

**Universidad Nacional de Rosario**  
**Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales**  
**Licenciatura en Comunicación Social**

**Tesina final**

Título:

“Comunicación estratégica en las organizaciones.  
Aportes y desplazamientos a partir del diseño de una estrategia  
comunicacional para una mutual de salud de la ciudad de Rosario”.

Alumna: María Virginia Aguilera

Legajo: A-0362/0 - Email: [vikiaguilera@gmail.com](mailto:vikiaguilera@gmail.com)

Directora: Dra. Sandra Massoni

Rosario, Año 2019.



**UNR** Universidad  
Nacional de Rosario

# Índice

|   |    |
|---|----|
| Capítulo 1 – Presentación.....  | 3  |
| Fundamentación.....   | 3  |
| Objetivos.....  | 5  |
| Objetivos generales .....   | 5  |
| Objetivos específicos.....  | 5  |
| Antecedentes .....  | 6  |
| Marco teórico.....  | 10 |
| Marco metodológico .....  | 12 |
| Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC).....                            | 13 |
| Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) .....                                     | 14 |
| Mapeo Comunicacional de Actores (MCA) .....   | 15 |
| Modelo de diagrama de actores .....   | 15 |
| Reconocimiento y caracterización de las Matrices Socioculturales (MS).....            | 15 |
| Diseño del Árbol de Soluciones (AS) .....   | 16 |
| Investigación de campo .....  | 17 |
| Diseño del Plan Operativo inicial de la Estrategia Comunicacional (PO) .....          | 17 |
| Capítulo 2 – Desarrollo .....   | 19 |
| Demanda comunicacional .....  | 19 |
| Análisis de situación .....   | 20 |
| Diseño de la estrategia comunicacional .....  | 21 |
| Etapa 1: Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC).....                   | 21 |
| Etapa 2: Mapeo Comunicacional de Actores (MCA).....                                   | 25 |
| Etapa 3: Reconocimiento y caracterización de Matrices Socioculturales (MS).....       | 36 |
| Etapa 4: Reconocimiento de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) .....          | 40 |
| Etapa 5: Definición del Árbol de Soluciones (AS) .....                                | 44 |
| Etapa 6: Diseño y realización de la investigación de campo .....                      | 53 |
| Etapa 7: Diseño del Plan Operativo inicial de la estrategia comunicacional (PO) ..... | 59 |
| Capítulo 3 – Reflexiones finales .....  | 69 |
| Conclusiones .....  | 69 |
| Logros y aprendizajes .....   | 70 |
| Agradecimientos y dedicatorias .....  | 73 |
| Bibliografía .....  | 74 |
| Anexo Fotos MRC .....   | 76 |

# Capítulo 1 – Presentación

## Fundamentación

Esta tesina estudia la comunicación organizacional en una mutual de salud. Da cuenta de una investigación acción participativa realizada durante los meses de mayo a julio de 2019 para una mutual de salud de la ciudad de Rosario. La intervención se desarrolló en dos líneas de acción simultáneas y articuladas entre sí: Línea 1, Diseño de una estrategia comunicacional; Línea 2, Diseño e implementación de un plan de gestión de redes sociales.<sup>1</sup> Para la realización de la estrategia de comunicación, se contó con la colaboración de la Lic. Mg. Andrea Guereta como directora del proyecto.

La investigación se desarrolla siguiendo el modelo de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, desde la teoría de la comunicación estratégica enactiva formulada por la Dra. Sandra Massoni.<sup>2</sup>

Mi acercamiento a este enfoque disciplinar comenzó a raíz de mi participación en la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario desde los primeros encuentros realizados en el año 2012.

Según se puede leer en su página web:

*“La Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario es un núcleo de investigación y desarrollo enfocado en estudiar a los fenómenos comunicacionales desde una perspectiva específicamente comunicacional. Consideramos que el aporte de los comunicadores se diferencia de los de otros científicos sociales y de los de otros profesionales en tanto se ocupa del cambio social conversacional. El núcleo que inicia esta escuela es una tesis doctoral presentada en la*

---

<sup>1</sup> A los fines de este trabajo de investigación describiré la Línea 1 de intervención, correspondiente al diseño de la estrategia comunicacional.

<sup>2</sup> Para más información sobre la autora: <https://sites.google.com/site/massoniestrategia>

*Universidad de Buenos Aires en el año 2003<sup>3</sup>, la cual se propone como una nueva teoría de la comunicación estratégica que plantea abordar a la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. (...) Define a la comunicación como encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macrosocial y propone a las mediaciones, a las marcas de racionalidad comunicacional y a las matrices socioculturales como técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales y que enriquecen los análisis desarrollados con metodologías aportadas desde otras disciplinas (...)<sup>4</sup>.*

La Comunicación Estratégica plantea así, una redefinición de la comunicación como encuentro en la diversidad y propone un marco teórico y un marco metodológico específicos inaugurando un nuevo modo de hacer comunicación tanto en la academia como en la profesión.

Decimos junto a Sandra Massoni que *“desde la Escuela de Rosario ya no nos interesa en nuestras investigaciones sólo observar, describir, analizar y sintetizar. La definición de comunicación como encuentro a la cual adscribimos nos impulsa a nuevos órdenes en la profesión y también en la investigación”<sup>5</sup>.*

A través de este trabajo de investigación nos proponemos entonces abordar la problemática de la comunicación en las organizaciones desde el enfoque de la Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (TCEE) y su metodología, la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), poniendo en práctica algunas de sus técnicas y herramientas en un proyecto de comunicación concreto.

---

<sup>3</sup> Tesis doctoral: “Estrategias de comunicación rural: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional” (Año 2003, Facultad de Filosofía de la Universidad de Buenos Aires).

<sup>4</sup> <http://www.escueladecomunicacionestrategica.org>

<sup>5</sup> MASSONI, S. “Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires”. Pág. 69.

# Objetivos

## Objetivos generales

1. Dar cuenta de una práctica profesional concreta a partir del diseño de una estrategia comunicacional para una mutual de salud de la ciudad de Rosario.
2. Desplegar la estrategia comunicacional desde la Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (TCEE) y su correlato metodológico, la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC).

## Objetivos específicos

- Definir la Versión Técnica Comunicacional (VTC).
- Realizar el Mapeo Comunicacional de Actores (MPA).
- Reconocer Marcas de Racionalidad Comunicacional en productos y espacios de comunicación (MRC).
- Caracterizar las Matrices Socioculturales en torno al problema (MS).
- Definir el Árbol de Soluciones (AS).
- Diseñar el Plan Operativo Inicial de la estrategia de comunicación (PO).

## Antecedentes

En la época actual de cambio constante, avance tecnológico acelerado y centralidad de las redes sociales, la comunicación como campo disciplinar adquiere cada vez más relevancia.

Por su parte, en el ámbito organizacional las formas de comunicación están mutando al mismo tiempo, producto del impacto que genera la incorporación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.

En palabras de Rafael Echeverría,

*“Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación hacen estallar la vieja estructura jerárquica de la organización piramidal, donde la comunicación fluía en forma ascendente desde la pirámide, siempre hacia los supervisores y nunca en forma horizontal. (...) Los procesos ligados a la estructura tradicional de la empresa comienzan a ser ineficientes. Se vuelve obsoleta la estructura de la empresa tradicional con el advenimiento de las nuevas tecnologías.”<sup>6</sup>*

Este contexto abre una nueva oportunidad para los comunicadores sociales quienes podemos aportar, desde nuestra mirada profesional, a la gestión del cambio que se está produciendo. Sin embargo, al momento de desarrollar proyectos de comunicación, nos encontramos con escasez de herramientas específicas que nos permitan tener una visión clara sobre cómo orientar la transformación.

En mi experiencia como coordinadora de la Asociación Argentina de Comunicación Interna<sup>7</sup>, pude observar que los profesionales de la comunicación en general no cuentan en sus rutinas de trabajo con herramientas metodológicas específicas para su desempeño profesional, debiendo acudir a métodos prestados de otras áreas del conocimiento.

---

<sup>6</sup> Echeverría, Rafael. “La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación”. Santiago de Chile, Granica, 2000”.

<sup>7</sup> Fui fundadora de la Sede Rosario y coordinadora durante el período 2013-2016. La AAdeCI fue fundada en 2007 y es en una de las primeras Asociaciones de Comunicación Interna a nivel mundial y la primera de Iberoamérica. <https://aadeci.com.ar/>

Esto lleva a que en su mayoría los proyectos de comunicación desarrollados en las organizaciones no integren el aporte de los comunicadores desde su origen, sino que sean incorporados una vez que la estrategia ya está diseñada, como soporte para la elaboración de piezas o campañas de difusión.

En este punto, resulta interesante el análisis que realiza Verónica Longo sobre el rol que cumple la comunicación en la planificación, afirmando que por lo general la comunicación es tomada en cuenta al final del proceso sólo por su aporte instrumental y no como parte esencial en los proyectos desde su inicio.

Dice Longo:

*“Nuestra crítica fundamental es a un modelo que subsume lo comunicacional a mera transmisión de información, o a aportes que permiten mejorar una situación. Desde esta perspectiva, entonces, deberíamos entender que la comunicación necesariamente rebasa todo proceso social/cultural, y por lo tanto, toda planificación no puede reducir su presencia a técnicas aisladas, si no, antes bien, debe ser parte de la concepción original del proyecto.”<sup>8</sup>*

Del mismo modo, acordamos con Washington Uranga cuando plantea que la gestión y la comunicación son cuestiones inseparables en la vida organizacional. El autor sostiene que *“hablamos de la gestión como un proceso integral. La secuencia diagnóstico-planificación-organización-evaluación habla de funciones de un proceso que se integra en la gestión.”<sup>9</sup>*

Desde su mirada de la comunicación como espacio clave para entender las prácticas sociales, Uranga le asigna además un rol primordial a la investigación cuando afirma que:

*“La investigación en comunicación es un soporte fundamental para el análisis de las prácticas sociales y para una mejor construcción de los escenarios. Porque resultan imprescindibles ciertos saberes,*

---

<sup>8</sup> Longo, V. La inherencia de la comunicación en la planificación. Artículo publicado en el libro *POLÍTICAS PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN: UNA CUESTIÓN ESTRATÉGICA*. 2018.

<sup>9</sup> Uranga, W. La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional. 2004.

*instrumentos y técnicas que permitan reconocer cómo “lo comunicacional” se constituye en este espacio y cómo colabora en la construcción de los sujetos en medio de las relaciones individuales y colectivas. Y porque no se puede entender la trama de la vida contemporánea si no se la mira también a través de la clave de la comunicación”.*<sup>10</sup> (Uranga, 2018).

En línea con estos planteos, y para superar el enfoque que reduce la comunicación a la difusión, nos interesan los aportes que realiza la Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (TCEE)<sup>11</sup>, y su correlato metodológico: la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), la cual plantea algunos desplazamientos respecto de los modos tradicionales de hacer comunicación aportando un marco teórico-metodológico específico.

La comunicación estratégica es una teoría fundada por Sandra Massoni en su tesis doctoral<sup>12</sup> que inaugura una nueva forma de conceptualizar la comunicación como un fenómeno complejo, histórico, situacional y fluido, donde *“el encuentro es el núcleo de la mirada específicamente comunicacional, y las estrategias, dispositivos de comprensión/indagación que trabajan a partir de ese espacio en la constitución de un cambio social conversacional”*. (Massoni, 2003, 2011, 2016).

La investigación enactiva se constituye así en un aporte fundamental que instala una nueva forma de concebir los proyectos de investigación en las organizaciones.

Tal como señala Massoni, *“el modelo de la comunicación estratégica es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria y cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha”* (Massoni, 2007).

---

<sup>10</sup> Uranga, W. “La comunicación es acción: comunicar desde y en las prácticas sociales”. 2018

<sup>11</sup> Los planteamientos teóricos de la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica se ampliarán en el capítulo Marco Teórico.

<sup>12</sup> Tesis doctoral: *“Estrategias de comunicación rural: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional”* (Año 2003, Facultad de Filosofía de la Universidad de Buenos Aires).



Esta tesina se desarrolla desde este enfoque, intentando poner en práctica algunas de las herramientas y técnicas de una IEC, con el objetivo de indagar los aportes de la comunicación estratégica a la transformación de las organizaciones en contextos de cambio.

En palabras de la autora, *“las estrategias de comunicación son dispositivos de diseño, en tanto modalidad de investigación enactiva centrada en acompañar procesos de cambio social conversacional operando en el vínculo micro-macro social de generación de conocimiento para la innovación”* (Massoni, 2011, 2013).

## Marco teórico

El presente trabajo final integrador se desarrolla en el marco de la teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) especificando su aporte en una organización del área de la salud.

El modelo de la CEE plantea una redefinición de la comunicación como espacio de encuentro de la heterogeneidad presente en la situación que aborda la estrategia. Se propone así, como un nuevo enfoque que intenta superar lo que se conoce como *el malentendido de la transferencia*.

Tal como señala su autora, Sandra Massoni, *“se trata entonces de asumir que la comunicación rebasa en mucho a la enunciación y que por eso su operación no puede seguir centrándose sólo en las narrativas”* (Massoni, 2018).

Junto con la autora decimos que *“desde el modelo de la CEE entendemos a la comunicación como espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural y, por lo tanto, como espacio llave para pensar sus bloqueos y contradicciones”* (Massoni, 2011, 2013, 2016).

Según menciona la autora, este enfoque teórico-metodológico se basa en:

*“(...) una teoría de la comunicación que aborda el encuentro sociocultural, comprensiva y aplicable de modo general. Con técnicas, instrumentos y herramientas propias, examina con criterios de cientificidad a la multiplicidad de lo comunicacional, en términos del acoplamiento dinámico y evolutivo de sistemas complejos emergentes. Para ello investiga desde los autodispositivos colectivos – propios del análisis comunicacional– a partir de las matrices socioculturales (MS) y las mediaciones, propiciando procesos situados de cambio social conversacional”* (Massoni, 2018: 86)

La CEE parte entonces de definir a la comunicación como fenómeno complejo, situacional y fluido. La perspectiva de la complejidad, implica asumir al fenómeno comunicacional en su multidimensionalidad, operando en diferentes racionalidades según la mirada paradigmática desde la que lo analicemos.

Estas dimensiones pueden ser, entre otras, la dimensión informativa, la dimensión ideológica, la dimensión interaccional y la dimensión sociocultural. Por lo tanto, desde esta perspectiva, un proyecto de comunicación es siempre un trabajo de investigación-acción transdisciplinario y multiparadigmático.

En este sentido, junto con Massoni, *“planteamos que la mirada estratégica en la dimensión comunicativa podría habilitar un espacio de articulación y convergencia de miradas múltiples a partir de convocar a diversos saberes disciplinares en el abordaje de las problemáticas bajo análisis.”* (Massoni, 2007: 39)

Según Edgar Morin,

*“...la complejidad aparece allí donde el pensamiento simplificador falla, pero integra en sí misma todo aquello que pone orden, claridad, distinción, precisión en el conocimiento. Mientras que el pensamiento simplificador desintegra la complejidad de lo real, el pensamiento complejo integra lo más posible los modos simplificadores de pensar, pero rechaza las consecuencias mutilantes, reduccionistas, unidimensionalizantes y finalmente cegadoras de una simplificación que se toma por reflejo de aquello que hubiere de real en la realidad.”<sup>13</sup>*

Como fenómeno fluido, implica pensar a la comunicación en relación a su aporte al cambio y la transformación, superando así las categorías binarias de las ciencias sociales. Según la autora, *“en la comunicación estratégica, el énfasis se desplaza entonces desde la descripción hacia el “poner en común” en relación a un objeto de transformación que se define a partir de lo situacional y en el marco de lo fluido”.* (Massoni, 2007: 46)

Por lo tanto, es desde este componente estratégico de la comunicación desde donde los comunicadores podemos aportar al cambio social, entendiendo que es a través del reconocimiento de la diversidad presente en la situación, que se abre la posibilidad de diseñar estrategias como mapas dinámicos, para orientar las acciones hacia la transformación deseada.

---

<sup>13</sup> Morin, E. “Introducción al pensamiento complejo”. Gedisa, 2009.

## Marco metodológico

La Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) es el correlato metodológico de la Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (TCEE) desde la cual se desarrolla este proyecto de investigación.

Tal como señala Massoni,

*“La IEC se despliega en dos momentos: el primero es el encuentro de los saberes disponibles en la situación que aborda la estrategia; el segundo es el encuentro de los actores que habitan ese territorio en torno al problema que se investiga.”<sup>14</sup>*

La metodología IEC propone una serie de operaciones, técnicas, instrumentos y herramientas, para desplegar las estrategias de comunicación como algoritmos fluidos que propician el cambio social conversacional en los territorios (Massoni, 2016, 2018, 2019).

| OPERACIÓN COGNITIVA   | TÉCNICA                                      | INSTRUMENTO (Ejemplo)  | HERRAMIENTA   |
|---|--|--|---|
| Diálogo de saberes.   | Versión Técnica Comunicacional (VTC).        | Test de la fotoproblema.   | VTC sintética.  |
| Determinación del tipo de encuentro dominante.                                | Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC). | Reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación.                       | Diseño mediante MRC.  |
| Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración. | Mapeo comunicacional de actores (MCA).       | Diagrama de actores por componente del problema.                                     | Diagrama evolutivo de Actores.  |
| Reconocimiento de los autodispositivos colectivos.                            | Matrices Socioculturales (MS).               | Test de modos y formas.  | Caracterización de MS.  |
| Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales.                  | Árbol de Soluciones (AS).                    | Prototipado evolutivo de tecnologías sociales, productos y espacios de comunicación. | Matriz escalonada de planificación concertada de acciones, proyectos, |

<sup>14</sup> Massoni, S. “Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos”. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, año XV n.28, ALAIC, ene-jun, 2018.

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   |   | programas y políticas de comunicación. |
| Diseño y realización de la investigación de campo.                 | Matrices de datos IEC.                                  | Matriz de datos IEC por MS.   | Matriz de datos IEC Escalonada.        |
| Reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad. | Plan operativo inicial de la estrategia comunicacional. | Matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas a corto, mediano y largo plazo. | Ejes y tonos de comunicación por MS.   |

(Massoni, 2018, 2019)

### **Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC)**

La VTC *“es una técnica de planificación estratégica de la que se obtiene una definición concertada entre todos los especialistas de diferentes áreas del conocimiento participantes del proyecto o área para el que diseña la Estrategia Comunicacional”*<sup>15</sup>

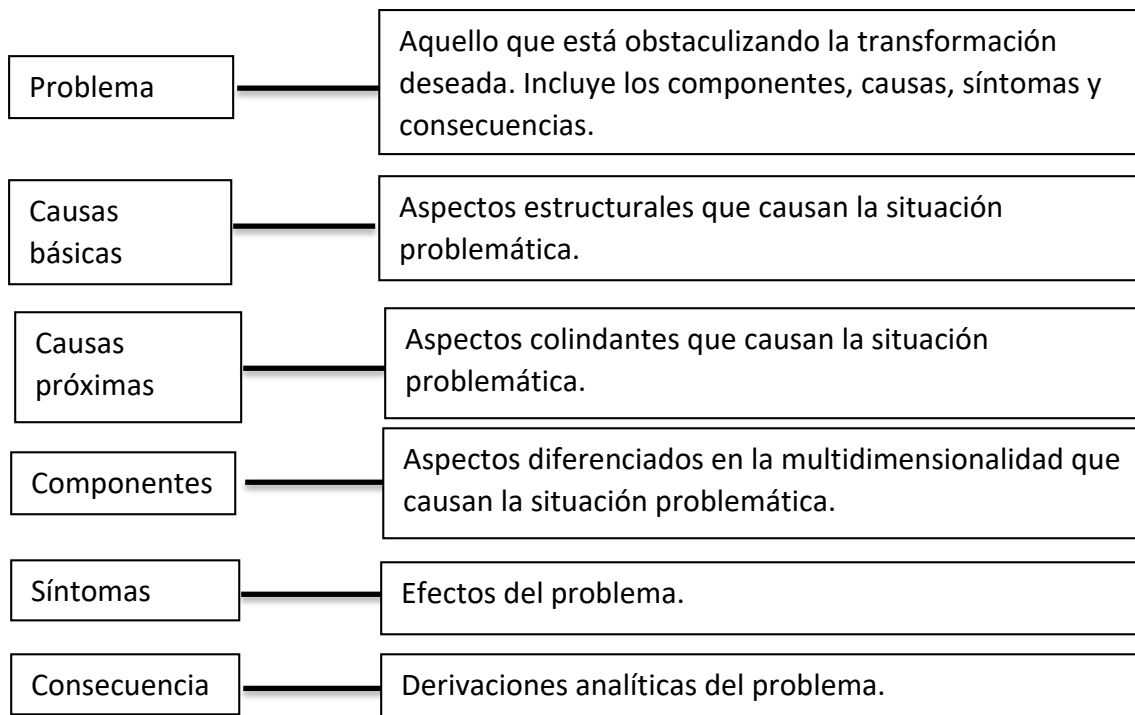
Para la realización de esta técnica, se parte de una definición concertada del problema de comunicación que está obstaculizando la transformación deseada. Se realiza en talleres interdisciplinarios o en gabinete, desplegando los componentes, aspectos y niveles de la problemática que aborda el proyecto (Massoni, 2013:28).

*“La VTC pretende establecer la dirección de la transformación buscada, a partir del análisis y planificación concertada, que permita reconocer cuáles son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que el proyecto se propone lograr y a partir de su comparación con las percepciones que los actores tengan en torno a los componentes de la VTC en los territorios”* (Massoni, 2018).

---

<sup>15</sup> Massoni, S. “Metodologías de la Comunicación Estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural”. 2013. Pág. 28.

## Componentes de la VTC



(Massoni, 2013:29)

## Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)

Las MRC son huellas observables etnográficamente que dan cuenta de la modalidad del vínculo que está operando en la situación.

*“Las Marcas de racionalidad comunicacional son una metodología de la comunicación estratégica que nos permite un doble registro: el reconocimiento de cuál es la conceptualización del encuentro dominante en la situación bajo análisis, y a la vez la posibilidad de operar otras dimensiones de la comunicación diferentes a las actuales teniendo en cuenta que cada una de las dimensiones de la comunicación privilegia un componente y actúa en consecuencia”* (Massoni, 2013: 65).

Algunas de las dimensiones de la comunicación más habituales son: la dimensión informativa, la dimensión ideológica, la dimensión interaccional y la dimensión sociocultural.

| DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN | MARCAS DE RACIONALIDAD TÍPICAS  |
|--------------------------------|---|
| Dimensión informativa          | Linealidad, verticalidad, comunicación operativa.   |
| Dimensión ideológica           | Linealidad, segmentación, verticalidad, denunciismo.  |
| Dimensión interaccional        | Linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción entre sujetos.  |
| Dimensión comunicacional       | Heterogeneidad, multiplicidad, redes, comunicación como articulación de la diversidad, encuentro sociocultural. |

(Massoni, 2013:66)

## Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)

El MCA es una técnica que consiste en realizar una lista de todos los actores socioculturales vinculados a cada uno de los niveles del problema definido en la VTC. Una vez enlistados los actores, se determina el grado de mayor o menos relevancia a partir de la realización de un diagrama.

### Modelo de diagrama de actores



## Reconocimiento y caracterización de las Matrices Socioculturales (MS)

A partir del mapeo de actores, se realiza el reconocimiento de las MS reagrupándolos a partir de reconocer su modalidad del vínculo con la problemática.

*“Llamamos “matriz sociocultural” al 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 o sector su sistema de percepción-acción. Es su particular modalidad del vínculo macrosocial con la problemática. Incluye no sólo las condiciones, sino la percepción que cada grupo tiene de ellas (lo simbólico y lo material imbricados). Esta categoría nos permite introducir la problemática del placer en el marco de las determinaciones socioculturales: si alguien hace algo es porque hay una conexión de algún tipo. La pulsión y la tensión entran en juego” (Massoni, 2018).*

### **Preguntas guía para la caracterización de las MS**

- *¿Cómo piensan a la problemática que aborda el proyecto?*
- *¿Qué hacen y cómo lo hacen?*
- *¿Cómo se sienten?*
- *¿Cómo aprenden?*
- *¿Qué es para ellos la actividad que realizan?*
- *¿Cómo los afecta?*
- *¿Cómo se ven dentro de la actividad que aborda el proyecto?*
- *¿Cómo ven a los otros?*
- *¿Qué necesitan?*
- *¿Qué les interesa?*
- *¿Cómo se comunican?*
- *¿Dónde se encuentran?*
- *¿Cuál es modalidad actual del vínculo con la problemática que aborda el proyecto?*

*(Massoni, 2013:86)*

### **Diseño del Árbol de Soluciones (AS)**

A través de esta herramienta, se identifican los procesos comunicacionales deseables y posibles para cada MS jerarquizada como relevante para cada componente del problema identificado en la VTC. *“Se enlistan y sistematizan actividades, espacios y productos comunicacionales que aportan en la dirección buscada en el despliegue de la estrategia” (Massoni, 2013: 95-96).*



## Tabla guía para diseño del AS:

| Componente del problema: |          |                         |                        |          |
|--------------------------|----------|-------------------------|------------------------|----------|
| Aspecto                  | Actor/MS | Intereses y necesidades | Proceso comunicacional | Acciones |
|                          |          |                         |                        |          |

(Elaboración en base a Massoni 2013)

## Investigación de campo

La investigación de campo consiste en la elaboración de una matriz de datos para la interpelar las modalidades del vínculo de las matrices socioculturales en relación al problema reconocido en la VTC. La misma incluye todas las técnicas e instrumentos aplicados en el diseño de la estrategia comunicacional.

*Se diseña una matriz de datos para caracterizar las lógicas de funcionamiento comunicacional en tanto modalidad del vínculo propia de cada una de las matrices socioculturales que son relevantes en la solución del problema y registrar la percepción actual de los actores en relación a la Versión Técnica Comunicacional (Massoni, 2013, 2018).*

## Diseño del Plan Operativo inicial de la Estrategia Comunicacional (PO)

En esta etapa se integran los resultados de las etapas anteriores, tomando como base el Árbol de Soluciones y el informe del Trabajo de Campo, para describir las acciones, productos y espacios de comunicación que favorezcan los procesos comunicacionales priorizados para cada Matriz Sociocultural. *“En el PO de la estrategia comunicacionales necesario priorizar ejes (qué) y tonos (cómo) para destacar aquellos que resulten más convergentes con la vinculación actual de cada matriz sociocultural con la problemática” (Massoni, 2013:159).*

**Tabla guía para diseño del PO:**

| Actividad | Producto | Objetivo | Actores/ MS |
|-----------|----------|----------|-------------|
|           |          |          |             |

*(Elaboración en base a Massoni 2013)*

# Capítulo 2 – Desarrollo

## **Demanda comunicacional**

En el marco de los diez años que la mutual se encuentra próxima a cumplir, se me convocó para elaborar un plan de gestión de redes sociales que les permitiera acceder al mundo digital. Con el devenir de las reuniones la demanda se fue ampliando hasta llegar a una propuesta de codiseño de una Estrategia Comunicacional que abarque las diversas problemáticas de la organización.

Cabe aclarar también que, como ya mencionamos, el proyecto incluyó –además del diseño de la estrategia de comunicación– la implementación de un plan de gestión para redes sociales que se fue nutriendo y entramando con la estrategia a medida que esta se desplegaba. A los fines de este trabajo de investigación, nos limitaremos a describir el diseño de la estrategia de comunicación.

El diseño de la estrategia comunicacional se llevó a cabo durante los meses de mayo a julio de 2019, a través de las siguientes etapas:

- Etapa 1: Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC).
- Etapa 2: Mapeo Comunicacional de Actores (MCA).
- Etapa 3: Caracterización de Matrices Socioculturales en torno al problema (MS).
- Etapa 4: Reconocimiento de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC).
- Etapa 5: Definición del Árbol de Soluciones (AS).
- Etapa 6. Diseño y realización de la Investigación de campo.
- Etapa 7: Diseño del Plan operativo inicial de la estrategia comunicacional (PO).

## Análisis de situación

La mutual fue fundada en el año 2009 en la ciudad de Rosario. Se dedica a la prestación de servicios sociales y de salud, destinados a personas que no poseen cobertura de obra social o bien que desean ampliar su cobertura incorporando otros servicios, entre los cuales se incluyen servicios fúnebres (sepelio, inhumación, cremación y sepultura).

El segmento de la población al que la mutual brinda sus servicios está representado por un sector socioeconómico medio-bajo, conformado por familias de bajos ingresos con trabajo informal y nivel de educación secundario.

La mutual se compone además de una unidad comercial ubicada en la ciudad de Villa Gobernador Gálvez, cuya marca es *Gamess Prestaciones Sociales*. Esta unidad fue adquirida en el año 2011 y, desde entonces, mantiene su propia cartera de clientes y prestadores. Cuenta con una oficina local, que responde a la Gerencia General.

La mutual está dirigida por cuatro socios, dos de los cuales desempeñan cargos gerenciales, siendo los otros dos inversores provenientes del directorio de una institución sanatorial privada de la ciudad de Rosario y cuyo rol es meramente consultivo ya que no trabajan activamente dentro de la mutual.

La unidad de Rosario cuenta con un staff de colaboradores que se conforma de la siguiente manera:

- Tres empleadas administrativas.
- Una asistente comercial y de gerencia.
- Una diseñadora externa que presta servicios exclusivos tres veces a la semana en horario part-time.
- Un equipo de ventas de alrededor de 20 personas entre supervisores y vendedores.
- Un equipo de telemarketing de cuatro empleadas rotativas y una supervisora.

# Diseño de la estrategia comunicacional

## Etapa 1: Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC)

Se realizó un primer encuentro tipo taller para desplegar la VTC junto al equipo interdisciplinario conformado por cinco integrantes de la organización: el gerente general, una socia minoritaria, la responsable de administración, la asistente comercial y de gerencia, y la diseñadora gráfica.

Como punto de partida, realizamos una actividad de sensibilización a través de la cual intentamos provocar la apertura a una nueva forma de ver a los otros, no ya como quienes desafían el propio punto de vista, sino como participantes necesarios en nuestro quehacer cotidiano, sin los cuales perderíamos el potencial conocimiento que sus miradas del mundo traen consigo.

La actividad consistió en una charla introductoria sobre los modos de percibir el mundo y de configurar la experiencia, tomando como guía los aportes de Denise Najmanovich<sup>16</sup>, y de Humberto Maturana y Francisco Varela<sup>17</sup>. Para finalizar la actividad de sensibilización, se proyectó el video *“The Monkey Business Illusion”* de Simons y Chablis<sup>18</sup>, a través del cual se buscó promover la reflexión acerca de centralidad de la propia mirada y la necesidad de incorporar en las organizaciones la mirada de los otros.

A continuación, se trabajó en la concertación de la frase núcleo del problema que está obstaculizando la transformación deseada y en definir los aspectos y sub aspectos vinculados a cada componente de la problemática. La primera parte se realizó en conjunto con todo el equipo, y para el desglose de aspectos, se dividieron dos grupos de trabajo encargados cada uno de dos componentes del problema. Para finalizar se realizó una puesta en común y una dinámica de cierre.

---

<sup>16</sup> Najmanovich, D. “Pasos hacia un pensamiento complejo. Subjetividad. Vínculos-redes”.

<sup>17</sup> Maturana, H. y Varela, F. “El árbol del conocimiento”.

<sup>18</sup> [https://youtu.be/IGQmdoK\\_Zfy](https://youtu.be/IGQmdoK_Zfy)

### **Versión Técnica Comunicacional**

La versión de la VTC que se presenta a continuación se elaboró en gabinete durante las semanas siguientes, en base a la información obtenida en la jornada-taller.

#### **Frase núcleo del problema:**

*“Necesidad de profesionalizar las distintas áreas y procesos de la organización”.*

#### **Componentes identificados:**

- Organizacional
- Comunicacional
- Calidad
- Comercial



| <b>Frase núcleo del problema:</b> Necesidad de profesionalizar las distintas áreas y procesos de la organización. |  |
|---|--|
| <b>Componentes</b>  | <b>Aspectos</b>  |
| CALIDAD   | 1.1: Tercerización de prestadores<br>1.1.1: Falta de revisión de acuerdos con prestadores.<br>1.1.2: Falta de control, seguimiento y comunicación con los prestadores.   |
|   | 1.2: Falta de prestaciones propias.  |
|   | 1.3: Falta de sistema de evaluación del servicio y/o producto.   |
|   | 1.4 Falta de reuniones evaluativas, de aporte.   |
|   | 1.5 Espacio para recepción de consultas, quejas, etc.  |
| Síntoma   | Recepcionistas de prestadores responden que no trabajan con la mutual.   |
| COMERCIAL   | 2.1: Falta de consolidación de la fuerza de venta:<br>-Insuficientes capacitaciones a vendedores.<br>-Falta de motivación e incentivos.<br>-Falta de herramientas y recursos adecuados para afrontar la venta<br>-Falta de proyección o de transmisión de proyección a los vendedores.   |
|   | 2.2: Falta de unificación de criterios de diferentes jefes de equipo acerca de: precios, servicios, convenios, imagen de la empresa.   |
|   | 2.3: Falta de segmentación, definición del potencial cliente.  |
| Síntoma   | Rotación de perfiles jóvenes.  |
| ORGANIZACIONAL  | 3.1: Falta de definición de roles y funciones de cada área.<br>3.1.1: Inexistencia de manual de procedimiento.<br>3.1.2: Ineficiente delegación de decisiones acorde a cada área/función.<br>3.1.2.1. Falta de definición de un circuito administrativo para llevar adelante piezas de diseño.<br>3.1.2.2: Falta de asignación de presupuesto acorde a necesidades de cada área. |
|   | 3.2: Falta de proceso de inducción para los nuevos colaboradores.  |

|               |  |
|---------------|--|
|               | <p>3.3: Inexistencia de programa de capacitaciones puntualmente para área venta.<br/>3.3.1: Deficientes reuniones motivacionales para área venta.</p>  |
|               | <p>3.4: Falta de capacitaciones y reuniones con vendedores y jefes de equipo.</p>  |
|               | <p>3.5: Ausencia de estudio de mercado del público actual y potencial. Mapeo de clientes.</p>  |
| Síntoma       | Retardo en realización y entrega de piezas gráficas.   |
| COMUNCACIONAL | <p>4.1: Falta de una imagen unificada en contenidos de las distintas plataformas<br/>4.2.1: Las plataformas digitales (pág. web, Facebook) sólo tienen una función informativa. Se debería promover la interacción del público.<br/>4.2.2: Definir usos y público de cada canal: Qué, para qué, a quién.<br/>4.2.3: Es necesario definir los contenidos en relación a lo que se quiere lograr.</p> |
|               | <p>4.3: Falta comunicación de posicionamiento.<br/>4.3.1: No se realizan campañas comunicacionales.<br/>4.3.1.1: Es necesario detectar días conmemorativos a lo largo del año, vinculados a la salud en los se quiere tener presencia en redes y medios.</p>   |
|               | <p>4.4: Es preciso mejorar la comunicación con prestadores y socios.<br/>4.4.1: No hay momentos de feed back con prestadores.<br/>4.4.2: Se necesitan generar espacios para consultar al cliente: encuestas de satisfacción.</p>   |

*(Elaboración propia en base a Massoni 2013)*



## Etapa 2: Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)

Esta etapa consistió en realizar un listado de actores vinculados con cada nivel de la problemática. La actividad fue realizada por los mismos grupos que trabajaron en la VTC de cada componente y luego supervisada en gabinete. Los resultados del mapeo se volcaron en las planillas que se presentan a continuación.

| <b>Componente: Calidad</b>  |  |
|---|--|
| <b>Niveles de la VTC</b>  | <b>Actores actualmente vinculados</b>  |
| <b>Síntomas:</b> Las recepcionistas del principal prestador desconocen la existencia de la mutual.  | Responsables de prestadores, recepcionistas de prestadores, Gerencia, asociados.   |
| <b>Consecuencias:</b> inexistencia de un criterio uniforme al momento de ofrecer los servicios al cliente. Miradas parciales de cada área, no hay espacio para generar una complementación de saberes. Falta de profesionalismo<br>Desaprovechamiento de recursos. Pérdida de competitividad.   | Gerencia, jefes de equipo, vendedores, Área Diseño y Comunicación, Administración.   |
| <b>Aspectos:</b><br>1.1 Falta de revisión de acuerdos con prestadores.<br>1.1.1: Falta de control, seguimiento y comunicación con los prestadores.<br>1.2: Falta de Prestaciones propias.<br>1.3: Falta de un sistema de evaluación del servicio y/o producto.<br>1.3.1 Falta de reuniones evaluativas.<br>1.4 Inexistencia de un espacio para recepción de consultas, quejas, etc. | 1.1 Gerencia, Administración, prestadores.<br>1.2 Gerencia.<br>1.3 Gerencia.<br>1.4 Gerencia, Área Diseño y Comunicación, admisionistas, cobradores. |
| <b>Causas próximas:</b> Demoras en el servicio de emergencia a causa de la inseguridad en ciertas zonas. Falta de una visión integrada de la problemática de la salud.  | Prestadores, Gerencia.   |

*(Elaboración propia en base a Massoni 2013)*

| <b>Componente: Comercial</b>  |   |
|---|---|
| <b>Niveles de la VTC</b>  | <b>Actores actualmente vinculados</b>   |
| <p><b>Síntomas:</b> Alta rotación de perfiles jóvenes. Speech de venta engañoso. Fuerza de venta débil y desgastada, empobrecida. Falta de solidaridad y compañerismo entre vendedores.</p>   | <p>Gerencia, Área Comercial, jefes de equipo, vendedores, telemarketers.</p>  |
| <p><b>Consecuencias</b> Desaprovechamiento de recursos.<br/>Pérdida de competitividad.</p>  | <p>Gerencia, Área Comercial, jefes de equipo, vendedores, telemarketers.</p>  |
| <p><b>Aspectos:</b><br/>           2.1: Falta de consolidación de la fuerza de venta.<br/>           2.1.1 Insuficiente capacitación a los vendedores.<br/>           2.1.2 Falta de herramientas y recursos adecuados para afrontar la venta<br/>           2.1.3 No existe un criterio unificado de los jefes de equipo acerca de: precios, servicios, convenios, imagen de la empresa.<br/>           2.2 Falta de una política de motivación e incentivos.<br/>           2.2.1 Falta de proyección profesional de los vendedores<br/>           2.3: Falta de segmentación del mercado y definición del cliente potencial.</p> | <p>2.1 Gerencia, Área Comercial, jefes de equipo, vendedores, telemarketers.<br/>           2.2 Gerencia, Área Comercial, jefes de equipo, vendedores, telemarketers.<br/>           2.3 Gerencia, Área Comercial, jefes de equipo, vendedores.</p> |
| <p><b>Causas próximas:</b><br/>           - La marca no es reconocida en el ámbito de la salud.<br/>           - Falta de una visión integrada de la problemática de la salud</p>   | <p>Gerencia, área Diseño y Comunicación, jefes de equipo, vendedores, telemarketers.</p>  |

*(Elaboración propia en base a Massoni 2013)*

| <b>Componente: Organizacional</b>   |  |
|---|--|
| <b>Niveles de la VTC</b>  | <b>Actores actualmente vinculados</b>  |
| <b>Síntomas:</b> Retraso en realización y entrega de piezas gráficas.   | Área Diseño y Comunicación, Administración, Gerencia.  |
| <b>Consecuencias:</b> Inexistencia de un criterio uniforme al momento de ofrecer los servicios al cliente. Miradas parciales de cada área. No hay espacio para promover encuentro de saberes. Desaprovechamiento de recursos. Pérdida de competitividad.  | Gerencia, Área comercial, Jefes de equipo, vendedores, Administración, Área Diseño y Comunicación.   |
| <b>Aspectos:</b><br>3.1: Falta de definición de roles y funciones de cada área.<br>3.1.1: Inexistencia de manual de procedimiento.<br>3.1.2: Escasa delegación de decisiones acorde a cada área/función.<br>3.1.2.1. Falta de definición de un circuito administrativo para llevar adelante piezas de diseño.<br>3.1.2.2: Falta de asignación de presupuesto acorde a necesidades de cada área.<br>3.1.2.3 Retraso en pago a proveedores por falta de autorizaciones.<br>3.2 Falta de procesos de inducción para los nuevos colaboradores.<br>3.3 Inexistencia de programas de capacitación para el área de ventas.<br>3.3.1 Deficientes reuniones motivacionales para área venta.<br>3.4 Falta de un estudio de mercado del público actual y potencial, y mapeo de clientes. | 3.1 Gerencia.<br>3.1.1 Gerencia, Área Diseño y Comunicación.<br>3.1.2 Gerencia, Administración.<br>3.1.2.1 Gerencia, Área Diseño y Comunicación, Administración.<br>3.1.2.3 Gerencia, Administración.<br>3.2 Gerencia, Área comercial.<br>3.3 Gerencia, área comercial, Área Diseño y Comunicación, Jefes de equipo, Vendedores.<br>3.3.1 Gerencia, Área comercial.<br>3.4 Gerencia, Área comercial, Jefes de equipo, vendedores, telemarketers. |
| <b>Causas próximas:</b> Prejuicios y estereotipos en relación los roles. Falta de una visión integrada de la problemática de la salud.  | Gerencia, Área Diseño y Comunicación, Administración, Área comercial, Jefes de equipo, vendedores.   |

*(Elaboración propia en base a Massoni 2013)*

| <b>Componente: Comunicacional</b>  |  |
|--|--|
| <b>Niveles de la VTC</b>   | <b>Actores actualmente vinculados</b>  |
| <b>Síntomas:</b> Baja interacción del público en redes. Pocas visitas en la web.   | Área Diseño y Comunicación.  |
| <b>Consecuencias:</b> Visión a corto plazo de la gestión.  | Área Diseño y Comunicación, Gerencia.  |
| 4.1: Falta de una imagen unificada en las distintas plataformas.<br>4.1.2: Las plataformas digitales (Web, Instagram, FB) sólo tienen una función informativa.<br>4.1.3: Inexistente definición de objetivos de cada plataforma.<br>4.1.3.1: Falta definir contenidos en relación a lo que se quiere lograr.<br>4.2 Falta de posicionamiento de marca.<br>4.3 Inexistencia de campañas comunicacionales y marketing.<br>4.4 Necesidad de una comunicación más fluida con prestadores y socios. | 4.1 Área Diseño y Comunicación.<br>4.2 Área Diseño y Comunicación.<br>4.3 Área de Diseño y Comunicación, Área comercial, asociados, ex asociados, potenciales clientes.<br>4.4 Gerencia, Área Diseño y Comunicación, Área comercial, Administración, asociados, prestadores. |
| <b>Causas Próximas:</b> Falta de una visión integrada de la problemática de la salud.  | Gerencia, Área Diseño y Comunicación, Área comercial, Jefes de equipo, vendedores, telemarketers, Administración, cobradores.  |

*(Elaboración propia en base a Massoni 2013)*

### **Diagrama de actores**

A continuación del MCA se realizó un diagrama de actores por cada componente/aspecto del problema para visualizar la jerarquización de los actores vinculados actualmente con cada aspecto del problema, y sus vinculaciones entre sí.

#### Referencias:





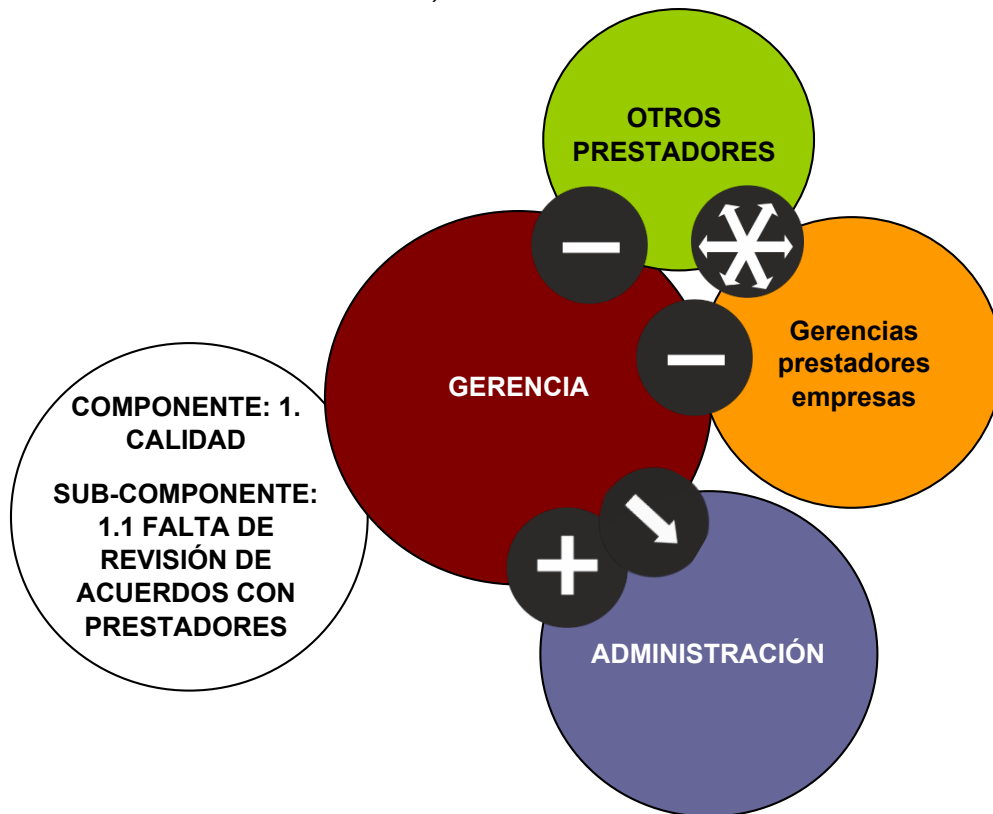
-  Cooperan entre sí habitual e intensamente.
-  Cooperan entre sí sólo en acciones puntuales.
-  Relación jerárquica.
-  Relación heterárquica.

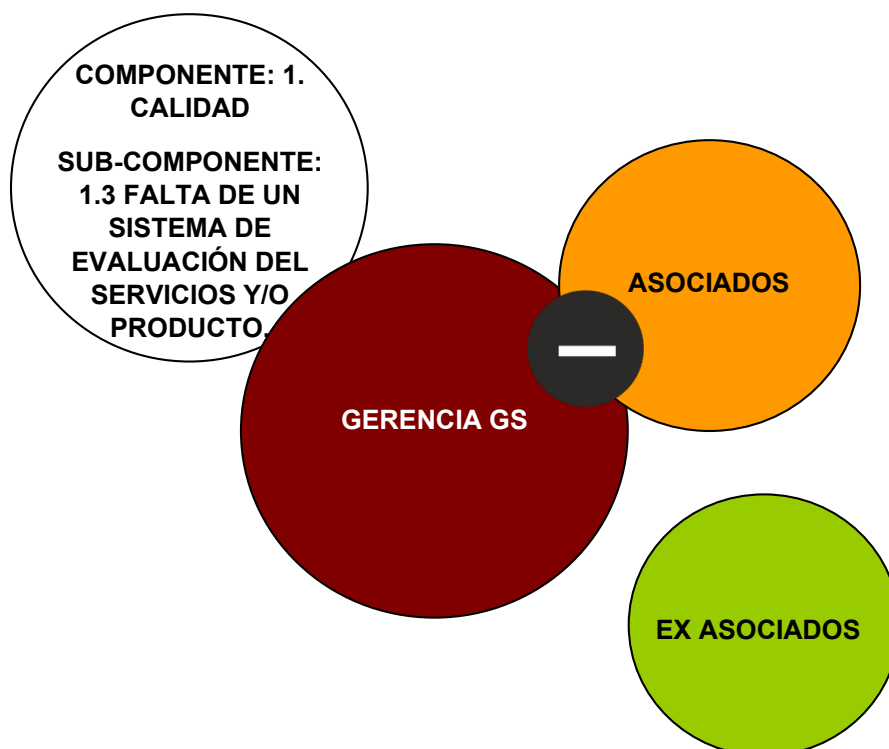
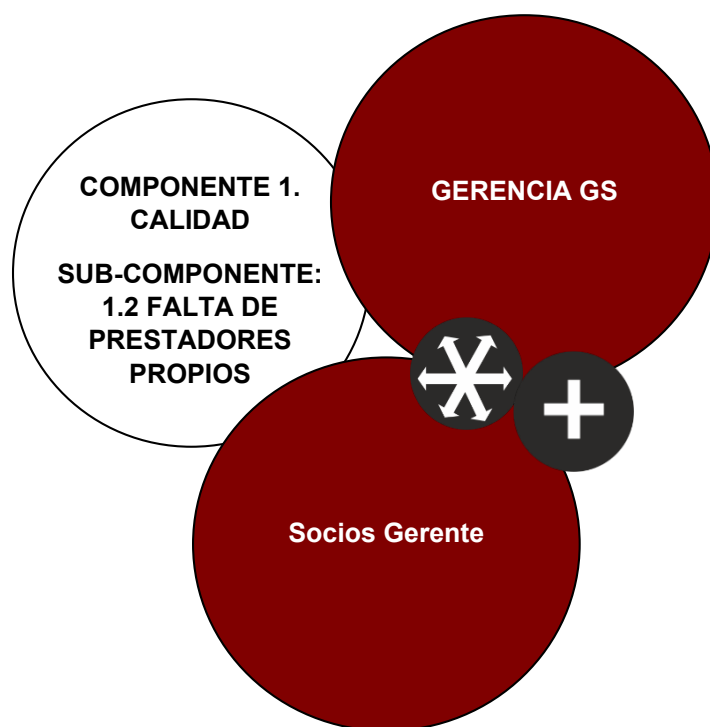


Foto: Afiche del diagrama de actores realizado con el equipo interdisciplinario en la jornada-taller.

(Elaboración en base a Massoni 2013)

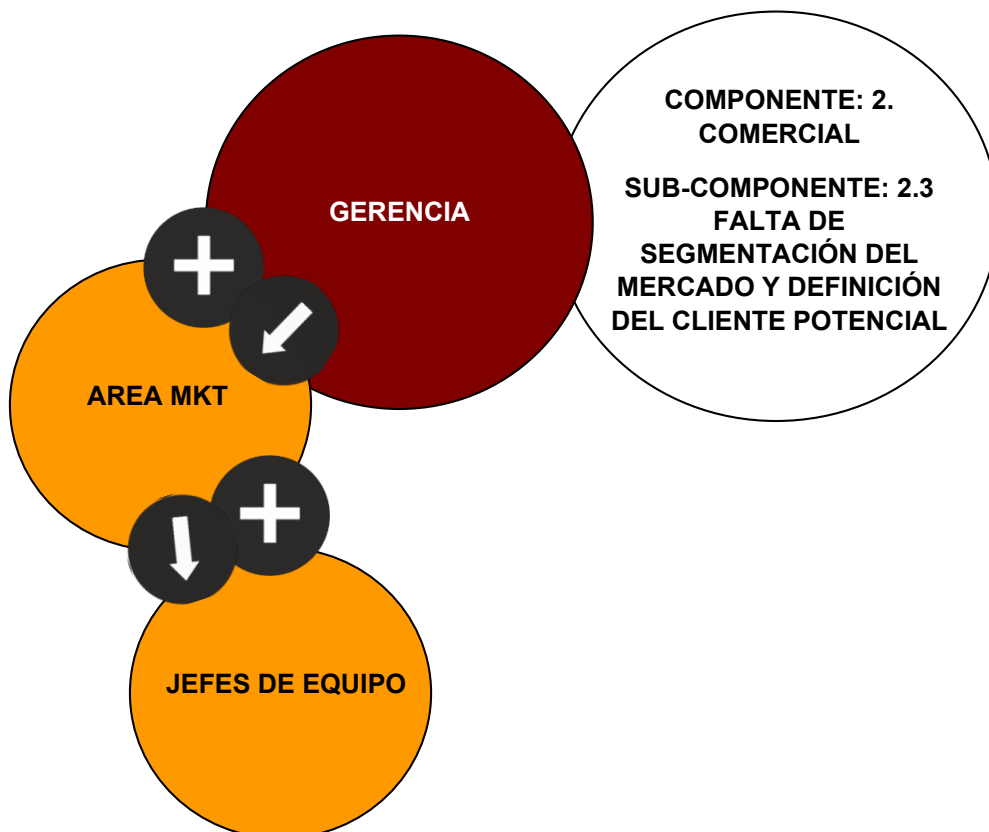
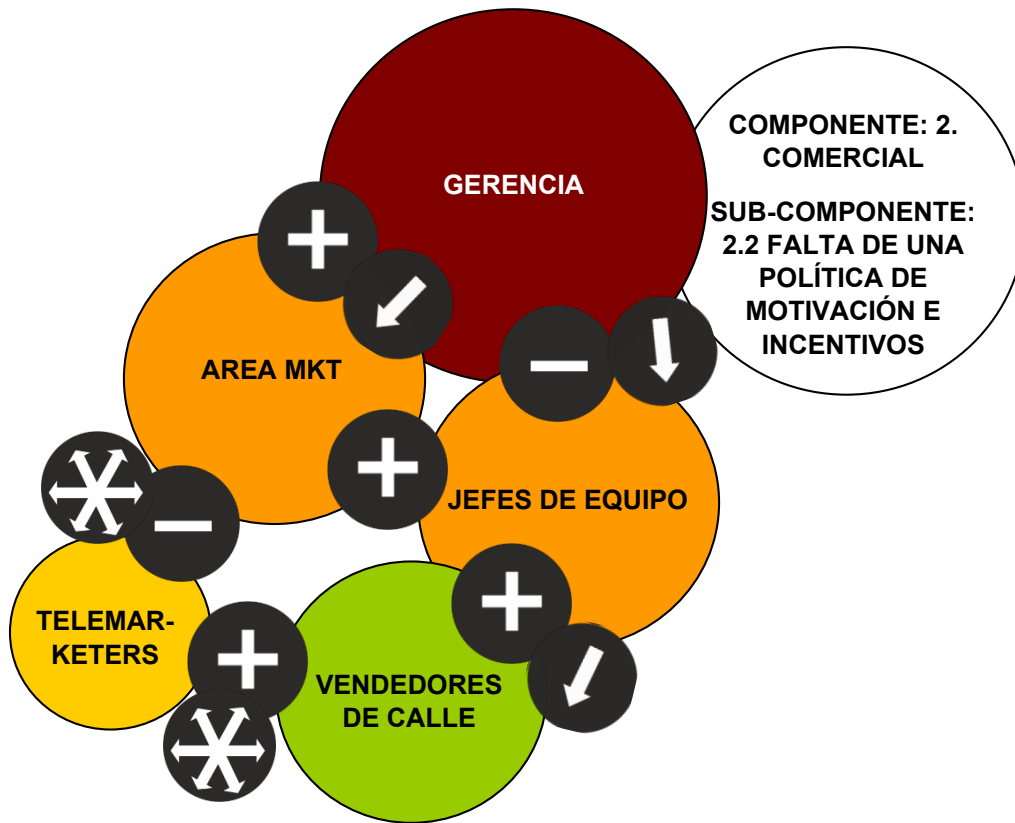


(Elaboración en base a Massoni 2013)



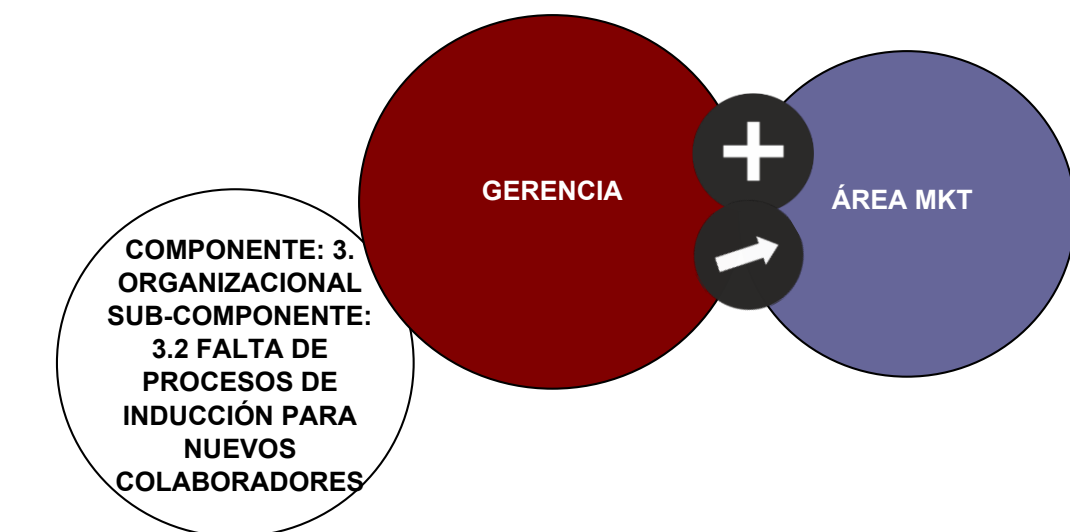
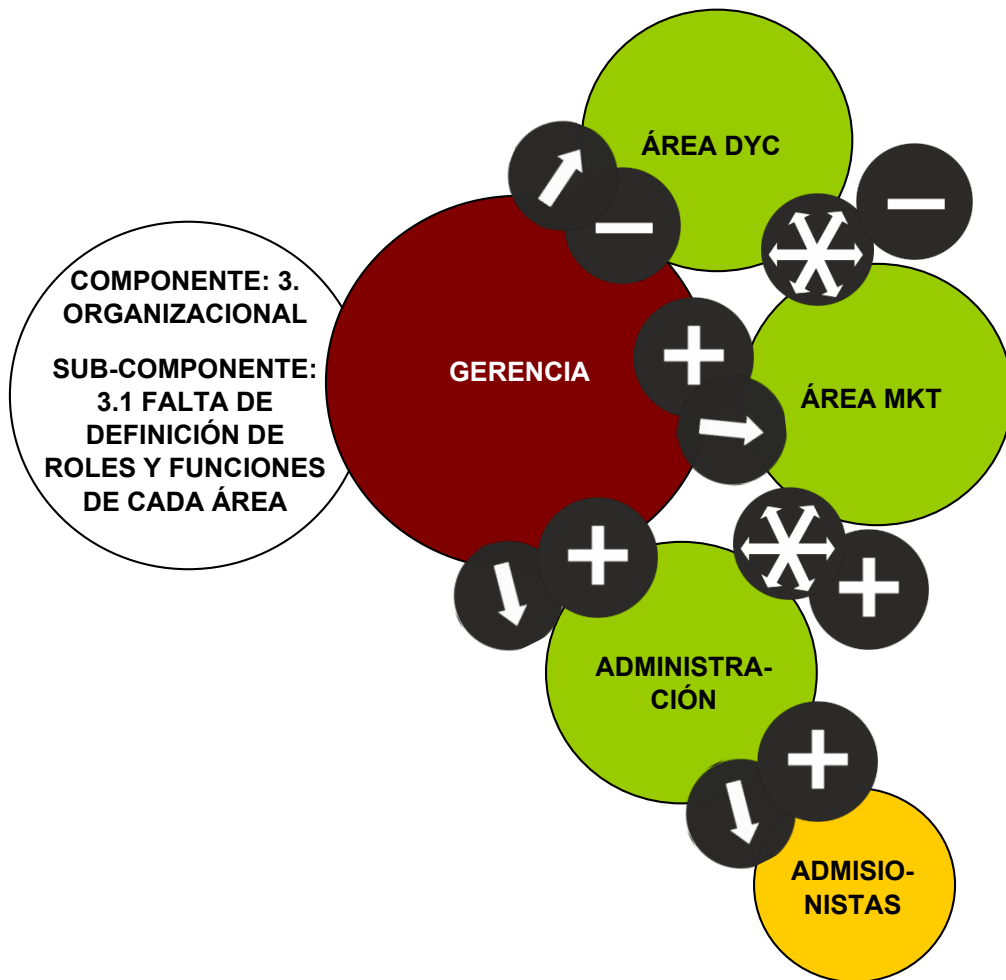


(Elaboración en base a Massoni 2013)





(Elaboración en base a Massoni 2013)

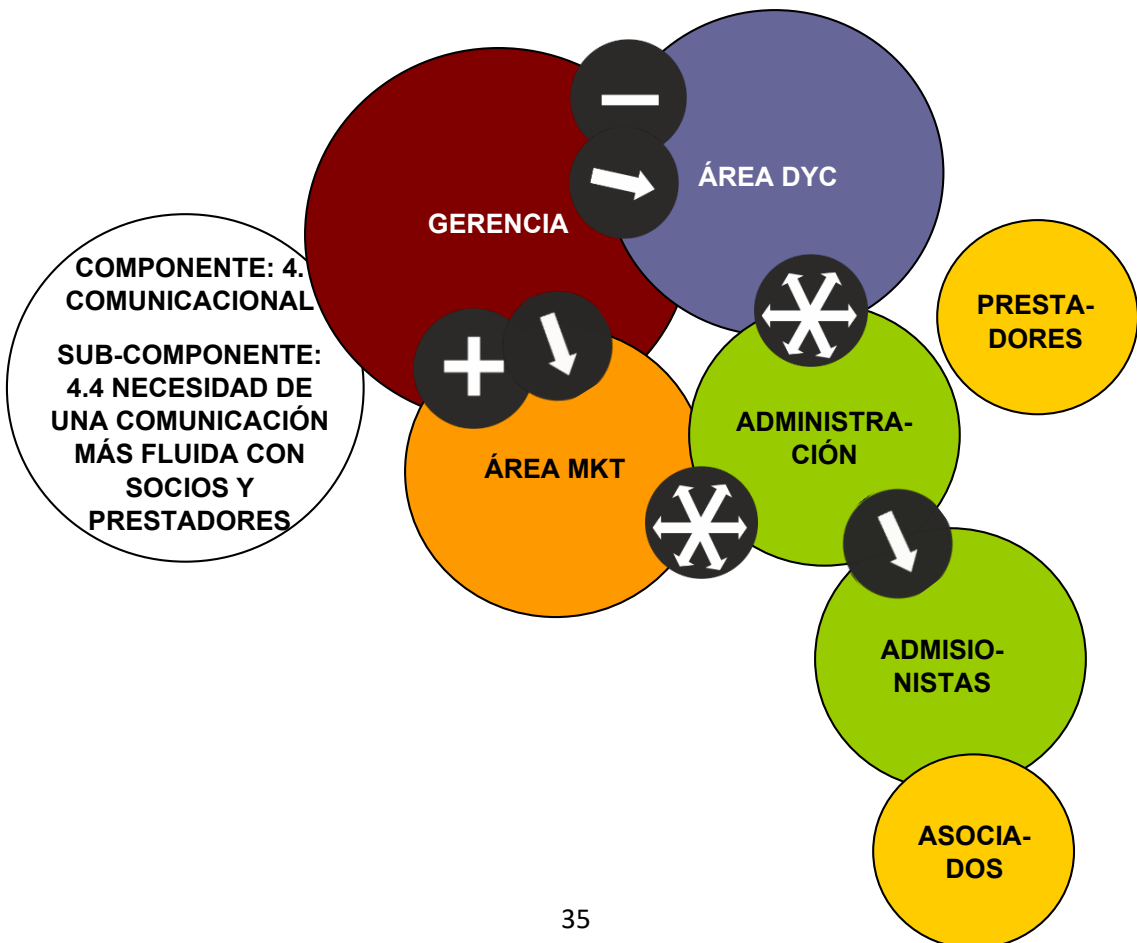
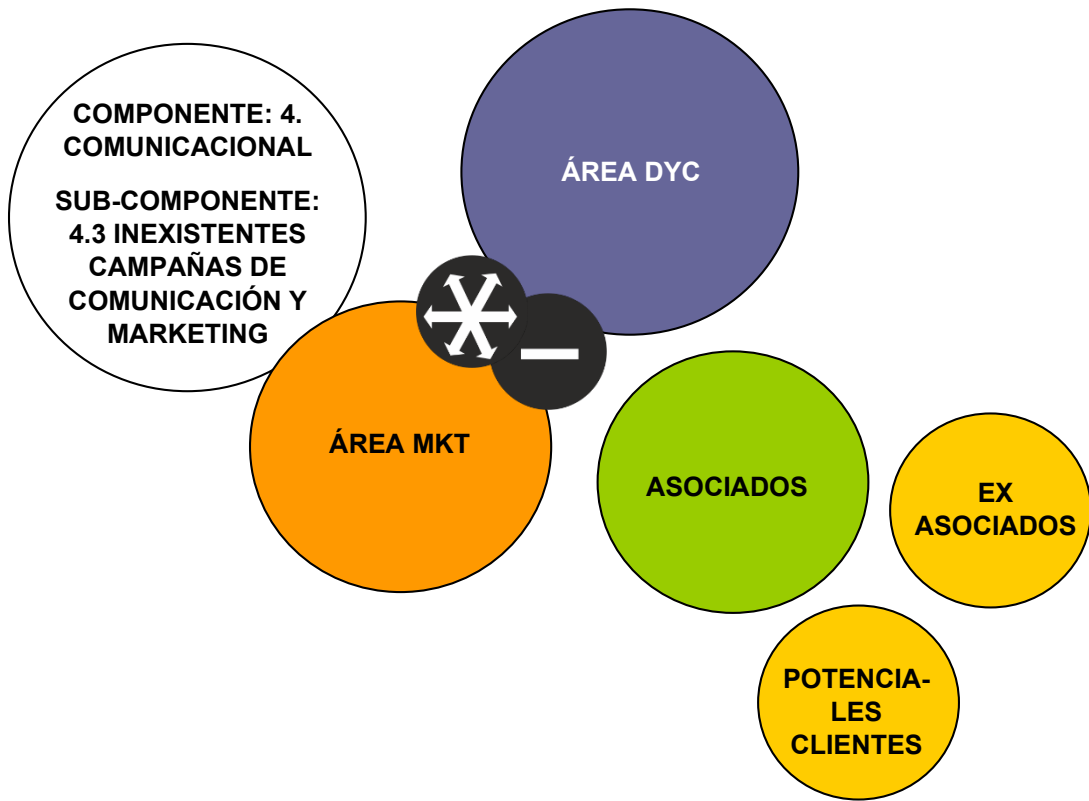


COMPONENTE: 3.  
ORGANIZACIONAL  
SUB-COMPONENTE:  
3.1 FALTA DE  
DEFINICIÓN DE  
ROLES Y FUNCIONES  
DE CADA ÁREA

COMPONENTE: 3.  
ORGANIZACIONAL  
SUB-COMPONENTE:  
3.2 FALTA DE  
PROCESOS DE  
INDUCCIÓN PARA  
NUEVOS  
COLABORADORES



(Elaboración en base a Massoni 2013)



### Etapa 3: Reconocimiento y caracterización de Matrices Socioculturales (MS)

Se reconocieron las siguientes matrices socioculturales en torno al problema:

- Los que deciden
- Los que prestan servicios de salud
- Los que realizan tareas administrativas
- Los que trabajan la imagen de marca
- Los que comercializan
- Los que consumen servicios de salud

#### Caracterización de las MS

A continuación, se presenta la caracterización de las matrices socioculturales realizada en gabinete.

| <b>Los que deciden</b>                    |   |
|---|---|
| Actores                                   | Gerencia general, socios-gerente, gerentes de prestadores.  |
| Expectativas                              | Optimizar el servicio de su empresa. Posicionar sus empresas en el mercado de la salud. Destacarse en el mercado de Rosario y alrededores.  |
| Necesidades                               | Solidificar las empresas. Mantener y acrecentar el número de asociados. Incrementar sus prestaciones. Maximizar la rentabilidad.  |
| Intereses                                 | Lograr reconocimiento entre pares, colaboradores de sus empresas, y con sus clientes. Correrse del lugar del control como herramienta de gestión. Incorporar nuevos métodos de gestión.   |
| Saberes                                   | Conocen de prestaciones de servicios de salud, de negocios. Saben hasta donde ceder y hasta donde no, en función del rédito a obtener. En términos generales conocen el público al que brindan el servicio de su empresa. Saben operar políticamente. Saben negociar. Visión cortoplacista en relación a la problemática. |
| Emociones                                 | Desconfianza, expectativa de cambio, autosuficiencia.   |
| <b>Los que prestan servicios de salud</b> |   |

|              |  |
|--------------|--|
| Actores      | Prestadores de salud de sanatorios y clínicas, médicos particulares, odontólogos, médicos a domicilio.   |
| Expectativas | Que se visualicen más sus prestaciones para fortalecer su trabajo.   |
| Necesidades  | Aumentar la cantidad de consultas de asociados. Agilizar cuestiones administrativas relacionadas con el pago de las prestaciones. Mejorar términos de convenio.        |
| Intereses    | Destacarse como profesionales. Ser reconocidos. Desarrollar su carrera, crecer profesionalmente. Les interesa hacer bien su trabajo. Les interesa trabajar tranquilos. |
| Saberes      | Acerca de todo tipo de prevención de enfermedades, de farmacología, abordaje de curas, saber universitario, específico, disciplinario, técnico.                        |
| Emociones    | Compromiso con la salud, ética profesional, sensibilidad, humanidad, empatía.  |

#### **Los que realizan tareas administrativas**

|              |  |
|--------------|--|
| Actores      | Empleadas administrativas y recepcionistas de la mutual y de las empresas prestadoras.   |
| Expectativas | Tener un plan de carrera. Disminuir los problemas administrativos de su día a día. Trabajar más placenteramente. Evitar sobrecarga de tareas.  |
| Necesidades  | Ascender de categoría. Disminución de volumen de trabajo. Mejora de procesos administrativos.  |
| Intereses    | Trabajar en ambientes más distendidos. Ser escuchados por sus superiores. Menos desgaste innecesario.  |
| Saberes      | Conocimiento operativo, instrumental. Saberes específicos del orden de la clasificación y la nomenclatura. Saber orientado al dato. Prestaciones de salud. Saber institucional de áreas, conocen "con quien hablar". |
| Emociones    | Tranquilidad, seguridad laboral, alegría en el trabajo, buen trato.  |

#### **Los que trabajan en la imagen de marca**

|         |                                |
|---------|--------------------------------|
| Actores | Área de diseño y comunicación. |
|---------|--------------------------------|

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Expectativas                 | Que los procesos vinculados a la gestión de la marca estén bien definidos. Que exista un circuito de autorizaciones claro para todos. Tener lineamientos para elaborar los productos de comunicación pedidos por la gerencia. Trabajar con objetivos claros y por proyectos. Contar con un manual de marca que ordene el diseño de las piezas. Que la mutual se posicione como marca reconocida en el mercado.   |
| Necesidades                  | Obtener un pago acorde al aporte profesional y a la dedicación de horas en la empresa. Contar con herramientas tecnológicas apropiadas y óptimas para el desarrollo de actividades de diseño. Conocer en detalle la filosofía detrás de la marca, su historia y sus valores. Participar de las reuniones de toma de decisiones en torno a temas estratégicos. Conocer todos los procesos internos de la empresa y los actores vinculados a cada proceso. |
| Intereses                    | Lograr desarrollar una carrera profesional. Ser reconocidos por sus aportes profesionales. Aportar ideas nuevas. Aprender y crecer con cada proyecto. Planificar las acciones. Ser escuchados en los temas que le competen.  |
| Saberes                      | Saberes instrumentales y técnicos. Saberes específicos del área de diseño y comunicación de marca. Mirada profesional. Experiencia en gestión de otras marcas.   |
| Emociones                    | Entusiasmo en la tarea. Curiosidad por lo nuevo. Expectativa.  |
| <b>Los que comercializan</b> |  |
| Actores                      | Jefes de equipo, vendedores, telemarketers.  |
| Expectativas                 | Conseguir mejores resultados a partir de la optimización de los procesos de venta. Que la empresa sea reconocida en el mercado de manera que les facilite la venta en la calle, y no tengan que acudir a nombrar primero al principal prestador o a otros artilugios de venta. Acceder a nuevos mercados.  |
| Necesidades                  | Lograr estabilidad laboral. Contar con una política de incentivos y comisiones que los estimule a vender más y querer quedarse en la empresa. Que la empresa les brinde herramientas de capacitación para poder salir a la calle preparados. Mejorar la calidad de vida de sus familias a partir de conseguir mejores resultados de venta que les aporten mayores comisiones.  |
| Intereses                    | Ser reconocidos como “buenos vendedores” dentro de la empresa. Plan de carrera profesional.  |
| Saberes                      | Saber intuitivo, “de la calle”. Habilidades de comunicación interpersonal y empatía. Gran capacidad de cálculo y manejo del dinero. Saber popular. Conocimiento geográfico de Rosario y sus alrededores. Conocimiento empírico.  |
| Emociones                    | Orgullo. Satisfacción. Pasión.   |

| <b>Los que consumen servicio de salud</b> |  |
|---|--|
| Actores                                   | Asociados, ex asociados, potenciales clientes.   |
| Expectativas                              | Mejorar su cobertura en salud. Evitar atenderse en un hospital público. Elevar el nivel de su calidad de vida.   |
| Necesidades                               | Contar con respuestas rápidas, claras y concretas en momentos difíciles. Comodidad al momento de solicitar un turno profesional. Mejorar la periodicidad del contacto con el profesional. Mejorar la atención a domicilio. |
| Intereses                                 | Ser considerados por el sistema de salud Pertenecer.   |
| Saberes                                   | Saber no sistemático, informal, intuitivo. Sabe de supervivencia, sabe vivir al día, resistencia en condiciones adversas, se desenvuelven con naturalidad ante la inestabilidad.   |
| Emociones                                 | Sensación de no pertenecer al sistema. Exclusión. Frustración.   |

*(Elaboración en base a Massoni 2013)*

## Etapa 4: Reconocimiento de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)

En esta etapa se analizaron piezas y espacios de comunicación con el fin de reconocer las lógicas de funcionamiento y la dimensión de la comunicación dominante en torno al problema que aborda la estrategia<sup>19</sup>.

| <b>Pie-za / espa-cio</b>           | <b>Descripción</b>   | <b>Motivo por el que se consideró</b>  | <b>Marcas / dimensión dominante</b>                                      | <b>A promover</b>  |
|------------------------------------|--|--|--|--|
| <b>Folletería</b>                  | Folleto cuyo contenido es una lista de la prestación de servicios. Es una pieza puramente informativa. Se enlistan servicios y profesionales. Predomina íntegramente la Dimensión Informativa. Describe tipos de prestación, profesional o institución, dirección. | Es una de las formas de comunicación con los potenciales clientes y de dar a conocer la nómina de servicios.   | Linealidad.<br>Segmentación.<br>Comunicación operativa.<br>Verticalidad. | Es preciso movilizar, convocar a ser más activos en el cuidado de nuestra salud, empoderarse a través del conocimiento.  |
| <b>Capacitaciones a vendedores</b> | Se dictan para cada nuevo grupo de vendedores que se incorpora a la empresa. Las da el jefe de equipo correspondiente al grupo nuevo.  | Los vendedores constituyen un área fundamental para la empresa. Deben conocer muy bien el negocio y la filosofía de la organización. Además, es importante cuidar su motivación, incentivarlos. Son quienes llevan la imagen de la empresa ante los posibles clientes. | Linealidad<br>Segmentación<br>Verticalidad<br>Interacción de sujetos     | Trabajar la dimensión ideológica (haciendo énfasis en lo primordial de su actividad, porque están allí y los valores de la empresa). Sociocultural, promoviendo capacitaciones que incluyan también otras áreas de la empresa. |

<sup>19</sup> Ver. Anexo Fotos MRC.



|                              |   |  |  |   |
|------------------------------|---|--|--|---|
| <p><b>Redes sociales</b></p> | <p>La cuenta de Facebook tiene 1000 seguidores. La portada tiene como imagen una médica con una niña que parece ser su paciente. Ambas sonrientes. A nivel imagen la niña no representa a las niñas asociadas. Lo mismo ocurre con el resto de las imágenes de los posteos.</p>   | <p>Las redes sociales constituyen un canal de vinculación con asociados, ex asociados, potenciales clientes, colaboradores y prestadores. Es una vía de comunicación y permite brindar indicios al público para la construcción de la imagen que la mutual quiere generar.</p>   | <p>Dimensión informativa.<br/>Linealidad.<br/>La comunicación es puramente operativa: sólo para informar y conmemorar fechas relevantes.</p> | <p>Es preciso movilizar, convocar a ser más activos en el cuidado de nuestra salud, a empoderarse a través del conocimiento. Sensibilizar sobre salud.</p>  |
| <p><b>Página web</b></p>     | <p>La página web es netamente lineal, como el resto de las piezas analizadas. Con un predominio exclusivo de la dimensión informativa. Además, se percibe en las imágenes un claro ideal del asociado, que no se condice con el asociado real. El contenido es escueto, no hay desarrollo explicativo por ejemplo de servicios y prestadores. Sólo se los menciona. La única acción que quien recorre la página puede hacer es asociarse. No da lugar a ninguna otra participación. Esta misma falta de personalización se da en la forma de referirse. Neutra, esterilizada.</p> | <p>Motivo por el que se la eligió: esta pieza es clave. Es el punto de contacto, de acceso de cualquier persona desde cualquier parte del mundo. Es un punto de encuentro fundamental de todos los actores sociales vinculados a la problemática, así como las redes sociales, desde aquí se gestiona el vínculo con asociados, ex asociados, potenciales asociados y Constituye una importante herramienta para campañas de marketing digital que apunten a captar nuevos públicos.</p> | <p>Linealidad.<br/>Segmentación.<br/>Comunicación operativa.<br/>Verticalidad.</p>   | <p>A promover: es un espacio muy interesante a trabajar -así como las redes sociales- porque, todos los actores y matrices confluyen o pueden confluir en ella. Es un espacio de mediación desde donde dar sentido tanto a la organización como al vínculo con cada actor social. Es propicio trabajar el encuentro con la comunidad.</p> |

|                               |  |   |  |  |
|-------------------------------|--|---|--|--|
| <b>Fachada oficina</b>        | Es el punto de acceso a la oficina. El lugar por donde ingresan los asociados, los empleados y todas las personas que se relacionan con GS.  | Es importante porque, además de cumplir la función de indicar que allí se encuentra la empresa, es una pieza fundamental para trabajar la imagen de marca.                | Predomina la dimensión informativa. Con datos sobre prestadores principales y los servicios que brinda GS.<br>-Comunicación operativa.<br>-Linealidad.                           | Dimensión ideológica, a través de un claim o slogan, frases que hagan alusión a su filosofía y valores.                  |
| <b>Admisión</b>               | Es el primer espacio de contacto con la empresa. El lugar donde se realizan todos los trámites y consultas presenciales de los asociados.  | Es el punto de encuentro físico donde se ven las caras. Interactúan tanto los asociados, como los colaboradores. Es el lugar donde los asociados van a buscar respuestas. | Predomina la dimensión interaccional: horizontalidad (en el trato, se percibe cierta informalidad). Linealidad y segmentación en la disposición del mobiliario y en la atención. | Énfasis en la filosofía y valores de la empresa. Espacio exclusivo de recepción y asesoramiento.                         |
| <b>Sala de reunión grande</b> | Es el lugar donde se realizan las capacitaciones. Es el espacio más grande con el que cuentan. El único espacio de encuentro. Se observan anotaciones individuales en hojas pegadas en paredes, cartelería obsoleta, materiales en desuso, rotura en pared, desorden generalizado. | Es un espacio clave para trabajar las actividades de encuentro.   | Dimensión interaccional e informativa.   | Trabajar en la creación/preparación/diseño de un espacio específico de capacitación diferenciado del espacio de reunión. |
| <b>Sala de reunión chica</b>  | Es el único lugar aislado. Es pequeño, acogedor. Cuenta con una mesita redonda, y 4 sillas. Hay máquina de café. Se lo utiliza para reuniones de gerencia, entrevistas, y almacenamiento de folletería, carpetas, e insumos varios.  | Es el lugar más amable para dialogar. Ya que cuenta con una mesa redonda pequeña y un cuadro de arte.   | Dimensión interaccional.   | Definir funcionalidad. Reubicar el espacio de almacenamiento.  |

|                           |   |  |   |  |
|---------------------------|---|--|---|--|
| <b>Pasillos</b>           | Son oscuros y angostos. No tienen un uso más que tránsito a baños y cocina.   | Lo elegimos por su potencial uso como lugar de guardado, colocando gabinetes.  | Linealidad<br>Segmentación  | Iluminación, señalética, y espacio de almacenamiento de insumos.   |
| <b>Puestos de trabajo</b> | Son espacios pequeños y aislados entre sí, a pesar de su cercanía, se encuentran encerrados entre paredes. Se observa desorden, acumulación de papeles, carpetas, materiales y objetos varios, no utilizan organizadores de escritorio. | El diseño de las oficinas es clave en relación a: generar un buen clima laboral, potenciar la productividad en el trabajo y generar buenos vínculos entre los colaboradores. | Predomina la dimensión Informativa.<br>Marcas:<br>Segmentación, linealidad, verticalidad, comunicación operativa. | Generar apropiación del espacio por parte del público en general, de los asociados y de los colaboradores. |

## Etapa 5: Definición del Árbol de Soluciones (AS)

En esta etapa se identificaron los procesos comunicacionales deseables y posibles para cada matriz sociocultural jerarquizada como relevante para cada componente del problema identificado en la VTC.

A continuación, se presenta el listado de actividades, espacios y productos comunicacionales que se proponen para cada MS en relación a la transformación deseada.

| <b>Componente Organizacional</b>   |   |                                |  |
|--|---|--------------------------------|--|
| <b>Nivel del problema</b>  | <b>Actores/Matrices</b>   | <b>Proceso comunicacional</b>  | <b>Actividades / acciones</b>  |
| Síntomas:<br>Retardo en realización y entrega de piezas gráficas.<br>Excedente de impresión de folletería.   | <u>Actores:</u> Área Diseño y Comunicación, Administración, Gerencia.<br><u>Matrices:</u> Los que trabajan en la imagen de marca. Los que realizan tareas administrativas. Los que deciden.   | Información<br>Sensibilización | - Establecer circuitos claros de autorizaciones.<br>- Capacitaciones en gestión de procesos.<br>- Capacitaciones en gestión de la comunicación.  |
| Consecuencias:<br>Inexistencia de un criterio uniforme al momento de ofrecer los servicios al cliente.<br>Miradas parciales de cada área.<br>No hay espacio para promover encuentro de saberes.<br>Desaprovechamiento de recursos.<br>Pérdida de competitividad. | <u>Actores:</u> Gerencia, Jefes de equipo, vendedores Área comercial, Área Diseño y comunicación, Administración.<br><u>Matrices:</u> Los que deciden<br>Los que comercializan<br>Los que trabajan en la imagen de marca<br>Los que realizan tareas administrativas | Información<br>Interacción     | - Realizar la línea histórica (línea de vida) de entre todos los colaboradores.<br>- Jornada para elaborar documento: Misión, Visión, Valores.<br>- Sistematización y mapeo de clientes. |
| 3.1 Falta de definición de   | <u>Actores:</u> Gerencia, Jefes de equipo, vendedores Área  | Información<br>Interacción     | - Definición concertada del organigrama de la empresa.   |

|  |  |                                |  |
|--|--|--------------------------------|--|
| <p>roles y funciones de cada área.</p> <p>3.1.1 Inexistencia de manual de procedimiento.</p> <p>3.1.2 Escasa delegación de decisiones acorde a cada área/función.</p> <p>3.1.2.1 Falta de definición de un circuito administrativo para llevar adelante piezas de diseño.</p> <p>3.1.2.2 Falta de asignación de presupuesto acorde a necesidades de cada área.</p> | <p>comercial, Área Diseño y comunicación, Administración.</p> <p><u>Matrices:</u></p> <p>Los que deciden</p> <p>Los que comercializan</p> <p>Los que trabajan en la imagen de marca</p> <p>Los que realizan tareas administrativas</p> | <p>Encuentro sociocultural</p> | <p>- Redacción de manuales de procedimiento.</p> <p>- Establecer circuitos claros de autorizaciones.</p> |
|--|--|--------------------------------|--|

*(Elaboración en base a Massoni 2013)*

| <b>Componente Comunicacional</b>   |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>Nivel del problema</b>  | <b>Actores/Matrices</b>   | <b>Proceso comunicacional</b>             | <b>Actividades / acciones</b>   |
| <p><u>Síntomas:</u> Baja interacción del público en redes. Portada de Facebook e imágenes de publicaciones desvinculadas del público meta.</p>   | <p><u>Actores:</u> Clientes actuales, clientes potenciales, fans.</p> <p><u>Matrices:</u></p> <p>Los que consumen servicios de salud</p> <p>Los que trabajan imagen de marca</p>  | <p>Sensibilización</p> <p>Interacción</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres de creación de contenido y análisis del cliente ideal.</li> <li>- Desarrollo proceso creativo aplicado a redes sociales.</li> <li>- Capacitación en planificación de creación de contenido para redes sociales.</li> <li>- Capacitación en campañas de marketing digital.</li> <li>- Rediseño de página web.</li> </ul>   |
| <p>4.1 Falta de una imagen unificada en las distintas plataformas.</p> <p>4.1.2 Predominio de la función informativa en todas las plataformas digitales.</p> <p>4.1.3 Inexistente definición de objetivos de cada plataforma.</p> <p>4.1.3.1 Falta definir contenidos en relación a lo que se quiere lograr.</p> <p>4.1.3.2 Duplicación de contenidos en las páginas web</p> | <p><u>Actores:</u> Área de Diseño y Comunicación, Área Marketing, clientes potenciales.</p> <p><u>Matrices:</u></p> <p>Los que consumen servicio de salud</p> <p>Los que trabajan en la imagen de marca.</p> <p>Los que comercializan</p> | <p>Sensibilización</p> <p>Interacción</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de manual de marca.</li> <li>- Capacitación en Comunicación Estratégica dirigida al área de Comunicación, con el fin de incorporar otras dimensiones de la comunicación en el diseño de las piezas y espacios de comunicación.</li> <li>- Asesoría externa en comunicación.</li> <li>- Armar un calendario anual de contenido para redes sociales.</li> <li>- Jornadas de sensibilización acerca de la temática Salud destinada a todos los empleados de la empresa.</li> <li>- Realizar un diagnóstico de marca, con el objetivo de evaluar posible fusión con la unidad de VGG.</li> <li>- Selección y redacción de artículos científicos,</li> </ul> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>de ambas sedes.</p> <p>4.1.3.3 Falta de posicionamiento de marca.</p> <p>4.1.3.4 Uso inadecuado de la imagen de GS en redes sociales por parte de los vendedores.</p> |  |  | <p>noticias periodísticas y de interés relacionados a temas de salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocar a los prestadores a participar en la creación de contenidos relevantes en redes sociales sobre temas de sus especialidades.</li> <li>- Eventos públicos como: Carpas en parques o calle recreativa con actividad física, y participación de profesionales de la salud.</li> <li>- Revista interna, sobre temas de interés del asociado, que incluya información relevante.</li> <li>- Capacitación al área de ventas sobre el uso adecuado de las redes sociales.</li> </ul> |
|--|--|--|--|

*(Elaboración en base a Massoni 2013)*

| <b>Componente Calidad</b>  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Nivel del problema</b>  | <b>Actores / Matrices</b>   | <b>Proceso comunicacional</b>  | <b>Actividades / acciones</b>  |
| Síntomas:<br>Desorden en área de administración.<br>Rotación de prestadores.<br>Muebles en lugares no propicios.<br>Carteles en paredes. | <u>Matrices:</u><br>Los que deciden<br>Los que realizan tareas administrativas<br>Los que comercializan   | Sensibilización<br>Información   | - Solicitar propuestas para mejorar los espacios.<br><i>(Ver componente Comunicacional: propuesta de reingeniería edilicia).</i>   |
| 1.1 Falta de revisión de acuerdos con prestadores.   | <u>Actores:</u><br>Gerencia, prestadores, Administración.<br><u>Matrices:</u><br>Los que deciden<br>Los que realizan tareas administrativas<br>Los que prestan servicios de salud | Información<br>Sensibilización<br>Participación<br>Encuentro sociocultural | - Crear una política de Calidad.<br>- Realizar encuentros periódicos con los prestadores donde indagar sus necesidades y evaluar la calidad del servicio en conjunto.<br>- Implementar circuitos de información sobre modificaciones, novedades, etc.<br>- Participar en congresos y encuentros empresariales donde se traten temas de gestión de la calidad en las empresas.<br>- Sistematizar la información de prestadores y elaboración de informes.<br>- Armar grupos interdisciplinarios de mejoras de procesos. |
| 1.2 Falta de un sistema de evaluación del servicio y/o producto.   | <u>Actores:</u><br>Gerencia, Área comercial, asociados, Ex asociados.<br><u>Matrices:</u><br>Los que deciden<br>Los que consumen  | Sensibilización<br>Información<br>Participación                            | - Crear una política de Calidad.<br>- Desarrollar un sistema de evaluación del servicio.<br>- Armar grupo interdisciplinarios de mejoras de procesos.  |



|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | servicios de salud<br>Los que comercializan servicios de salud   |  | - Crear buzones de sugerencias e implementar encuestas de calidad del servicio a los socios.  |
| 2 Falta de prestadores propios.  | <u>Actores:</u><br>Gerencia.<br><u>Matrices:</u><br>Los que deciden  | Sensibilización<br>Participación   | - Análisis y evaluación sobre la factibilidad de incorporar prestadores propios.  |
| 3 Inadecuado tratamiento de las quejas de los asociados.<br>Inexistencia de campañas de retargeting. | <u>Actores:</u><br>Gerencia, asociados; Área Diseño y Comunicación, Área comercial, Administración, cobradores.<br><u>Matrices:</u><br>Los que deciden<br>Los que consumen<br>Los que realizan tareas administrativas<br>Los que comercializan<br>Los que trabajan la imagen de marca. | Sensibilización<br>Información<br>Participación<br>Encuentro sociocultural | - Diseñar encuestas para consultar distintos temas a los socios, como por ejemplo la calidad del servicio.<br>- Realizar encuestas de intereses entre los seguidores de las redes.<br>- Armar grupo interdisciplinario de mejoras de procesos (lo que surja de estas consultas, será insumo de análisis para el GIM). |
| Causas Próximas:<br>Resistencia al cambio.<br>Desaprovechamiento de las oportunidades del mercado.   | <u>Actores:</u><br>Gerencia<br><u>Matrices:</u><br>Los que deciden   | Sensibilización<br>Participación   | - Participar en congresos y encuentros empresariales donde se traten temas de gestión del cambio organizacional.  |

(Elaboración en base a Massoni 2013)

| <b>Componente comercial</b>   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <b>Nivel del problema</b>   | <b>Actores / matrices</b>   | <b>Proceso comunicacional</b>  | <b>Actividades / acciones</b>  |
| <u>Síntomas:</u><br>-Alta rotación de vendedores<br>-Falta de solidaridad entre compañeros de trabajo | <u>Actores:</u> Jefes de equipo, vendedores de calle, telemarketers.<br><u>Matrices:</u><br>-Los que comercializan servicios de salud<br>-Los que deciden | Sensibilización<br>Información<br>Participación<br>Encuentro   | -Articulación con el resto de las áreas de la empresa.<br>Planificar actividades de integración con dinámicas de equipos con actividades para compartir conocimiento entre vendedores con experiencia y los nuevos.  |
| 2.1 Falta de consolidación de la fuerza de venta.   | <u>Actores:</u><br>Gerencia, Jefes de Equipo; Vendedores, Telemarketers.<br><u>Matrices:</u><br>1-Los que deciden<br>2-Los que comercializan              | 1-<br>Sensibilización<br>Información<br>Participación<br>Encuentro<br>2-<br>Sensibilización<br>Información<br>Participación<br>Encuentro | Video Institucional.<br><u>Matriz Los que comercializan:</u> Conocer en profundidad la filosofía de la empresa para transmitir sus valores en cada venta<br>-Promover trabajo en equipo (Técnica: juego de los cuadrados de colores).<br>Armar grupos interdisciplinarios de mejoras de procesos:<br>-Insumo para grupo de mejoras: Grabar las ventas telefónicas.<br>-Reuniones periódicas de intercambio de experiencias, con el objetivo de recabar problemas en el proceso de venta y reclamos de los socios, para aportar nuevas técnicas.<br>Elaborar material didáctico de apoyo para capacitaciones y técnicas de aprendizaje.<br>Sistematización de la evaluación de la capacitación. |
| 2.2 Falta de una política de  | <u>Actores:</u><br>Gerencia, Jefes  | 1-<br>Sensibilización  | <u>Matriz Los que deciden:</u>   |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <p>motivación e incentivos.</p>   | <p>de Equipo;<br/>Vendedores,<br/>Telemarketers.<br/><u>Matrices:</u><br/>1-Los que deciden<br/>2-Los que comercializan</p>   | <p>Información<br/>Participación<br/>Encuentro<br/>2-<br/>Sensibilización<br/>Información<br/>Participación<br/>Encuentro</p>                            | <p>Capacitación en nuevas formas de gerenciamiento<br/>Armar grupos interdisciplinarios de mejoras de procesos<br/>Alternar desayunos de trabajo con los distintos grupos de vendedores para escuchar sus necesidades de crecimiento y evaluar plan de carrera, incentivos.</p> |
| <p>2.3 Falta de segmentación de mercado y definición del cliente ideal.</p> | <p><u>Actores:</u><br/>Gerencia, Jefes de Equipo;<br/>Vendedores,<br/>Telemarketers.<br/><u>Matrices:</u><br/>1-Los que deciden<br/>2-Los que comercializan</p>   | <p>1-<br/>Sensibilización<br/>Información<br/>Participación<br/>Encuentro<br/>2-<br/>Sensibilización<br/>Información<br/>Participación<br/>Encuentro</p> | <p>Talleres de producción y validación de conocimientos entre equipo de comunicación y equipo de ventas.<br/>Análisis de la matriz “Los que consumen servicios de salud”.</p>   |
| <p>Causas próximas:<br/>-Concepción unidimensional de la salud.</p>         | <p><u>Actores:</u><br/>Gerencia, Área Diseño y Comunicación, Área administrativa, área comercial. Jefes de equipo, vendedores, telemarketers, prestadores.<br/><u>Matrices</u><br/>Los que deciden<br/>Los que trabajan en la imagen de marca<br/>Los que realizan tareas administrativas<br/>Los que comercializan<br/>Los que consumen servicios de salud</p> | <p>Encuentro Sociocultural</p>   | <p>Trabajar mediaciones: salud y 10 años de GS: Campaña para todas las plataformas, sobre los 10 años de GS. (Elaborar productos acerca de la historia de la empresa. Participarán todas las matrices).</p>   |

|  |                                    |  |  |
|--|------------------------------------|--|--|
|  | Los que prestan servicios de salud |  |  |
|--|------------------------------------|--|--|

*(Elaboración en base a Massoni 2013)*

## Etapa 6: Diseño y realización de la investigación de campo

Para realizar la investigación de campo se diseñó la matriz de datos que se presenta a continuación, con el fin de registrar la percepción de los actores en relación al problema identificado en la VTC.

| <b>Técnica IEC utilizada</b>                           | <b>Aporte a la estrategia comunicacional</b>   | <b>Resultados obtenidos</b>   |
|--|--|---|
| Versión Técnica Comunicacional                         | Identificación aquello que está obstaculizando la transformación deseada.  | Concertación de la frase núcleo del problema y desglose en los distintos niveles.                                   |
| Mapeo Comunicacional de Actores                        | Identificación de los actores vinculados a cada uno de los niveles del problema identificado en la VTC, para aportar a la transformación que busca la estrategia.        | Diagrama de actores en función de su jerarquización y vinculación en relación a cada componente de la problemática. |
| Matrices Socioculturales                               | Reconocimiento de los agrupamientos de los actores en relación a sus modalidades del vínculo con la problemática.  | Reconocimiento de la particular vinculación de cada MS con el problema.   |
| Marcas de Racionalidad Comunicacional                  | Identificación de las lógicas de funcionamiento y la dimensión de la comunicación dominante en la situación bajo análisis en torno al problema que aborda la estrategia. | Identificación de procesos comunicacionales y dimensiones a promover.   |
| Árbol de Soluciones                                    | Diseño de los procesos comunicacionales para cada matriz identificada como relevante en torno a la solución del problema.  | Sistematización de actividades, acciones, productos y espacios de comunicación por cada MS.                         |
| Entrevistas semi-estructuradas                         | Indagar acerca de la actual modalidad del vínculo de cada MS en torno al problema identificado en la VTC.  | Actualización de la visión de las matrices socioculturales en relación a la problemática.                           |
| Plan Operativo Inicial de la estrategia comunicacional | Desplegar acciones, productos y espacios de comunicación para promover los procesos de comunicación diseñados para cada MS.  | Ejes y tonos por cada matriz. Acciones a corto, mediano y largo plazo.  |

*(Elaboración en base a Massoni 2013)*

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas.

| <b>Matriz sociocultural: Los que trabajan la imagen de marca.</b> |  |
|---|--|
| <b>Actor/es: Diseñadora</b>                                       |  |
| <b>Palabra clave</b>  | <b>Pregunta abierta</b>  |
| <b>Profesionalismo</b>  | <p><b>¿Qué es ser profesional en lo que hacen?</b><br/>           Orden, método, sistematización, coherencia. Tener circuitos claros de tareas y aprobaciones, procesos claros y eficientes.<br/>           Equipo ideal: un comunicador, un diseñador y un auxiliar de arte.</p>  |
| <b>Herramientas de trabajo</b>                                    | <p><b>¿Cómo encaran la tarea?</b><br/>           Interiorizándome primero de lo que pasa en la empresa, para no diseñar “en ciego”.</p> <p><b>¿Comparten recursos con otros?</b><br/>           - No.</p>  |
| <b>Conocimiento</b>   | <p><b>¿Cómo aprendieron a hacer lo que hacen?</b><br/>           Formación académica: estudió Diseño gráfico (Título terciario) y luego obtuvo la licenciatura en Diseño de Comunicación Visual en la UNR. En Estados Unidos adquirió conocimientos prácticos del proceso productivo de una imprenta. Trabajó en varias agencias de publicidad.</p> <p><b>¿Qué les faltaría conocer?</b><br/>           Dice que le falta más información sobre el producto. Valora necesario contar con conocimientos de redes sociales y marketing digital, también de comunicación interna.</p> |
| <b>Los otros</b>  | <p><b>¿Quiénes son y qué hacen los demás colaboradores?</b><br/>           Tiene muy poco conocimiento de las funciones y tareas del resto de los colaboradores.</p> <p><b>¿Se conocen entre ustedes?</b><br/>           Manifiesta que no conoce el funcionamiento de las demás áreas. Conoce a las chicas de administración pero a los vendedores y jefes de equipo a ninguno.</p>   |
| <b>Los clientes / asociados</b>                                   | <p><b>¿Cómo describirían al cliente/socio?</b><br/>           Menciona no haber tenido nunca contacto directo con los clientes. Si bien ahora con el trabajo que se está haciendo en redes sociales, cuenta con más información sobre el cliente potencial. Los describe como “personas son opciones”, no eligen por comparación, no tienen demasiadas opciones a la hora de elegir los servicios que consumen.</p>  |

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>La mutual</b> | <p><b>¿Qué es para ustedes la empresa?</b></p> <p>Una empresa que tiene muchas fallas, internas, sobre todo.</p> |
|------------------|--|

| <b>Matriz sociocultural: Los que comercializan</b> |  |
|--|--|
| <b>Actores: Vendedores, Jefes de Equipo.</b>       |  |
| <b>Palabra clave</b>                               | <b>Pregunta abierta</b>  |
| <b>Profesionalismo</b>                             | <p><b>¿Qué es ser profesional en lo que hacen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No mentir sobre los servicios.</li> <li>- Tener buena presencia.</li> <li>- Ser responsables.</li> <li>- Cumplir los horarios.</li> <li>- Tener conocimiento del producto.</li> <li>- Hacer un seguimiento de la venta, hasta que se concrete el alta del socio.</li> <li>- Coherencia y actitud.</li> </ul>   |
| <b>Herramientas de trabajo</b>                     | <p><b>¿Cómo encaran la tarea?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocemos muy bien el principal prestador.</li> <li>- Nos apoyamos muchos en la folletería.</li> <li>- Utilizamos mucho el WhatsApp.</li> <li>- Intentamos siempre conseguir la cita presencial, nunca vendemos por teléfono.</li> <li>- Nos basamos mucho en la información corporal y gestual de los clientes.</li> </ul> <p><b>¿Comparten recursos con otros?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De información sí, siempre. De actualizaciones del producto. Nunca de datos.</li> </ul> |
| <b>Conocimiento</b>                                | <p><b>¿Cómo aprendieron a hacer lo que hacen?</b></p> <p>A la hora de aprender lo más importante es el acompañamiento del supervisor al comienzo, porque te da confianza y seguridad, además de corregirte sobre la marcha.</p> <p><b>¿Qué les faltaría conocer?</b></p> <p>Sienten que a veces se enteran los clientes antes que ellos de los cambios en las prestaciones. Valorarían mucho contar con canales de información actualizados permanentemente.</p>   |
| <b>Los otros</b>                                   | <p><b>¿Quiénes son y qué hacen los demás colaboradores?</b></p> <p>Se conocen con todos. Interactúan con todos y valoran mucho el buen trato especialmente del área administrativa, pero también de la Gerencia.</p>   |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
|                                 | <p><b>¿Se conocen entre ustedes?</b></p> <p>Sí. Mucho.</p>  |
| <b>Los clientes / asociados</b> | <p><b>¿Cómo describirían al cliente/socio?</b></p> <p>Reconocen que pertenecen a un nivel socio económico medio-bajo.</p>   |
| <b>La mutual</b>                | <p><b>¿Qué es para ustedes la empresa?</b></p> <p>Todas manifiestan un gran sentido de pertenencia hacia la empresa. La mayoría hace muchos años que trabaja en la empresa.</p> |

|  |  |
|--|--|
| <b>Matriz sociocultural: Los que deciden</b>         |  |
| <b>Actores: gerente general y socia minoritaria.</b> |  |
| <b>Palabra clave</b>                                 | <b>Pregunta abierta</b>  |
| <b>Profesionalismo</b>                               | <p><b>¿Qué es ser profesional en lo que hacen?</b></p> <p>Observación, práctica, atención en los procesos, imaginación. Saber todo el tiempo lo que se está haciendo, y por qué se lo hace. No hacer por hacer.</p> <p>Manifiestan que el modo de ser profesionales de ellos es un modo elaborado por ellos mismos, no traído de afuera, de alguna formación académica, sino formado a partir de la práctica.</p> <p>Ahora comenzaron a sentir que les faltan procesos profesionales y que eso está impidiendo el crecimiento de la empresa.</p> |
| <b>Herramientas de trabajo</b>                       | <p><b>¿Cómo encaran la tarea?</b></p> <p>La socia dice encarar su tarea adaptándose a los cambios tecnológicos.</p> <p>Para el Gerente en cambio, representa mucho trabajo y esfuerzo, observación y objetivos claros. Destaca al mail como la herramienta que ordena las tareas del día a día.</p> <p><b>¿Comparten recursos con otros?</b></p> <p>Comparten el sistema, principalmente con Administración. Sin el sistema la empresa no sería posible.</p>   |



|  |  |
|--|--|
| <p><b>Los otros</b></p>                | <p><b>¿Quiénes son y qué hacen los demás colaboradores?</b></p> <p>Conocen a todos los integrantes de la empresa, siempre tuvieron y siguen teniendo un trato personalizado con todos. Si bien a medida que fue creciendo se hace cada vez más difícil tener tanta cercanía con todos.</p> <p>La socia añora la época en que la empresa no era tan grande, y ella podría conocer a todos.</p> <p><b>¿Se conocen entre ustedes?</b></p> <p>Sí, mucho. Con la mayoría mantienen una relación laboral desde hace muchos años.</p> |
| <p><b>Los clientes / asociados</b></p> | <p><b>¿Cómo describirían al cliente/socio?</b></p> <p>Para el Gerente el cliente es toda persona que quiera y pueda contratar el servicio, independientemente de quién sea. Clase media-baja.</p> <p>Para la socia, son personas de clase media-baja, que tienen sólo esta cobertura. Son inestables económica y laboralmente.</p>   |
| <p><b>La mutual</b></p>                | <p><b>¿Qué es para ustedes la empresa?</b></p> <p>El Gerente manifiesta que la empresa es como <i>“su hijo varón, su orgullo”</i>.</p> <p>Para la socia, es un buen producto que no está aprovechado al máximo. Su trabajo.</p>  |

**Matriz sociocultural: Los que realizan tareas administrativas.**

**Actores: admisionistas y encargada de administración.**

| <p><b>Palabra clave</b></p>   | <p><b>Pregunta abierta</b></p>   |
|-------------------------------|--|
| <p><b>Profesionalismo</b></p> | <p><b>¿Qué es ser profesional en lo que hacen?</b></p> <p>Lograr que todo funcione correctamente. Cobranzas e informes a prestadores. Atención al socio, ya que muchas veces llaman para pedir más información, y tenemos que salir a explicar cosas que los vendedores dejaron en el aire. Dicen que ser profesional tiene que ver con una ética de trabajo que es individual de cada persona, independientemente de la tarea y función que realice. Es fundamental que el orden venga desde arriba, que las funciones de cada una estén claras, y las tareas que se realizan sean específicas. Advierten que falta definición de roles y funciones de cada uno. Reconocen como lo más importante la atención al socio.</p> |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Herramientas de trabajo</b>  | <p><b>¿Cómo encaran la tarea?</b><br/>A través del sistema, que es la herramienta nodal. Sin el sistema no hay mucho que puedan hacer, llega un punto en que no pueden avanzar cuando el sistema no funciona.</p> <p><b>¿Comparten recursos con otros?</b><br/>Comparten planillas de Excel entre ellas.</p>   |
| <b>Conocimiento</b>             | <p><b>¿Cómo aprendieron a hacer lo que hacen?</b></p> <p>La encargada tiene mucha experiencia, ya que trabaja aquí desde los inicios, y se formó trabajando en otra empresa del rubro anteriormente. Manifiesta que allí aprendió casi todo lo que sabe. El perfil de las admisionistas es netamente administrativo, más que de atención al cliente.</p>   |
| <b>Los otros</b>                | <p><b>¿Quiénes son y qué hacen los demás colaboradores?</b><br/><b>¿Se conocen entre ustedes?</b></p> <p>Sí, ellas conocen a todos, porque toda la empresa interactúa con ellas para algo.</p>   |
| <b>Los clientes / asociados</b> | <p><b>¿Cómo describirían al cliente/socio?</b></p> <p>Dicen que el socio de salud, es un cliente particular, por el tipo de servicio, son personas que llegan en situaciones de vulnerabilidad a la hora de consumir los servicios, tanto de salud como de sepelio, por lo tanto, el trato amable y comprensivo hacia ellos es fundamental.</p> <p>Advierten que los vendedores no explican con claridad y detalle el alcance los servicios, por lo que el socio está permanentemente desinformado. Reconocen que el cliente de la mutual tiene un bajo nivel socio-económico.</p> |
| <b>La mutual</b>                | <p><b>¿Qué es para ustedes la empresa?</b></p> <p>Una de ella se abstiene de contestar esta pregunta, ya que dice estar buscando otro trabajo por cuestiones personales. Para la encargada del área, la empresa es como “un hijo más”. Está desde el comienzo de la empresa. La tercera colaboradora, dice que se siente parte de la empresa y cómoda.</p>   |

## **Etapa 7: Diseño del Plan Operativo inicial de la estrategia comunicacional (PO)**

Integrando los resultados de las etapas anteriores y tomando como base el Árbol de Soluciones realizado en gabinete, se describen a continuación las acciones, productos y espacios de comunicación diseñados para cada matriz sociocultural.

Este Plan Operativo describe ejes (qué) y tonos (cómo) por cada matriz, que resultan más convergentes en torno a la solución del problema y que sugerimos implementar a corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, es necesario aclarar que estas líneas de acción se irán ajustando a medida que el problema que aborda la estrategia se transforme. Por lo tanto, deben ser tomadas como una guía flexible y no como una prescripción estática.

### Formulación de líneas estratégicas de intervención

Eje 1: Visión unificada de la organización.

Objetivo general: Generar espacios fluidos y articuladores.

### Acciones inmediatas (3 meses)

| <b>Actividad</b>  | <b>Producto</b>   | <b>Objetivo</b>  | <b>Actores/ MS</b>  |
|---|---|--|---|
| Jornada para realizar la línea histórica de la empresa. | Línea de vida de la empresa.  | Visión unificada de la organización.                                 | Gerencia, Administración, Área Diseño y Comunicación, Área comercial.         |
| Jornada para definir Misión, Visión y Valores.          | Documento Misión, Visión, Valores.                                    | Visión unificada de organización.                                    | Gerencia, Administración, Área Diseño y Comunicación, Área comercial.         |
| Campañas de comunicación interna y externa.             | Publicaciones para redes sociales.<br>Piezas gráficas de soporte para | Problematizar el concepto de salud que tienen los distintos actores. | Clientes actuales, clientes potenciales, fans, Gerencia, Administración, Área |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | campañas (afiches, folletos, etc.)   | Lograr reconocimiento en el ámbito de la salud y los servicios sociales.                                     | Diseño y Comunicación, Vendedores, Jefes de equipo, Cobradores.       |
| Organización del evento "10 años de la mutual".  | Evento "10 años de la mutual".<br>Video institucional.   | Promover la participación y la pertenencia de todos los colaboradores.                                       | Gerencia, Administración, Área Diseño y Comunicación, Área comercial. |
| Capacitación en planificación de creación de contenido para redes sociales.            | Esquema base de contenido.   | Tener presencia en redes sociales.   | Área Diseño y Comunicación.   |
| Talleres de creación de contenido y análisis del cliente ideal.                        | Documento descripción del cliente ideal.<br>Calendario anual de contenido para redes sociales. | Tener presencia en redes sociales.   | Área Diseño y Comunicación.   |
| Capacitación en diseño, implementación y monitoreo de campañas de marketing digital.   | Campañas en redes sociales.  | Incrementar el número de fans y las interacciones en Facebook e Instagram.                                   | Área Diseño y Comunicación, Marketing (Asistente Gerencia).           |
| Jornada de capacitación al área de ventas sobre el uso adecuado de las redes sociales. | Presentación digital para soporte de la capacitación.  | Lograr un uso adecuado de las redes sociales por parte de los vendedores.                                    | Área comercial.   |
| Descripción del cliente ideal.   | Documento Cliente Ideal.   | Lograr una visión unificada sobre el público meta.<br>Fortalecer la fuerza de venta con nuevas herramientas. | Área Diseño y comunicación, Área comercial.                           |

Acciones de corto plazo (6 meses)

| <b>Actividad</b>   | <b>Producto</b>       | <b>Objetivo</b>  | <b>Actores/ MS</b>                                    |
|--|-----------------------|--|---|
| Reuniones para definir proceso de inducción: contenidos y etapas.  | Proceso de inducción. | Brindar al nuevo colaborador una orientación clara sobre las funciones que desempeñará, la misión y visión de la organización, su funcionamiento interno y estructura. | Gerencia, Área Diseño y Comunicación, Área comercial. |
| Taller de capacitación a vendedores sobre: "Concepción multidimensional de la salud".  |                       | Problematizar el concepto de salud que tienen los vendedores.  | Área comercial.                                       |
| Talleres de producción y validación de conocimiento entre el Área Diseño y Comunicación y los equipos de venta.  |                       | Fortalecimiento del equipo de ventas. Lograr una visión compartida sobre el público objetivo.  | Área comercial, Área de Diseño y Comunicación.        |
| Jornadas de intercambio de experiencias de los equipos de venta con participación de gerencia.   |                       | Fortalecimiento del equipo de ventas.  | Gerencia, Área comercial.                             |
| Rediseño de la página web, acorde a las características del público meta, incorporando servicios al usuario (Ejemplo. pago de cuotas para los socios, consulta de planes, etc.). | Nueva página web.     | Unificar la imagen en todas las plataformas digitales.   | Área Diseño y Comunicación.                           |

|                                 |                  |   |                             |
|---------------------------------|------------------|---|-----------------------------|
| Desarrollo del Manual de Marca. | Manual de Marca. | Consolidar y unificar la imagen de marca. | Área Diseño y Comunicación. |
|---------------------------------|------------------|---|-----------------------------|

Acciones de mediano plazo (12 meses)

| <b>Actividad</b>   | <b>Producto</b>   | <b>Objetivo</b>  | <b>Actores/ MS</b>  |
|--|---|--|---|
| Sistematización y mapeo de clientes.   |   | Fortalecimiento de la fuerza de venta.   | Área comercial.   |
| Participación en congresos y encuentros empresariales sobre gestión del cambio organizacional.   |   | Promover nuevas visiones del negocio tendientes a incorporar el desarrollo organizacional en la cultura.                       | Gerencia.   |
| Talleres de capacitación en Comunicación Interna.  |   | Incorporar la comunicación en la gestión de la organización.   | Gerencia, Área Diseño y Comunicación, Área comercial, Administración.                                 |
| Presencia de la marca en espacios públicos: carpas en parques o calle recreativa con actividad físicas, profesionales dando algún servicio puntual (ej. enfermeros tomando la presión arterial, etc.). | Diseño de identidad efímera y aplicaciones: banners, lonas, carpas, banderas, stands, folletería. | Lograr posicionamiento de la marca en el mercado la salud local.   | Clientes potenciales: personas que frecuentan los espacios públicos y valoran el cuidado de la salud. |
| Revista mensual interna destinada al asociado, sobre temas relacionados al cuidado de la salud, información relevante de servicios,  | Revista impresa.  | Brindar más y mejores servicios al asociado a través de un nuevo canal de comunicación que tiene llegada a través del cobrador | Clientes actuales, colaboradores.   |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| actualizaciones, novedades, eventos, campañas.  |   | todos los meses. Concentrar todas las novedades internas en un sólo lugar.   |   |
| Elaborar un diagnóstico de marca con el fin de evaluar la posibilidad de unificar la marca con la sede de VGG..   | Estudio de factibilidad. Análisis y diagnóstico marcario.   | Optimizar los recursos internos de ambas unidades. Evitar la dispersión de las capacidades de las áreas. Unificar la imagen de la marca. | Área Diseño y Comunicación, Gerencia.   |
| Rediseño de fachada, incorporando conceptos relacionados con la filosofía y valores de la empresa.  | Diseño de imagen aplicada a la fachada de la oficina.   | Promover la apropiación del espacio por parte del público en general, de los asociados y de los colaboradores.                           | Clientes actuales, clientes potenciales, gerencia, administración, área de diseño y comunicación, vendedores, jefes de equipo, cobradores, prestadores. |
| Rediseño de oficinas para crear espacios fluidos que atiendan necesidades diversas: espacios de capacitación y aprendizaje, espacios de colaboración, de reuniones, de concentración, de socialización. | a. Área de admisión: Rediseño con énfasis en la filosofía y valores de la empresa. Evaluar posibilidad de un espacio exclusivo de recepción y asesoramiento.<br>b. Área de administración: unificar espacio de trabajos vinculados.<br>c. Sala de reunión chica: Evaluar posibilidad de mudar espacio de almacenamiento | Promover la apropiación del espacio por parte del público en general, de los asociados y de los colaboradores.                           | Clientes actuales, clientes potenciales, gerencia, administración, área de diseño y comunicación, vendedores, jefes de equipo, cobradores, prestadores. |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | (folletería, productos de almacén y limpieza).<br>d. Sala de Reunión Grande: Trabajar en la creación/ preparación/ diseño de un espacio específico de capacitación diferenciado del espacio de reunión.<br>e. Pasillo: agregar iluminación, señalética y gabinetes para almacenamiento de insumos. |  |  |
|--|--|--|--|

Eje 2: Fortalecimiento de equipos y áreas.

Objetivo general: Clarificación de roles y funciones de cada área.

Acciones inmediatas (3 meses)

| <b>Actividad</b>  | <b>Producto</b>                                       | <b>Objetivo</b>                             | <b>Actores/ MS</b>                                    |
|---|---|---|---|
| Reunión para concertar usos y funciones de la folletería. | Nueva folletería acorde a las necesidades planteadas. | Repensar la función de las piezas gráficas. | Área Diseño y Comunicación, Área comercial.           |
| Reuniones para concertar los lineamientos de venta.       |   | Lograr un discurso de ventas unificado.     | Gerencia, Área comercial, Área Diseño y comunicación. |



|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Programa de capacitación a los equipos de ventas.   |  | Lograr un discurso de ventas unificado. | Área comercial.   |
| Diseño de un programa secuencial y progresivo de formación para vendedores.   |  | Fortalecimiento del equipo de ventas.   | Área comercial.   |
| Planificación de actividades de integración con dinámicas de equipos.   |  | Fortalecimiento del equipo de ventas.   | Área comercial.   |
| Jornadas de intercambio sobre formas de trabajo de las diferentes áreas.  |  | Fortalecimiento de áreas.               | Gerencia, Administración, Área Diseño y Comunicación, Área comercial. |
| Participar del programa de capacitación para conocer en profundidad la filosofía de la organización y poder transmitir sus valores en cada venta. | Material didáctico de apoyo para capacitaciones y técnicas de aprendizaje. | Fortalecimiento del equipo de ventas    | Área comercial.   |
| Crear un sistema de evaluación de las capacitaciones.   | Sistema de evaluación.   | Fortalecimiento del equipo de ventas    | Grupo de Mejoras.   |
| Definir una nueva política de incentivos a vendedores basada en: plan de carrera, capacitación, comisiones.                                       |  | Fortalecimiento del equipo de ventas.   | Gerencia, Grupo Interdisciplinario de Mejoras (GIM).                  |

Acciones de corto plazo (6 meses)

| <b>Actividad</b>  | <b>Producto</b>     | <b>Objetivo</b>   | <b>Actores/ MS</b>  |
|---|---------------------|---|---|
| Reuniones para planificar y definir la Guía de Prácticas internas.        | Guía de prácticas.  | Establecer el correcto funcionamiento de cada área. Contar con un documento para que cada nuevo colaborador que se incorpore conozca los lineamientos principales de la organización. | Gerencia, Administración, Área Diseño y Comunicación, Área comercial. |
| Reuniones periódicas de staff donde comunicar las novedades de cada área. | Minutas de reunión. | Mantener a todas las áreas actualizadas en cuanto a las novedades relevantes.   | Gerencia, Administración, Área Diseño y Comunicación, Área comercial. |
| Concertación del organigrama.   | Organigrama.        | Clarificar los roles y funciones de cada área.  | Gerencia, Administración, Diseño y Comunicación, Jefes de Equipo.     |
| Capacitación en gestión de procesos.                                      |                     | Establecer procesos de trabajo claros y circuitos de autorizaciones.  | Gerencia, Administración, Área Diseño y Comunicación, Área comercial. |

Eje 3: Gestión de la calidad.

Objetivo general: Impulsar un camino de proyección a futuro.

Acciones inmediatas (3 meses)

| <b>Actividad</b>   | <b>Producto</b>  | <b>Objetivo</b>                           | <b>Actores/ MS</b>  |
|--|--|---|---|
| Implementar circuitos y canales de información sobre actualizaciones, y modificaciones del servicio, novedades, etc. | Grupo de Facebook para Asesores Comerciales.<br>Grupo de WhatsApp para Asesores Comerciales.<br>Cartelera de anuncios en sala de vendedores. | Optimizar la prestación de los servicios. | Asesores comerciales, Administración, Área Diseño y Comunicación. |

Acciones de corto plazo (6 meses)

| <b>Actividad</b>                                     | <b>Producto</b>  | <b>Objetivo</b>   | <b>Actores/ MS</b>  |
|--|--|---|---|
| Realizar reuniones periódicas con los prestadores.   | Informes de evaluación de los prestadores y de los servicios.        | Evaluar la calidad de los servicios y los acuerdos con los prestadores. | Gerencia, Grupo Interdisciplinario de Mejoras (GIM), Prestadores.     |
| Formar un Grupo Interdisciplinario de Mejoras (GIM). | Buzones de sugerencia.<br>Encuestas de satisfacción.                 | Desarrollar un sistema de evaluación del servicio.                      | Gerencia, Administración, Área Diseño y Comunicación, Área comercial. |
| Crear una política de Calidad.                       |  | Adoptar un modelo de gestión de la calidad en atención en salud.        | Grupo Interdisciplinario de Mejoras (GIM).                            |
| Diseñar e implementar encuestas permanentes a        | Encuestas en distintos formatos. Por ejemplo: en papel con el recibo | Optimizar la prestación de servicios.                                   | Grupo Interdisciplinario de Mejoras (GIM).                            |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| socios sobre la calidad del servicio.   | mensual, por mail, por redes sociales, por Facebook, en la página web, en las oficinas, por buzón o tótem digital, publicaciones con formato de encuesta de IG y FB. |   |   |
| Analizar casos de consultas en redes sociales y WhatsApp, con el fin de mejorar los modos y tiempos de respuesta. | Guía de Prácticas.<br>Apartado: Atención al cliente.   | Optimizar los modos de respuestas a consultas de los socios y potenciales clientes, en los distintos canales. | Área Diseño y Comunicación,<br>Grupo Interdisciplinario de Mejoras (GIM). |

Acciones de mediano plazo (12 meses)

| <b>Actividad</b>  | <b>Producto</b>  | <b>Objetivo</b>  | <b>Actores/ MS</b>          |
|---|--|--|-----------------------------|
| Definir una política de calidad en relación a los acuerdos con los prestadores.                 | Guía de prácticas.<br>Apartado: acuerdo con prestadores. | Optimizar la prestación de los servicios.  | Gerencia, Grupo de mejoras. |
| Participar en congresos y encuentros empresariales sobre gestión de la calidad en las empresas. |  | Promover un ambiente que permita el desarrollo de la responsabilidad, la participación y el continuo aprendizaje de los colaboradores. | Gerencia.                   |
| Estudiar de factibilidad para incorporar prestadores propios a futuro.                          | Estudio de factibilidad.                                 | Proyección y crecimiento.  | Gerencia.                   |

# Capítulo 3 – Reflexiones finales

## Conclusiones

Con este trabajo de investigación nos propusimos dar cuenta de una práctica de intervención profesional a través del diseño de una estrategia comunicacional utilizando técnicas y herramientas propias de una Investigación Enactiva en Comunicación (IEC).

Luego de varios meses de trabajo, podemos decir que nos hemos acercado bastante a la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica, habiendo puesto en práctica algunos de sus postulados teóricos y metodológicos.

Con respecto a las técnicas IEC utilizadas en la investigación, destacamos la elaboración de la Versión Técnica Comunicacional con el equipo interdisciplinario de la organización demandante, a través de la cual se logró concertar la frase núcleo del problema comunicacional y el despliegue en los distintos niveles de la problemática, tal como se menciona en el Cap. 2 / Apartado Diseño de la estrategia comunicacional / Etapa 1.

El trabajo en equipo realizado durante la jornada-taller instauró, además, una nueva forma de participación al interior de la organización que aún hoy sigue dando frutos. La definición de la VTC nos permitió tener una visión clara sobre aquello que estaba obturando la transformación y de esa manera poder direccionar el despliegue de la estrategia comunicacional a partir de allí.

Si bien en un comienzo los directivos de la organización se mostraron reticentes a la hora de validar el alcance de nuestro trabajo profesional, pudimos constatar como su percepción fue cambiando favorablemente a lo largo de todo el proceso, a medida que se evidenciaban los movimientos que la comunicación estratégica iba propiciando en el territorio.

Así también, valoramos el trabajo en gabinete con las técnicas IEC (MCA; MS; MRC; AS; PO) tal como se detalla en el Cap. 2 / Apartado Diseño de la estrategia comunicacional / Etapas 2 a 7, lo que nos permitió tener una aproximación a la teoría y a la práctica de la Comunicación Estratégica, la cual esperamos profundizar en futuras investigaciones.

## Logros y aprendizajes

Durante tres meses trabajamos junto a la organización en el desarrollo de una estrategia de comunicación a través de pasos y procedimientos analíticos y operacionales propios de nuestra metodología de trabajo. Para ello fue necesario compartir el trayecto en equipo y habitar los espacios organizacionales del día a día que nos permitió comprender sus modos y su cultura.

Como comunicadoras estratégicas nuestro foco estuvo puesto en propiciar encuentros socioculturales para habilitar reconfiguraciones que hagan emerger nuevas realidades. Es por eso que nuestra metodología no se basó en la ejecución de un plan que desconsidera las particularidades de la organización, sino en una estrategia entendida como un mapa dinámico capaz de habilitar nuevas modalidades del encuentro y que, por ello mismo, generó potentes transformaciones que se evidenciaron desde el comienzo del proceso.

Resaltamos los efectos positivos que nuestra intervención generó en la organización, constatando que, a un mes de haber finalizado el proceso, ya han comenzado a ejecutar las primeras acciones propuestas en el Plan Operativo.

Una de las transformaciones más significativas de todo este proceso que podemos mencionar, es la formación del Área de Comunicación, organizada a partir del equipo que se conformó para llevar adelante el plan de redes sociales.

A continuación, mencionamos las principales acciones que se pusieron en marcha para cada uno de los Ejes del PO.

### Transformaciones en marcha del Eje 1: Visión unificada de la organización

- Se creó la cuenta de Instagram de la empresa.
- Se comenzó a trabajar en el cambio de tono del contenido de las publicaciones de Facebook.
- Se creó un slogan para trabajar todas las comunicaciones externas: “Tu tranquilidad es nuestra prioridad”.
- Se comenzó a trabajar en la planificación anual del contenido de las redes sociales (objetivos, pilares de contenido, programación, recursos necesarios, imagen, tonos, relevancia).

- Cliente Ideal: se trabajó en su identificación y caracterización. Se elaboró el primer documento de Cliente Ideal, que va a servir de guía tanto para vendedores como para el tono en las comunicaciones externas de las distintas plataformas. En este sentido, el primer cambio de tono en las comunicaciones fue: “de Usted a vos”.
- A partir de la caracterización del Cliente Ideal, se produjeron cambios en la nueva folletería de la campaña 2019-2020. Se reubicó el logotipo en el encabezado dándole mayor importancia.
- Se comenzó a charlar sobre la necesidad de rediseñar el logotipo.
- Se comenzó a charlar sobre la necesidad de fusionar la marca con la unidad de VGG.
- Se comenzó a pensar en la necesidad de comunicar a toda la cartera de socios los cambios en los servicios.
- Se realizaron las primeras campañas de marketing digital en Facebook: 1. Tarjeta Naranja, 2. Interacción con la publicación sobre “Día Mundial de toma de conciencia sobre el abuso y maltrato en la vejez, 3. Interacción con la publicación del 10 de Julio (pilar Venta directa, resultado: 119 likes). Próxima campaña en curso: Ganar fans a partir del público que interactuó con la publicación de venta directa.
- Se empezaron a implementar circuitos y proceso de realización de tareas en conjunto y de aprobaciones más claros y eficientes.
- Se comenzaron a utilizar algunas herramientas de planificación y seguimiento de tareas (esquema base de contenido, calendario de fechas importantes, planilla de creación de textos para posteos, y planilla seguimiento de tareas Equipo Redes).

### Transformaciones en marcha del Eje 2: Fortalecimiento de equipos y áreas

- Se mudó el puesto de Diseño a la oficina de la Asistente de Gerencia, de esta manera se promueve el trabajo colaborativo de dos recursos que interactúan permanentemente.
- Se aumentaron las horas de la Asistente de Gerencia a jornada completa.
- Durante las reuniones de trabajo del Equipo de Redes, surgió la idea de realizar reuniones de staff para comunicar las novedades de cada área (a implementar).
- Se decidió incorporar un nuevo recurso de media jornada en el área de Administración, cuya búsqueda está en curso.

- Se realizó la primera Jornada de intercambio con todas las áreas organizada por el área Diseño y Comunicación para compartir el proceso que se viene realizando en redes sociales y también para trabajar en la Línea de Vida. Material que será la base para la creación de la Misión, Visión y Valores, y para el contenido del Pilar #1 de redes sociales.
- Se incorporó un nuevo Jefe de Equipo, quién será el encargado de dictar las capacitaciones a los vendedores. Para lo que se destinó el espacio que anteriormente funcionaba como oficina de telemarketing.
- Se realizó un almuerzo para festejar el día del amigo después de mucho tiempo que no se hacía una reunión interna de socialización.
- Las colaboradoras de Administración manifiestan que el clima laboral mejoró en este tiempo.

### Transformaciones en marcha del Eje 3: Gestión de la calidad

- Se comenzaron a evaluar los modos de respuestas a las consultas por Facebook.
- Se está pensando en la necesidad de contar con un registro sistematizado de los acuerdos con prestadores.
- Se comenzaron a implementar herramientas informáticas de gestión.
- Se está evaluando la posibilidad de incorporar un chat interno que permita la comunicación instantánea para consultas rápidas entre áreas.

Por último, nuestro aporte profesional en este proyecto pretendió reconocer la potencia de la heterogeneidad presente en la organización y articular los diversos modos, para hacer emerger nuevos mundos deseables y posibles. Confiamos en haberlo logrado al menos en parte.



## Agradecimientos y dedicatorias

A la Universidad Pública,  
a Sandra,  
por ser un faro en el navegar comunicacional,  
a Andrea,  
por su entrega y profesionalismo,  
a los colegas de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario,  
por la invitación al juego de la comunicación,  
a los compas de la Red Sentipensante,  
por una Latinoamérica unida,  
a los colegas ex AAdeCI,  
al equipo de Estudio Balcarce,  
a Gustavo, a Martina, a Cheli, Dady, Pipi, Juani y Ani, mi familia, mi red,  
a la memoria de Coni y Alfredo,  
mis abuelos queridos,  
a la memoria de Marcos.

## Bibliografía

- ECHEVERRÍA, Rafael. “La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación”. Santiago de Chile, Granica, 2000.
- LONGO, Verónica. “La inherencia de la comunicación en la planificación”. Libro POLÍTICAS PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN: UNA CUESTIÓN ESTRATÉGICA. 2018. Artículo disponible en: <http://www.neu.unsl.edu.ar/wp-content/uploads/2018/08/Libro-Politicasy-Comunicacion-ilovepdf-compressed2.pdf>
- MARTIN BARBERO, Jesús. “De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. México, Ediciones G. Gili, 1987.
- MASSONI, Sandra. Tesis doctoral: “Estrategias de comunicación rural: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional” (Año 2003, Facultad de Filosofía de la Universidad de Buenos Aires).
- MASSONI, Sandra. “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 2007.
- MASSONI, Sandra. “Comunicación estratégica: comunicación para la innovación”. Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 2011.
- MASSONI, Sandra. “Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural”. Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 2013.
- MASSONI, Sandra. “Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires”. Ediciones Ciespal, 2016.
- MASSONI, Sandra. “Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos”. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, año XV n.28, ALAIC, ene-jun, 2018.
- MASSONI, Sandra, PIOLA, Mariana, MARGHERIT, Luciana. “Investigación Enactiva en Comunicación. Estudio comparativo de proyectos caso que aplican metodología y Software IEC”, 2019. Revcom. Artículo disponible en: <https://doi.org/10.24215/24517836e008>
- MATURANA ROMESÍN, Humberto y DÁVILA YAÑEZ, Ximena. “El Árbol del vivir”. Santiago de Chile, MVP Editores, 2015.
- MATURANA, Humberto, y VARELA, Francisco. “El árbol del conocimiento”, Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 2002.
- MORIN, Edgar. “Introducción al pensamiento complejo”, Buenos Aires, Gedisa, 1990.

- NAJMANOVICH, Denise. "Pasos hacia un pensamiento complejo. Subjetividad. Vínculos-redes".
- NAJMANOVICH, Denise. "Mirar con nuevos ojos. Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo". Buenos Aires, Biblos, 2008.
- PEREZ, Rafael y MASSONI, Sandra, "Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones". Madrid, Ariel Ediciones, 2009.
- URANGA, Washington. "La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional". 2004. Artículo disponible en:  
[http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=30:propios-15&catid=8:textos-propios&Itemid=107](http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=30:propios-15&catid=8:textos-propios&Itemid=107)
- URANGA, Washington. "La comunicación es acción: comunicar desde y en las prácticas sociales". 2018. Artículo disponible en:  
[http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16:propios-22&catid=8:textos-propios&Itemid=107](http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=16:propios-22&catid=8:textos-propios&Itemid=107)
- Simons y Chablis. Video "The Monkey Business Illusion" de  
[https://youtu.be/IGQmdoK\\_ZfY](https://youtu.be/IGQmdoK_ZfY)

## Anexo Fotos MRC

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>FOTO 1</p>    | <p>FOTO 2</p>    | <p>FOTO 3</p>    |
| <p>Fachada oficina Rosario-1</p>  | <p>Fachada oficina Rosario-2</p>  | <p>Admisión</p>  |
| <p>FOTO 4</p>   | <p>FOTO 5</p>   | <p>FOTO 6</p>   |
| <p>Sala de reunión grande-1</p>   | <p>Sala de reunión grande-2</p>   | <p>Sala de reunión grande-3</p>  |
| <p>FOTO 7</p>  | <p>FOTO 8</p>  | <p>FOTO 9</p>  |
| <p>Sala de reunión grande-4</p>   | <p>Sala de reunión grande-5</p>   | <p>Sala de reunión grande-6</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>FOTO 10</p>    | <p>FOTO 11</p>    | <p>FOTO 12</p>    |
| <p>Sala de reunión grande-7</p>  | <p>Sala de reunión grande-8</p>  | <p>Sala de reunión grande-9</p>   |
| <p>FOTO 13</p>   | <p>FOTO 14</p>   | <p>FOTO 15</p>   |
| <p>Sala de reunión chica-1</p>   | <p>Sala de reunión chica-2</p>   | <p>Sala de reunión chica-3</p>  |
| <p>FOTO 16</p>  | <p>FOTO 17</p>  | <p>FOTO 18</p>  |
| <p>Pasillos-1</p>  | <p>Pasillos-2</p>  | <p>Puestos de trabajo</p>   |