



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

**ANALIZANDO LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL ÁMBITO DE
LA SALUD PRIVADA:
UNA MIRADA PROFESIONAL.**

Tesina de grado.

Universidad Nacional de Rosario.

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.

Licenciatura en Comunicación Social.

INTEGRANTES: Biancofiore, Eleonora - Mateo, Valentina.

TUTORA: Prof. Analía Chiavassa.

LUGAR Y FECHA: Rosario, Argentina, 2025.

INTRODUCCIÓN.....	6
OBJETIVOS.....	9
MARCO TEÓRICO.....	10
MARCO METODOLÓGICO.....	18
ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
Estructura Interna.....	20
Cultura Organizacional.....	22
ACERCA DE ATC.....	24
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	26
DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL.....	32
CONCLUSIONES FINALES.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	48

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, que supieron estar en cada paso de esta etapa con su cariño, su contención y su apoyo incondicional.

A nuestras compañeras de facultad, cuyo rol fue imprescindible en nuestra formación y nuestro avance en la carrera. Nuestros caminos se cruzaron y desde ese entonces empezaron a formar parte de nuestras vidas para siempre.

A nuestras amigas y amigos, que estuvieron en las buenas y en las malas, y sin quienes no seríamos las personas que somos hoy.

A nuestra tutora Analía, que nos compartió su sabiduría y su experiencia para poder llevar adelante este proyecto a lo largo de todo este año.

A todos los y las docentes con los que nos cruzamos en este camino, quienes nos introdujeron en esta hermosa profesión y nos invitaron a cuestionar nuestras formas de pensar.

A la Universidad Pública, por ser nuestra segunda casa.

PALABRAS CLAVE

Comunicación interna - Cultura organizacional - Clima organizacional.

SÍNTESIS

Nos propusimos en esta práctica disciplinar, indagar en las significaciones que producen los actores sociales que atraviesan la estructura interna de la sede de Rosario de una empresa de Urgencias y Emergencias Médicas.

Esta organización en el transcurso del año 2024 tomó la decisión de aunar las áreas de Atención Comercial y Atención al Cliente para unificarlas bajo un mismo objetivo comercial: evitar la desafiliación de sus asociados. Esta decisión supuso un cambio de gestión en el interior de ambos equipos, lo cual repercutió consecuentemente en las dinámicas de trabajo y en las relaciones interpersonales. Esto se vio reflejado en disconformidad y malestar generalizado entre los colaboradores, quienes manifestaron no sentirse lo suficientemente capacitados para afrontar estas nuevas incorporaciones en su carga diaria de trabajo. Esto conllevó a un incremento en el número de tareas que cada colaborador llevaba a cabo, sumado al aumento en las consultas por desafiliación y por gestiones mal realizadas a consecuencia de la falta de herramientas disponibles. En conjunto, estos inconvenientes supusieron un obstáculo en el clima laboral del sector como así también influyeron negativamente en la calidad de la atención que los colaboradores podían otorgar a los afiliados.

Para poder acompañar este proceso desde una óptica comunicacional, nos fue preciso llevar a cabo un diagnóstico que nos permitió obtener una aproximación al caso. En este diagnóstico, pudimos dar cuenta de las experiencias que los actores involucrados concebían con respecto a estas transformaciones y cómo las mismas implican una revolución en los esquemas de trabajo; los objetivos y los vínculos laborales.

A partir del análisis realizado, en conjunción con las competencias adquiridas a lo largo de nuestra vida académica y el material bibliográfico seleccionado, decidimos diseñar un plan de comunicación interna que brinde aportes a la situación problemática acontecida para facilitar la transición de ambos equipos a la nueva estructura de trabajo propuesta por la organización, contribuyendo a instancias de negociación que den paso a que tanto las necesidades como intereses de todos los grupos sociales implicados sean respetados.

Partimos de la creencia de que una comunicación interna exitosa, en donde prime el diálogo y la negociación entre las partes, contribuye notoriamente al clima laboral de una organización fomentando una cultura de trabajo funcional a los objetivos globales de la empresa y saludable para los colaboradores que la transitan.

INTRODUCCIÓN

Dentro de un contexto de crisis económica e inflacionaria, las empresas privadas de salud de nuestro país se encuentran atravesadas por las dificultades que este obstáculo trae a la permanencia de sus afiliados en sus servicios: en los últimos años, se han multiplicado las bajas de sus asociados, dado que gran parte de la sociedad en nuestro país ha tenido que recortar y gestionar sus gastos renunciando a una serie de prestaciones que no pueden sustentarse. Sumado a esto, en el 2023 se establece un cambio presidencial con una mirada de gestión política y económica diferente al gobierno anterior: esto generó nuevas transformaciones en las empresas de salud privada, dado que sus estrategias y planes comerciales se ven obligados a ser repensados y adaptados al nuevo contexto político que se está desarrollando desde entonces en nuestro país.

Una decisión política que generó un gran impacto en el área de salud privada fue la emergencia sanitaria oficializada por el *Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 70 de 2023*, en el cual el Gobierno desregula diversos sectores de la economía y permite recomponer los precios del sector. De esta manera, en un contexto de inflación, varias empresas del sector de salud privada decidieron ya para enero establecer un fuerte incremento en las tarifas de sus servicios. Según un informe del Observatorio del Derecho a la Ciudad, “las variaciones de los aumentos de las cuotas de las prepagas fluctuaron en enero entre 39,8% y 44%; en febrero, entre 27,5% y 29,4%; en marzo, entre 19% y 22,9%; y en abril, entre 14% y 18,9%. El informe también establece que, como consecuencia de esto, “alrededor de un 15% de los afiliados se dieron de baja y otros tantos se pasaron a planes de menor cobertura” (Observatorio del Derecho a la Ciudad, 2024).

Uno de estos es el caso de la empresa de emergencias que nos encargaremos de analizar: se trata de una empresa con más de cuarenta años de trayectoria en el sector de la salud. Hablamos de un servicio de emergencias que brinda respuesta inmediata trabajando con un equipo interdisciplinario, para clasificar y despachar cada pedido de asistencia, como así también, cuenta con móviles disponibles las 24hs del día con un personal altamente capacitado.

Se puede observar que, a partir de la aplicación del DNU de diciembre, la empresa de emergencias llevó a cabo varios aumentos de la cuota mensual: en enero se realizó un

aumento del 28,70%, en febrero del 25%, en marzo del 19% y en abril del 10%. En relación a esto, la cantidad de bajas mensuales de los afiliados pasó a ser de 747 personas en el mes de noviembre a 1574 personas en el mes de abril.

En el marco de una crisis económica, donde las bajas de los asociados van en aumento, la empresa empezó a tomar decisiones con nuevas medidas, lo cual generó transformaciones estructurales en los distintos sectores que la conforman.

A través de estas transformaciones, el principal objetivo de la organización comenzó a ser el de mantener la permanencia de sus afiliados en el servicio.

Uno de los sectores que se ha visto atravesado por este proceso de transformación es el área de **Atención al Cliente** (ATC). Éste funciona como un Call Center de la empresa donde sus colaboradores, en su mayoría estudiantes y licenciados en Comunicación Social, reciben llamados de los afiliados mediante los cuales deben resolver incidencias y reclamos administrativos: es a través de esta línea telefónica que los clientes pueden solicitar la baja del servicio. De esta manera, este sector se ha visto afectado por el contexto social y económico debido a que por este medio se han comunicado los asociados (en grandes cantidades) para solicitar su desafiliación, por lo tanto, *la organización lo comprende como un área fundamental para la búsqueda de retención de asociados.*

A consecuencia de esto, se ha puesto en marcha de forma acelerada un proyecto que contempla la unificación del Área Comercial (AC) con el sector de Atención al Cliente (ATC), con el fin de que la comunicación con el afiliado esté centrada en la retención del mismo a través del asesoramiento comercial. Antes de esta medida, el ATC se dedicaba únicamente a resolver problemas de índole administrativo que afectasen al afiliado, por lo que esta unificación generó un cambio en las tareas y en las formas de trabajar de los colaboradores del área: ahora, este sector se encuentra con la necesidad de dominar destrezas de índole comercial para responder a este nuevo objetivo. Esto conlleva entonces la implementación de nuevas labores y herramientas en el área.

De este modo, el proceso de transformación que está atravesando principalmente al sector del ATC, se encuentra relacionado con una serie de medidas tomadas por la organización, las

cuales tienen como objetivo evitar las bajas de asociados en el servicio de emergencias, y que como consecuencia, generan cambios en la forma de trabajo y estructura del sector.

Ante nuevas responsabilidades y una constante renovación del personal, aumenta la insatisfacción de los colaboradores de este sector, quienes no se sienten capacitados y sienten que carecen de las herramientas necesarias para alcanzar este nuevo propósito. Los colaboradores expresan que, teniendo cada vez más tareas acumuladas, perciben que esto dificulta su capacidad para ejercer un trabajo de buena calidad.

La problemática que emerge es, entonces: ¿cómo acompañamos a los colaboradores en este proceso de transformación desde un enfoque comunicacional? En el siguiente TIF, nuestro primer paso consistirá en realizar un análisis del proceso de transformación al que se ve atravesado el sector de Atención al Cliente de la empresa: este proceso se encuentra relacionado con la necesidad de adaptación que tiene la organización a un contexto de crisis económica nacional, y a las bajas masivas de los asociados que no pueden permitirse continuar abonando el servicio.

Luego, este Trabajo Integrador Final (TIF) se propone la realización de un plan de comunicación estratégica que acompañe el proceso de transformaciones que está viviendo el sector ATC dentro de la empresa mencionada, para dar respuesta a los obstáculos que están atravesando los colaboradores en sus tareas con respecto a estos cambios.

Nos parece pertinente analizar la comunicación interna de la organización en relación a las modificaciones que se están llevando a cabo, las dinámicas entre los puestos jerárquicos y los diversos sectores, cómo vivencian las labores que deben realizar los colaboradores de este sector en este contexto de cambio, qué conocimientos tienen los colaboradores sobre las tareas que competen a cada área, y cómo este nuevo proceso se ve reflejado en el desempeño del colaborador. La finalidad de este plan de comunicación consiste en la propuesta de sugerencias en materia de comunicación interna que permitan la optimización de los recursos existentes para que los colaboradores puedan transitar este proceso de cambios en sus labores de una manera armoniosa.

La selección de esta temática se debe a que las estudiantes que realizaron esta tesina de grado participaron de una pasantía como analistas del ATC dentro de esta empresa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Generar un plan de comunicación interna que acompañe el proceso de transformación del sector de Atención al Cliente de una empresa de Urgencias y Emergencias Médicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer los actores sociales involucrados en el entramado de la organización analizada.
- Analizar los procesos de comunicación interna de la empresa, tanto entre los diversos sectores de la organización como entre los colaboradores entre sí.
- Indagar en las significaciones que los colaboradores producen en el interior de la organización en relación a las transformaciones acontecidas.

MARCO TEÓRICO

Partimos de la existencia de múltiples aportes en el campo de la comunicación que nos han permitido visibilizar a lo largo del tiempo las transformaciones que ha atravesado nuestro objeto de estudio. Dichas teorías han servido de sustento para comprender la realidad que nos rodea y su naturaleza comunicativa.

En el texto *De los Medios a las Mediaciones*, Jesús Martín-Barbero (1987) se enfoca en la formación del paradigma hegemónico en el campo de la comunicación en Latinoamérica, denominado como **modelo informacional**. En esta misma obra, Barbero menciona que la comunicación, desde la perspectiva informacional, empieza a concebirse como “transmisión de información” encontrando en esta línea de pensamiento un marco de conceptos y de delimitaciones metodológicas sostenidas por el rigor de las matemáticas y la reputación de la cibernética.

Para el autor, el modelo informacional parecía dejar muchas cosas afuera. Acerca de esto, Barbero sostiene que:

Queda afuera toda la gama de preguntas que vienen de la información como *proceso de comportamiento colectivo*. (...) Y al dejar fuera del análisis las condiciones sociales de producción del sentido, lo que el modelo informacional elimina es el análisis de las luchas por la hegemonía, esto es, por el discurso que “articula” el sentido de una sociedad. (Martín-Barbero, 1987, p. 223).

Luego, se produce otro momento significativo para el desarrollo del campo de la comunicación a consecuencia de los procesos sociales que experimentará América Latina. A partir de este fenómeno, se funda una valoración nueva de lo *cultural*.

Para el autor, pensar los procesos de comunicación desde la cultura significa dejar de pensarlos desde las disciplinas y desde los medios. Esto nos obliga necesariamente a redefinir tanto el sentido de la cultura como el de la política, ya que la redefinición de la cultura cumple un papel fundamental en la comprensión de su naturaleza comunicativa.

Según afirma Barbero (1987):

Esto es, su carácter de proceso productor de significaciones y no de mera circulación de informaciones y por tanto, en el que el receptor no es un mero decodificador de lo que en el mensaje puso el emisor, sino un productor también. (p. 228).

Esto nos permite pensar a la comunicación en términos más amplios que los que nos proponía el modelo informacional. Se trata de desentramar aquellos aspectos que hacen a la visión que un sujeto tiene del mundo que habita y de aquello que lo rodea, entendiendo como profesionales en Comunicación que nuestra cosmovisión intercede también en este proceso de codificación y decodificación.

Pensar a la comunicación desde la cultura nos abre un abanico de posibilidades para reflexionar acerca de la comunicación ya no como un objeto aislado, sino más bien como un dispositivo que no puede desligarse de su carácter social.

En este trabajo decidimos situarnos en el **paradigma de la complejidad**. Para introducirnos en el paradigma de la complejidad, decidimos retomar a Humberto Maturana, según quien no podemos conocer sin crear *nociones explicativas* acerca de las cosas. Cuando hablamos de “lo real” lo que estamos haciendo es inventar un argumento para explicar la experiencia.

Sobre la predominancia del modelo científicista, es importante señalar que las ciencias sociales y las humanidades que se enseñan en la mayor parte de las universidades latinoamericanas arrastran una “herencia colonial” de sus paradigmas, desde la cual se determina que la realidad puede estudiarse y comprenderse desde una mirada objetiva. Un concepto clave para comprender esto es el de *hybris del punto cero*, desarrollada por Castro Gómez: se trata de una forma de observar característica de la perspectiva positivista.

Como Dios, el observador observa al mundo desde una plataforma inobservada de observación, con el fin de generar una observación veraz y fuera de toda duda. Como el Dios de la metáfora, la ciencia moderna occidental se sitúa fuera del mundo (en el punto cero) para observar al mundo, pero a diferencia de Dios, no consigue obtener una mirada orgánica sobre el mundo sino sólo una mirada analítica.

La ciencia moderna pretende ubicarse en el punto cero de observación para ser como Dios, pero no logra observar como Dios: pretende hacerse un punto de vista sobre

todos los demás puntos de vista, pero sin que de ese punto de vista pueda tener un punto de vista. (Castro Gomez, 2005, p.83).

Desde el paradigma de la complejidad se busca deconstruir esta mirada, por ello Maturana desarrolla el concepto de “objetividad entre paréntesis”. El autor se refiere a que siempre se habla desde la experiencia: en el discurso, se habla desde la experiencia con la cosa, no sobre la cosa en sí, es decir que la cosa se percibe de determinada manera porque es uno quien la mira de determinada manera. No hay nada fuera de la mente, lo que existe, existe porque así lo configuramos. Por ello creemos que la cosa en sí no es más que una configuración que nosotros hacemos de la misma” (Maturana, entrevistas de Clarín, Página12 y La Tercera).

Esto nos sirve para repensar el diagnóstico comunicacional que vamos a realizar con el servicio de salud analizado en este trabajo, dónde identificaremos las diferentes experiencias e interpretaciones que poseen los actores implicados en el entramado de la organización. En esta misma línea, Maturana (1992) nos dice que:

Cada vez que uno habla de lo real, lo que está haciendo es inventar un argumento para explicar la experiencia. Pero lo que uno explica es la experiencia, y no lo "real". Uno inventa nociones explicativas: la noción de realidad, la noción de tiempo, de energía, de materia. (Maturana, entrevistas de Clarín, Página12 y La Tercera).

En esta misma línea, optamos por reanudar las palabras de la autora Liliana Patricia Najmanovich (2007) según quien, las disciplinas científicas de la Modernidad van dando forma al mundo y a nuestra experiencia del mismo en un conjunto de categorías estructuradas en teorías, modelos y paradigmas. El desafío de los abordajes de la complejidad estará en ser capaces de producir sentidos, crear conceptos y modos de percepción que nos permitan pensar sin reducir ni estereotipar la experiencia.

Esta perspectiva reinventa el juego del conocimiento: nos enseña que las distintas áreas del saber pueden fertilizarse mutuamente. Es por ello que se habla del concepto de **red**. Najmanovich (2007) afirma que “pensar *en red* implica ante todo la posibilidad de tener en cuenta el alto grado de interconexión de los fenómenos y establecer itinerarios de conocimiento tomando en cuenta las diversas formas de experiencia humana y sus múltiples articulaciones.” (p. 2).

Otro aporte a este paradigma lo realiza Mariana Mascotti en *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires* (2016). Lo que dirá es que con el paradigma de la complejidad el rol del comunicador se resignifica. Mascotti afirma que “este comunicador huye de la condición de intermediario –el que cree que sabe y habla desde afuera– para abrazar las mediaciones –escucha, está adentro, habita.” (2016, p. 2).

Por otro lado, en su obra *Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)*, la Doctora en Comunicación Sandra Massoni (2007) considera que, para trabajar desde la perspectiva estratégica es necesario cuestionar las formas habituales de pensar y hacer comunicación. Necesitamos repensar a la comunicación entendiéndose como un *fenómeno complejo y fluido*.

Lo podemos pensar desde la perspectiva de Massoni (2007), según quien:

La comunicación es el espacio relacionante de la diversidad sociocultural (Massoni, 2003) porque es allí donde cada uno de nosotros, a partir de nuestras propias matrices socioculturales, pacta, negocia si va a conceder veracidad a nuevos argumentos o si va a negársela. Es estratégica por tanto porque es donde ocurre el cambio, la transformación.

La comunicación atraviesa a la organización porque es su forma de relación, la manera en que cada organización trata con sus miembros, se vincula con la sociedad y con las otras instituciones con las que interactúa. (p. 5).

Es por ello que, a la hora de analizar críticamente a la comunicación, es pertinente poner el foco en desenredar las matrices socioculturales que atraviesan a los actores sociales. Una matriz cumple la función de articular comportamientos, permitiendo que uno pueda completar informaciones y sacar deducciones dentro de un acto comunicativo. Las matrices son sistemas de asimilación y de producción en simultáneo.

Los aspectos que se deben observar para cada matriz o sector son: los actores que inciden en ella; sus modos (formas de comunicación, códigos, etc.); sus espacios y saberes. Esto nos posibilita reconocer los intereses y necesidades de los actores, es decir, la valoración de los aspectos del problema según la lógica de funcionamiento del sector.

Para abordar la organización seleccionada, hay una serie de conceptos que nos son necesarios para comprender la naturaleza comunicativa de los procesos que se dan en el interior de la empresa.

En primer lugar, decidimos retomar las palabras de Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2014) en su obra *Conversaciones. La gestión del diálogo en organizaciones desafiantes*, según quienes:

En el paradigma emergente, la facilitación de escenarios de búsqueda de sentido está presente en el diseño organizacional, tanto en lo que se refiere al establecimiento de las estructuras como en lo atinente a la definición de funciones. Y en ese modelo, la **comunicación interna** es un proceso estratégico en la promoción de los cambios culturales necesarios para que la organización se adapte al nuevo contexto. Se trata de ofrecer relatos institucionales de cambio en un universo que comienza a ser cada vez más colaborativo (2014, p. 27).

Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2014) hacen hincapié en que, cada vez más, las organizaciones están tomando conciencia acerca de las responsabilidades que competen a los colaboradores y la relevancia de su labor en relación al objetivo global de la organización. De esta manera, afirman que:

El empleado es un factor estratégico para la elaboración de los productos o servicios de una organización, ya que su desempeño redunda en una mayor o menor calidad de los productos o servicios fabricados y ofertados por la compañía.

Los empleados son los que “hacen” el producto o servicio y, por lo tanto, de ellos dependerá que la calidad de los mismos sea la adecuada para lograr un nivel de competitividad alto de la organización (Brandolini - Frígoli - Hopkins, 2014, p. 13).

Lo que añaden los autores, es que el colaborador además será un factor esencial en el vínculo entre la organización y el *cliente*. Para el cliente, aquellos colaboradores con los cuales se contactan actúan como representantes de la empresa y la relación entre ellos dependerá en gran medida de su actuación y desempeño. De la relación que se establezca entre colaborador y cliente, derivará un mayor compromiso o fidelidad de este último para con la organización. En relación a esto, los autores mencionan que:

La comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los colaboradores hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la compañía y reproducir su cultura organizacional. Podemos entonces sintetizar a grandes rasgos que la comunicación interna tiene como objetivos armonizar, implicar y mejorar (p. 19).

Otro concepto clave para estudiar a la organización analizada es el de **cultura organizacional**. Brandolini (2008) lo define como:

Grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización (p.15).

A su vez es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás instituciones. Los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos: tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

Piñeyro Prins y Aragón, en su obra *Gestión del clima organizacional* (2018) desarrollan que:

La percepción del **clima organizacional** refleja la cultura de una empresa e incide en el desempeño y satisfacción del personal, que a su vez más tarde se harán visibles en la satisfacción de los clientes y sus opiniones respecto del servicio brindado por la organización” (p. 31).

Sobre este mismo eje, los autores retoman a Poole (1985) y caracterizan al clima organizacional como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización, que se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno.

En este texto, Piñeyro Prins y Aragón reanudan los planteos que realizan algunos autores acerca del clima organizacional.

En primer lugar, desarrollan los postulados de Litwin y Stringer (1968), quienes sostienen que se puede considerar que el clima organizacional es el patrón total de **expectativas y valores** de incentivos que existen en un medio organizacional dado.

A esto añaden, las palabras de Brunet (1992). Éste considera que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. No se trata sólo de las condiciones de trabajo sino también del **sentimiento de satisfacción**, pertenencia a un grupo, actitudes colectivas, estilos de liderazgo, tipo de comunicación, entre otros atributos.

Hay dos aspectos esenciales en el proceso de trabajo que es necesario tener en cuenta para estudiar la relación individuo-organización: uno de ellos es relativo al ambiente y a las condiciones físicas del lugar; el otro, a los valores y necesidades de los individuos, donde se destaca la importancia de las relaciones que establecen los colaboradores con sus pares y con sus superiores en el ambiente de trabajo.

De esta manera, es fundamental buscar comprender el tipo de cultura y clima organizacional que se desarrollan en la organización analizada ya que ambos atraviesan las significaciones que producen los actores implicados, y por lo tanto también, su bienestar y desempeño.

Sólo reconociendo los actores sociales que componen la compleja trama que caracteriza a la organización seleccionada podemos proponernos escuchar activamente cuáles son sus formas de concebir a la empresa y desplazarse dentro de ella; cuáles son sus intereses, necesidades y deseos; y qué es lo que cada actor puede o quiere aportar desde su lugar al objetivo global de la organización.

Pensar estratégicamente es desligarse de los prejuicios, las preconcepciones, para analizar un fenómeno comunicativo desde la experiencia, y no sólo desde el conocimiento como nos han

inculcado el modelo informacional y el paradigma cientificista. Pensar en red es comprender cómo todas estas variables atraviesan a la comunicación, transformándola en un dispositivo complejo y necesariamente, colectivo.

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de esta tesina de grado se fundamenta en un enfoque cualitativo interpretativo. En primer lugar, procederemos a efectuar un diagnóstico comunicacional que permita identificar las necesidades, intereses, deseos y requerimientos de los actores sociales implicados, con el propósito de comprender los recursos y limitaciones que cada uno de ellos posee, en relación con el objetivo global de la organización analizada.

Para abordar la problemática y cumplir con los objetivos planteados, se llevará a cabo una serie de **entrevistas** dirigidas al referente del sector ATC y a sus colaboradores. Estas entrevistas se basarán en un marco teórico que incluya los conceptos desarrollados durante todo el proceso de elaboración de este Trabajo Integrador Final (TIF).

Para realizar las entrevistas, tuvimos en consideración una serie de criterios. En primer lugar, optamos por entrevistar a la colaboradora con mayor antigüedad en el puesto, para que nos pudiesen comentar el antes y el después de sus tareas en relación a las nuevas medidas adoptadas. Luego, decidimos entrevistar a dos colaboradoras del ATC que transitaron el momento en que el proceso de unificación se puso en marcha. Este mismo criterio fue considerado a la hora de entrevistar a una colaboradora del Área Comercial para que nos comente cómo el proceso se dio en su sector desde el punto de vista de este equipo. A su vez, optamos por entrevistar a la referente del sector ATC para poder comprender cómo este proceso se vivió desde su perspectiva.

El acercamiento a los actores sociales, a través de las entrevistas, creemos que nos permitirá identificar los sentidos que producen éstos en sus respuestas, observar sus conductas y el contexto en el que se encuentran.

Podemos entender esto a partir de lo que plantea Guber (2011):

La entrevista es una de las técnicas más apropiadas para acceder al universo de significaciones de los actores. [...] Entendida como relación social a través de la cual se obtienen enunciados y verbalizaciones, es además una instancia de observación; al material discursivo debe agregarse la información acerca del contexto del entrevistado, sobre sus

características físicas y su conducta. (p. 205).

Además, proponemos realizar un **análisis y comprensión de textos** relacionados con la temática seleccionada, los objetivos y el marco teórico desarrollados, con el fin de fundamentar los alcances de esta tesina de grado.

ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización analizada nace en la década de 1990. Es producto de la primera red de servicios médicos asistenciales en Argentina.

El objetivo con el que emerge, es el de brindar contención en situaciones que exigen respuesta inmediata. Esto lo hace posible a través de un equipo interdisciplinario integrado por profesionales de distintas ramas del conocimiento, que trabajan en conjunto para interceder ante cualquier imprevisto de la salud.

Actualmente el servicio opera en dos ciudades del territorio argentino: Rosario y Córdoba. Cuenta tanto con bases como móviles operativos las 24 hs del día, distribuidos de forma estratégica. Es una empresa que cuenta con cerca de 250 colaboradores, teniendo su casa comercial en la ciudad de Córdoba.

La compañía, además de los servicios de emergencias y urgencias médicas, cuenta con una cobertura de salud integral que agrupa las prestaciones comercializadas por la entidad.

A continuación, se detallan las prestaciones que dicho servicio ofrece:

- Asistencia médica ante emergencias, urgencias, videoconsultas y atención domiciliaria, las 24hs.
- Consultas con médicos especialistas (virtuales o presenciales).
- Aranceles preferenciales en psicología, kinesiología y odontología.
- Descuentos en estudios complementarios y medicamentos.
- Suma indemnizatoria por eventualidades.

Estructura Interna

Con respecto a su estructura interna, la empresa está compuesta por tres grandes áreas: el área médica, el área comercial y el área administrativa. Estas tres se encuentran encabezadas cada una por un gerente diferente, y a su vez, todas responden a una gerencia general.

Dentro del área médica, nos encontramos con dos tipos de sectores: por un lado, se encuentra supervisión médica, compuesta por los supervisores de todos los médicos, tanto los que

realizan el servicio a domicilio por cuestiones médicas no urgentes, como también para aquellos que trabajan en el servicio de ambulancia. Luego, existe la supervisión de despacho, el cual vendría a funcionar como un call center donde se reciben los llamados por urgencias o emergencias, y también para la solicitud de un médico a domicilio.

Además, se coordina estratégicamente desde allí el envío de las ambulancias y los médicos para los afiliados.

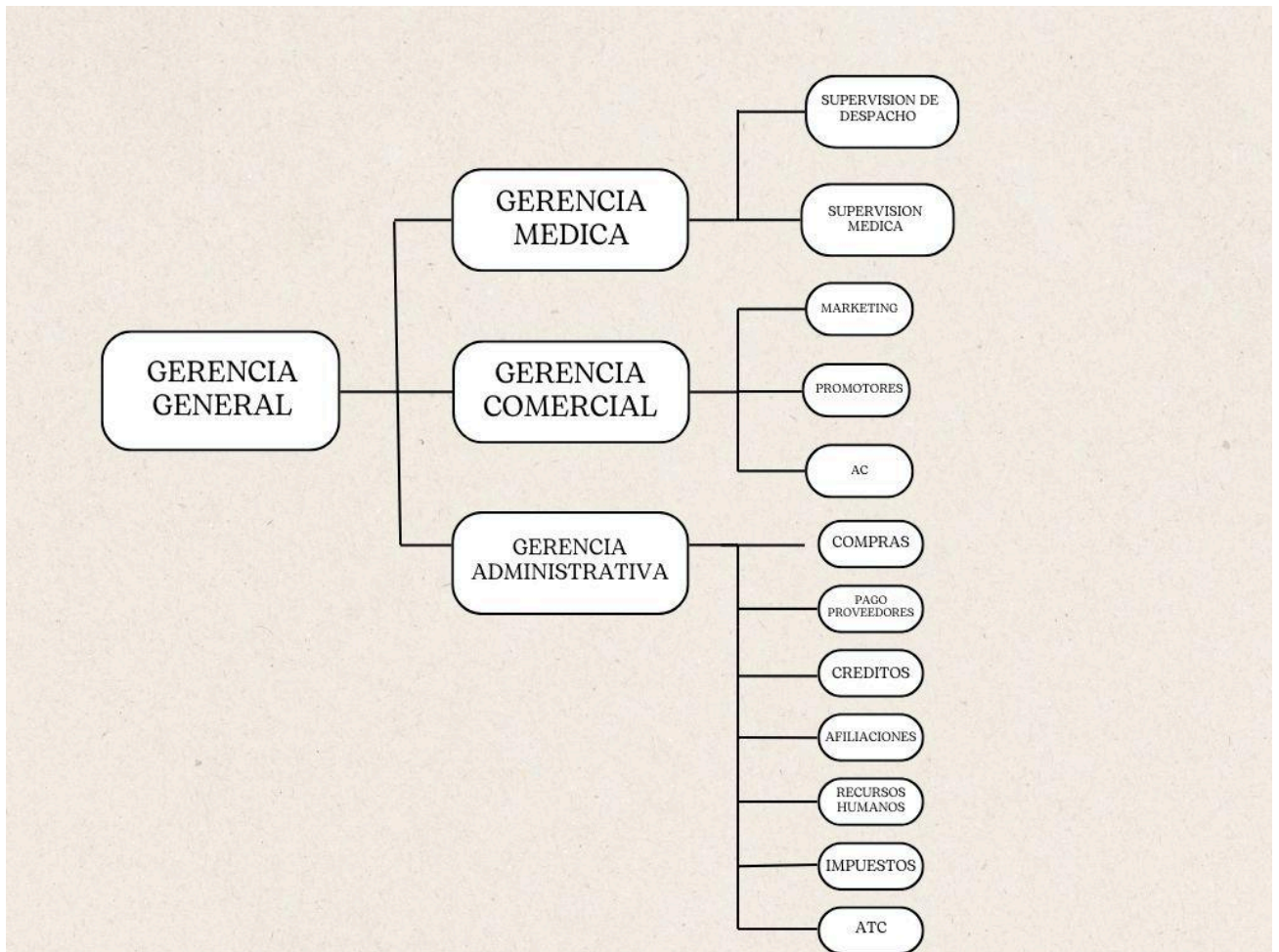
Con respecto al área comercial; dentro de este, se encuentran los promotores, es decir, aquellos que se encargan de captar nuevos clientes. A su vez, el área comercial posee el equipo de AC (Área Comercial) que posee como tarea principal la retención de los socios, tarea que comparte con el equipo de ATC del área administrativa. Por último, se encuentra también el área de marketing.

Finalmente, el otro sector que compone a la empresa es el de la gerencia administrativa. Dentro de este, existe el sector de compras, que se encarga de adquirir todos los insumos necesarios para ofrecer los servicios de la empresa, como así también aquellos que se utilizan dentro de la misma para el trabajo de oficina y mantenimiento de la misma; a la par de este sector también trabaja el equipo de cuentas por pagar. También está el área de créditos, que maneja los pagos y cobros de los socios.

Se suma también al piso administrativo el sector de afiliaciones, que trabaja sobre todos los datos y registros de los afiliados. Además, en el área administrativa se encuentran recursos humanos e impuestos.

Por último, tenemos el sector sobre el cual se trabajará a lo largo de esta tesina: el de Atención al Cliente (ATC). En esta área, se reciben aquellos llamados de los afiliados que necesitan resolver cuestiones administrativas, como así también por reclamos de insatisfacción con el servicio.

A continuación, se adjunta un organigrama de la organización en donde se detallan los diversos sectores que integran su estructura interna:



Gerencia general: 1. Gerencia médica; 2. Gerencia comercial; 3. Gerencia administrativa.

- 1. Gerencia médica: Supervisión de Despacho; Supervisión Médica.*
- 2. Gerencia comercial: Marketing; Promotores; AC (Área Comercial).*
- 3. Gerencia administrativa: Compras; Pago a Proveedores; Créditos; Afiliaciones; Recursos Humanos; Impuestos; ATC (Atención al cliente).*

Cultura Organizacional

La empresa se destaca por tener una mentalidad competitiva con lo que respecta al resto del mercado: busca mantener su posición en Rosario y Córdoba, siendo en el caso de la primera, junto con otro servicio de emergencias privado, la principal empresa que eligen los rosarinos con lo que respecta al servicio de ambulancias.

Todo esto viene acompañado también de un gran incentivo económico: la organización tiene como uno de sus principales objetivos la permanencia e incorporación de nuevos socios. Esto

influye en la manera desde la cual se piensa el modo de trabajo interno, los objetivos de cada sector, y las modificaciones que se van implementando en la cultura laboral.

La empresa adhiere a una serie de valores y principios universales que conforman su Código de Conducta. Éstos son: la no discriminación; el respeto; la verdad; la libertad; la justicia; la equidad; el respeto a los derechos humanos; la lucha contra la corrupción y el cuidado del medio ambiente.

En cuanto al ambiente laboral, la organización considera importante privilegiar las relaciones internas de compromiso, confianza y colaboración. Dentro de sus objetivos, expresan interés en eliminar todo tipo de conducta discriminatoria u hostil, cualquier forma de acoso (ya sea psicológico, físico y/o sexual) y el abuso de autoridad.

Por último, en cuanto a su comunicación institucional la empresa manifiesta la necesidad de que su gestión sea de forma unificada de acuerdo a los principios de veracidad, transparencia, integridad y confidencialidad.

ACERCA DE ATC

El sector ATC (Atención al Cliente) es el área seleccionada como objeto de investigación de este TIF.

En la ciudad de Rosario, su espacio de trabajo consiste en una oficina en el interior del edificio de la compañía, destinada a seis personas. Este espacio cuenta con boxes separados, enfrentados entre sí, cada uno con una computadora a disposición y suplementos de trabajo.

A continuación se detalla una serie de tareas que corresponden al equipo del ATC:

- Contacto telefónico con el afiliado y a través de plataformas digitales.
- Recepción de reclamos médicos y/o administrativos.
- Asesoramiento en trámites comerciales (retención de bajas, promociones, venta de paquetes complementarios del servicio, incorporación de nuevos socios, etc.).
- Envío de facturas al asociado.
- Asesoramiento y gestión de formas de pago.
- Actualización de datos.
- Asesoramiento en el uso de APP móvil y plataforma digital de la empresa.

La jornada de trabajo de cada colaborador del ATC se extiende durante nueve horas, de lunes a viernes, teniendo una hora diaria como descanso en el horario de almuerzo. La oficina cuenta con una cocina equipada, donde el colaborador puede almorzar y descansar en su tiempo de *break*.

La modalidad del empleo es híbrida, pudiendo el colaborador trabajar tanto de forma remota como de manera presencial (en el caso de trabajar de forma remota, la compañía provee al colaborador los insumos necesarios para llevar a cabo su labor). A su vez, el colaborador cuenta con vestimenta para el puesto proporcionada por el área de RR.HH.

Las plataformas digitales desde las cuales se provee asistencia al afiliado son WhatsApp y correo electrónico. Esto en añadidura a las consultas que se reciben por vía telefónica y de manera presencial en la recepción del edificio de la organización.

Los colaboradores cuentan además con un sistema que les permite tomar registro de los trámites recibidos, realizar su seguimiento y derivarlos a cada sector según corresponda. Esto hace necesario un profundo conocimiento acerca de las diversas áreas de la empresa, la función que cada una de éstas cumple y los colaboradores que las integran.

Todas estas tareas son evaluadas por el referente del sector, quien se encarga de realizar escuchas a los llamados telefónicos y supervisar que los trámites sean resueltos efectivamente. Dicho referente es quien releva posteriormente a la gerencia administrativa los objetivos concretados por su equipo.

El referente del área se propone gestionar una reunión por equipo de forma mensual. A esto se le suman capacitaciones que se brindan de forma ocasional y que buscan profundizar el entendimiento del colaborador en determinados aspectos.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Como mencionamos anteriormente, la problemática principal que está atravesando la empresa de emergencias actualmente es el de un proceso de transformación interna, en relación a la necesidad de adaptarse al contexto económico que influye en las grandes cantidades de bajas que solicitan los afiliados al servicio de emergencias.

El ATC es uno de los sectores que actualmente se ve atravesado por este proceso, ya que se les han sumado nuevas tareas del tipo comercial con el fin de buscar retener a los afiliados y de esta manera evitar que se den de baja del servicio. Por lo tanto, el propósito de este trabajo es realizar un plan de comunicación que acompañe estas transformaciones que están atravesando al equipo para, de esta manera, lograr la adaptación y bienestar de sus colaboradores.

Para esto, será fundamental el análisis de la comunicación interna para luego establecer así una estrategia.

OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

- Acompañar el proceso de transformación que se está desarrollando en la empresa de emergencias.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fomentar un clima organizacional que permita generar la satisfacción y desempeño de sus colaboradores.
- Involucrar a los actores sociales con el proceso de transformación que está atravesando la empresa.
- Fortalecer el proceso de comunicación en el interior del ATC, entre el referente y los colaboradores.
- Generar una instancia de mediación entre las distintas jerarquías-sectores y sus intereses.

ACTORES SOCIALES

Un paso fundamental para el desarrollo de un diagnóstico comunicacional es el de reconocer a los actores sociales que existen en torno a la problemática a analizar de la organización:

Desde la comunicación estratégica ya no hay un mensaje que transmitir sino un problema a resolver. Su solución implica el reconocimiento de los actores sociales, entendidos como protagonistas en relación a una temática y trabajando desde una matriz sociocultural que imprime a su acción una lógica de funcionamiento” (Massoni, 2008, p. 96).

Sandra Massoni y Mariana Mascotti (1992) en su obra *Diagnóstico comunicacional. Entre la desazón de la intemperie y la euforia de la construcción* plantean que la realización de un plan de comunicación para intervenir en una empresa determinada debe contemplar las racionalidades de los diferentes actores sociales que la componen, ya que la comunicación no es sólo información sino que es la experiencia social de los diferentes grupos.

A esto añaden que: “en la propuesta de la comunicación estratégica el objeto de conocimiento es la práctica misma de los actores sociales, ya que es allí donde se da la comunicación y la transformación social”. (p. 5).

De esta manera, se buscará identificar las matrices socioculturales que componen a los distintos actores de la organización, entendiendo que en los mismos hay distintas lógicas frente a la situación problemática a tratar. Es fundamental identificar dentro de los grupos de actores sociales las distintas visiones, modos de interaccionar y comunicarse y los intereses y demandas que existen en torno al proceso de transformación y unificación que están atravesando ambos sectores.

A la hora de hablar de diagnóstico comunicacional, nos parece pertinente volver a la definición de Massoni y Mascotti (1992). Las autoras sostienen que:

El Diagnóstico Comunicacional es un aporte metodológico que se inscribe en el campo de la comunicación y la cultura. Una herramienta que (...) se la piensa como una forma de facilitar el aporte de la comunicación a objetivos y objetos diversos. Lejos de pretender nuevas seguridades, lejos de querer instalarnos definitivamente, el Diagnóstico Comunicacional se propone avanzar con una sola consigna: recuperar la diversidad cultural. (p. 1).

De este modo, es gracias a las diversas significaciones que los actores sociales producen que podemos desglosar cuáles son las matrices socioculturales que los atraviesan en su sentir, decir y actuar.

Según Massoni y Mascotti (1992) a lo que apunta el Diagnóstico Comunicacional es a la creación y articulación de los instrumentos metodológicos que permitan una aproximación al funcionamiento del espacio social -entendido como un sistema por el que circulan distintos modos de producción del sentido-, desde un enfoque comunicacional centrado en las mediaciones sociales y los contextos culturales.

Es por ese motivo que mediante nuestro Diagnóstico Comunicacional nos parece de vital importancia ubicarse como profesional de la Comunicación en un rol de escucha activa, que nos permita investigar las mediaciones y la articulación de las prácticas de comunicación, para así comprender los modos de producir sentido que disponen los actores sociales (y que a su vez, intervienen en la problemática analizada). Creemos que esto nos permitirá obtener una mirada más complejizada de cuáles son las herramientas o recursos que cada actor puede o quiere aportar a la solución global del conflicto que entrecruza a nuestro objeto de análisis.

En nuestro TIF, nos interesa reconocer las lógicas de funcionamiento que atraviesan a los actores sociales en torno a la situación problemática. Es por ese motivo que creemos que es fundamental aceptar y comprender que no existe una realidad objetiva en torno a nuestro objeto de estudio y que no se pueden analizar todos los conflictos desde una sola perspectiva, sino que cada uno de estos actores produce diversas significaciones que alteran tanto su entendimiento de la realidad como forma de responder frente a las situaciones que se les presentan.

Decidimos categorizar a los actores en dos grupos, en relación a dos formas y dos posiciones desde las cuales se transita este proceso de transformación y unificación entre sectores. Al mismo tiempo, los sujetos interrogados fueron seleccionados en base a criterios de antigüedad y permanencia en el puesto, tanto antes como durante el proceso mencionado: de esta manera, los actores pueden tener una mirada comparativa en relación al antes y después de dicho punto de inflexión.

- **Grupo 1:** los actores sociales que ocupan puestos de liderazgo y participan activamente en las decisiones que se toman en su sector, en torno a la situación problemática.
- **Grupo 2:** los actores sociales cuyas tareas se ven afectadas por las decisiones que toman los actores del grupo 1.

GRUPO 1.

Son aquellos actores que se encuentran en posiciones jerárquicas frente a los actores del grupo dos (pertenecientes a AC y ATC). Este primer grupo se encarga de la toma de decisiones diarias que atraviesan las tareas que realizan laboralmente los actores sociales del segundo grupo. De esta manera, son aquellos que, dentro del marco de la problemática del proceso de transformación y unificación, intervienen y direccionan el sentido de dicho proceso.

Este grupo representa, laboralmente, los intereses y objetivos de la empresa, por lo tanto su labor del día a día conlleva la necesidad de pensar formas y estrategias para adaptar sus respectivos sectores al contexto en el cual la empresa se emerge. Actualmente su principal meta es lograr que los colaboradores a su cargo alcancen altos niveles de porcentaje de retención en los usuarios.

En la entrevista realizada a la referente del sector del ATC, menciona que:

“Lo más importante acá en la empresa es la permanencia del socio. No queremos que un socio se vaya. Entonces, hay que buscar alternativas para que esa persona se quede. Con todo esto del desborde económico, con todo lo que pasa a nivel país, la gente empezó a llamar para darse de baja. Y cuando teníamos a lo mejor una tasa de llamados por bajas de 100, pasó a ser de 200, 300 llamados por bajas, muchísimo. También se incrementaron por otros motivos más, pero el mayor volumen fue la gente que se había querido bajar. Entonces, en base a esto, empezamos a plantear algo más estratégico. Se mejoraron las herramientas de retención también.”

Estos actores, a su vez, responden a una gerencia administrativa y comercial. Sin embargo, esta no tiene intervención en el proceso de unificación, por lo que la toma de decisiones implica más a los actores del grupo número uno.

GRUPO 2.

En este grupo se encuentran aquellos actores sociales que, dentro de la organización analizada, ocupan el rol de colaboradores de los sectores AC y ATC. Tanto sus tareas como responsabilidades se ven afectadas por las decisiones que toman los actores sociales del primer grupo, que pertenecen a los mandos medios de la estructura organizativa.

Realizamos una entrevista a la referente de ATC, en donde la entrevistada expresó que:

“Es todo un proceso de adaptación el que se está viviendo ahora. Y la persona que trabaja tiene también que tener eso en cuenta. Adaptarse a todos los cambios. Porque se vienen cambios, que entiendo que son positivos, pero llevan tiempo y hay que armarse de paciencia.”

Es por ello que, vemos que la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios es un atributo valorado en la búsqueda de este tipo de perfiles.

En cuanto al nivel académico, muchos de los colaboradores se encuentran próximos a egresar una carrera universitaria (en su mayoría, en áreas como la Comunicación Social y el Marketing). Es decir que, el colaborador complementa su jornada laboral con sus estudios terciarios y/o universitarios. Algunos de ellos incluso son jóvenes profesionales recientemente egresados de sus carreras de grado.

Al mismo tiempo, otra particularidad que pudimos ver reflejada en las entrevistas llevadas a cabo, es que la figura del colaborador se distingue por presentar facilidad para el aprendizaje y el manejo de herramientas tecnológicas. Cuando tuvimos la oportunidad de entrevistar a Lucía (miembro del ATC) nos comentó que durante este proceso de transformación, los colaboradores trabajaron en conjunto para idear recursos tecnológicos que resulten útiles para las nuevas gestiones a incorporar: “tenemos una plantilla en donde planteamos diferentes emergentes del día. Entonces, cualquier inconveniente, nosotros lo vamos dejando registrado y armamos speeches entre nosotros para dar todos la misma información.”

En este mismo eje, en la entrevista dirigida a Carolina (colaboradora del ATC) ella mencionó que la relación entre los miembros de su sector es cercana: “mis compañeros de planta la verdad que son una extensión de mi laburar, o sea, realmente entre todos conformamos un

todo, siento yo”, expresó la entrevistada. De esta forma, podemos considerar que el perfil del colaborador posee fuertes habilidades para el trabajo colaborativo y la comunicación asertiva.

En cuanto a la relación entre los miembros de ATC y AC entre sí, Valentina (colaboradora de AC) nos indicó que, desde su punto de vista, la comunicación entre ambos equipos es clara y simple. Nos comentó que se comunican mediante *Hangouts*, el chat de Gmail, “estamos todos ahí y si alguno tiene una duda escribimos por ahí. O por ejemplo, ‘¿quién se comunicó con esta socia?’ y ahí vemos ‘yo me comuniqué’ o ‘yo no’ (...) está bueno porque siempre hay alguien que te responda.”

Sin embargo, al entrevistar a Sofia (colaboradora del ATC) en torno a este mismo tópico sus palabras fueron: “ni siquiera tuvimos una capacitación en sí todos juntos como para conocernos, no hay vínculo más que un grupo de Gmail en donde nos hacemos consultas”. A partir de esto, creemos que es importante reforzar el vínculo entre ambos equipos.

Por último en cuanto a su experiencia laboral, muchos colaboradores del área comercial poseen experiencia previa en tareas similares (en puestos de ventas y call center), mientras que los colaboradores del ATC en su mayoría poseen de antemano destrezas en labores de atención al cliente y recepción.

DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

A partir de todas las entrevistas realizadas, hubo una serie de ejes que pudimos recopilar en relación a la situación problemática que nos permitió identificar distintas posturas y perspectivas que hay sobre la misma.

A. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.

En primer lugar, una temática que resultó recurrente a lo largo de los encuentros fue el rol que ocupan las herramientas tecnológicas en relación con el proceso de unificación de ambos sectores.

Desde el primer grupo, que representa los intereses de la organización, observamos la presencia de un objetivo que se vincula con la rapidez y optimización de los procesos. Principalmente, lo que buscan es que el cliente se contacte con ellos y el trámite se cierre en el momento. En relación a esto, desde este grupo se cree que la empresa busca plantear algo más estratégico, donde se optimicen los tiempos de respuesta y análisis de los casos de los socios: “Hay un socio que llama por teléfono y ahora tenemos una plantilla donde directamente al ingresar el número de socio te permite visualizar de manera más rápida y ágil lo que le puedes ofrecer.”

El foco de la empresa está puesto en otorgar herramientas tecnológicas actualizadas a los colaboradores que permitan obtener toda la información de todos los medios de contacto y gestiones llevadas a cabo por el usuario (contacto telefónico, mensajes de WhatsApp, campañas salientes por deuda que el socio haya recibido, etc).

Por otro lado, en este intento de poner en marcha nuevas herramientas tecnológicas, notamos que los miembros del grupo dos manifestaron algunas disconformidades con respecto al óptimo funcionamiento de las mismas. Por ejemplo, desde este grupo se ve como una problemática la incorporación de un nuevo sistema de central telefónica. Este nuevo sistema, implica que los llamados son interceptados por los colaboradores de forma consecutiva, uno atrás del otro, sin tener la posibilidad de aceptar o rechazar el contacto.

En los encuentros realizados, pudimos indagar en las significaciones que los actores del grupo dos producen en torno a estas modificaciones:

“El simple hecho de que te quiten el poder de decisión como empleado te hace sentir literalmente una máquina que está sometida a la decisión de otra persona, es atender, poner clic en un teléfono en vez de estar conectado y escuchar “pi pi pi” y un llamado detrás del otro. Es como que eso me destruyó, fue la peor parte de todo el proceso de adaptación.”

A raíz de esto, desde la perspectiva del segundo grupo, se cree que se optimizan las tecnologías que hacen más rápida la comunicación en el momento con el afiliado, pero no aquellas que hacen más ágil el trabajo administrativo de los colaboradores (es decir, su labor se ve afectado por la superposición de tareas y sistemas que entorpecen los procesos). En añadidura a esto, se definieron a las herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa como “precarias” ya que no funcionan de manera rápida y eficiente.

B. PROCESOS DE RETENCIÓN.

Otro tópico de interés para nuestra práctica disciplinar es el **proceso de retención de los afiliados** de la organización analizada: el contexto económico llevó a cambiar la metodología de trabajo, los sistemas operativos y la dinámica de trabajo.

En las entrevistas desarrolladas, observamos que la situación económica en la que se encuentra sumergido el país aceleró los procesos abocados a la permanencia de los asociados. En este sentido, en cuanto al grupo uno de los actores sociales que intervienen en la situación problemática, notamos que el interés está puesto en la permanencia del socio y en la búsqueda de todos los recursos posibles para lograr dicha meta.

Pese al arduo contexto económico, luego de los cambios aplicados -con el fin de reducir la cifra de desafiliaciones-, los actores del grupo uno manifestaron que en estos últimos meses se pudo ver una mejoría en el número de retención de socios en virtud de las alternativas implementadas (nuevas metodologías, nuevas herramientas tecnológicas, entre otras).

En este mismo eje, los actores sociales del segundo grupo comentaron que los procesos de retención fueron llevándose a cabo de forma acelerada y poco progresiva.

En los encuentros realizados, pudimos comprender que las nuevas herramientas de retención comenzaron a aplicarse en un escenario signado por un aumento del doble (y en ocasiones incluso del triple) del volumen de consultas que recibían con motivo de baja.

En adición a esto, el grupo dos expresó que en un principio los recursos que se otorgaban por parte de los referentes para retener a los asociados no se encontraban unificados, conllevando a que tanto los colaboradores del ATC como del Área Comercial tuviesen distintas indicaciones con respecto a cómo llevar adelante sus tareas. Esto también se vio influenciado por una reducida cantidad de capacitaciones en conjunto entre todos los actores de este grupo.

A partir de la necesidad de adaptarse al contexto económico, la empresa tomó decisiones en relación a los procesos de retención de manera apresurada. El proyecto de unificación entre sectores ya estaba previsto, pero su implementación se puso en marcha rápidamente a modo de contingencia para dar respuesta al excesivo caudal de solicitudes de desafiliaciones.

Por último, dentro de este grupo notamos una perspectiva crítica con respecto a la rapidez exigida en la gestión de llamados por bajas, ya que, en esta búsqueda de aumentar la cantidad de retenciones, se cree que se deja de lado la calidad del proceso de trabajo de los colaboradores. Observamos también la presencia de una valoración negativa por parte de los actores del grupo dos hacia la mirada de la organización de que todas las llamadas se deben resolver en el momento, sin tener en cuenta el factor contexto (además de que se asume que todos los clientes son iguales y que sus motivos de consulta también lo son).

También se plantea que esta forma de trabajo no coincide con los objetivos de retención planteados por la empresa ya que la superposición de tareas no resulta compatible con una modalidad de trabajo considerada saludable, repercutiendo negativamente en la calidad de la atención ofrecida a los afiliados.

C. REUNIONES.

En relación a la existencia de reuniones de equipo, tanto dentro del sector como entre ambas áreas, los actores sociales del grupo número dos expresaron en numerosas ocasiones la casi nula cantidad de reuniones grupales y reuniones individuales muy esporádicas que se realizan a lo largo del año, sumado a que las mismas sólo ponen el foco en la temática retención, dejando de lado otros aspectos de su labor. A su vez, manifiestan que hubo muy pocas capacitaciones en conjunto entre ambos sectores (ATC y Área Comercial); esto, según varios entrevistados, trajo como consecuencia que los colaboradores terminen capacitando a los demás mostrándoles su forma de trabajar y de resolver cada caso. También, organizaron planillas entre ellos para lograr tener la información unificada (es decir, tener el mismo *speech*).

En este sentido, los entrevistados del segundo grupo comentaron la importancia que tienen para ellos las reuniones para la mejora del rendimiento de su trabajo. Por ejemplo, Lucía (analista de ATC), expresó lo siguiente:

“Sería distinto reunirnos y saber que tenemos un espacio para plantear cosas y que entre todos vamos a ir aportando a la idea del otro si nos parece que es algo que puede sumar al equipo, veo las reuniones como un espacio necesario y más que nada donde se puede charlar también de, no te digo personalmente de cómo está cada uno, pero también en el sector de que a mí me molestó esto y quizás descubris que a otro compañero también le molestó algo, y quizás no podés sacar alguna modificación, pero sí una charla que le sirva al sector y estar más cómodos.”

Ante la ausencia de reuniones frecuentes y entre ambos equipos, la comunicación entre los colaboradores de los sectores comprendidos termina desarrollándose mediante un chat de Hangouts (Gmail) dificultando una mejor vinculación entre ellos.

D. CLIMA ORGANIZACIONAL.

Uno de los aspectos que decidimos analizar dentro de la organización es el clima organizacional, entendiéndolo como aquellas percepciones que los colaboradores poseen sobre el entorno laboral.

En primera instancia, nos propusimos analizar la mirada del grupo uno de los actores sociales que atraviesan la situación problemática en cuestión.

En los encuentros llevados a cabo, los actores de este grupo sostuvieron que durante la primera etapa del proceso de unificación entre sectores, la relación entre los colaboradores del Área Comercial y del ATC entre sí se veía comprometida por las diferencias entre las tareas que cada equipo desarrollaba previo a la transición. Las dificultades en la comunicación, según estos actores, se veían fuertemente influenciadas por las distinciones entre los sectores a los que pertenecía cada colaborador (área administrativa/área comercial) y las responsabilidades que por ende correspondían a un equipo o al otro.

Los actores del grupo uno coincidieron en que estas dificultades se manifestaron mayormente durante los inicios de las transformaciones, y que estos esfuerzos en unificar las tareas responden a una iniciativa por parte de la empresa de disuadir las separaciones entre las áreas para que compartan entre sí un objetivo global en conjunto. La organización posee un interés en que no se vuelva al modelo estructural anterior, que planteaba una dicotomía área comercial/área administrativa por un lado; y Rosario/Córdoba por el otro.

En relación a este tópico, los actores del grupo uno comentaron que estos obstáculos a la hora de comunicarse aparecen también en el vínculo con otros sectores de la estructura organizativa. Las diversas áreas, como por ejemplo el área administrativa y el área comercial, poseen diferencias de criterios a la hora de realizar trámites o de retener con alguna herramienta lo cual resulta un impedimento para desarrollar ciertos proyectos. Estos actores consideran que este factor se debe a una falta de flexibilidad o de apertura hacia nuevos cambios.

Por otro lado, los actores del grupo dos expresaron disconformidad a la hora de adaptarse a nuevos cambios teniendo dos referentes distintos. Estos actores coincidieron en que la comunicación entre ambos equipos se vio dificultada por la unificación de dos equipos con diversos perfiles y ocupaciones, sin tenerse en consideración el grado de dificultad que implicó para ellos incorporar tareas que previamente les resultaban desconocidas o poco familiares.

Al otorgarle a un nuevo equipo nuevas responsabilidades -sin las capacitaciones suficientes -según describe el segundo grupo-, lo que ocurrió fue un aumento en el caudal de llamados que se debían a gestiones que no se realizaban correctamente. Esto se tradujo en un malestar generalizado por parte de estos actores que se manifestó a modo de hostilidad para con el resto del equipo.

Nos parece pertinente mencionar que este grupo sostuvo a lo largo de las entrevistas la necesidad de que hubiese encuentros gestionados por la empresa que incentiven la socialización entre los actores de la organización. Creen que es de vital importancia una actividad organizacional (promovida por Recursos Humanos) para entablar una relación armoniosa entre los diversos sectores.

Por otro lado, algo que notamos en los encuentros es que existen diferencias contractuales entre los colaboradores de AC y ATC. El Área Comercial cuenta con la posibilidad de cobro de una comisión por la captación de cápitas. Al unificarse ambos sectores, los actores mencionaron que hay cuestiones salariales y de cumplimiento de objetivos que hoy no están unificados. El equipo ATC, durante este proceso de transformación, comenzó a recibir a modo de gratificación una *gift card* que podían utilizar en comercios locales adheridos.

Otro elemento que intervino en los encuentros es la falta de personal. Los actores del grupo dos expresaron que en las diversas áreas de la organización hay mucha carga de trabajo distribuida entre pocos colaboradores. Esto al mismo tiempo se ve atravesado por un alto volumen de rotación que mantiene a los colaboradores permanentemente en labores de capacitación mientras llevan a cabo el resto de sus responsabilidades diarias, generándose por consecuencia una superposición en las tareas.

E. COMUNICACIÓN ENTRE LOS SECTORES.

En relación al segundo grupo, los mismos expresaron sentir una falta de información relevante y poca conexión entre los equipos, que se origina a partir de un desconocimiento con respecto a las tareas y vivencias que tienen entre las áreas. En relación a esto, se mencionó que existe una subestimación frente a las tareas del otro y que desde los puestos jerárquicos no se ha impulsado la comunicación entre sectores más que a través de un chat

grupal con ambos equipos donde se responden preguntas pero que “faltó mucho el acompañamiento de los dos equipos para poder incorporar tareas del otro.”

Otro factor a tener en cuenta con respecto a la comunicación entre los sectores, es el hecho de que ambos se encuentran en dos ciudades distintas: en Rosario, el ATC, y en Córdoba, AC. Algunos colaboradores manifestaron que esta lejanía también influye como un obstáculo en la comunicación y empatía entre los sectores, lo cual también perjudica la coordinación de las tareas y mensajes que se le transmiten al socio. Al estar divididos en dos ciudades y al estar tratando de unificar dos equipos que están bajo el mando de dos líderes de sectores diferentes, desde el grupo dos se cree que hay muchos inconvenientes porque se dan directivas distintas o se empieza a hacer un **teléfono descompuesto** de información.

Esto lo pudimos visualizar en las entrevistas realizadas con los actores sociales que integran el segundo grupo:

“Capaz nosotros que estamos en la misma línea que los chicos de Comercial de Córdoba, damos una respuesta a los clientes y ellos dan una diferente, que bueno, es una consecuencia de esto, de que no hay a veces muchas instrucciones claras o hay instrucciones diferentes de acuerdo a nosotros”.

Desde el grupo dos se cree que no hay protocolos establecidos por la organización ni un espacio compartido entre ambas áreas donde compartir la información (queda a merced de que los mails le lleguen a ambos equipos).

F. RELACIÓN CON EL REFERENTE.

Dentro del grupo dos, observamos que los colaboradores de AC y ATC disponían de perspectivas muy variadas en torno al vínculo con sus líderes correspondientes.

En el área comercial, observamos que los colaboradores tienen una edad cercana a su referente. En los encuentros realizados, estos actores mencionaron que este atributo contribuía a una visión positiva de la relación con el líder. Estos colaboradores definieron a su líder como un par, y expresaron comodidad a la hora de acercarse al mismo para resolver inquietudes.

Sin embargo, la perspectiva de los colaboradores del ATC no fue igual.

En las entrevistas llevadas a cabo, los miembros de este sector sostuvieron que durante su incorporación a la organización, consideraban que la figura de su líder era más presente en el día a día. Al indagar en profundidad, observamos que estos actores consideran que esto se vio repercutido por la falta de presencialidad de su referente.

Los actores de este grupo consideran que la relación con su líder se ve perjudicada por no tener la posibilidad de disponer de encuentros presenciales de forma frecuente. Esto, para los miembros de esta área, alimenta la distancia referente/colaborador.

Otro punto mencionado en las entrevistas, es que los miembros de este grupo no encuentran en su referente la representación que querrían. A lo largo de los encuentros, expresaron que su líder suele incorporar tareas que competen a otros sectores (en ocasiones, responsabilizándose de ciertas gestiones para evitar la confrontación con otros equipos). Esto consideran que promueve a la superposición de tareas y que al mismo tiempo, dificulta la comunicación entre sectores.

G. PERSPECTIVAS SOBRE EL PROCESO DE UNIFICACIÓN.

Como ya hemos estado analizando, existe una gran variedad de posiciones y vivencias que se encuentran experimentando los colaboradores de la empresa. A continuación, desarrollaremos las mismas.

El grupo uno demostró tener una mirada bastante positiva en relación a cómo se está encaminando el proceso; la referente del ATC por su parte expresó tener la creencia de que los procesos van mejorando paulatinamente en la medida en que se desarrollan tecnologías más eficaces y una mirada de que los cambios se fueron incorporando paulatinamente. Desde este grupo se cree que hubo buena recepción por parte del equipo cada vez que se incorporaron nuevas tareas y procesos.

Sin embargo, los miembros del grupo dos correspondientes al ATC en general expresaron una postura muy diferente con respecto a la problemática, donde se expresa una comunicación poco transparente y poca claridad entre sectores (incluso desde los referentes con sus propias áreas), un desborde de tareas y llamados y la realización de pocas capacitaciones. Este grupo

relaciona estas cuestiones con la rapidez con la que se quisieron incorporar los cambios debido al contexto económico. Estas dos son cuestiones principales; al momento de dar respuesta de contingencia acelerada el grupo dos cree que hay muchos procesos que se saltaron o muchas cosas en lo comunicacional que directamente no se trabajaron. Además, se cree que la superposición de tareas y el nuevo ritmo de trabajo no son compatibles con una forma de trabajar sana. Tampoco son compatibles con los objetivos de retención planteados (tienen que responder muchos llamados y hacer muchos trámites al mismo tiempo).

Por último, Valentina, también perteneciente al grupo dos, tuvo sin embargo una postura distinta que las colaboradoras del ATC, debido a que el cambio de alguna manera permitió alivianar las tareas pendientes que tenía AC, debido a que ahora al responder en línea pueden resolver los trámites en el momento:

“Yo lo veo muy bien y resolutivo, porque el socio llama y ya le podemos gestionar su consulta o su trámite en el primer contacto. Si no, por ahí si era un cambio en la forma de pago, tenían que derivarlo a AC y después tratar de contactarlo y era más complicado. Entonces ahora sí directamente llama, le podemos resolver su duda, su consulta o su gestión.”

ACCIONES COMUNICACIONALES

ESTRATEGIA DE ENCUENTRO.

Actores: grupo 1 y grupo 2.

Objetivo: potenciar las instancias de comunicación entre los actores sociales involucrados para contribuir en el desempeño del colaborador y en la calidad de su vivencia en el puesto.

Estrategia: incentivar la promoción de encuentros entre los actores del grupo uno y dos en donde se fomente la socialización entre los mismos para cultivar un clima organizacional armonioso.

Acciones:

- Almuerzo corporativo entre los actores del grupo dos para que se conozcan entre ellos.
- Reuniones que permitan profundizar sobre las responsabilidades que posee cada colaborador y cada equipo para que de esta manera, los actores logren obtener una mirada integral de cómo funciona la organización, cómo sus labores están conectadas y cómo sus tareas influyen en el trabajo del otro.
- Reuniones individuales con una frecuencia bimestral/trimestral en donde se fomente una devolución personalizada por parte del referente con respecto al desempeño del colaborador.

Con el objeto de contribuir a las relaciones interpersonales entre los actores involucrados, trabajaremos con una estrategia de encuentro que permitirá fomentar los espacios de vinculación entre los colaboradores. Para ello, llevaremos a cabo un almuerzo corporativo de carácter informal que se lleve a cabo de manera bianual en donde los actores puedan conocerse más allá de su rol dentro del equipo. Este almuerzo será una actividad dirigida hacia los integrantes del grupo número dos.

Por otro lado, también creemos que es de vital importancia impulsar reuniones mensuales entre ambos grupos para que puedan dialogar en torno a las tareas que competen a cada miembro implicado en la organización. Consideramos que esta acción permitirá tomar mayor conciencia de los distintos procesos de producción que lleva adelante la empresa favoreciendo

la persecución de objetivos comunes. Estas reuniones pueden llevarse a cabo de forma remota, permitiendo la participación de todos los actores involucrados en el sector más allá de que se encuentren o no en la misma localidad.

Por último, nos parece pertinente la promoción de reuniones individuales con una frecuencia bimestral/trimestral en donde los actores del grupo uno puedan fomentar, para con los actores del grupo dos, un espacio de intercambio y construcción colectiva con respecto a su desempeño en vinculación a los objetivos planteados por el equipo. Creemos que esta acción aportará a las relaciones entre los colaboradores y sus referentes entre sí, generando espacios propicios para nutrir la confianza y la comodidad entre ambos grupos.

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE MANERA UNIFICADA.

Actores: grupo 1 y grupo 2.

Objetivo: Generar claridad y seguridad en los colaboradores con respecto a la información que necesitan para trabajar.

Estrategia: unificar la información de los procedimientos de trabajo para que se transmita de manera clara y conjunta a los colaboradores.

Acciones:

- Manual corporativo en donde se detallen los procedimientos de trabajo acorde a la nueva dinámica laboral (esto se podría empezar a incorporar en el momento de inducción de nuevos colaboradores).
- Crear un tablero de trabajo (por ejemplo: utilizando las APPs *Notion* o *Trello*) compartido por ambos equipos, donde se suban las plantillas o los speech, las preguntas frecuentes, los instructivos, etc.

A partir del problema manifestado por el grupo dos en relación a la falta de información e indicaciones claras con respecto a cómo se deben realizar los procedimientos de trabajo, se buscará en primer lugar unificar todo en un manual que se encuentre siempre actualizado, al cual los colaboradores puedan acudir como forma de guía de trabajo. De esta manera, se

evitarían situaciones donde los analistas de ATC y de AC les transmiten diferentes mensajes a los clientes, generando confusiones y tensiones.

Por otro lado, se llevará a cabo un tablero de trabajo que se deberá actualizar diariamente, donde se iría colocando de manera conjunta los problemas o consultas frecuentes de los clientes, para ir identificando en equipo si hay algún inconveniente que esté repitiéndose de manera general en los casos de los afiliados. Por ejemplo: una colaboradora mencionó que una vez en el área de Créditos cometieron el error de generar un doble pago en los clientes que estaban por débito automático, y luego de varios días recibiendo llamadas con este reclamo pudieron identificar este problema. De esta manera, se fortalece el trabajo en equipo, y se acelera la optimización de sus tareas y solución de los problemas.

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO.

Actores: grupo 1 y grupo 2.

Objetivo: Fortalecer los roles de liderazgo para que los colaboradores se sientan acompañados en su trabajo y en su etapa de capacitación.

Estrategia: Crear instancias donde los puestos de liderazgo destinen un tiempo a mejorar su comunicación con el resto de los colaboradores.

Acciones:

- Trabajar junto con el área de Recursos Humanos para que pueda formar una red de referentes. El objetivo de esta acción es generar referentes dentro de las áreas que trabajen en conjunto con RR.HH. A través de esto, se buscaría generar instancias destinadas a acompañar y asesorar a los colaboradores a lo largo de su trayectoria dentro de la empresa mediante escuchas y consultorías.
- Crear un espacio de encuentro donde se fomente la participación y la construcción colectiva, que se lleve adelante dos veces por año, donde tanto los colaboradores puedan otorgar un feedback a los líderes y los líderes a los colaboradores respectivamente. El objetivo sería lograr que los colaboradores sientan que pueden opinar y contribuir a la mejora de los procedimientos y las dinámicas de la empresa. Por otro lado, a través del feedback de los

colaboradores, los líderes pueden ser claros con respecto a sus expectativas hacia los mismos.

A partir de lo desarrollado por el grupo dos, en relación a que mencionaron sentir una falta de acompañamiento y de liderazgo en donde apoyarse en su trabajo, se propone en primer lugar, trabajar en paralelo con el área de Recursos Humanos para conformar una red de referentes. El propósito de esta acción es que la figura del referente pueda propiciar espacios de construcción colectiva con los colaboradores, para capacitarlos durante su inducción y acompañarlos a lo largo de su experiencia en el puesto. Por lo tanto, el referente, además de enseñar y ayudar a los nuevos ingresos, puede hacer un seguimiento de todos los colaboradores y brindar ayuda instantánea en el momento que alguno tenga un inconveniente en medio de una llamada.

Sumado a esto, se podría crear una instancia de encuentro que funcione dos veces por año, donde tanto los colaboradores comuniquen sus puntos de vista con respecto a sus labores a los líderes y viceversa. Esto permitiría, en primer lugar, unificar y visualizar las opiniones y problemas que están atravesando todos, y en segundo lugar, establecer como objetivo la solución de cualquier inconveniente planteado por los colaboradores. También se lograría fortalecer los roles de liderazgo, buscando su mejora continua a través de estos encuentros; esto sería fundamental porque abriría un canal de diálogo y permitiría a los colaboradores del grupo dos sentirse escuchados.

ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN Y CONTENCIÓN.

Actores: grupo 1 y grupo 2.

Objetivo: cultivar un entorno seguro en donde el colaborador pueda sentir que sus ideas y opiniones son escuchadas y valoradas para promover una cultura de trabajo saludable que sea compatible con las expectativas del sector como así también, con las necesidades del personal.

Estrategia: incentivar la construcción de un espacio entre los miembros de la organización que se encuentre abierto al diálogo para contribuir al desarrollo de instancias de negociación que permitan contemplar los intereses de todos los actores involucrados.

Acción: generar un encuentro grupal entre los miembros del grupo uno y dos de la organización en donde se indague acerca de la experiencia del colaborador en el desarrollo de sus tareas.

Con el objetivo de que las opiniones y percepciones de los diversos actores sean escuchadas y valoradas, trabajaremos bajo una estrategia destinada a promover un espacio de escucha activa entre los miembros de la empresa. De este modo, proponemos la realización de encuentros con una frecuencia mensual que reúnan a los actores del grupo uno y dos para dialogar acerca de sus vivencias con respecto a los objetivos planteados en el mes correspondiente. Nuestro propósito será analizar las significaciones que los actores producen en el interior de la organización en relación a las transformaciones que experimenta el sector como así también en torno a su trayectoria en el puesto.

Creemos que la posibilidad de expresarse colectivamente aportará en la compleja trama de relaciones interpersonales que atraviesan a la organización. Además, consideramos que este tipo de espacios fomentará la detección temprana de conflictos en el interior del equipo favoreciendo su pronta resolución.

Asimismo, consideramos que esta acción permitirá al colaborador sentir que sus esfuerzos son vistos y valorados contribuyendo a una mayor motivación a la hora de llevar a cabo sus labores.

CONCLUSIONES FINALES

A partir del desarrollo del diagnóstico comunicacional realizado, la elaboración de un plan de comunicación interna, y en vinculación con los conocimientos adquiridos en el transcurso de estos cinco años de nuestra vida académica, podemos identificar que la comunicación no se puede entender simplemente como una mera transmisión de información sino que uno siempre comunica desde un lugar atravesado por experiencias, intereses, saberes y demás matrices socioculturales que configuran nuestro modo de pensar y de producir significaciones.

De esta manera, podemos entender que ante la problemática estudiada en la organización analizada no se podría reducir al conflicto en términos de verdad/mentira o buenos/malos. Consideramos que la manera en la que los actores interpretan y transitan un conflicto, intercede en la solución que encontrarán factible para el mismo. Cada actor, dependiendo del rol que ocupa dentro de la organización, tendrá una lectura de la misma y podrá realizar un aporte a la problemática que estará influenciado por sus intereses, posibilidades y limitaciones. Aquí es donde creemos que debe aparecer el profesional en Comunicación, cuyo rol, ante la existencia de diversas líneas y construcciones de sentido, es fundamental: el comunicador, lejos de ser una mirada enajenada que observa desde afuera y de manera objetiva los hechos sociales, debe funcionar como mediador de todas las perspectivas y sentidos que producen los miembros implicados en la organización.

El compromiso del profesional en Comunicación está en fomentar instancias de negociación entre las partes involucradas en un conflicto para asegurarse que ante la ejecución de una solución que abarque a distintos sujetos, se incentive a comprender que no hay opiniones o perspectivas más válidas que otras sino que todas se construyen dependiendo del lugar desde el cual uno se posicione para entender el problema. Podemos concluir que en el mundo social, las relaciones entre los sujetos se pactan constantemente a través de etapas de negociación en donde se ponen en juego los intereses de cada una de las partes y es sólo a partir de generar espacios libres y propicios para la comunicación cómo es posible cultivar relaciones saludables en donde se logre conciliar los deseos, necesidades e intereses de cada individuo.

En este contexto sociocultural, nos parece pertinente promover dentro del campo de la comunicación la relevancia de que en cada período histórico de la sociedad se construyen sentidos que conforman una mirada hegemónica de transitar la realidad. Algunos intereses se ven privilegiados por sobre otros, imperando por sobre los modos de vivir y sentir las

relaciones humanas. El compromiso ético y social del profesional en Comunicación se encuentra en construir una mirada crítica sobre los discursos hegemónicos y contrahegemónicos que se elaboran en el mundo social, por lo que debe intentar evitar que su construcción de la realidad se vea sesgada por estas narrativas subordinantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Castro Gómez, Santiago: "Decolonizar la universidad. La hybris del punto cero y el diálogo de saberes". Ed. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 2005.
- Maturana, Humberto: Entrevistas en Clarín, "No hay nada afuera de la mente", 1992.
- Maturana, Humberto: Entrevistas en Página 12
- Página 12 y La Tercera: "No hay nada afuera de la mente". "La objetividad entre paréntesis". "Cambiemos nuestras conversaciones y haremos un mundo distinto."
- Martín-Barbero, Jesús: "De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía." Editorial Gustavo Gili, S.A., Barcelona, 1987.
- Najmanovich, Denise: "El desafío de la Complejidad: Redes, cartografías dinámicas y mundos implicados." Artículo presentado en el Primer Seminario Bienal de Implicaciones Filosóficas de las Ciencias de la Complejidad. La Habana, 2008.
- Mascotti, M: Prólogo en "Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires", Massoni, S, Ediciones Ciespal, Quito, 2016.
- Massoni, S: "Modelo de Comunicación Estratégica. (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)", del libro "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007.
- Massoni, S y Mascotti, M.; "Diagnóstico comunicacional. Entre la desazón de la intemperie y la euforia de la construcción", en Generación de conocimientos y formación de comunicadores, México, 1992.
- Brandolini, A. - González Frígoli, M. - Hopkins N.: "Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa.", Editorial DIRCOM, España, 2009.
- Observatorio Ciudad. (2024). *Informe sobre el impacto en los aumentos de las prepagas de la Resolución N° 1/2024*. Recuperado de <https://observatoriociudad.org/informe-sobre-el-impacto-en-los-aumentos-de-las-prepagas-de-la-resolucion-n-1-2024/>
- Guber, R. (2011) La entrevista antropológica: preguntas para abrir los sentidos, "Introducción a la no directividad" en El salvaje metropolitano, Editorial Legasa.
- Brandolini, A. - González Frígoli, M. - Hopkins N.: "Conversaciones. La gestión del diálogo en organizaciones desafiantes.", La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 2014.

- Massoni S.: “Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad”. En Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo, INTA - UNRC, 2008.
- Piñeyro Prins R.M., Aragón L.: ‘La gestión del clima organizacional. Estudio del caso de una Empresa Hotelera.’, FSOC, UBA, 2018.