando uno plantea algún problema siempre hay alguien que ofrece ayuda. Ahora, por ejemplo, que no estaban cargados unos valores M.L. y G.A. Antes de la reunión ya se habían puesto de acuerdo y resolvieron. Yo creo que con este último ejemplo, ahora se está trabajando... Tenemos la mitad de camino recorrido pero, ¡qué mitad! no es la misma mitad que la que queda. Mañana se trata lo de Las Grutas, que nos hayamos sentado todos a evaluar lo que pasó, a juntar datos, hacer un análisis junto de las últimas temporadas, a que todos propongamos propuestas y que no sean propuesta de gerencia, sino que sea de todos los

involucrados con las grutas, eso era impensado. Eso es cooperación, todos nos pusimos a pensar y ver en que sufrimos para no volver a sufrir en eso mismo

Y todas estas iniciativas en el proceso de reorganización interna, que es como decidí nombrarlo, ¿Te parece que haya alguna otra forma de denominarlo?

Está bien, reorganización, re ordenamiento. No sé si el “re”, lo pongo en duda, el “re” significa que había un orden antes. y lo dudo, por un lado, desde la gestión lo dudo. Desde lo semántico había un orden por que la obra social funcionaba, pero desde la gestión no había un orden.

De la experiencia de llevar adelante todas estas acciones, que son un montón y no te voy a hacer describir cada una de ellas, ¿Qué cosas se fueron aprendiendo? No necesariamente en cómo impactaron en los equipos, sino que aprendizaje tuvo llevarlo adelante, por ejemplo “esto funciona, esto no, volvemos para atrás, etc.”

Mira, dos cosas se me vienen a la cabeza que creo que todos aprendimos, algunos más que otros. Pero en general en SOSUNC no veían como necesario procedimentar las tareas de cada día, las cotidianas, ¡y eso era gran causa del desorden que había y ahora todos ya saben “ah! hay que armar el procedimiento”. Que alguien diga esa frasecita, es música para mis oídos, porque ya no la digo más yo, cuando al principio pedía por favor que los armen, teníamos que explicar cómo armar un procedimiento, la importancia. Fue una re enseñanza del equipo de SOSUNC

Y después otra enseñanza que me parece que quedó es de la importancia de la planificación y planificar con indicadores, y todos entendieron que hay que ponerse una meta y que si querés llegar tenés que poner unos pasos previos para alcanzarla y tenés que ir viendo cómo medirla.

En esa estamos más verdes, pero ya todos entendieron que hay que planificar y que ponerse objetivos, eso ya está en la cabeza y ahora falta ver cómo planificamos para llegar a esos objetivos y ahí hay heterogeneidad, hay que hay algunos super avanzados y otros que están un pasito más atrás.

Me parece que fueron las dos grandes enseñanzas, y en lo personal creo que tenía algunas herramientas pero que las fortalecí y adquirí muchas nuevas de comunicación interpersonal y de liderazgo. Nunca había liderado un equipo tan grande de 70/80 personas, Así que en lo personal me siento fortalecida en capacidad de liderazgo y comunicación y motivación, que va todo de la mano.

El proceso de reorganización, qué modificaciones observamos que generó, desde ese primer SOSUNC del que hablabas cuando ingresaste a hoy. quizás no solo en el entorno de los jefes, sino también en lo cotidiano que veníamos conversando lo que era en el equipo de SOSUNC. En la cuestión de relaciones interpersonales, en la productividad laboral...

Justo el vicepresidente el otro día habló del orden. y cuando hicimos la primera evaluación del primer año todos dijeron lo del orden,,que notaban el orden, que estaba todo más ordenado, eso y el mejor clima laboral en cuanto a la disminución de los conflictos interpersonales. Y en relación afiliados, ellos han dicho que se nota que todos dicen lo mismo, que le preguntan a varias personas de la obra social y todos dicen lo mismo, eso antes no ocurría **Y esto de decís “todos dicen lo mismo”, quiere decir que hay una unificación en SOSUNC, y en relación al objetivo macro de la OS. ¿Crees que está unificado?.**

Creo que ahora sí, el todo no existe nunca porque siempre hay veces que los intereses personales exceden los institucionales. En genera, uno escucha a los afiliados, que los beneficios de los

afiliados el es fin, se escucha, desde compras, desde farmacia, desde auditoria, desde contable, tesorería, uno escucha que está mucho más presente.

Y todas estas acciones de reorganización, ¿Cómo lo ves que fue recibido por todo el equipo de SOSUNC?

Creo que fue re bien recibido por todos los que tienen ganas de hacer las cosas bien, y que fue mal recibido o hay y hubo mucha resistencia por aquellos que no son amigos de los controles. Porque todos esto implicó un control del jefe, de gerencia, del CD para poder alcanzar estos objetivos, siempre había alguien mirando para ver que estaba en la dirección correcta. La gente con intereses individual muy por encima de las organizaciones, no le gustó que pongamos los organizacionales por encima y esos son los que hicieron la resistencia y siguen haciéndola, pero son cada vez menos, van perdiendo fuerzas. Porque el grupo entendió que trabajaban mejor con reglas claras, ordenados, entonces aquellos que no estaban tan convencidos se sumaron, porque les convenía en lo individual, trabajaban mejor.

El este proceso hubo un interés de la comunicación. ¿Por qué la iniciativa de incluir la comunicación? ¿Qué pensas de la comunicación en las instituciones?

Para mí es la clave del éxito, primero la comunicación interna, por eso es super importante reforzar recursos humanos con el relevamiento por sectores, porque disminuye el conflicto interpersonal. Y después la comunicación con los afiliados y los prestadores porque es imposible que la institución se comunique por vías que no sirven, o no del todo efectivas y asertivas. Para mí la comunicación es la clave del éxito. Cuando yo concursé para el cargo, charlamos de esto, tiene que haber alguien que sepa encargarse de la comunicación, porque

también hay que profesionalizar el rol. Era clave, y por eso también elegimos que haya capacitaciones en comunicación y en herramientas de comunicación para todo el personal.

Hay una responsabilidad comunicativa en cada miembro de los equipos y los grupos y también una responsabilidad institucional. Esta última, ¿cómo la entendemos?

Esa responsabilidad de la institución es brindar herramientas de comunicación. Hay una responsabilidad institucional, si no hubiéramos gestionado las capacitaciones yo no lo hubiera podido pedir a los jefes que se comuniquen mejor con sus equipos. Ahora, de la mano de las capacitaciones uno puede: “te doy herramientas, te exijo que las pongas en marcha”, eso en cuanto al rol institucional en la comunicación interna. Y en la externa también, de dónde sino va a salir la información para los afiliados o con los prestadores? . Así que el rol institucional está en las dos, en la comunicación externa de manera directa, y en la interna de manera indirecta para darle herramientas al personal que necesitas.

Vamos cerrando, es más persona, que es para vos SOSUNC, puede ser lo personal, lo profesional, cómo prefieras

Para mi SOSUNC es un desafío, es la palabra que me sale primero cuando me preguntas, y un lugar donde uno se puede desarrollar sin techo, y no hay muchos lugares donde uno pueda tener la posibilidad de seguir creciendo, y la heterogeneidad de temas. Es raro que uno en un mismo trabajo tenga tantas líneas de aprendizaje para desarrollarse y aprender.

Entrevista N° 2

Para vos, ¿En qué se diferencia SOSUNC de otras Obras Sociales?

Se diferencia en que SOSUNC tiene carácter solidario y eso hace una cultura organizacional propia, si se quiere decir, diferenciada, porque siempre partiendo del concepto que implica ser “SOLIDARIO” eso hace que los planes de acciones dentro de la institución y hacia afuera y perteneciendo a la comunidad universitaria, tenga ciertos patrones de trabajo, de comunicación, que inciden en la cultura organizacional.

La siguiente pregunta era sobre la definición de Obra Social solidaria y veo que la tenes presente la idea. Así que te voy a consultar sobre la estructura de SOSUNC. Tiene una estructura, venida de la universidad. Lo que te quiero consultar es: ¿Crees que SOSUNC y sus integrantes se sienten parte de la Universidad?

Si, exacto, la Obra Social es una dirección de la universidad, estamos dentro de su organigrama. Por ende, para todo lo que sucede en la universidad, nosotros somos un espejo. Nosotros copiamos de lo que sucede en la universidad. Si me preguntas si tenemos identidad Universitaria, ahí está la respuesta. Hay personas que sí, hace muchos años que trabajan. Tengamos en cuenta que la Obra Social no tiene un gran porcentaje de rotación de personal. Las personas llegan y se quedan, es más, se jubilan en SOSUNC. Yo creo que sí. No es lo mismo una persona que recién ingresa, que una persona que hace años que viene trabajando que sí, claramente tiene una identidad en la que se siente parte de la universidad. También tengamos en cuenta que en SOSUNC tenemos dos convenios hoy dentro de la obra social. El 36606, del personal docente, nos homologamos a la universidad. Y otro que es FATFA que

es el de la farmacia de la obra SOSUNC, y ahí hay un declive, porque al no tener el mismo convenio puede ser que haya una parte que todavía no se sienta parte, con este sentido de pertenencia de la universidad.

¿Y de la universidad hacia SOSUNC? ¿Está considerada como parte de la Universidad?

Si, claro. A través de los comentarios de afiliados y afiliadas lo escuchas. “La Obra Social se hace en base a los aportes de los docentes y nodocentes de la universidad nacional del comahue.”

Te voy a consultar ahora, yendo a las dinámicas internas y al cotidiano de SOSUNC. Más allá de las particularidades de cada día, si me tuvieras que decir ¿Que es un día en SOSUNC? Algo que veas que se reite, que siempre está, que caracteriza ser parte de SOSUNC.

Hay que apartar lo que es importante y atender la urgencia. Eso sucede mucho, a menudo, en muchos sectores, no solo en recursos humanos, veo que en varios sucede lo mismo en todas. De apartar lo importante para ocuparse de lo urgente. Y en esa situación que por ahí surgen cuestiones que por ahí uno no la tiene tan clara surge muchos la improvisación del día a día, ¿Se resuelve? Si. pero empiezas siempre un caminito de decir “que hago para solucionar este problema?”. Por suerte se están incorporando los procedimientos, eso es importante, eso te ayuda a no salir a improvisar. Pero si, Un día en SOSUNC es apartar lo importante para ocuparse de lo urgente.

Quiero aprovechar tu experiencia y tu paso por SOSUNC, porque antes estabas en la delegación y ahora en la dirección de Recursos Humanos. La pregunta es, Cuando estaba

en la delegación, ¿cómo entendías a la obra social? estabas en contacto con las decisiones que se tomaban? Y, también a la inversa, ¿cómo la ves ahora, desde el grupo de mandos medios? Las dos experiencias

En la experiencia de la delegación, que dicho sea de paso hace 16 años que pertenezco a SOSUNC, la mayoría de los años trabajé en la delegación de General Roca. Lo que tengo que decir es que recién, con la pandemia, tenemos un contacto más estrecho con la central de Neuquén. Antes no, llegabas a un teléfono, te derivaba a otro, a diferentes áreas y uno no la tenía tan clara. Porque no había un fuerte canal comunicacional desde la central con las delegaciones. No había ese nexo, y uno se sentía huérfano. Necesitabas dar respuesta rápida a un afiliado y no la tenías, porque no había nada escrito, porque llamabas y no atendían, porque también en la casa central hay mucho movimiento, Y en la delegación de Roca también, gran parte de los afiliados se concentran en la delegación de roca. Al momento de dar una respuesta nos quedamos deambulando. A partir del 2020 me atrevería a decir que sí. Porque la pandemia nos obligó a trabajar virtualmente. no quedó otra que comunicarse.

Y crees que esta falta de canales de comunicación se da sólo en las delegaciones en relaciona la Sede Central o ¿ también entre compañeros de la sede central pueden llegar a esta también, desinformados, desconectados?

Si, pienso que nos falta mucho para terminar de acelerar esa parte, Si pienso que no es tan complejo, la comunicación dentro del edificio central no es tan compleja como para las delegaciones. Pero todavía nos falta mucho seguir trabajando. Se han mejorado un montón de cosas, Lo que éramos antes a lo que somos ahora crecimos un montón. Pero falta.

Y sobre tu experiencia de pasar de la delegación a la central en el lugar de la jefatura el área, estar en contacto con los mandos. ¿Te cambió tu percepción de SOSUNC?

Si, al 100%, porque ahora es como que estoy “dentro de SOSUNC” y tengo acceso a toda la información, y si no me levanto, camino y estoy al lado de la otra rea. Mas siendo Recursos Humanos que es un área que tocó a todas las áreas.

Quisiera preguntarte, más allá de la estructura, y de los consejos ¿Por quién crees que está representada SOSUNC?

La representación de SOSUNC sin dudas está en los administrativos, en los trabajadores nodocentes. Porque los consejos vienen cada una determinada cantidad de años, se vota, y se van, pero los que siempre quedan son los empleados y las empleadas.

¿Crees que ya sea desde los consejos o desde los administrativos, se apropian de esta idea que la representación está en los administrativos? ¿Hay una valoración de ese discurso?

Yo creo que es la primera vez que tengo tanto contacto con los consejos, antes desde la delegación no me enteraba, pero sí. Tanto el consejo que se fue como el que llegó tienen en claro que las persona que perdura y que quedan que conocen mejor que nadie a los afiliados y afiliadas son los compañeros y compañeras de SOSUNC.

Te voy a preguntar sobre el proceso de reorganización interna que se dio durante la gestión anterior. ¿Qué crees que se observó y se intentó subsanar?

El tema de la comunicación, se puso mucho énfasis ahí. Había que hacerlo, porque había muchas falencias a partir de allí. Dar respuestas rápidas a los afiliados, porque no olvidemos

que la misión de SOSUNC es prestar el mejor servicio al afiliado y afiliada y atrás de la misión, el pilar fundamental es la comunicación. a partir de allí se empezó a hacer una planificación para mejorar los temas comunicacionales entre administrativos de SOSUNC para con el afiliado y también dentro de un mejorar también ejemplo, mejorar también cuestiones que se desconocen, por ejemplo, el reglamento interno que hacen a la labor diaria.

¿Y como ves que resultó la implementación de esta intención de atender lo comunicacional?

Como en todo proyecto nuevo, como todo plan en acción siempre van a haber pifies y del error se aprende. Al momento de ponerlo en marcha hubo muchísima resistencia, en todas las organizaciones sucede, ante lo desconocido se genera una resistencia. Pero con el tiempo se fue canalizando y al día de hoy se implementaron. Se rescataron aquellas acciones que impactaron positivamente y dieron buenos resultados, Y aquellas que no quedaron sin efecto. Que hubo pifies, los hubo.

Entiendo que estas acciones estuvieron mayormente, pensadas, lideradas e impulsadas por los mandos medios y por el consejo. ¿Cómo fueron recibidas por el equipo de trabajo y que impacto generó?

Vuelvo al tema de la resistencia. Sucede que el sentido de la pertenencia, y siendo que SOSUNC es una OS solidaria, y tiene ciertos aspectos que no son de una privada, acá la obra social se hace entre todos los afiliados y a los afiliados. Y eso generó resistencia, se bajó una nueva modalidad de trabajo diferente a la que estábamos acostumbrados.

¿Para vos que implica la comunicación en una institución y particularmente la comunicación en SOSUNC?

La comunicación institucional entiendo que está la comunicación interna y la externa. Dentro del SOSUNC la interna sería del consejo hacia los mandos medios y de todos los empleados que constituimos SOSUNC. Y por otro lado tenemos la comunicación hacia afuera, cuando esta comunicación se traslada a los afiliados y afiliadas. Para mí la comunicación en SOSUNC son esas dos. La comunicación organizacional sería buscar la forma, el canal, de que todos tengamos todos la misma información. Pero nosotros, por ejemplo, no podemos comunicarle al afiliado algunas cuestiones internas, entonces buscar la mejor manera de trasladar la información.

Y en SOSUNC pienso que hay que trabajar en la comunicación. No digo que sea negativa, pero hay que trabajar mucho en la comunicación interna. Lo ideal sería tener todo sistematizado, los canales institucionales. Eso mejora un montón la comunicación. Te doy un ejemplo. Alguien solicita una licencia y lo manda al correo de recursos humanos ¿Cuánto mejor sería que puedan solicitarlo a través del sistema? Entonces partiendo de esa idea, sería bueno procedimentar todas las cuestiones de comunicación por un canal fehaciente.

También noto que hay muchas rispideces entre compañeros y compañeras, entre áreas. Y hay que trabajar en eso. Eso también es la comunicación.

¿Y dónde crees que están las responsabilidades institucionales en torno a trabajar en la comunicación?

Las responsabilidades tienden a los mandos medios. Pero en realidad nos compete a todos,

porque todos hacemos la comunicación. La propuesta de Recursos Humanos, cuando surge una rispidez es “vamos a sentarnos al diálogo”. Entonces vienen las personas que tuvieron el lío. los representantes de cada área involucrada. Si es necesaria la intervención de la gerencia o del consejo, también ellos y recursos humanos. Y en calidad de mediación poder escuchar cuál fue el problema, ver si es necesario hacer un nuevo procedimiento. Esto se está implementando hace poco.

¿Esto va en línea con las capacitaciones de comunicación? ¿Qué te parecieron?

Las capacitaciones nunca son negativas, siempre son una herramienta. Pero por ahí noto que, más allá de la capacitación de comunicación, tendríamos que tener una buena capacitación de negociación y de resolución de conflictos. Porque, vamos a decir la verdad, el clima laboral en SOSUNC no es el mejor. Estaría bueno lograr, al momento de trasladar la información a mi compañero/a, bajar, tener un momento de reflexión y decir “bueno, busco la mejor forma para hablar y no llegar al choque”

¿Esta percepción del “clima laboral” que tenés, crees que es compartida?

En mandos no tanto. Pero sí, sucede en todos lados, más allá de pertenecer a los mandos o no. En la Universidad también es así, y, vuelvo a repetir, somos un espejo. No digo que sea un clima 100% negativo, pero hay que mejorar.

¿Qué desafíos te parece que tiene SOSUNC como institución y que fortalezas?

Desafíos, varios. Depende desde qué perspectivas lo quieras ver, si financiera, médica, atención al cliente. Te voy a hablar de recursos humanos que es la parte que me toca, esto que te venía comentando, implementar más las reuniones, el diálogo, para mejorar la comunicación entre compañeros y compañeras. Lograr esto de trabajar con los objetivos, una mejor planificación.

Como siempre estamos ocupándonos de lo urgente, desatendemos esa parte, y es fundamental, tener un plan de acción, un mapa para seguir, y para hacer un trabajo más ordenado.

Y fortalezas, para mi, que SOSUNC tiene mucho prestigio. Es una fortaleza porque lo escuchas en los afiliados y afiliadas y en los prestadores. Sin duda tenemos un, va a sonar medio raro, pero los afiliados y afiliadas están cautivos a SOSUNC, y eso es una fortaleza porque no vamos a dejar de tener los aportes, eso es una realidad. Y esto de que no solo se limita a dar servicio de atención médica, sino que también hay servicio de turismo, el teatro que en cualquier momento se va a poner en marcha y el ocio es algo que nunca va a dejar de existir y es una gran fortaleza para SOSUNC.

¿Qué es SOSUNC para vos? puede ser a nivel personal, profesional.

Es mi espacio de trabajo, que me encanta. quiero mucho a esta institución y a mí esto de que entre todos sostengamos la obra social, los afiliados y afiliadas a través de nuestro aporte, es algo que me parece excelente.

Entrevista N° 3

¿Te tengo que contestar cómo auditor? ¿Cómo psicólogo? ¿Desde que lugar te sirve la información?

La idea es que te sientas cómodo de contestar desde los lugares que te parezcan. Hay algunas preguntas específicas que, si espero tus apreciaciones desde otros lugares, pero te voy a ir diciendo.

¿En qué se diferencia SOSUNC de otras Obras Sociales?

Lo primero que se me viene a la cabeza, porque siempre lo planteo, es esto de la desorganización interna que hay, al ser una Obra Social de muchos años, me llama la atención lo desorganizada que es en cuanto a sus coberturas, sus alcances, sus procedimientos, me llama mucho la atención eso. Como afiliado a otras obras sociales que he estado afiliado, está bien que todas eran prepagas por ahí tienen otro tipo de estructura, pero estaba todo mucho más claro, acá es como que tenés que revisar todo el tiempo que hay escrito, si hay algo escrito o no, queda todo muy a criterio del auditor, las delegaciones o quienes están en expendio no tienen información tampoco, Eso me llama mucho la atención, que siendo una OS tan antigua, porque es de los 70 todavía no tenga muchos procesos regularizados y las coberturas definidas

¿Y eso a que se lo atribuí? recién dijiste “las otras son prepagas”. ¿Decís que tiene que ver con eso?

Quizás tiene que ver con que no tiene esta visión de empresa que muchas otras Obras Sociales sí tienen. Me parece que un poco se lo atribuyo a eso y otro a esta cuestión tan politizada de la obra social, que hace que nada sea definido, sino que va cambiando permanentemente según quien esté en la dirección. También me parece que esta cuestión que los empleados administrativos la mayoría sean no concursados sino que entran a dedo hace que no haya una profesionalización de los puestos y de los saberes, entonces está todo muy informatizado. Lo atribuyo a esas características.

Te iba a consultar sobre el objetivo de SOSUNC y la prioridad, quiero saber si ves que el trabajo en SOSUNC está orientado a ese objetivo. Vos en tanto persona que ingresó a

SOSUNC hace poco, ¿Sabes cuál es el objetivo? ¿Se te informó? o cual es para vos, quizás...

Es más lo que yo entiendo del objetivo de mi trabajo, que es de alguna manera garantizar la cobertura a los afiliados que corresponda, siempre que sea la mejor pero cuidando los recursos de la obra social, mediando entre que es lo que le corresponde al afiliado y hasta dónde puede cubrir la OS.

SOSUNC también, se autodefine como una Obra Social Solidaria. ¿Conocías este concepto?

Me parece haberlo escuchado, pero no sé a que hace referencia. solidario en relación a que. A los aportes, imagino.

Exacto, es en relación a los aportes, que todos tienen la misma prestación independientemente del aporte.

No lo sabía formalmente, pero me imaginaba que tenía que ver con la administración de los aportes.

SOSUNC, es una Obra Social de la Universidad y tiene una estructura venida de la universidad. ¿Te sentís parte de la comunidad de la UNCo?

No, la verdad que no. Pero también puede ser porque yo no tengo mucha historia en relación a la UNCo, entonces no es algo que yo vivencia de la comunidad universitaria, porque no me siento.

Un poco ya me comentaste, pero quiero aprovechar que ingresaste a SOSUNC hace poco y cuando una persona es extraña a un grupo a una institución, tiene la capacidad de ver

cosas que son hábitos en los grupos y a uno de llama la atención y ahí hay datos muy importantes. ¿Qué cosas te llamaron la atención a vos? algo que digas “Ah!, esto pasa acá”.

Si, esta cuestión de la autonomía, o no sé cómo decirlo. Te lo digo, en otros términos, porque vengo de empresas privadas de las cuales, si no laburas te vas, y acá no pasa eso. y me llama la atención de “no, esto a mí no me corresponde” “no, esto yo no lo hago”, esa cuestión de que cada uno se maneja porque sabe que no corre riesgo su trabajo, cosa que en otros ámbitos laborales si vos no trabajas y no haces lo que te piden es motivo de despido. Pero entiendo que en parte contractual de la Obra Social.

Si te pregunto, más allá de las particularidades de cada día, que cosas persisten en el tiempo que puedas decir “esto es un día en SOSUNC” “Para mí el día día de SOSUNC es esto”

Quizás es parte de la naturaleza del trabajo que yo realizo, pero esta cuestión de que todos los días surgen cosas nuevas, y casos nuevos a organizar y pedidos nuevos. Quizás es parte de esa desorganización que te mencioné al principio, pero esta cuestión de que todos los días algo nuevo surge que te obliga a investigar, a saber cómo se puede resolver, a quien le corresponde, a quien consultar, eso es parte de mi dinámica y me lleva mucho tiempo y surge permanentemente.

Hace un ratito hablaba de esta “autonomía” de las personas de SOSUNC, que no sabías cómo nombrarlo, si te consulto, para vos quien representa SOSUNC, en quienes pensas.

Buena pregunta, Como figura es I.G, por ser la gerencia, hoy por hoy las decisiones pasan por ella y ella media con el consejo. Pero si te pones a pensar SOSUNC son los empleados. Cada uno de los chicos y chicas administrativos, todo el resto vamos cambiando, pero ellos son.

Yendo un poco de la mano de la representatividad y si decimos que los compañeros y compañeras son SOSUNC, ¿decís que institucionalmente hay una valorización del trabajo? o, ¿este discurso “SOSUNC está representado en la gente que labura día a día y permanece en el tiempo” institucionalmente crees que hay una valorización de eso?

No, me parece que no, porque además el propio personal de SOSUNC tampoco se asume como que lo más estable son ellos. Siempre están a la espera a ver que dice el consejo que está de turno, el auditor de turno, no hay una apropiación de esa figura.

Te voy a consultar particularmente sobre las acciones de reorganización interna, no te voy a preguntar una por una, pero si ¿qué crees que intentaron subsanar estas acciones? ¿Qué vinieron a resolver, qué se había observado?

Entiendo que los graves problemas de comunicación interna, los conflictos interpersonales, la falta de formalización de los procesos, de los puestos, la desunión de los sectores entre sí, eso principalmente. Yo calculo que todo lo que se ha trabajado va en función de esa desorganización.

Y ¿Cuál es tu opinión, cómo ves que se llevó a cabo, tanto la planificación de este tipo de acciones como la implementación?

En algunos casos noto la buena intención y cuál es el propósito, peor no veo que estén bien administradas o implementadas, como que no llegan a tener el impacto que deberían tener-

¿Y por qué te parece que eso sucede?

Me parece que responde nuevamente a la desorganización interna, que está la intención, pero de vuelta se difumina las tareas o las actividades.

¿Crees que se replicó esa dinámica de desorganización, a pesar de querer subsanarla?

Si, caímos todos presos de esa desorganización. Me parece que también, que también lo planteo, se intentó abordar todo junto al mismo tiempo y eso hace que no se pueda concretar ninguna de las cosas, porque querer abarcar todo y querer hacer cambios y procesos ya no se puede, no hay forma, a nivel institucional no es viable. Entonces se lanzaron para todos lados acciones, con buenas intenciones, insisto, pero capaz que deberíamos habernos focalizado más en ciertos puntos por tramos. A esto se suma la tarea de cada uno en sus sectores, que complica un montón dedicarse a lo otro.

Y de las cosas que se pudieron ir haciendo, ¿Cómo te parece que fue recibido por los compañeros y compañeras?

No sé si se llegó a valorar del todo, no he escuchado a muchos que digan “che, que bueno que está esto, que bueno que sirvió tal cosa” no he escuchado tanto esa cuestión. Si creo que se avanzó en muchas cosas, pero creo que también es esta postura de la poca participación y poco involucramiento del resto, entonces termina siendo un montoncito el que intenta hacer cambios entonces no genera la bola de expansión.

Quiero poner el foco en algunas de estas acciones, la primera son las reuniones de motivación, de donde surgen, cuál es la idea de motivación, quienes participan, cual es la idea.

Bueno lo de motivación surgió principalmente desde el área de facturación, por el hecho en que había mucha diferencia de rendimiento entre unos y otros. Dentro del equipo había personas que cumplían el objetivo de la facturación y quedaban hasta con tiempo libre y otros que no llegaban. La inquietud era premiar a quienes logren el objetivo e implícitamente, y de alguna manera se manifestó, castigar a los que no llegan al objetivo. Surgió desde ese lugar, entonces ahí se armó todo un debate en relación a la motivación, el castigo, el premio y demás.

Hay otra cuestión también que a veces cuando se dejan participar a tantos se abre mucho debate y no se puede llegar a nada, porque todos tienen una concepción diferente, todos opinan. Me parece que hay decisiones que hay que tomar si hacerlo tan extensivo y participativo.

Y a partir de ahí dijimos “empecemos por los sectores que más necesidad de motivación tienen “. facturación, atención al afiliado, farmacia y después se sumó delegaciones. Y con cada uno de ellos se planteó un objetivo de mejora de julio hasta fin de año, que se pudiera cumplir. Entonces cada uno de estos sectores estableció un objetivo y empezamos a controlar cómo iba ese objetivo, viendo cuáles eran los avances. Facturación se propuso poner al día los archivos físicos, se propusieron por semana ordenar 8 cajas, y nos íbamos reuniendo a ver cómo iba ese avance. hasta que se logró.

En las reuniones de motivación, entiendo que participan los jefes, ¿el equipo cómo está incluido? ¿Sabe que se está haciendo el seguimiento, la idea de la motivación?

Si, una vez que el referente del área definió cuál era el objetivo se lo comunicó al sector el proyecto.

Quería consultarte también, por el relevamiento de recursos humanos, las entrevistas por sectores. ¿Qué te parece esta iniciativa? ¿Cuáles crees que son los objetivos? ¿Qué te parece que es lo enriquecedor, y que resultas observaste?

Yo apuesto mucho a esos encuentros que acercan, que hacen sentir importante a la persona con la cual se está conversando, en ese sentido los avalo. Si, y por eso insistimos en que se incorpore Ivana, porque siempre aparecía esta demanda de que quien tenía que escucharlos no los escuchaba. Podíamos estar charlando con los chicos, pero si no veían ellos una figura de autoridad a quien hacer expresas sus necesidades es como que no funcionaba. Veo buenos resultados porque observo que hemos tenido buena recepción de los chicos y las chicas. Creo que falta aceptar un poquito más el decir “¿qué hacemos después con esa información?”

Para vos, ¿Que implica la comunicación en SOSUNC, organizacional, institucional?

Me parece que es fundamental para integrar, los diferentes sectores, áreas, participantes, actores. es fundamental para unir y tejer una misma red. Sino se genera mucha dispersión. Soy un convencido que una mala comunicación interna genera muchos ruidos, mucho conflicto, muchos roces, esto de “No me avisaron” “A mi nadie me dijo” “Nunca nos enteramos”. En ese sentido me parece que la comunicación es sumamente importante en cualquier organización.

Y en SOSUNC, ¿Cómo consideras que funciona?

Y yo creo que se ha mejorado bastante, pero queda mucho por mejorar. Todavía no hay una bajada a todos los equipos.

¿Cuáles crees que son las responsabilidades institucionales en torno a la comunicación?

Entiendo que son los que tienen que garantizar los canales de comunicación, oficializar los. Entiendo que esa es la responsabilidad.

Y las capacitaciones de Comunicación. ¿Cómo las ves? ¿Cómo te parece que las abordan? ¿Cómo fueron recibidas?

A mí me parecen bien en cuanto a las temáticas que se abordaron. Me hubiese gustado que sean de carácter obligatorio, para todos, no "si quiero conectarme" sino no. Obviamente el tema de la virtualidad modificó mucho eso. Creo que no llegó a tener el impacto que debería haber tenido. En cuanto a temáticas me gustó me pareció que estaban bien planteadas. Insisto en que para mí tendría que haber sido una baja más estricta para conectarse. Porque se daban todas las condiciones. Se cerró la farmacia y la atención al público. Debería haberse garantizado que sea para todos realmente.

¿Qué fortalezas crees que tiene SOSUNC?

Fortalezas... Me agarraste en una semana en la cual he tenido muchos inconvenientes en mi trabajo y no estoy con la visión más positiva de la institución. Fortaleza me parece la calidad y calidez humana, más allá de las diferencias que hay, es linda gente, salvo algunas particularidades, que ve en toda organización, hay mala leche. El resto la mayoría son buena gente. Otra fortaleza, o que debería ser una fortaleza, es la antigüedad de la gente que está ahí adentro. algunas veces no lo es, pero debería verse como una.

¿Y desafíos?

Esto que te dije al principio, seguir trabajando en organizar a la institución y en estructurar procedimientos y formas de trabajo., Para que no estén tan sujetos a quienes estén de turnos.

La última, y esta la puedes contestar desde el lugar que quieras, personal, profesional, conceptual... ¿Qué es para vos SOSUNC?

Son varias cosas, primero es mi lugar de trabajo más firme, por así decirlo, un lugar de mucho aprendizaje profesional principalmente y es un puente. Personalmente me es un puente y haber transitado por acá me va a posibilitar a otras oportunidades

¿Esto último te parece que tiene que ver con lo que representa SOSUNC a nivel institución en la región?

Si, acá todo el mundo conoce SOSUNC, y decís que trabajaste y estuviste todo el mundo identifica que es.