



# La comunicación como espacio de cambio

DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL EN UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS

---

**Daiana N. López**



Universidad Nacional de Rosario  
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales  
Escuela de Comunicación Social

## La comunicación como espacio de cambio

Diagnóstico comunicacional en una empresa de servicios

Alumna: Daiana Natalí López  
(daianalopez.89@gmail.com)

Directora: Lic. María Inés Fernández Costa

---

Rosario, junio de 2019

*A mi familia y amigos, siempre incondicionales.*

*A mi tío Juan, mi guía.*

*A los que fueron parte de este [largo] recorrido.*

*A la Universidad Pública.*

## **Resumen**

Esta tesina surgió a raíz de una necesidad profesional en mi ámbito laboral actual. Tener la posibilidad de intervenir en la entidad desde el sector en el que me desarrollo y aportar la visión comunicacional como generadora de espacios y transformación. Pensar la complejidad de una organización prestadora de servicios, su dinámica social y las problemáticas que se instalaron hace ya un tiempo, significan un desafío que, como comunicadora, me interesa abordar. Por ello, en la presente tesina desarrollaré un análisis de las situaciones, contextos, matrices socioculturales, para luego plantear un plan de acción estratégica en función de la problemática planteada.

**Palabras Claves:** Comunicación estratégica – Conversaciones – Matrices socioculturales – Estrategia de comunicación.

# INDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN .....	5
1. MARCO TEÓRICO.....	6
2. METODOLOGÍA.....	13
3. INVESTIGACIÓN .....	15
3.1 LA ORGANIZACIÓN.....	15
3.2 UNA EMPRESA DE SERVICIOS .....	20
3.3 CONTEXTO POLÍTICO, SOCIAL Y ECONÓMICO .....	21
4. ANÁLISIS.....	25
4.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	25
4.2 ACTORES Y MATRICES SOCIOCULTURALES .....	25
4.3 ANÁLISIS DE LAS MATRICES SOCIOCULTURALES .....	28
<i>Asociados que renuncian</i> .....	28
<i>Asociados disconformes</i> .....	29
<i>Asociados que nos eligen</i> .....	31
<i>Personal operativo</i> .....	32
<i>Los que deciden</i> .....	34
<i>Auditoría Médica</i> .....	37
<i>Administración Financiera</i> .....	39
5. PLAN DE COMUNICACIÓN .....	41
5.1 PLAN DE ACCIÓN .....	42
CONCLUSIONES .....	49
BIBLIOGRAFÍA .....	51

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente, trabajo en una empresa financiadora de servicios de salud, sin fines de lucro.

En la presente tesina, me propuse hacer una práctica profesional para poner en juego todos los aportes significativos en comunicación para una organización.

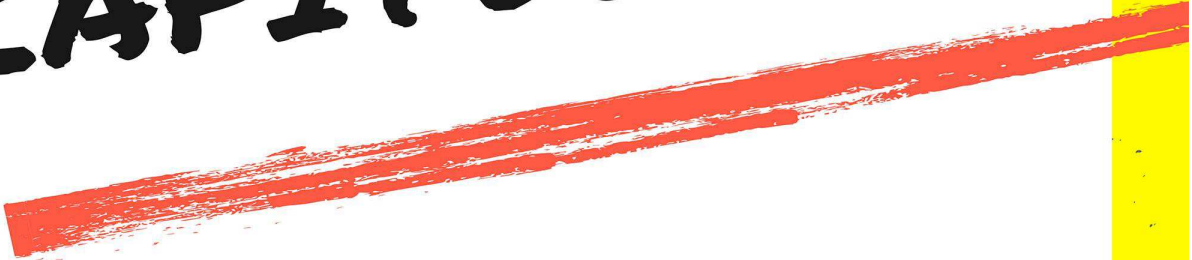
Pensando en la comunicación estratégica como generadora de espacios de interacción, donde se recrean sentidos (procesos comunicacionales) y así abordar problemas empresariales: optimizar recursos, evitar malos entendidos, en definitiva, propiciar estos encuentros donde la relación, y vía acuerdos, los diferentes actores puedan transformar los problemas de la empresa.

La estrategia es que lo político y lo económico es muy importante, como así también, la comunicación porque es el lugar de la transformación. Se habla, se decide, se intercambia, se acuerda para cambiar y, lo más importante, es la coherencia de los objetivos de la empresa y la clarificación de un para qué, un cómo, con quiénes se puede lograr.

Realizaré este estudio dando cuenta del análisis comunicacional de una organización prestadora de servicios, cómo opera la comunicación, la problemática que le atraviesa hoy, los actores sociales implicados, las dimensiones comunicacionales que se ponen en juego y los procesos comunicacionales que se podrían propiciar.

Por motivos de confidencialidad y políticas internas no daré a conocer el nombre de la empresa.

# CAPITULO 1



**"Toda reflexión,  
incluyendo una sobre los fundamentos del conocer humano, se  
da necesariamente en el lenguaje, que  
es nuestra peculiar forma de ser humanos y estar en el hacer  
humano. Por esto, el lenguaje es también  
nuestro punto de partida, nuestro instrumento cognoscitivo y  
nuestro problema."  
(Maturana y Varela, 1998)**

## 1. MARCO TEÓRICO

### **Comunicación**

Entendemos la comunicación como un proceso de producción de sentidos, intercambio y negociación de formas simbólicas, de gestión para la transformación. La comunicación es interacción social. *“Mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura”* (Uranga, 2007:4).

En palabras de Flores (1994) *“la comunicación es la generación de compromisos sociales”* (p.27) Es lo que constituye a las organizaciones y no una mera herramienta de transmisión de datos, los cuales por sí mismos no generan nada.

En suma, pensamos la comunicación como ese *“espacio relacionante de la diversidad sociocultural 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.”* (Massoni, 2007:5)

### **Comunicación estratégica**

Pensamos a la comunicación estratégica como integradora, es decir, abarcando la comunicación interna, interinstitucional y la externa. En palabras de Massoni (2013) la comunicación estratégica es *“espacio de encuentro de los actores socioculturales. Momento relacionante de la diversidad. Es estratégica por cuanto es donde ocurre el cambio, la transformación cognitiva de los actores. Implica la participación en tanto acción transformadora común –con otros–, no simétrica y sin pretensiones de completitud.”* (p.94)

## **Estrategia de comunicación**

Siguiendo con lo planteado por Massoni (2008) la estrategia de comunicación es una forma de planificar desde el presente, los futuros posibles; nos permite trabajar articuladamente con múltiples actores, integrando una propuesta global y no simples acciones aisladas. *“Es un dispositivo de conversación que establece e indica los ejes y tonos de las conversaciones con los distintos actores que se pretende convocar para aportar a las transformaciones que se desean generar.” (p.12)*

Se trata de generar espacios de encuentro entre los actores y las dificultades de la situación para la transformación de aquello que está obstaculizando los objetivos de la empresa.

## **Lo fluido**

La comunicación, además de ser compleja y multidimensional, es un fenómeno fluido y dinámico, que está haciéndose y rehaciéndose constantemente. Analizar el contexto que nos rodea, que rodea a los actores, no implica una simple descripción de situaciones estáticas ni de mensajes, sino de situaciones que están allí haciéndose y nos hace. Es por ello que *“pensar el lugar, la situación, desde lo fluido implica pensar desde las interacciones, desde los acoplamientos dinámicos y evolutivos que esa realidad genera con esos actores y viceversa. Por eso en el enfoque estratégico que ofrecemos un aspecto central es el de la identificación de actores relevantes para la resolución de la problemática que aborda la estrategia.” (Massoni, 2008:51)*

Hacer un análisis comunicacional desde la fluidez implica salirnos de lo establecido, de las estructuras, para pensar a los actores haciéndose con las situaciones que los rodean y son parte, las cuales están moviéndose todo el tiempo. *“Uno de los desafíos de la comunicación en un mundo fluido es entonces identificar aquella parte de la solución que cada actor puede y quiere abordar porque responde de alguna manera a sus intereses y necesidades actuales en torno a la problemática. Por esto es que decimos que toda*

*estrategia de comunicación debe centrarse en lo situacional. La situación es la que manda.*" (Massoni, 2008:52)

### **Grupos de actores**

Son los sujetos de la comunicación, participantes de forma activa en una situación de comunicacional dada. Es fundamental analizar cómo se relacionan entre ellos, en qué espacios interactúan, para dar cuenta de cuáles son sus roles y cómo participan en ellos. Están determinados por sus lógicas de acción, sus contextos, su cultura y la historia en la cual se encuentran inmersos. Son atravesados por sus hábitos, prácticas y creencias que dan identidad a los grupos.

Siguiendo a Uranga (2012) creemos pertinente aclarar que los actores son

*(...) los protagonistas principales del territorio y del escenario. 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. (...) la explicación situacional es siempre el resultado del diálogo entre los actores, cada uno de ellos desde su particular punto de vista, desde sus marcas culturales e ideológicas, pero también desde las explicaciones que ambos adjudican a la situación analizada, de los intereses y del poder que detenta, cada uno en relación a ese ámbito y en esa circunstancia específica. (p.9).*

### **Matrices socioculturales**

Las formaciones socioculturales "*son matrices constitutivas de sujetos sociales diferenciados.*" (Massoni y Mascotti, 1992: 2) Por tal motivo, las problemáticas no pueden analizarse desde una sola lógica dada la existencia de diferencias culturales y múltiples intereses de los distintos grupos de actores. Cada matriz tiene una imagen y percepción de los problemas y/o conflictos. Tal es así que la planificación de nuestra estrategia buscará la

articulación de estas matrices socioculturales diferentes. El diseño de la estrategia de comunicación deberá reconocer en cada matriz la lógica de pensar y entender el mundo, sus intereses (asociado a lo simbólico; es el valor, la importancia que tiene una cosa para alguien) y necesidades (asociado a lo material; de lo que es imposible sustraerse)

Los actores sociales se inscriben dentro de una matriz sociocultural, lógicas de funcionamiento, en relación a la problemática situacional que se analiza. La categoría de matriz sociocultural es entendida como *“el lugar de la generación, el molde desde el cual cada actor establece la comunicación. Una matriz es una especie de guión, de modelo narrativo, que articula comportamientos y dentro del cual cada uno puede completar informaciones y hacer interferencias. Las matrices son sistemas de asimilación y a la vez son sistemas de producción.”* (Massoni, 2007:4).

A través del análisis de sus diferentes componentes, sus modos, espacios, códigos, conceptualizaciones, saberes, visión del problema, podemos determinar sus intereses y necesidades<sup>1</sup>.

## **Organizaciones**

En el presente trabajo reconocemos a las organizaciones desde la visión propuesta por Flores (1994) y afirmamos que

*(...) las organizaciones no son meras burocracias, sino que son fenómenos políticos. Entendemos por “político” a la reflexión acerca de cómo tendremos que vivir juntos socialmente. La política es la discusión mediante la cual determinamos nuestro ser social. En política nos preguntamos qué clase de interacciones debemos tener unos con otros; qué clase de conversaciones sostendremos y cómo llevaremos a cabo esas conversaciones. (p.12)*

---

<sup>1</sup> Intereses. Del latín interesse: importar. Es ganancia de algún tipo que remite al valor que en si tiene una cosa para alguien (...). Está asociado a lo espiritual, a lo simbólico. Necesidades: es el impulso que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. Todo aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. Está asociado a lo corporal, a lo material.” (Massoni, S., 2007:6)

Entonces, decimos que las organizaciones son el lugar donde se producen conversaciones y, a su vez, estas conversaciones como fenómenos sociales, en los cuales se realiza el trabajo: se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades. El autor distingue 4 movimientos básicos en las conversaciones, dos de ellos son las promesas y las peticiones, orientadas a la acción y las otras dos son las afirmaciones y declaraciones.

### **Conversaciones**

Al afirmar que las organizaciones están hechas de conversaciones y son el espacio social donde se producen las mismas, también aseveramos que el diseño estratégico debe trabajar sobre ellas. *“Comunicar estratégicamente es instalar una conversación. Conversar viene de versar (tratar) – con otro, con la alteridad. Sólo si logramos generar convergencia en este proceso conseguiremos avanzar hacia una organización que se comunique estratégicamente. Y esto tiene que ver con ser capaces de instalar conversaciones.”* (Massoni, 2007:6)

Flores (1994) propone dos categorías de conversaciones: *“conversaciones para la acción”* y *“conversaciones de posibilidades”*. *“Las conversaciones para la acción son aquellas mediante las cuales logramos que las cosas se hagan”* los actores se comprometen a actuar. Dentro de este tipo de conversaciones, Flores distingue 4 movimientos básicos: las promesas, las peticiones, las afirmaciones y las declaraciones. Mientras que *“las conversaciones para posibilidades producen oportunidades para comprometerse en una acción”*. (p.16) En este caso no es crucial la secuencia de petición y promesa, como en las conversaciones para la acción, sino la declaración de una posibilidad.

## Comunicador

Tal como anticipamos, nos proponemos analizar y comprender la diversidad sociocultural como parte de las diferentes formaciones socioculturales presentes dentro la empresa y vinculadas a nuestra problemática. Siguiendo a Massoni (2007)

*La tarea de un comunicador al reconocer esta diversidad sociocultural es indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en función de intereses y necesidades de grupos sociales que se reconocen como bien distintos, para operar desde allí en relación a un objetivo.(...) El objetivo de la comunicación estratégica no es un generalizado acuerdo social (si no hay una realidad exterior, tampoco hay una verdad única como punto de llegada, sino más bien un espacio de conversación), sino por el contrario, una recuperación del conflicto a partir de la apropiación de la parte del problema a la que cada actor puede/quiere aportar. Es en este sentido que la participación no es consenso, sino disenso sociocultural; y acción, no por mandato, sino porque interpela genuinamente a los actores involucrados. El comunicador que implementa la estrategia trabaja para generar/descubrir los dispositivos de participación que responden a los intereses y necesidades actuales de los grupos. (p.16)*

El comunicador en terreno pone en juego sus conocimientos de interpelar la realidad en función de los objetivos de la estrategia y con la ética profesional de permitir la pluralidad de voces, es decir, es un “*facilitador del diálogo público, en el espacio público, a modo de articular saberes entre actores diversos y plurales*” (Uranga, 2005: 5). En suma,

*Es un profesional capaz de diseñar una acción de comunicación integrando todo el proceso, desde la idea a la realización, en función de un objetivo. En este sentido, no es un mero ejecutor de productos comunicacionales sino alguien capaz de usar los saberes teóricos como herramientas de trabajo profesional. Es un profesional capaz de*

*repensar la teorización en comunicación para producir un ingrediente renovador del hacer en comunicación. (Massoni, 1996:4)*

Es así que, siendo capaz de interpelar la dinámica social, el comunicador puede operar críticamente y diagnosticar la dimensión comunicativa a los efectos de reconocer las diferentes racionalidades y planificar estrategias de intervención en función de un objetivo.

# CAPITULO 2



**"(...) la relación del método al objeto plantea no sólo la mediación de lo social global sino también esas otras mediaciones sociales particulares que van desde la situación política por la que atraviesa un determinado país hasta las instituciones que posibilitan-limitan, la investigación."  
(Barbero, 1980)**

## 2. METODOLOGÍA

Tomando como referencia lo trabajado por Massoni y Mascotti (1992) en “Diagnóstico comunicacional. Entre la desazón de la intemperie y la euforia de la construcción.”, proponemos como herramienta metodológica<sup>2</sup> del presente trabajo el diagnóstico comunicacional, destinado a facilitar la incorporación de la comunicación y propender a la articulación de matrices socioculturales diferentes. A partir del diagnóstico, pretendemos conocer las posibilidades actuales y potenciales de participación que existen en la empresa para hacer propicia la acción en este espacio. En síntesis “*El diagnóstico comunicacional habilita a visualizar cómo y desde qué aspecto del problema puede aportar cada matriz a la solución del mismo*” (Massoni, 2007:10)

El Diagnostico comunicacional, está pensado como un punto de partida:

*El diagnostico intenta, en vez de negar esta diversidad, recuperarla, porque es desde allí que se podrá trabajar en la articulación de intereses en función de un objetivo (...) Lo que se reconoce es que una propuesta para aportar a la solución de un problema es sólo una oferta y que la lógica que permitió pensarla y sistematizarla es una de las tantas que se pondrán en juego cuando se produzca la negociación de los significados y las rutinas de los actores en juego. (...) no tiene sectores/actores a incluir de antemano, sino que es la definición del problema la que determina la pertinencia del análisis de unos u otros.* (Massoni y Mascotti, 1992: 04)

Pretendemos trabajar sobre la práctica cotidiana de cada uno de los actores involucrados en la problemática a los efectos de dar cuenta de sus valoraciones, modos, vínculos, intereses y necesidades.

---

<sup>2</sup> Consideramos importante hacer hincapié en que “un método no es sólo una herramienta para abordar un objeto-problema, es también un punto de vista sobre el objeto que impide o posibilita que algo sea considerado problema.” (Martín Barbero, 1980:5)

En efecto, consideramos realizar un diagnóstico a través de entrevistas a los actores involucrados.

Las entrevistas se determinan por encuentros cara a cara entre el investigador y cada miembro del grupo de actores, mediante una relación dialógica, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los actores respecto de la situación actual, saberes y percepciones de la problemática planteada.

# CAPITULO 3



**“Estamos continuamente inmersos dentro de este circular de una interacción a otra, cuyos resultados dependen de la historia. Todo hacer lleva a un nuevo hacer: es el círculo cognoscitivo que caracteriza a nuestro ser, en un proceso cuya realización está inmersa en el modo de ser autónomo de lo vivo.”**

**Maturana y Varela (1998)**

### **3. INVESTIGACIÓN**

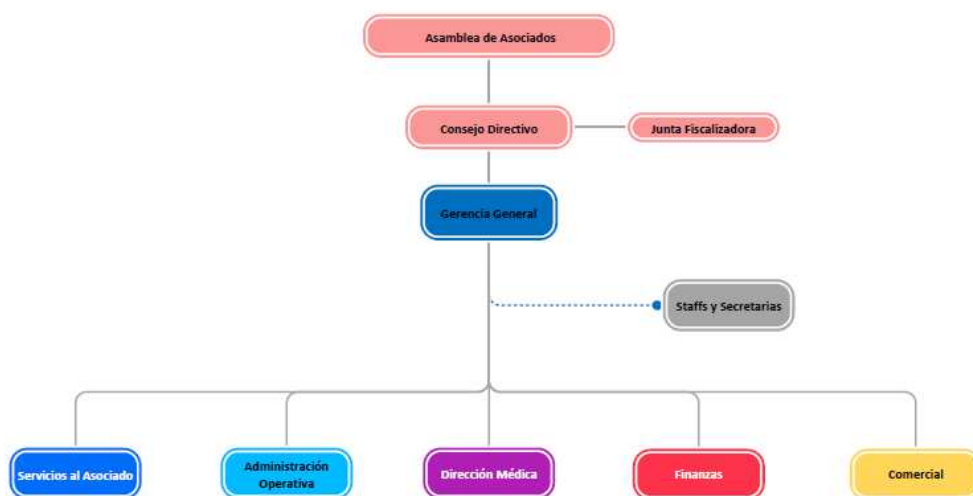
#### **3.1 La organización**

Tal como lo anticipamos en la introducción, la presente intervención la realizamos sobre una empresa de medicina prepaga nacional que, en su rol de financiadora, se dedica exclusivamente a la prestación de servicios a sus asociados a través de la contratación de prestadores médicos.

Se trata de una empresa de la economía social, sin fines de lucro, con 55 años de trayectoria brindando servicios de salud a sus asociados. En el año 1963 nació con el propósito de garantizar el acceso a la salud y mejorar la calidad de vida de sus asociados. Sentando sus bases en Rosario, hoy en día cuenta con una estructura de 38 oficinas propias y una red de más de 220 agencias (externas) distribuidas en 13 provincias del territorio nacional.

La autoridad máxima dentro del organigrama institucional es la Asamblea de Asociados la cual se realiza anualmente, seguida por su Consejo Directivo el cual es electo en las asambleas correspondientes. Por su parte, la estructura operativa está compuesta por una Gerencia General, grupos de Staff (quienes dan soporte a la gerencia general) y 5 sub-gerencias: Administración Operativa, Comercial, Dirección Médica, Finanzas y Servicios al Asociado. Cada una de ellas conforma un departamento.

Actualmente, los recursos humanos de la empresa superan los 500 empleados en todo el país, quienes gestionan día a día un servicio de calidad para más de 120 mil asociados. Aproximadamente 300 empleados se concentran en la Sede Central, Rosario.



Estamos ante una organización que se fue planteando a lo largo de estos últimos años de un modo más horizontal<sup>3</sup>. En sus inicios la estructura era netamente verticalista, dado que la parte operativa estaba liderada exclusivamente por un Gerente General y no existían las sub-gerencias. Las decisiones importantes se tomaban únicamente entre el Consejo Directivo y el Gerente General. Tampoco existía un organigrama funcional. El que se observa en la imagen es el primero en la entidad y data de 4 años atrás.

Las organizaciones con modelos verticales se plantean como “pirámides”, en la parte superior está el presidente o el director general y luego cada división se compone de una serie de mandos medios y supervisores que son responsables de los distintos departamentos. En cambio, en las estructuras horizontales predomina el enfoque en los procesos de trabajo y no en las jerarquías. Se organizan equipos de trabajo auto responsables capaces de tomar las decisiones sin tener un rango de responsabilidades tan marcado.

Hoy en día, y desde hace 5 años aproximadamente, en el discurso de los que deciden predomina esta idea de gestionar de manera horizontal con

---

<sup>3</sup> La **horizontalidad** es una práctica o propuesta organizacional que implica desarrollar o incentivar un poder de decisión o de participación más o menos igualitario entre los individuos que conforman una organización. La horizontalidad es opcional para una organización y busca una mayor interacción en el grupo para potenciar el liderazgo y la innovación.

una integración entre los grupos de trabajo de los diferentes departamentos, un discurso que instala el concepto de participación.

Este cambio comenzó a gestarse, principalmente, por la necesidad de *aggiornarse* a los modelos organizacionales vigentes y por una demanda natural del entorno: la entidad crece, el número de socios aumenta, el entorno tecnológico evoluciona, las demandas se diversifican al igual que los públicos y la mesa de decisiones debe contar con todas las perspectivas y necesidades. De allí la descentralización con la creación de las diferentes gerencias además del diseño de procesos de trabajo. Decimos que el modelo tiende a la horizontalidad porque la mesa de decisiones está conformada por todos los gerentes de los distintos departamentos en la cual se pretende tomar decisiones conjuntas.

La realidad es que, en la práctica, todo esto que se pone de manifiesto en lo discursivo, no se ve reflejado. La verticalidad se mantiene vigente aunque disimulada por los discursos y organización de reuniones en las que todos participan pero no todos pueden decidir<sup>4</sup>. El sector político, es decir, el Consejo Directivo, tiene un visible y predominante poder por sobre toda la estructura operativa. Si bien las propuestas son sometidas a debate, la última palabra la tienen siempre estos actores, todo debe estar previamente aprobado, o bien, solicitado por este grupo de actores. Entendemos que en estos espacios no se debate para generar acuerdos, es decir, no aparecen conversaciones como espacios de construcción conjunta, sino que se trata de reuniones informativas, aunque no se las conceptualice de tal modo. Estamos frente a una organización de corte funcionalista que controla “desde arriba”, monitorea y decide por sobre las voluntades del resto.

Respecto de la comunicación, es considerada hacia el interior de la organización de un modo lineal, emisor-mensaje-receptor, como una simple

---

<sup>4</sup> Según Kaplún (2000) La descentralización puede ser un nuevo modo de centralizar y el empowerment un nuevo modo de hacer perder poder (Mintzberg 1996). Parecería que, tal como algunos temían, los cambios van mayoritariamente y en el “mejor” de los casos, en dirección a una retaylorización informatizada, que acentúa el control en vez de la participación. Asimismo, en ese contexto el concepto de autonomía, “empowerment” y trabajo en equipo pueden no ser más que “técnicas confirmatorias del orden instituido antes que valores determinantes de un nuevo orden instituyente”.

herramienta de transmisión de información. No se piensa tanto en el quién, para qué, cómo, simplemente se informa lo necesario, en realidad, lo que para la organización resulta necesario transmitir.

El asociado, como uno de los receptores principales, es pensado de manera pasiva, desde una visión más propia del funcionalismo, aquél a quien le transmitimos la información que necesitamos y la recibe del mismo modo. Esto se hace visible no sólo en las entrevistas realizadas con los que deciden, sino también en las diferentes comunicaciones que se les envían, en las cuales no se los interpela a la acción ni persuade, simplemente se les informa.

Sin embargo, a diferencia de lo que se piensa hacia el “adentro” estamos frente a un usuario activo el cual cuestiona las decisiones, el concepto de prepaga, acciona por tu parte difundiendo a través de redes sociales lo que piensa, denuncia en libros de quejas, apela a la crítica, no se queda callado y demanda lo que considera necesario.

Por otro lado, en los discursos públicos de miembros del Consejo Directivo, en el sitio web o en respuestas a demandas de los mismos, se los interpela como asociados<sup>5</sup> en el sentido más puro del término, como partícipes y corresponsables; cabe aclarar que, hacia el interior de la organización no se utiliza el concepto “cliente” para referirse a los asociados. Por ejemplo, en la sección de la web donde se presenta el organigrama se menciona:

*“Al ser una empresa conducida por sus propios asociados, (...)”*

No obstante ello, son los asociados quienes no se reconocen como tales. Demandan como agentes externos a la misma, como clientes de una empresa con fines de lucro, no se declaran en sus discursos como parte de la institución ni se pronuncian en un “nosotros” o “nuestra Mutual”. Esto queda registrado en sus diferentes interacciones con la Mutual, al enviar mails, notas o llamar por teléfono.

---

<sup>5</sup> Gral. Socio o miembro de una asociación, con derecho a voto en su asamblea general y a obtener información sobre las cuentas y actividades de la misma. Debe colaborar en los objetivos de la asociación, pagar las cuotas y acatar los acuerdos sociales válidamente adoptados. <https://dej.rae.es/lema/asociado-da>

La identidad de la organización se constituye en torno a su condición de Mutual, sus valores principales, el principio de equidad y apelando siempre a sus orígenes. Esto se ve reflejado principalmente en los slogans de campaña, en los discursos públicos del Presidente de la entidad, en las publicaciones de redes sociales y en las diferentes secciones de la página web, como por ejemplo en *¿Quiénes somos?* se definen de la siguiente manera:

*“Es una mutual que nació con el objetivo de ofrecer la más alta calidad en el servicio priorizando los valores de ayuda mutua, honestidad y profesionalismo. Es por ello que su cobertura combina las exigencias de la legislación vigente con el profundo sentido solidario que le dio origen.”*

En cuanto a los empleados, según lo analizado en las diferentes entrevistas con los sectores, en el discurso de los mismos se instaló una generalizada desmotivación respecto de asistir a reuniones entre sectores. Según manifiesta la mayoría, se transformaron en espacios para *“realizar catarsis”*, de *“pérdida de tiempo”* y no de acción para el cambio o la mejora. En este sentido, según el relato de los mismos actores, podemos observar que se trata de una marcada tendencia a mantener conversaciones de posibilidades en tales encuentros. Esta es una de las consecuencias más visibles de que no predominen las conversaciones para la acción, la falta de compromiso y motivación de los empleados y, por ende, la no transformación de la cultura organizacional.

Por otro lado, se percibe un cierto escepticismo respecto de lo que se trabaja en los encuentros de los que deciden ligado a la desinformación de lo que ocurre en dichos espacios, dicen desconocer por qué se reúnen habitualmente. Ante esta situación se hace notable también la necesidad de establecer conversaciones para la acción entre los que deciden, respecto de lo que se trabaja en las reuniones y el resto de los empleados.

Estamos frente a una organización que piensa a la comunicación, los medios y los receptores de un modo más funcionalista y, por otro lado,

usuarios funcionando como actores sociales, atravesados por la transformación cultural, que están ahí produciendo sentidos, resignificando sus espacios, derechos y necesidades constantemente. Es allí donde se dificulta el encuentro y aparecen las diferencias de intereses/necesidades.

Asimismo, en la cultura organizacional se evidencia un claro predominio de los instituidos por sobre los instituyentes<sup>6</sup>. Entendiendo a lo instituido como aquello que se fijó, lo que está establecido y conserva la organización como tal, mientras que, lo instituyente está asociado a la ruptura, el cambio y transformación que se da de manera colectiva.

Finalmente, de lo analizado en las entrevistas con los diferentes sectores, todos coinciden en que los objetivos principales de la organización, dentro de esta coyuntura, son: la disminución del gasto prestacional y la retención y/o recupero de asociados por el elevado número de renuncias, las cuales son de público conocimiento entre los empleados. En los discursos ocupan un lugar central ambas temáticas.

### 3.2 Una empresa de servicios

El mundo de los servicios tiene sus particularidades y naturaleza que lo distingue de cualquier otra empresa productora de bienes: aquí la producción y la entrega ocurren simultáneamente. Asimismo, los servicios siempre dejan una experiencia en el cliente y en el personal de la empresa, como consecuencia inevitable de las interacciones. De allí la dificultad para tangibilizar la calidad del servicio prestado, dado que estamos frente a un conjunto de acciones, procesos e interacciones soportados por elementos materiales y recursos humanos, de los que suele ser difícil distinguir dónde comienzan o terminan unos y otros.

---

<sup>6</sup> Para Castoriadis (1999) un imaginario social tiene un doble modo de existir: lo instituido y lo instituyente. La primera se refiere a que las significaciones sociales descansan sobre instituciones cristalizadas. Lo instituyente en cambio, se refiere a ese colectivo anónimo que dinamiza ciertas transformaciones sociales.

“El Instituyente es lo distinto, el cambio, supone variación crítica sobre lo establecido. Son fuerzas productoras de nuevas ideas y valores.” Revista Científica. Vol. 21, N°1, 2017 ISSN: 2591 5266

Concordamos con la idea de que una empresa de servicios “es un laboratorio técnico y una obra de teatro al mismo tiempo. Conviven procesos, estándares y normas de calidad con sentimientos, humores de clientes y empleados, emociones y diseños de ambientes. Tan complejo y desafiante que es una ciencia y arte al mismo tiempo y por eso liderar una empresa de servicios demanda una alta exigencia en capacidades y virtudes” (García; Luchi y Arenas, 2012:11)

En efecto, es en este entorno complejo en el que conviven los diferentes actores involucrados, a los que la empresa debe contener y, en función de lo cual, debe planificar sus acciones y estrategias. Además de ello, fidelizar a los asociados se torna indispensable dentro de la gestión, dado que la cantidad de nuevos ingresos es inferior al número de renunciadas. Es justamente lo que caracteriza a los servicios, lo que dificulta la tarea de retener y fidelizar clientes, dado que, en la mayoría de los casos, quienes no lo utilizan o lo hacen en pocas ocasiones no logran materializar o valorar el porqué del pago de la cuota, su sentido y necesidad de mantenerlo.

### 3.3 Contexto político, social y económico

En este sentido, consideramos importante destacar el aporte de Carballeda para reflexionar en torno a la contextualización<sup>7</sup> y la intervención del profesional en la situación que se quiere abordar.

*Un escenario de intervención, es la vida cotidiana, entendida como espacio de construcción de sentidos, significaciones, y simbolizaciones que pueden ser útiles para explicar las características subjetivas de ese “otro”, en cómo edifica su mundo y con qué criterios explica lo que se considera problema social (...) lo cotidiano puede ser entendido entonces, como un agregado permanente de experiencia, lo que se*

---

<sup>7</sup> Según la RAE una de las acepciones de la palabra contexto es (Del lat. *contextus*). 2. m. Entorno físico o de situación, ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el cual se considera un hecho.

*representa no solo es producto del presente, sino que se expresa en la propia historicidad de ese sujeto. (Carballeda, 2008: 88)*

En consonancia con lo que señala el autor sobre lo cotidiano, Massoni (2008), hace hincapié en abordar la comunicación como un fenómeno situacional, histórico, complejo y fluido. Ya que las experiencias que se recogerán del terreno serán material para la problemática a abordar. La comunicación siempre depende del contexto donde se produce y de la historia que lleva consigo cada actor.

A nivel social, la creciente inflación, la disminución del poder adquisitivo de los ciudadanos, el alto porcentaje de desempleo y el aumento sostenido de las cuotas de medicina prepaga hacen que gran cantidad de la población se vaya volcando progresivamente a la atención de salud pública o a través de las obras sociales sindicales. Por año, los aumentos en las cuotas de salud suman aproximadamente un 30% en total. Por ejemplo, en lo que va del año 2019 (hasta junio) se aprobaron aumentos del 5% en febrero, 7,5% en mayo y un 17,5% a partir del julio, es decir, un 30% y aún no terminó el año. Todo ello, sin mencionar los aumentos superiores que se dan en el rubro medicamentos.

Respecto de este tema, en líneas generales, los medios de comunicación tienen una postura mayormente neutral<sup>8</sup>, no hay un rol crítico para con la situación de las prepagas, aunque sí con el estancamiento de los salarios y la suba de las tasas de desempleo. En su mayoría, se limitan a informar los aumentos aprobados, el acumulado a lo largo del tiempo y brindar datos estadísticos al respecto. En algunos medios<sup>9</sup> sí se manifiestan los descontentos con el gobierno de turno y el beneficio hacia ciertos sectores.

Este malestar por la situación económica, inestabilidad y recesión, y política, tratándose de un año electoral, donde la incertidumbre es protagonista, se materializa en los asociados en mayores demandas al servicio por el cual pagan y quieren sacar el mayor provecho posible. La

---

<sup>8</sup> Ejemplo: <https://www.infobae.com/economia/2019/05/29/el-gobierno-autorizo-un-nuevo-aumento-de-las-prepagas-sera-del-175-y-se-implementara-en-tres-tramos/>

<sup>9</sup> Ejemplo: <https://www.pagina12.com.ar/197037-los-aumentos-de-las-prepagas-no-paran>

demanda por lo necesario y lo no necesario se hace habitual y el malestar generalizado. Ello sumado a la situación de renuncias antes mencionado.

Esta situación económica que atravesamos a nivel nacional actualmente, inestable y cambiante, no le es ajena a la entidad dado que ello impacta y se replica a nivel micro a través de la doble demanda: asociados que piden más prestaciones o descuentos y, por otro lado, prestadores médicos que piden aumentos de aranceles al mismo tiempo que se anuncian los de las cuotas de salud.

Creemos oportuno destacar que los aumentos en las cuotas aprobados por la autoridad de aplicación, el actual Ministerio de Salud y Desarrollo Social, alcanzan a nuestra entidad porque se encuentra enmarcada dentro de lo previsto por la Ley 26.682. Ésta tiene por objeto la regulación de las empresas de medicina prepaga, los planes de adhesión voluntaria y, a su vez, determina la obligatoriedad para dichas empresas de brindar a sus asociados el Programa Médico Obligatorio (PMO). Esta situación frente a la Ley, presenta desventajas para la organización, dado que se trata de una entidad Mutua, con las dificultades de sostenibilidad económica que ello acarrea al exigirse lo mismo que a una empresa con fines de lucro. Esta cuestión, entendida como incongruente desde el interior de la organización, está siendo debatida actualmente por miembros de FAMSA (Federación Argentina de Mutuales de Salud) poniendo de manifiesto las diferencias de objetivos y sostenibilidad entre una Mutua y una empresa prepaga.

A nivel político, como mencionamos, la entidad está asociada a FAMSA, una entidad de segundo grado que representa a las empresas de la economía social que brindan servicios de salud para sus asociados en forma directa o a través de la subcontratación de efectores, cumpliendo funciones de representación, gestión, promoción, estudio y capacitación. Asimismo, ésta es miembro de la Confederación Argentina de Mutuales (CAM)<sup>10</sup>, entidad representativa de la economía solidaria argentina, integrada a nivel de

---

<sup>10</sup> La CAM, junto con las confederaciones hermanas de cooperativas y mutuales y en alianza con el Estado a través del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), desarrolla políticas integrales hacia adentro y hacia afuera del sector.

Latinoamérica en AMA (Alianza del Mutualismo de América) y AIM (Asociación Internacional de la Mutualidad).

En virtud de todo este contexto nacional que nos atraviesa como sociedad y organización, a nivel microestructura, estamos frente a una alta rotación de los clientes de una empresa de medicina prepaga a otra, dada la variación en los costos y la no exigencia de carencias ni restricciones en los ingresos ni egresos. Sumado a ello, el saldo de ingresos es negativo, es decir, estamos teniendo más renunciadas que nuevos ingresos, con el grave impacto económico que ello genera. Asimismo, como es de público conocimiento, en los últimos meses del 2018 y principios del 2019, más del 40% de la población se fue volcando a la atención de salud pública.

Particularmente en nuestra entidad se registran aumentos considerables en lo que respecta al gasto prestacional de los asociados, lo cual nos lleva a pensar en las exigencias de las diferentes leyes mencionadas, el PMO, resoluciones y decretos, incluyendo también las prestaciones brindadas a través de amparos judiciales. El notable incremento del gasto prestacional en los últimos 3 años se hace evidente en los balances financieros anuales los cuales, en sus últimos 2 períodos, fueron negativos.

En efecto, la alta rotación de los usuarios que, en ciertos casos ingresan para realizar prestaciones puntuales y luego renunciar para continuar en otra prepaga o quedar sin cobertura directamente, la regulación de los aumentos sujeta a disposiciones del Ministerio de Salud, el aumento de costos de la tecnología médica (prestaciones), subas constantes en la industria farmacéutica, más el incremento en el gasto prestacional, generan un contexto económico poco favorable.

# CAPITULO 4



**“Es en las relaciones donde sujetos, prácticas e imaginarios se reinventan y es a partir de las relaciones que se fijan posiciones de diferencia, siempre inestables pero no aleatorias, entre actores sociales”**

**(Massoni y Mascotti, 2001)**

## 4. ANÁLISIS

### 4.1 Situación problemática

Los asociados consumen más de lo que aportan y la empresa no puede satisfacer las diferentes demandas para retenerlos.

### 4.2 Actores y Matrices Socioculturales

Los actores sociales involucrados en la problemática comunicacional que reconocemos, son los siguientes:

- Asociados que renuncian
- Asociados que reclaman
- Asociados conformes
- Personal de atención al Asociado
- Auditoría Médica
- Consejo Directivo y Gerencias
- Sectores de Finanzas y Auditoría Contable

Cada uno de estos actores sociales se inscribe dentro de una matriz sociocultural en relación a la problemática situacional que se analiza y su visión de la misma. Entendiendo a la matriz sociocultural como el *“esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social, su linaje de transformaciones. Una matriz sociocultural es un autodispositivo colectivo que programa en cada grupo un sistema de percepción-acción.”* (Massoni, 2013: 95). Cada sector tiene un pensamiento, una lógica diferente, opera con conceptualizaciones distintas, pero no se piensa a una matriz separada de las otras, por el contrario, es en lo cotidiano,

en la comunicación que cada actor pone en juego su bagaje sociocultural (Massoni y Mascotti, 1992).

Por tanto, la estrategia de comunicación implicará reconocer lo simbólico (palabras, imágenes, mensajes entre otras) y también lo material (prácticas, rutinas, canales) de estos grupos, como así también, los intereses y necesidades actuales de los grupos, en relación al problema.

Al analizar la información de las diferentes entrevistas intentamos comprender la trama social distinguiendo y describiendo cada una de las matrices socioculturales por separado. *“Se realiza un Diagnostico Comunicacional con el objeto de caracterizar las principales matrices socioculturales existentes”* (Massoni y Mascotti, 1992:13).

Consideramos importante para este trabajo el aporte de Kaplún (2000) respecto de comenzar el análisis desde “los bordes”, entendidos en este caso como los espacios de atención al público, ese lugar donde se encuentran y se da el intercambio entre “los de adentro” con “los de afuera”, como así también, comenzar las entrevistas con “los de abajo” y luego con “los de arriba” para invertir la mirada dominante.

*Empezar por agacharse y mirar la comunicación “desde abajo” puede ser un cambio de perspectiva útil para entender y cambiar cosas en las organizaciones. Porque invierte la mirada dominante y la forma en que la organización se diseña a sí misma habitualmente. Por otra parte empezar por los “bordes” puede ser clave porque es allí donde se establece el contacto entre el adentro y el afuera.* (Kaplún, 2000:5)

Por otro lado, al analizar lógicas sociales, modos de regulación social, que se corresponden con determinados comportamientos de los individuos relacionados con sus hábitos, consideramos importante pensar también desde el concepto de “*habitus*” de clase de Bourdieu.

*El habitus generado por las estructuras objetivas, genera a su vez las prácticas individuales, da a la conducta esquemas básicos de percepción, pensamiento y acción. Por ser “sistemas de disposiciones durables y trasponibles, estructuras estructuradas predispuestas a*

*funcionar como estructuras estructurantes”, el habitus sistematiza el conjunto de las prácticas de cada persona y cada grupo. (García Canclini, 1984:74)*

Entonces, es el *habitus* lo que determina las formas de hacer<sup>11</sup> y pensar de los grupos e individuos que, a su vez, definen a un grupo sociocultural. Cabe aclarar que, si bien el *habitus* tiende a reproducir las condiciones objetivas que lo formaron, existe la posibilidad de producir prácticas transformadoras en un nuevo contexto y/o posibilidades diferentes.

---

<sup>11</sup> Siguiendo a Maturana y Varela (1998) existe una “inseparabilidad entre lo que hacemos y nuestra experiencia del mundo con sus regularidades: sus plazas, sus niños y sus guerras atómicas. Lo que sí podemos intentar —y que el lector debe tomar como una tarea personal— es darnos cuenta de todo lo que implica esta coincidencia continua de nuestro ser, nuestro hacer y nuestro conocer (...) Esta circularidad, este encadenamiento entre acción y experiencia, esta inseparabilidad entre ser de una manera particular y como el mundo nos aparece, nos dice que todo acto de conocer trae un mundo a la mano.”

### 4.3 Análisis de las Matrices Socioculturales

#### Asociados que renuncian

El análisis que surge de las entrevistas de salida de los asociados que renuncian es muy particular dado que muchos de ellos lo hacen estando conformes con la prepaga, con los servicios utilizados y la recomendarían a sus conocidos, lo cual denota una alta valoración de la misma.

Las renunciadas por incapacidad de pago de la cuota representan un 60% de las bajas, aproximadamente, mientras que las disconformidades varias por el servicio sólo un 6%. Otro gran porcentaje se lo lleva el motivo “desvinculación laboral” el cual se considera como de fuerza mayor, al igual que la jubilación.

Lo que ocurre en estos casos es que su valoración de la prepaga queda limitada por las dificultades económicas dado que, al consultar con qué cobertura contarán al renunciar, son opciones más económicas a la nuestra, en su mayoría. Reconocen las virtudes del servicio, el prestigio de la prepaga, su trayectoria y la volverían a elegir en un 95% de los casos pero, a la hora de priorizar en este contexto actual, prima el costo sobre la calidad.

Quienes se encuentran mayormente en esta situación son los asociados de entre 26 y 35 años, dado que el nivel de uso es menor y valoran más el costo que las posibles prestaciones a futuro que puedan utilizar. El único espacio de intercambio antes de la renuncia es el contacto personalizado en el cual se presentan en la atención al público con la decisión ya tomada de renunciar. No hay un acuerdo y/o negociación previa.

En las entrevistas de salida, las cuales son siempre personalmente, se destacan los descuentos que les ofrecen en diferentes rubros otras prepagas, obsequios ante diferentes situaciones o beneficios extra como por ejemplo en gimnasios, hoteles, gastronomía, etc. La valoración no se restringe únicamente a lo prestacional sino que el concepto va más allá de la salud, y alcanza a la acumulación de beneficios o descuentos por “pertenecer a”.

Al analizar las entrevistas podemos dar cuenta que el concepto de comunicación que maneja este grupo de actores se refiere a información

unilateral y tomada como deficiente de parte de la prepaga. Manifiestan que reciben únicamente notificaciones, por lo cual, el tipo de interacción con ellos es meramente informativa respecto de lo que le interesa a la prepaga y no así a ellos. Indican que el medio de comunicación más utilizado por la prepaga para informarlos es el mail y preferirían otros, por ejemplo, whatsapp. El interés en mantenerse en contacto con la prepaga está puesto mayoritariamente en situaciones relativas al servicio, beneficios extra a salud, la resolución de necesidades fácilmente por medios de contacto ágiles centrados en sus necesidades de contacto y no las de la empresa.

Con este grupo de actores no se establecen conversaciones para la acción, simplemente y en escasas situaciones se dan conversaciones de posibilidades en torno a su renuncia, sin llegar a acuerdos puntuales. Al momento de renunciar no se les ofrecen alternativas o se inician negociaciones<sup>12</sup>, simplemente se accede y acepta la voluntad manifestada unilateralmente por el asociado.

De las entrevistas surgen como necesidades de este grupo el hecho de poder negociar con la prepaga sus situaciones particulares, mejorar las instancias de contacto e interacciones durante su vida de asociado.

En pocos casos reconocen a la entidad por su condición de Mutual, el resto la menciona y entiende como una empresa y/o prepaga más con fines de lucro. El contenido de este significado es uno de los cuales necesitamos abordar.

#### Asociados disconformes

Los medios a través de los cuales se manifiesta este grupo generalmente es a través de llamadas al 0800, libros de quejas en las oficinas y, mayoritariamente, a través de e-mails. En muchos casos, hace un tiempo, se han apropiado de las redes sociales como espacios de reclamos: en Twitter

---

<sup>12</sup> Entendiendo aquí la negociación como “ponerse en lugar de otro y negociar los significados en cada situación. Percibir esos distintos puntos de vista para empezar la negociación.” (Massoni, S y Mascotti M.,2001)

a través de menciones a múltiples entidades para viralizar<sup>13</sup> la causa, en Facebook compartiendo publicaciones con descargos o bien comentando y en Instagram suelen publicar *stories* con contenido de mails de la mutual.

Tienen una valoración muy alta de lo que una prepaga les debe brindar y lo exigen. Apelan a leyes, en algunos casos hacen intervenir a la autoridad de aplicación<sup>14</sup> o Defensa al Consumidor, utilizan constantemente la comparación con los beneficios que prepagas de primer nivel otorgan a sus clientes, como así también, a la inversa con lo que otorgan las obras sociales sindicales de menor valor.

Expresan una visión muy crítica del servicio. Pretenden, dentro de sus intereses, alta calidad, inmediatez en los contactos con la empresa, conflicto cero y acceso a todas las prestaciones demandadas para cumplir sus expectativas por el servicio abonado mensualmente.

Cualquier cambio en el servicio es tomado de manera negativa y se sienten excluidos de la toma de decisiones, lo cual les genera malestar y eligen expresarlo, principalmente vía mail con largos descargos. Este medio de contacto es el elegido cuando se trata de reclamos que no requieren de una resolución inmediata.

Este grupo de actores tiene como principal necesidad que se les otorgue siempre algo más, mayores beneficios y/o descuentos al mismo costo, además de participar en la toma de decisiones que afecten al servicio. En algunos casos las situaciones conflictivas se tornan reversibles, siempre y cuando se pueda ceder en favor de sus necesidades.

Entienden a la Mutual con una lógica de funcionamiento igual a la de prepagas con fines de lucro de primera línea, probablemente por desconocimiento. Las principales frases utilizadas repetitivamente en los reclamos son: *“Son rápidos para notificar los aumentos de cuota pero no para responder a los reclamos”*; *“las facturas las envían a tiempo pero no avisan que cortan el servicio”*; *“si aumentan los precios, aumenten los beneficios”*; *“ustedes, las empresas de salud”*, entre otros.

---

<sup>13</sup> Para el Marketing, la viralización de contenido se da cuando este último despierta un gran interés en los usuarios, los cuales lo comparten de forma masiva y ayudan en su propagación por el medio, generando una cadena e incrementando la visibilidad y el impacto del mismo.

<sup>14</sup> Superintendencia de Servicios de Salud de la Nación.

Entienden a la comunicación como intercambios fluidos entre la entidad y los usuarios, no como una mera herramienta a través de la cual recibir información, prefieren interacciones de ambas partes y acuerdos inmediatos. Por lo general se entablan conversaciones de posibilidades entre el personal de atención y este grupo de actores, quienes acuerdan en muchos casos y en otros no, lo que, frecuentemente, termina en una renuncia.

#### Asociados que nos eligen

El asociado que nos elige, nos recomienda y es fiel a la marca ante cualquier circunstancia. No es frecuente que lo manifiesten pero, quienes lo hacen, lo reconocen o dejan entrever en cada contacto. Suelen ser receptivos y positivos respecto de las campañas de comunicación salientes, como por ejemplo, el saludo de cumpleaños a través del mail, responden con mensajes positivos sobre lo que significa la prepaga para ellos. Esto ocurre en un porcentaje muy bajo pero nos permite individualizarlos y utilizarlo como indicador.

Asimismo, no tienen una postura crítica frente a los cambios o aumentos de cuotas, sus exigencias son acordes a lo que una empresa de medicina prepaga debe brindar, según su conceptualización de prepaga, y se adaptan a las alternativas ofrecidas, ni más ni menos.

Se trata de un perfil mucho más flexible, aunque es importante identificarlos para recompensarlos y fidelizarlos aún más. Su valoración respecto de lo que implica el servicio está en coincidencia con lo otorgado, dentro del contexto actual.

En ciertas situaciones controversiales que se les presentan con los prestadores médicos, suelen tomar partida por la prepaga frente a las exigencias de éstos y cuidan los recursos de la entidad.

Este grupo de actores, aunque no en su totalidad, reconoce la naturaleza de la Mutual y origen. Entienden la lógica de financiación de una entidad sin fines de lucro.

Sus espacios de manifestación e intercambio van variando de acuerdo a sus necesidades pero, según el análisis, podríamos asegurar que el medio preferido es el e-mail.

Dentro de sus intereses principales está la cuestión de contar con una cobertura de salud sostenible en el tiempo, hacer sus aportes con tranquilidad y hacer uso solo cuando resulta necesario.

Con este grupo de actores tampoco surgen conversaciones para la acción en las cuales se generen acuerdos o compromisos para la acción. Si bien cuentan con espacios para ello, lo que ocurre en los intercambios queda en dichos del momento.

#### Personal operativo

El personal de atención al asociado, ya sea personalizada, telefónica o por cualquiera de las vías escritas, es quien detecta y tiene una visión más objetiva de lo que ocurre con el servicio. Tienen una posición privilegiada, por decirlo de algún modo, dado que se encuentran en esos “bordes” descritos por Kaplún, están en la conexión del “adentro” con el “afuera” (los asociados). A través de las interacciones con los asociados pueden detectar y reconocer rápidamente tanto las fallas del servicio como las necesidades de los asociados. Logran conectar las versiones de los asociados con las de la organización. Este grupo dispone de mucha información del “afuera” pero no se sienten motivados para la transformación.

Reconocen las debilidades y falencias de las gestiones internas y, por lo general, las ponen de manifiesto ante sus superiores directos. No tienen una postura pasiva sino que, lo que detectan lo informan. Según comentan en los diferentes encuentros, luego estas situaciones quedan sin resolver, en su mayoría. Sienten frustradas estas conversaciones de posibilidades que tienen entre ellos y luego con sus superiores, dado que no logran ese compromiso de acción necesario para luego resolver definitivamente las situaciones planteadas.

Tienen una valoración muy alta de lo que la prepaga es, lo que brinda, la atención y el prestigio de los prestadores médicos incluidos en la cartilla médica. Aunque, según ellos, se los debería controlar mediante auditorías en terreno.

La visión del personal de atención respecto de los asociados es bastante crítica, si bien a algunos ya los tienen conceptualizados como “conflictivos” pase lo que pase, principalmente, se ponen En lugar del “otro”, en el lugar de asociado, y son comprensivos, no tienen una visión sesgada. Entienden que los reclamos son válidos, en cierta medida adhieren, pero no son ajenos a la situación que atraviesa la Mutual.

Respecto de su visión del problema planteado, en su mayoría se muestran preocupados por el nivel de renuncias que se presentan hace más de un año y las pocas herramientas de las que disponen para retenerlos. Asumen que las valoraciones de los asociados han cambiado y no es fácil la tarea de convencerlos sin poder materializarlo en costos. Asimismo, sostienen sin dudar que los dos factores fundamentales del aumento del gasto prestacional de los asociados se debe a que: los prestadores facturan prestaciones no utilizadas por los asociados estando éstos en desconocimiento de ello (quienes en ciertos casos, los menos, las denuncian) y un mal uso de los servicios por parte de los usuarios. Sobre este último punto destacan la cuestión de la complicidad con los profesionales de firmar conformidad de órdenes de prestaciones no utilizadas y, por otro lado, el hecho de prestar la credencial de afiliado a familiares y/o amigos por no les implica gasto alguno.

Al consultarles sobre qué sugerirían para remediar esta problemática que para ellos es tan visible, coinciden en la necesidad urgente de intervención de auditoría a los prestadores. Además de un control del gasto hacia los asociados con alto nivel de consumo.

Sus espacios se ven muy limitados por la atención y gestión diaria. Actualmente no disponen de reuniones fijas o encuentros de trabajo previstos con otros sectores para resolver cuestiones de raíz o analizarlas. Estos encuentros surgen ante conflictos puntuales, de manera espontánea y sin planificación previa, por lo cual solo intervienen quienes están tratando el tema

y las soluciones que se plantean no son definitivas sino momentáneas, es decir, no se generan acuerdos a futuro.

La identidad de grupo que tiene esta matriz está un tanto conformada por discursos de asociados como de ellos mismos dentro de este sector. Las principales metáforas predominantes que se repiten en este grupo son: *“siempre nos enteramos de las novedades por los socios”*; *“a nosotros nadie nos tiene en cuenta para las decisiones”*, *“tenemos falta de comunicación”*; *“somos el último eslabón, pero somos los que ponemos la cara”* y *“nadie piensa en el impacto de las decisiones porque no enfrentan a los socios”*. Si bien se sienten escuchados por sus superiores directos, no ven respuestas rápidas. Ello implica que no se sientan motivados para la transformación, dado que en sus espacios priman las conversaciones de posibilidades. Necesitan, como grupo, compromiso para la acción, para poder enfrentar a los planteos de los asociados con convicción.

Sus principales vías de información y espacios de intercambio son los pasillos. Entre sus principales intereses están saber qué se trata y/o trabaja en las reuniones de los que deciden, poder ser parte o por lo menos conocer más sobre la toma de decisiones.

Asumen que *“la falta de comunicación”* los afecta de manera directa y los canales formales de información fallan en la mayoría de las situaciones. Entienden a la comunicación como transmisión de información que, actualmente no reciben y se enteran por el *“afuera”*, los asociados.

Respecto del poder, del análisis surge que, lo definen de manera centralizada en la figura del Consejo Directivo y se sienten fuera de ese sistema de toma de decisiones como así también de la participación. No perciben al poder como control dado que en sus discursos no aparece la situación de control ni tal concepto en sí mismo.

#### Los que deciden

Las principales frases que se repiten en sus discursos como objetivos principales de su gestión son: cuidar a los asociados, no afectar la calidad de

los servicios prestados, eligiendo no competir con el resto de las prepagas por precio, es decir, sin descuentos y con los valores que corresponden en las cuotas médico-asistenciales. Dentro de sus conceptualizaciones, entienden que los descuentos en los precios y promociones en el servicio desvalorizan y ponen en un lugar de inferioridad a la prepaga. Además de, a la larga o a la corta, afectar la calidad del mismo dado los escasos recursos.

Respecto de la problemática planteada, la reconocen como tal y su principal ocupación está puesta en disminuir el gasto prestacional, dado que está generando grandes inconvenientes financieros en los balances. Les preocupa este aumento sostenido desde hace más de 2 años consecutivos. Creen que uno de los factores que está afectando fuertemente es el uso irracional de las prestaciones, ya sea por demandas innecesarias de los usuarios como por prescripciones excesivas por parte de los prestadores. Sumado a ello, el sistema de autorización y facturación actual no permite un control exhaustivo de las prestaciones, salvo por detección manual de algún operativo.

En este sentido, uno de los factores principales que afecta al excesivo uso de prestaciones médicas y el no control de prestadores, es la cuestión tecnológica. Hoy en día los sistemas utilizados no permiten un control exhaustivo de los servicios y asumen que, incorporar nueva tecnología, implica una inversión que, hoy en día, no pueden afrontar.

Asimismo, sostienen que esta situación se ve empeorada por la cantidad de renuncias de asociados. El número de nuevos ingresos es inferior a la cantidad de bajas, desde hace un año aproximadamente. Al consultarles sobre cuál creen que es el principal factor que estaría influyendo en la decisión de los asociados, manifiestan que descreen que se trate de una cuestión de costos exclusivamente. Si bien entienden que gran parte del número tiene problemas económicos reales, ya sea por desempleo o aumento excesivo del valor de la cuota, otro porcentaje se está yendo por otros motivos que desconocen y, es por ello, que les preocupa aún más.

Este grupo de actores piensa al asociado como un receptor, más bien pasivo, de la información que la entidad necesita que reciban. No se lo interpela ni busca conocer su opinión, intereses o necesidades, sino que el

énfasis está puesto en los flujos de salida. Simplemente se decide y piensa en función de lo que este grupo considera que el asociado necesita. No se establecen intercambios, interacciones ni conversaciones entre los que deciden y los asociados.

La mayoría de las conversaciones de posibilidades que aparecen dentro de esta matriz son en torno a cuáles son esos motivos desconocidos que hacen que los usuarios renuncien a los efectos de revertirlos o accionar en tal sentido. En algunos casos estas conversaciones se transforman en acción dado que se acuerdan decisiones y comprometen para cambios a futuro en el corto o largo plazo.

Consideran que los empleados tienen alto grado de participación<sup>15</sup> en las cuestiones importantes de la entidad e influyen en la toma de decisiones. Los espacios que ellos sostienen que les brindan para participar son las reuniones en las cuales tratan las diferentes problemáticas internas y plantean sus necesidades pero no se llega a acuerdos para la acción, simplemente se escucha. Sobre este aspecto, coinciden en que su centro de atención y gestión hoy lo constituye el control del gasto, por lo cual tienden a minimizar el resto de las situaciones.

Sus principales espacios de encuentro e intercambio lo constituyen las reuniones de Consejo Directivo, las cuales se llevan a cabo una vez por mes y, por otro lado, las reuniones semanales de gerencias. Se comunican, por lo general, entre pares y no dan intervención ni participación a los sectores más operativos. Tampoco tienen ningún tipo de vínculo con los asociados en general. Sobre lo tratado en estos espacios no se realizan comunicaciones al resto del personal, lo acordado queda entre quienes participaron y lo que se difunda informalmente en los pasillos.

Entienden a la comunicación desde su dimensión informativa, es decir, como un mero instrumento de transmisión de información de un punto a otro, más puntualmente desde “arriba” hacia “abajo” y desde “adentro” hacia “afuera”.

---

<sup>15</sup> Necesitamos pasar de entender la participación como prescripción (receta de algo definido como bueno y que alguien debe hacer/saber) a participación como forma que considera al otro como “otro” y no como instrumento para. (Massoni, S y Mascotti M.,2001)

El concepto de poder está vinculado exclusivamente a la posibilidad de tomar de decisiones e imponerlas. Además, el hecho de disponer de información relevante que otros no, es entendido como proporcional a la cantidad de poder de que dispone cada miembro. Su identidad de grupo está constituida en torno a estos conceptos mencionados de poder de toma de decisiones e información. Se consideran como un grupo que trabaja de manera conjunta y coordinada.

### Auditoría Médica

Este grupo de actores, la parte más técnica por cierto, tiene toda su atención puesta en las prestaciones y las innovaciones tecnológicas en lo referido a prestaciones médicas.

Al consultar respecto de la problemática planteada, no le otorgan demasiada relevancia a la gestión de los prestadores médicos ni creen que la problemática pase principalmente por ellos. Hacen fuerte hincapié en el mal uso del servicio por parte de los asociados, sosteniendo que son ellos quienes demandan prestaciones innecesarias a los profesionales y éstos, por compromiso, acceden. Asimismo, destacan que la mayor parte del uso la realizan por una cuestión de moda, como por ejemplo, algunos tratamientos dermatológicos, kinesiológicos, entre otros.

Identifican al asociado como la principal causa de la problemática, como especulador a la hora de afiliarse, utilizar lo que necesita y luego renunciar, además de no ser racionales con el consumo. Tienen un concepto mayoritariamente negativo del asociado.

Respecto de las posibles soluciones a la problemática, manifiestan que la incorporación de personal para auditar constituiría un alto costo y no ayudaría demasiado a resolver la problemática. Se inclinan más por concientizar a los asociados respecto las consecuencias de utilizar prácticas innecesarias tanto en su salud como a nivel económico para un sistema solidario de salud, como lo es la Mutual.

Por otro lado, tienen una valoración muy alta de la pre-paga y de los servicios, manifiestan que se brinda mucho más de lo exigido por ley además de cuidar a los asociados como pacientes en el asesoramiento y respuesta.

En referencia a los espacios en los que se generan intercambios entre este grupo de actores, de los cuales en su mayoría son médicos, son las reuniones entre ellos mismos y con colegas. Asimismo suelen tener interacciones con los sectores de atención al asociado según las necesidades que vayan surgiendo en el día a día. Se comunican preferentemente por mail con las diferentes áreas y colegas.

La identidad de grupo está dada por la profesión de médicos, más allá de la especialidad de cada uno. Es un grupo que se define y desarrolla de manera aislada, con una visión muy diferente a la del resto. Su foco no está puesto en la satisfacción de los asociados, en retenerlos ni en el cuidado de los recursos económicos, sino en que científicamente cierta prestación corresponda o no.

La comunicación no es un concepto central en sus discursos sino que predomina el concepto de información y transmisión de la misma. Principalmente desde este sector hacia el resto de la entidad. No manifiestan la necesidad de conocer sobre el resto de las gestiones de la institución.

Establecen conversaciones de posibilidades con los médicos colegas a la hora de interpelar prescripciones innecesarias a los pacientes, en las cuales pretenden propender a que los profesionales se comprometan para futuros casos a los efectos de evitar conflictos. No se dan conversaciones para la acción porque éstas quedan en meras posibilidades y declaraciones entre ambos pero no se comprometen ni acuerdan acciones a desarrollar.

En lo referido al concepto de poder, según lo analizado de las entrevistas, se asumen con la plena potestad a la hora de decidir ellos mismos en lo que a su rol respecta. No requieren intervención de alguien más para poder llevar a cabo sus decisiones. Asimismo, sostienen que no se sienten controlados por los que deciden.

## Administración Financiera

Actualmente, uno de los sectores más afectados de la empresa por los resultados económicos y problemas financieros son Finanzas y Auditoría Contable. Esta matriz, al igual que la médica, no tiene en su centro de atención la conformidad de los asociados o si los servicios prestados satisfacen sus necesidades o no. En sus discursos predominan los datos cuantitativos y evalúan la gestión en función de los resultados de balances anuales, los cuales, en los últimos períodos, dieron negativos.

Se muestran muy preocupados por el alto nivel de consumo y por los bajos niveles de ingresos de recursos a la Mutual. Creen que los asociados contratan el servicio cuando lo necesitan, lo utilizan y luego se van, lo cual genera que el gasto sea superior al recurso generado. Asimismo, sospechan de posibles fraudes en la facturación de los prestadores médicos.

Sobre la problemática, manifiestan mayor interés en lo que gastan los asociados que ingresan o permanecen y el precio de las cuotas, que en conocer el motivo de las renunciaciones.

Sostienen que es necesario recargar el importe de las cuotas y/o aumentar los precios de los copagos por cada prestación utilizada para controlar el consumo. Asimismo, no mencionan la necesidad de fidelizar a los asociados o de controlar a los prestadores médicos.

Respecto de su conceptualización de la prepaga, manifiestan que se otorga mucho más de lo que se debería, ellos limitarían el número de prestadores médicos contratados al igual que el número de prestaciones. Sobrevaloran el servicio, el cual consideran que no es acorde al costo de las cuotas mensuales que los usuarios abonan.

Este grupo, a diferencia de lo planteado por los que deciden, y la razón social de la entidad, ven al usuario como un cliente cuando, en realidad, se trata de un asociado a una entidad Mutual sin fines de lucro. En esta matriz no se reconocen ni priman los valores sostenidos por las empresas de la economía social.

Su identidad de grupo está atravesada por los rendimientos económicos, las recaudaciones y gastos. Se asumen como grupo

independiente del resto del funcionamiento del servicio. Las decisiones pueden tomarlas sin intervención del resto de las áreas, salvo en ocasiones puntuales involucran a los que deciden. La prioridad no es el asociado. La frases principales de este grupo son “*si el asociado reclama, lo resolvemos, sino no*” o “*depende del reclamo, vemos*”.


En este sentido, al no participar al resto de las áreas, genera que estén en desconocimiento del impacto que tienen las medidas tomadas sobre las diferentes gestiones y sobre el mismo asociado. Simplemente notifican sobre lo resuelto a quienes ellos consideran y, en el peor de los casos, los sectores de atención se enteran por los mismos asociados.

Según se pudo analizar, en esta matriz no se generan conversaciones de posibilidades con el resto de los grupos de actores, simplemente predominan las afirmaciones y se decide entre ellos mismos. No podemos afirmar que tienen conversaciones para la acción porque no se comprometen para la transformación sino que, predominan afirmaciones unilaterales sobre costos y/o aumentos que no se ponen en discusión.

Los espacios elegidos por esta matriz para el intercambio son las reuniones entre los diferentes sectores financieros que la integran. De éstas no surgen comunicaciones al resto del personal. No tienen contacto directo con los asociados ni con el personal de atención al público.

El concepto de comunicación no aparece en las entrevistas con esta matriz, simplemente mencionan que ellos “avisan” o “informan” lo que ellos consideran importante, a quienes ellos consideran. Muchas veces esto ocurre tiempo después de efectuado el cambio por reclamos o demandas de empleados. Por lo cual, la conceptualización está asociada a su dimensión informativa desde ellos hacia el resto y no viceversa.

# CAPITULO 5



**“Las historias que contamos sobre cómo vivimos constituyen el mundo que vivimos. Si queremos vivir distinto sólo tenemos que vivir distinto, generar conversaciones que constituyan ese otro vivir. Cambiemos nuestras conversaciones y haremos un mundo distinto. No tiene que ver con la esperanza, tiene que ver con el hacer”**

**(Maturana, 2000)**

## 5. PLAN DE COMUNICACIÓN

El objetivo de una estrategia comunicacional siguiendo este enfoque diagnóstico, es la articulación de matrices culturales diferentes *“para aportar a la creación de un tejido social que permita desarrollar una institucionalidad nueva, con nuevos saberes y nuevas relaciones entre los actores”* (Massoni y Mascotti, 1992:15).

En este capítulo confeccionaremos un plan de comunicación estratégica que servirá de herramienta de trabajo para diseñar acciones a partir de las conceptualizaciones y análisis de matrices realizadas en el capítulo precedente. Asimismo, aquí daremos cuenta de los diferentes procesos comunicacionales a trabajar siguiendo los conceptos propuestos por Massoni (2007). A saber: sensibilización, información, participación y sociocultural<sup>16</sup>.

Siguiendo a Massoni (2007), pretendemos abordar la acción comunicacional como forma inclusiva *“se trata de recuperar los saberes, intereses y expectativas de los grupos y sectores involucrados para organizar en la estrategia acciones capaces de asumir las lógicas en juego”* (p.10, 11). Todo ello a los efectos de plantear un plan acorde a lo que cada grupo puede escuchar teniendo en cuenta sus intereses y necesidades para poder, en fin, planificar mensajes que favorezcan procesos de cambio con respecto al problema.

Asimismo, trabajaremos las conversaciones para la acción como espacios de construcción conjunta, a partir de lo que cada grupo de actores pueda y/o quiera escuchar, teniendo en cuenta que *“un canal de comunicación abierto no habilita más que la posibilidad de una articulación entre los actores involucrados, pero no asegura nada”* (Massoni, 2007:12)

---

<sup>16</sup> Sensibilización: proceso que apunta a la motivación (“darse cuenta”); Información: proceso que aporta la transferencia del dato; Participación: proceso que apunta a la apropiación y el empoderamiento a través de la interacción con los otros; Sociocultural: proceso que pone en marcha transformaciones respecto del entorno/situación. Supone acciones y sentidos compartidos entre actores/matrices. Incluye a los demás procesos comunicacionales. (Massoni, 2007:11)

## 5.1 Plan de acción

ACTORES	PROCESO	ESTRATEGIA	PRODUCTO
Asociados que renuncian / Los que deciden	Participación	Generar espacios de intercambio entre el “adentro” y el “afuera” a los efectos de detectar los motivos reales por los cuales renuncian los asociados y conocer sus principales valoraciones del servicio. Asimismo, generar un acercamiento entre los que deciden, para que puedan ampliar sus perspectivas desde la visión del “afuera” y los miembros de la Mutual, que son los asociados.	Entrevistas personalizadas al azar con asociados que se presentan a renunciar.
Asociados conformes / Asociados disconformes	Información	Sensibilizar <sup>17</sup> acerca de la importancia de una buena alimentación y hábitos saludables desde la niñez para evitar contraer ciertas enfermedades. El objetivo es brindarles a los asociados ese valor agregado del servicio, además de promover la salud <sup>18</sup> como un estado y estilo de vida. Ello ayudaría también, a futuro, a prevenir la utilización de prestaciones.	Gira de una obra de teatro infantil con temática de alimentos, para todas las familias, convocadas especialmente por mail para asistir a las funciones de manera gratuita.
Asociados conformes / Asociados disconformes /	Participación / Información	Problematizar sobre el cuidado del cuerpo, la importancia de prevenir lesiones y/o afecciones por el impacto negativo que tienen, a largo plazo, la práctica sobre el cuerpo de diferentes prestaciones, además del consumo crónico de medicamentos. Generar interacciones sobre el significado de	Ciclo de charlas de sensibilización en salud, dictadas por médicos, nutricionistas y deportólogos.

<sup>17</sup> Utilizamos el verbo sensibilizar en lugar de concientizar porque entendemos que, éste último implica tomar contacto con esa realidad que se desea hacer consciente. En cambio, sensibilizar es hacer que una persona se dé cuenta de la importancia o el valor de una cosa, o que preste atención a lo que se dice o se pide.

<sup>18</sup> La Salud es definida por la Organización Mundial de la Salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.

Auditoria Médica		estado saludable y hábitos. Por otro lado, involucrar al área médica de la Mutual con los socios, sus opiniones y hábitos que surjan de las interacciones.	
------------------	--	--	--

ACTORES	PROCESO	ESTRATEGIA	PRODUCTO
Asociados conformes / Asociados disconformes	Participación	Prevenir futuras renunciaciones por problemas económicos. Además, llevar a los cálculos con ejercicios prácticos el gasto que implicaría un imprevisto de salud “x” si no se cuenta con el respaldo de una prepaga. El objetivo es que los asociados puedan tangibilizar el valor del servicio con lo que brinda actualmente y, por otro lado, el impacto que tendría en la economía de una familia hacer frente a un imprevisto de salud sin una cobertura médica.	Jornadas de <i>workshop</i> de administración y finanzas personales con actividades interactivas. Se entregará material en formato digital: planillas de Excel con fórmulas ya aplicadas para que puedan llevar registro de sus gastos y cálculos mensuales. Asimismo, se plantearán situaciones hipotéticas (cirugía de apendicitis, un parto, infarto, etc.) con el costo de cada prestación.
Asociados conformes / Asociados disconformes	Participación	A través de la interacción en redes sociales, reforzar el concepto de “¿Quiénes somos?”, resaltando los aspectos y valores de las entidades Mutuales y la diferenciación de las empresas de medicina prepaga con fines de lucro.	Campaña en redes sociales ( <i>Instagram, Facebook, Twitter y Youtube</i> ). Generando interacciones, por un lado, con encuestas y, por otro lado, videos informativos. Estos videos se replicarían en las pantallas de las salas

			de espera de todas las oficinas y en la Web.
--	--	--	--

<b>ACTORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PRODUCTO</b>
Asociados conformes / Asociados disconformes / Asociados que renuncian	Participación / Información	Generar espacios donde el asociado pueda opinar, manifestar sus necesidades, agradecimientos y/o reclamos. Asimismo, el objetivo es poder documentar las opiniones de los usuarios para que los que deciden puedan contar con ellas, y no queden simplemente en los discursos del personal operativo.	Encuestas abiertas en formato digital, enviadas vía mail, posterior a cada atención ya sea personalizada, telefónica o canales web.
Asociados conformes / Los que deciden	Participación / Información	Convocar al público joven, entre 21 y 35 años (dado que es la franja que menos consume y quienes más rápido renuncian) a encuentros con personal jerárquico, acompañado de una consultora, para conversar sobre sus necesidades, aspectos valorados del servicio, para conocer sus hábitos de consumo y prioridades. Además, darles la posibilidad de intervenir en futuras decisiones.	Invitación a un <i>After Office</i> interactivo sobre "Nuevas tendencias", en las Oficinas de la Mutual, convocados vía mail. Invitación para el asociado y 1 amigo.
Los que deciden	Sociocultural	Generar un espacio de debate con otros jerárquicos de diferentes prepagas, donde se ponga en discusión el funcionamiento de los prestadores médicos; problematizar el tema en cuestión para hacer fuerza de manera colectiva frente al colectivo médico.	Encuentros mensuales en las diferentes entidades.

		Además de conocer cómo gestionan y cómo es la realidad del resto respecto del control del gasto prestacional.	
--	--	---	--

<b>ACTORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PRODUCTO</b>
Los que deciden / Personal Operativo / Administración financiera / Auditoria Médica	Participación Información	Crear un espacio digital interno, común, de intercambio, con el cual promover la participación y trabajo colaborativo. Donde se pueda compartir minutas de reuniones importantes, información o noticias relativas al sector, cambios y modificaciones en el servicio. También se podrá comentar y compartir. El objetivo es utilizar una red similar a lo que utilizamos a diario de manera personal (ej. Facebook) para incentivar a la participación y trabajo en equipo, que se apropien de ésta y optimizar los flujos de información.	Grupo Mutual en <b>Google +</b> <sup>19</sup>
Los que deciden / Personal Operativo	Sociocultural	Generar un espacio de intercambio entre las diferentes partes para que ambos conozcan las perspectivas desde las cuales actúa cada grupo a los efectos de planificar de manera conjunta. Que los que deciden puedan tener una visión clara del “afuera” y, el personal de atención que es quien intercambia con ese “afuera” pueda conocer las perspectivas desde las cuales planifican y trabajan los que deciden. Esta actividad estará coordinada por un consultor.	Talleres mensuales (durante 6 meses) donde se compartirá y trabajará de manera grupal mezclando a los actores de ambas matrices.

<sup>19</sup> La Mutual tiene licencia G-Suite y las cuentas de correo son todas Gmail, además de contar con el resto de los productos de Google. En este caso, Google+ es una red social, basada en internet, propiedad de Google. Fue diseñada en un intento por desafiar a otras redes sociales como Facebook y vincular productos de Google como Youtube.

<b>ACTORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PRODUCTO</b>
Personal Operativo / Administración financiera	Participación	Generar espacios de intercambio y participación entre este grupo de actores para que la parte financiera pueda conocer el impacto que tienen decisiones del sector en los socios, conocer el punto de vista de los empleados que están en esos “bordes” y darles participación en la toma de decisiones manifestando los posibles impactos y conociendo del tema antes de hacerlo público.	Grupos de colaboración entre referentes de ambas áreas, rotativos, quienes deben reunirse semanalmente y compartir las novedades de cada espacio de trabajo.
Personal Operativo / Los que deciden	Participación	Motivarlos en sus tareas diarias para que puedan ser ellos los gestores del cambio e influyentes en la perspectiva de los asociados. Promover una visión crítica y proactiva para que puedan realizar desde sus espacios propuestas de cambio a los que deciden. Además, se convoca a los que deciden para propender a la integración, acercamiento y compromiso que este grupo de actores.	Jornadas de dos o tres días de charlas y talleres didácticos con especialistas en experiencia del cliente, dos veces al año.
Auditoría Médica / Los que deciden	Sensibilización / Sociocultural	Problematizar <sup>20</sup> sobre la sostenibilidad del sistema de salud en general frente a las demandas actuales de las prestaciones médicas innecesarias. El objetivo es convocar a los prestadores médicos que más hayan facturado en los últimos 3 años, para problematizar sobre el impacto que está teniendo el alto consumo/gasto en el sistema de salud, más que nada en un sistema solidario como es la Mutual. Ello a los efectos de convocarlos a ser parte de un sistema más sostenible y equitativo.	Visitar, por mes, a cada uno de los prestadores médicos. Entregar estadísticas y proyecciones a futuro.

<sup>20</sup> Entendiendo a la problematización como: poner en cuestión un determinado hecho, asunto, concepto, etc. Cuestionarlo para analizarlo en profundidad.

ACTORES	PROCESO	ESTRATEGIA	PRODUCTO
Personal Operativo / Auditoría Médica	Información	Generar espacios de trabajo e intercambio entre ambos actores. Que los auditores conozcan la voz de los asociados a través del personal de atención, los conflictos con los que se enfrentan ante cuestionamientos y que éstos a su vez, se interioricen de aspectos técnico-médicos. El objetivo es producir informes cada 30 días respecto del impacto de las prestaciones utilizadas, por un lado, y, por el otro, de las diferentes experiencias con los asociados y demandas presentadas. Compartir y analizar ambas situaciones para sugerir acciones posibles a los que deciden.	Mesas de trabajo mensuales entre todos los actores de los diferentes sectores, no sólo referentes. Producción de informes en cada encuentro para presentar a los que deciden y publicar en Google+.
Auditoría Médica / Administración financiera	Sensibilización	Promover el sentido de pertenencia, por un lado del sector médico e incentivar a la Integración de ambas matrices con el resto de la estructura, acercándolos a los asociados, a sus realidades y la del resto de los sectores. El objetivo es que participen en la producción de contenido para que se involucren con las diferentes problemáticas de la entidad que existen por fuera de los tecnicismos propios de sus tareas.	Producción de al menos 1 nota para incluir en la revista institucional digital que se envía mensualmente a todos los empleados y Agentes. Pueden ser entrevistas a asociados, compañeros de atención al público, relacionadas a efemérides, pero de producción conjunta entre ambos actores.
Los que deciden /	Información	Conocer las diferentes reuniones que se organizan en la entidad en las cuales no sólo se coloque el "Asunto" sino también una breve descripción de la	Agenda de Google Calendar <sup>21</sup> visible y

<sup>21</sup> Google Calendar es una agenda y calendario electrónico desarrollado por Google. Permite sincronizarlo con los contactos de Gmail de manera que podamos invitarlos y compartir eventos.

Personal Operativo / Administración financiera / Auditoria Médica		temática a tratar a los efectos de que, si fuera de interés o injerencia de otra área o sector se pueda solicitar información a los participantes de las mismas.	compartida para todos los empleados.
---	--	--	--------------------------------------

## **CONCLUSIONES**

Durante el desarrollo del presente trabajo en la entidad, siendo parte de la misma, pude analizar y comprender las diferentes perspectivas desde las cuales opera cada actor, cada matriz, desde dónde podemos aportar a la transformación los comunicadores y, sin dudas, ese espacio de transformación es en la comunicación.

El recorrido teórico fue fundamental para comprender el porqué de ciertas situaciones, la relación inseparable entre el conocer-hacer, el *habitus* como determinante de las formas de hacer y pensar, pensar a los hechos y situaciones no como aisladas sino insertos en procesos socioculturales, la importancia de “los bordes” en instituciones como éstas y poder dar vuelta las jerarquías para empezar a mirar “desde abajo”.

Analizar a las organizaciones desde la visión de Flores, como redes de conversaciones y al ser humano como ser lingüístico, nos permite pensar desde otra perspectiva las transformaciones culturales dentro de las instituciones. Acordar, declarar, prometer parecen acciones simples que, si no se dan en los espacios indicados para que se transformen en acción, quedan simplemente en declaraciones.

Teniendo en cuenta todos estos aportes teóricos trabajados a lo largo de la producción de la tesina y el análisis de cada una de las matrices, me permitió pensar en esos espacios que faltan o, están y fallan, para transformarlos en acciones para el cambio. Es necesaria una transformación cultural dentro de la entidad donde, espacios como las reuniones (hoy en día se llevan la mayor parte de la jornada laboral de varios trabajadores), se puedan resignificar para que sean el lugar de la transformación y se instalen conversaciones para la acción.

Es interesante pensar en cómo conviven los viejos paradigmas dentro de las empresas, es decir, modelos de gestión y visiones completamente funcionalistas, con usuarios totalmente atravesados por profundas transformaciones culturales que no cesan. Considero que, como ésta, muchas organizaciones están transitando esta misma situación o similares, donde la

puja entre lo político y lo meramente operativo/profesional queda desdibujado, al igual que los intereses de los consumidores.

Los hábitos de consumo, de contacto, de movilidad y tantos más, están cambiando constantemente y las empresas deben estar preparadas para poder ver e interpelar estas realidades que se van presentando. Es aquí donde el análisis comunicacional desde la fluidez, como plantea Massoni, nos permite pensar a los actores haciéndose con las situaciones que los rodean y son parte, las cuales están moviéndose todo el tiempo. Las nuevas tecnologías cambian cada día, en cada minuto y con ellas, las interacciones, por lo cual no se las puede pensar como algo dado y estático, sino que están en movimiento continuo junto con los usuarios. Las empresas no pueden ignorar esto ni continuar pensando al receptor como pasivo.

Es en este sentido que la comunicación estratégica es una propuesta a los desafíos de esta realidad cambiante y dinámica. Una de sus principales virtudes es promover la convivencia y relación de nuevos aportes teóricos, coexisten y se relacionan, para poder abordar problemáticas socioculturales. *“La comunicación es un espacio estratégico en la dinámica sociocultural. Construye, arma y desarma, redibuja constantemente la trama activa del sentido en un espacio social.”* (Massoni y Masotti, 2001:231)

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Carballada A. (2008) “Los cuerpos fragmentados: La intervención en lo social en los escenarios de la exclusión y el desencanto.” Editorial: Paidós. Buenos Aires.
- Castoriadis, C. (1999) “La institución y lo imaginario: primera aproximación, en la institución imaginaria de la sociedad” Tomo I. Barcelona: Tusquets.
- García Canclini, N. (1984) “Gramsci con Bourdieu”, Revista Nueva Sociedad N°71.
- García, F.; Luchi, R.; Arenas, F. (2012) “Servicios: Manual de supervivencia”. Editorial: TEMAS GRUPO
- Kaplún, G. (2000) “Comunicación Organizacional: la importancia de los bordes” Constelaciones de la Comunicación, Año I, N°1, editada por la Fundación Walter Benjamin, Bs. As., septiembre 2000.
- Martín Barbero, J. (1980) “Retos a la investigación de comunicación en América Latina.” En Procesos de Comunicación y matrices de cultura. Itinerario para salir de la razón dualista, FELAFACS, G.G.
- Massoni, S. (1996) “Un comunicador en el mundo”, en “Medios y enteros”. Publicación especial de la Asociación de Graduados en Comunicación Social.
- Massoni, S. (2007) “Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente” publicado en el libro Massoni Sandra: "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007
- Massoni S. (2008) “Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido” FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora Año IV, Número 10, (2008), pp 45- 56 <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>
- Massoni, S. (2012) “Guía de Procedimientos y términos de referencia para el diseño de estrategias comunicacionales” Libro Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural.

- Massoni, S. (2013) “Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva.” Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, 18, 90-102.
- Massoni S. y Mascotti M. (1992) “Diagnóstico comunicacional. Entre la desazón de la intemperie y la euforia de la construcción.”, en Generación de conocimientos y formación de comunicadores, México.
- Massoni S. y Mascotti M. (2001) “Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación no es mediar”, en Anuario de Sociología, año 1999/2000, vol.1. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencia Política y RR.II., UNR Editora, 2001.
- Maturana H. (2000) “Cambiemos nuestras conversaciones y haremos un mundo distinto”. Entrevista en La Tercera, 21 de mayo de 2000.
- Maturana H. y Varela F. (1998) “[El árbol del conocimiento](#)”, Editorial Universitaria, Santiago de Chile.
- Uranga, W. (1999) “Introducción a la planificación de procesos comunicacionales”; Buenos Aires, Centro de Publicaciones, UNLP.