



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

## **Caso Práctico**

“Un modelo comunicacional para una caja de seguridad social para profesionales de la provincia de Misiones, República Argentina”.

Para obtener el grado de:

**Maestro en Administración**

Presenta: Rita Mabel Figueredo

Tutor: Dra. Rocío Llarena de Thierry

México, D.F., Febrero 2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**RESUMEN:** Una buena organización tiene como base una fluida y libre comunicación entre todos los integrantes de la misma. Es por ello que el manejo de la comunicación organizacional se convierte en una herramienta esencial para la gestión y para lograr el alcance de los objetivos propuestos y en un tema de tratamiento prioritario. En el presente trabajo se analizará la estructura y estado actual de las comunicaciones en la Caja de Profesionales Médicos de la Provincia de Misiones (CA.PRO.ME), Argentina, para establecer mediante un estudio cualitativo, si existen inconvenientes o áreas descuidadas, con el objetivo en caso afirmativo de proponer un plan integral de comunicación que pueda usarse como herramienta para el desarrollo armónico de la organización y una mejor administración y gestión.

**Palabras clave:** comunicación, organización, caja de jubilaciones, seguridad social, comunicacional, CAPROME.

**Summary:** *A good organization has as base a smooth and free communication between all its members. That is why the management of organizational communication becomes an essential tool for the management, and to achieve the scope of the proposed objectives and a matter of priority. This paper will analyse the structure and current state of communications in the case of the Caja de Profesionales Médicos de la Provincia de Misiones (CA.PRO.ME) Argentina, to establish through a qualitative study, if there are problems or areas neglected, with the objective, if so, propose a comprehensive communication plan, that can be used as a tool for the harmonious development of the organization and a better administration and management.*

**Key words:** *communication; organization; communicational; pension fund; social security, CAPROME.*

## INDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	7
I LA CAJA DE PROFESIONALES MÉDICOS .....	14
1.1. Contexto Social.....	14
1.2. Órganos de Conducción y Control.....	18
1.3 La función de la CA.PRO.ME .....	21
1.4 Estructura administrativa interna.....	22
II MARCO LEGAL .....	25
2.1 Constitución Nacional Argentina.....	25
2.2 Constitución Provincial.....	31
2.3 Ley Nacional 24.241.....	31
2.4 Ley Provincial XIX N° 36 (Ex Ley 3621).....	32
2.5 Decretos Reglamentarios.....	33
2.6 Resoluciones de la Asamblea.....	33
2.7 Resoluciones del Directorio.....	35
III- TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN.....	36
3.1 Antecedentes.....	36
3.2 Modelo de Shannon.....	38
3.3 Modelo De Katz Y Lazarsfeld: .....	40
3.4 Modelo De Jakobson .....	40
3.5 Modelos Sociológicos de la Comunicación.....	41

3.5.1 El modelo funcional.....	42
3.5.2 Modelo de contingencia en la comunicación.....	44
3.5.3 La comunicación publicitaria .....	46
3.6 La marca como unidad de comunicación.....	48
3.7. La comunicación en las organizaciones.....	48
3.7.1 La misión y la visión de una organización como requisito para una comunicación eficaz.....	50
3.7.2 Qué es la comunicación organizacional.....	52
IV. ESTUDIOS SOBRE LA COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES.....	55
V-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
5.1 Hipótesis que da Origen al Trabajo .....	60
5.2 Objetivos de la Investigación.....	60
5.2.1 Objetivo General.....	60
5.2.2 Objetivos Específicos.....	60
5.3 Modelo que se Usará .....	61
5.4 Variables.....	62
5.5 Marco Metodológico.....	64
5.5.1 Enfoque.....	64
5.5.2. Tipo de estudio.....	65
5.6 Área de estudio.....	66
5.7 Forma de recolectar la información.....	67
5.8 Tratamiento de la información.....	69
VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
6.1 Misión y función del ente. Qué se comunica.....	70
6.1.1 Qué es la CA.PRO.ME, misión, función y objetivos según sus integrantes.....	71

6.2 Análisis de las características actuales de la comunicación en CA.PRO.ME.....	72
6.2.1 La Asamblea.....	74
6.2.2 Consejo de Vigilancia.....	75
6.2.3 La Junta Electoral.....	76
6.2.4 El Directorio.....	77
6.2.4.1.Comunicación Interna.....	78
a-Relaciones con los asesores del ente.....	78
b-Relaciones con la estructura administrativa.....	80
b.1 Gerencia General.....	80
b.2 Empleados Administrativos.....	81
c- Situación actual de la Comunicación interna.....	83
c.1. Clima laboral.....	83
c. 2. Comunicación vertical y horizontal.....	86
c.3. Canales de comunicación utilizados.....	89
6.2.4.2 Comunicación Externa .....	89
1. Relación con los Afiliados.....	89
a.1. Percepción respecto del ente.....	90
a.2. Inconvenientes .....	93
a.3 Canales de comunicación con los afiliados.....	99
2. Relaciones CA.PRO.ME -Comunidad Vinculada.....	101
b.1 Estado Provincial.....	101
b.2 Colegio de Médicos. Consejo de Veterinarios....	102
b.3 Círculos Médicos.....	103
b.4 Coordinadora Regional de Cajas de Profesionales. Coordinadora Nacional de Cajas de Profesionales....	103
c. La CA.PRO.ME en los medios.....	104

d. La CA.PRO.ME en la web.....	105
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
7.1 Conclusiones.....	109
7.2 Recomendaciones. PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN.....	111
7.2.1 DIAGNÓSTICO Y DISEÑO.....	112
7.2.1.1 Análisis.....	112
7.2.1.2 Objetivos.....	122
7.2.1.3 Público objetivo o target de la comunicación.....	124
7.2.1.4 El mensaje.....	126
7.2.1.5 Estrategia.....	129
7.2.2 IMPLEMENTACIÓN.....	131
7.2.2.1 Acciones.....	131
a- Creación de la Dirección de Comunicaciones.....	131
b-Lineamientos del Plan.....	133
c- Comunicación de crisis .....	144
7.2.2.2 Cronograma o calendario:.....	146
7.2.2.3 Presupuesto.....	147
7.2.3 Evaluación.....	148
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	151
BIBLIOGRAFÍA.....	156
ANEXOS.....	163
INDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS.....	167

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es la herramienta más importante que tienen los seres humanos para expresar lo que quieren, piensan o sienten, usando el medio adecuado para cada situación.

Implícita o explícitamente siempre estamos comunicando.

Es algo inherente a los seres vivos.

La comunicación no sólo es la transmisión de mensajes, sino que implica expresar algo, transmitir conocimientos e ideas, compartir información, formas de pensar y actuar<sup>i</sup>.

Existen distintos modos y medios de comunicar, que combinan formas, estilos, estética, diseño, tono, lenguaje, mensaje y medio.

A través de estas variables, dispuestas de una forma correcta, se logra entender y percibir lo que se es, en base a lo que se comunica.

Esto mismo puede aplicarse a las organizaciones, donde saber comunicar, juega un rol muy importante, tanto hacia el exterior como hacia el interior, en los distintos niveles organizativos.-

La comunicación involucra un intercambio de información que al ser procesada y transformada por los diferentes actores se convierte en conocimiento



que es finalmente la materia prima de lo que modernamente se denomina “sociedad del conocimiento”. Es la savia vital de cualquier organización

A nivel internacional, el conocimiento es la nueva forma de riqueza de las sociedades y esto se comprendió más claramente, a partir de los últimos años del siglo XX, con el tránsito de la Revolución Industrial, en la que el sistema de generación de riqueza fue el trabajo físico, a la actualidad, donde lo es el trabajo intelectual. Esta misma dinámica se puede observar en las organizaciones.

La comunicación y el conocimiento son aristas que se tocan inevitablemente, y que conviven en el campo de la cultura, pues mientras la información o mensaje que es el insumo básico en el proceso de comunicación no pase por el intercambio y el “*feed – back*” entre emisores y receptores y jueguen ambos el mismo rol en el proceso, dicha información no tendrá otro destino que quedarse como información, en tanto que si este proceso de interrelación y transformación se da y se construyen nuevos sentidos surge el conocimiento, que en la práctica organizacional instaura una forma para las organizaciones de relacionarse con el mundo exterior que en las últimas décadas, las han llevado a buscar caminos para adaptarse a la única situación real y constante que se vive actualmente: el cambio.

La interacción tanto en el interior, como con el entorno de las organizaciones presupone la necesidad de momentos comunicativos acertados y proyectados, articulados dentro de una estrategia clara, con objetivos concisos, en

la que se considere cuál información y cuál conocimiento se quiere recoger, conservar y transmitir.

No obstante, no es suficiente que un grupo de personas se reúnan en torno a una organización con ciertas características y un objetivo común.

Es a través de los procesos de intercambio de sentidos y pensamientos que se hace posible la construcción de una micro sociedad, y estos procesos, especialmente en la dimensión organizacional no pueden ni deben estar desarticulados ni fragmentados, sino que se requiere de la intención de los actores involucrados de convencer y motivar.

La comunicación es esencial en la vida de las empresas y organizaciones, ya que las consecuencias de una comunicación fragmentada, débil e ineficaz conllevan a la pérdida de liderazgo y en última instancia, a su decadencia.

Una buena organización debe basarse en la fluida y libre comunicación entre sus ejecutivos y los niveles inferiores, para permitir la retroalimentación y el equilibrio entre las distintas áreas.

En las organizaciones, los objetivos de la comunicación tienden a estar relacionados con la resolución de problemas, con influenciar la opinión o con estimular la acción.

Todo lo antedicho, muestra a las claras que saber comunicar es muy importante para el éxito y para el logro de los objetivos propuestos por las organizaciones.

La entidad a la que se referirá el presente trabajo, la Caja de Profesionales Médicos de la Provincia de Misiones (conocida por sus siglas, CA.PRO.ME, y mencionada por ellas en adelante), es un ente público no estatal, cuya misión es administrar los aportes de médicos y médicos veterinarios matriculados en la provincia de Misiones, uno de los estados más pequeños de la República Argentina, para otorgar, de acuerdo con los requisitos establecidos en la Ley y los reglamentos, beneficios de la seguridad social a sus afiliados.

Esta organización, cumple una función delegada del Estado Provincial, y los afiliados son incorporados a ella obligatoriamente.

La Caja ha cumplido a mediados del 2010, diez años de funcionamiento, lo que para una caja de previsión social, es muy poco tiempo. Esto hace que aún no esté instalada en la sociedad como organismo de seguridad social.

La importancia de la comunicación en la CA.PRO.ME tiene varios aspectos.

Por un lado, en relación a los afiliados, para que estos sepan de la obligatoriedad del sistema, de los beneficios que otorga, del modo en que pueden realizar consultas, peticiones, quejas. Es importante, asimismo, comunicar a los afiliados los logros llevados a cabo hasta el momento, y cuáles son los planes

para el futuro, debido a que el éxito de la institución depende del verdadero compromiso de todos sus integrantes.

Por otro lado, resulta esencial comunicar a la sociedad en su conjunto la importancia y la ventaja que representa la existencia de este tipo de cajas, con administración por sus propios afiliados, transparente y austera; con prestaciones que pueden adaptarse rápidamente en caso de necesidad; con estructuras pequeñas y accesibles, donde el afiliado no es un número sino una persona con nombre y apellido y donde las inversiones pueden volcarse más fácilmente a la economía.

En la actividad cotidiana del ente, pueden advertirse algunos elementos que permiten sostener que sería necesaria una mirada crítica al estado actual de la organización en el aspecto comunicacional, a fin de establecer si el rumbo hasta ahora encarado resulta correcto y suficiente para el logro de los objetivos de la institución, de modo tal de poder proponer cursos de acción en cada área específica, que permitan orientar la búsqueda de soluciones.

Con el presente trabajo, se busca en primer lugar detectar si existen cuestiones relacionadas con la comunicación interna y externa del ente que requieran modificaciones, para cumplir acabadamente los objetivos de la institución, en segundo lugar, se busca contribuir a hallar una propuesta de soluciones concretas, proponer acciones claras y realizables en el corto y mediano plazo, para generar un sistema de comunicación interna y externa que permita cubrir las necesidades de información, posicione a la Caja en el medio como una

institución sólida e importante para el colectivo al que cubre y permita desarrollar una estrategia de relaciones públicas a largo plazo.

Para ello, en el capítulo 1 se explicará que es la Caja de Profesionales Médicos como organización, cuáles son sus características diferenciales, cuál es su estructura interna y cuáles organismos con los que se relaciona habitualmente, así como el estado de la comunicación institucional organizada con cada sector de la institución y con el exterior.

En el capítulo 2 se explicará el marco legal que sustenta la entidad, efectuando un análisis que irá de lo general a lo particular, desde los fundamentos de la Constitución Nacional hasta los reglamentos internos.

En el capítulo 3 se desarrollarán algunos lineamientos de las principales corrientes y teorías respecto de la comunicación en general y de la comunicación organizacional en particular.

En el capítulo 4 se hará una breve reseña de los estudios que existen respecto del tema tratado, que abordan la temática de un modo similar al propuesto.

En el capítulo 5 se explicará el diseño general de la investigación, expresando la hipótesis de trabajo, los objetivos, las variables y el marco metodológico a utilizar.

En el capítulo 6 se presentarán los resultados de la investigación.

En el capítulo 7 se desarrollarán las conclusiones, formulando recomendaciones para la elaboración de un Plan Integral de Comunicación para la CA.PRO.ME.

## I LA CAJA DE PROFESIONALES MÉDICOS

El análisis de la comunicación para las organizaciones, requiere en primer lugar, un conocimiento suficientemente acabado del organismo en cuyo ámbito se produce la comunicación o al que se pretende estudiar.

Y no sólo de la organización en sí misma, sino del contexto social, cultural y político en que se desarrolla, ya que la comunicación se ve influida y condicionada por el contexto en el que se produce y no puede pensarse aislada.

El objeto de estudio del presente trabajo, es una Caja de Jubilaciones para Profesionales, que funciona actualmente y desde el mes de Julio de 2000 en la provincia de Misiones, República Argentina, denominada Caja de Profesionales Médicos de la Provincia de Misiones (CA.PRO.ME), ente cuya función, como ya se ha dicho, es otorgar prestaciones de seguridad social a los médicos y médicos veterinarios que ejercen la profesión autónoma dentro del territorio de la Provincia de Misiones.-

Antes de iniciar el análisis de la entidad en sí, es conveniente contextualizar el lugar que ocupa dentro de la comunidad dedicada a la protección social, en la República Argentina.

### 1.1 Contexto Social

La República Argentina, cuenta con una forma de gobierno denominada federal, al igual que otros países de Latinoamérica, entre ellos México, por el cual

su organización política se encuentra dividida en estados con una determinada autonomía.-

A estos estados se los denomina Provincias.

Existen actualmente veinticuatro provincias. Misiones, donde funciona la organización que a continuación se analizará, es una de ellas, y se encuentra ubicada al noreste del país.

Se encuentra rodeada de ríos caudalosos, los que marcan una frontera natural con los países vecinos de Paraguay y Brasil.

Este hecho hace que su importancia estratégica sea muy grande, toda vez que el ochenta por ciento de sus fronteras son con ambos países, encontrándose inmersa como una cuña entre ellos, y siendo muy importante para la relación bilateral con los mismos.

Si bien en cuanto a su tamaño y cantidad de habitantes es una de las más pequeñas<sup>1</sup>, es muy rica en recursos naturales, los que son exportados a muchos países extranjeros, así como de una naturaleza exuberante y bella, que la posiciona entre los destinos preferidos por turistas de todo el mundo.<sup>2</sup>

En la Argentina, los estados son anteriores en el tiempo a la nación organizada como tal, por lo que, jurídicamente, conservan la totalidad de las

---

<sup>1</sup> Superficie total: 29.801 mts<sup>2</sup>. Cantidad de habitantes: **1.101.593**. [en línea]. Datos del censo poblacional 2010. Disponible en: <http://www.indec.gob.ar>

<sup>2</sup> En la provincia de Misiones se encuentran ubicadas las Cataratas del Iguazú, destino turístico que fue seleccionada entre las siete maravillas naturales del mundo por su gran belleza..



facultades no delegadas a la Nación, y pueden darse, dentro del marco de la Constitución Nacional, sus propias instituciones<sup>ii</sup>.

Entre las instituciones que las provincias pueden crear, se encuentran los organismos de seguridad social para empleados públicos y para profesionales.

Sin embargo, no fue hasta iniciado el nuevo siglo que la Provincia de Misiones decidió crear organismos de esta naturaleza (la CA.PRO.ME fue el primero de cuatro existentes actualmente) dado el virtual desamparo de los trabajadores autónomos –quienes ejercen su profesión en forma independiente, y no bajo las directivas de un patrón- ya que si bien a nivel nacional los mismos se hallan obligados a aportar desde 1955, las prestaciones del régimen nacional resultan a todas luces insuficientes. Por ello, utilizando las facultadas otorgadas por la Constitución y la Ley –como se verá en el siguiente capítulo- y con el objetivo de lograr la protección del colectivo incluido, es creada la Caja.-

La CA.PRO.ME es un ente público no estatal, sin fines de lucro, con personería jurídica otorgada por ley, cuyo único fin es prestar servicios de seguridad social a sus afiliados.

Se explicarán cada uno de los conceptos para una mejor comprensión:

1. **Ente público:** la CA.PRO.ME es un ente público porque ha sido creada por ley para ejercer una función delegada del Estado Provincial y que, en principio, le corresponde a este.

2. **No estatal:** es no estatal porque está absolutamente fuera de la estructura del estado, es administrada por afiliados, elegidos en forma directa por sus pares; cuenta con una organización propia y puede tomar las decisiones que competan al organismo con absoluta independencia del poder político provincial.

3. **Sin fines de lucro:** la entidad no tiene una finalidad de lucro, aún cuando una de sus funciones principales, como se explicará más adelante, es la obtención de utilidades respecto del capital que administra, que no le pertenece, sino que es de los afiliados.

4. **Con personería jurídica otorgada por ley:** dado el carácter del organismo, la CA.PRO.ME nace como un ente con personería jurídica ya otorgada, sin necesidad de que el organismo competente (en el caso de la provincia de Misiones la Dirección General de Personas Jurídicas) lo reconozca o apruebe sus estatutos para poder funcionar. Esto también implica que la CA.PRO.ME no cuenta con un estatuto propiamente dicho como la mayoría de las personas jurídicas sino que son la Ley y sus decretos reglamentarios, los reglamentos asamblearios, y del directorio, los que van a definir sus normas de funcionamiento.

5. **Cuyo único fin es otorgar beneficios de seguridad social a sus afiliados:** toda la estructura de la ley, todas las actividades que está autorizada (y obligada) a realizar, tienen por único fin el financiamiento, otorgamiento y pago de prestaciones de la seguridad social para sus afiliados. Por ello, todas las actividades que la Caja realice deben tener en cuenta su fin primordial y deben enfocarse a su cumplimiento.

Toda la estructura de la Caja tiene como fin la protección social de los profesionales autónomos de las profesiones que la integran.

Para ello desplaza al sistema nacional de trabajadores autónomos, reemplazando la obligatoriedad del aporte de médicos y veterinarios misioneros al sistema nacional, para pasarlos a esta Caja.

Este grupo de trabajadores constituyen el grupo de afiliados obligatorios de la Caja.

Existe además un grupo de afiliados voluntarios que son los profesionales que teniendo matrícula habilitante ejercen su profesión exclusivamente en relación de dependencia y deciden continuar afiliados al ente, a pesar de que por dicha circunstancia están, en principio, excluidos de ella.

La importancia de la CA.PRO.ME como ente que otorga seguridad social, es muy grande dentro de la Provincia, ya que abarca a la totalidad de los médicos que integran el sistema de salud tanto público como privado, afectando no sólo a sus afiliados directos y a sus familias, sino a los potenciales pacientes de los mismos, así como a todos los veterinarios, quienes se encuentran a cargo de la salud animal de la provincia.

## **1.2 Órganos de Conducción y Control:**

La CA.PRO.ME cuenta con tres órganos creados por Ley. Uno deliberativo: la Asamblea; uno ejecutivo: el Directorio; y un órgano de contralor, el Consejo de Vigilancia.-

Asimismo la Ley crea un órgano *ad-hoc*, la Junta Electoral.

**La Asamblea:** está formada por la totalidad de los afiliados que integran la Caja. Pueden asistir a ella con voz y voto, únicamente los afiliados que se encuentren al día con sus obligaciones. Los demás pueden estar presentes pero no participar de las deliberaciones. Es el órgano máximo de la CA.PRO.ME.

La Asamblea establece la totalidad de las políticas generales que debe seguir el ente, como por ejemplo, el menú anual de inversiones, el presupuesto de gastos, las categorías a las que deben aportar los afiliados, los reglamentos de nuevas prestaciones, etc. Otra de sus funciones es intervenir en los recursos interpuestos por afiliados ante ella por denegatoria de beneficios.

**El Directorio:** Está formado por seis miembros titulares (y sus suplentes), que son elegidos por sus pares en elecciones directas, de lista completa, y representan a las distintas zonas de salud de la Provincia (tres en total, Norte, Sur y Centro). Sólo el cargo de Presidente se elige nominado, los demás (Secretario y Prosecretario; Tesorero y Protesorero) son elegidos por los propios integrantes del directorio en la primera reunión de cada nueva integración. Quienes no son elegidos para ningún cargo, ejercen su función como vocales.

Es el brazo ejecutor de la Caja. Su función principal es realizar las actividades operativas que se requieran para la inversión del capital de los afiliados y de la Caja, con el objeto de obtener rentabilidad suficiente para afrontar la administración del ente y el pago de las prestaciones previsionales.

Nombra al personal y asesores, dependiendo de él la totalidad del organigrama.

Toma las decisiones administrativas que se requieran, y en general suple con su interpretación el vacío u oscuridad en las normas.

La reelección de sus miembros titulares está limitada a un período.

**Consejo de Vigilancia:** su función principal es controlar que el Directorio cumpla fielmente con las disposiciones de la Ley y los reglamentos de la Asamblea. Está integrado por tres miembros titulares y sus suplentes, los que también representan a cada una de las Zonas de Salud de la Provincia. Una característica de este órgano es que sus integrantes no deben necesariamente ser afiliados, sino que pueden ser abogados o contadores en ejercicio.

La **Junta Electoral**, funciona exclusivamente en ocasión de los procesos electorales. Sus integrantes mantienen la misma integración del Directorio (Dos por Distrito Único y uno por cada zona de salud) los que son designados por Asamblea Extraordinaria de afiliados convocada al efecto.

Se dicta sus propios reglamentos y elige de entre sus miembros un presidente y un secretario. La designación de la Asamblea es válida por dos procesos electorales y sus integrantes pueden ser reelectos indefinidamente.

Existe una Junta Electoral Central y tres Juntas Electorales de Distrito – integrada por tres titulares y tres suplentes. La Junta Electoral Central está

integrada por los presidentes de las Juntas Electorales Zonales más dos miembros por Distrito Único.

### **1.3 La función de la CA.PRO.ME**

Se puede decir que la CA.PRO.ME, como prestadora de servicios de seguridad social, tiene como objetivo la inversión de los fondos que recauda, intentando obtener la mayor rentabilidad posible, para utilizar luego el capital y las rentas logradas, para el pago de las prestaciones.

Sin embargo, tiene también como finalidad informar a sus afiliados y formar una conciencia respecto a la importancia de la Seguridad Social.

La CA.PRO.ME es un ente administrador del Fondo de Jubilaciones y Pensiones – de propiedad de los afiliados- y de los demás fondos que se creen para el pago de prestaciones específicas.

Hay que diferenciar entonces el capital propio de la Caja, que tiende a no crecer, dado el carácter de entidad sin fines de lucro de la CA.PRO.ME y los fondos, que tienen una estructura similar a la de un patrimonio de afectación específica (como podría serlo una sucesión indivisa o un fideicomiso) y que no pertenecen a la CA.PRO.ME, sino a los afiliados que contribuyeron a su formación, en forma proporcional a su aporte –en el caso de los fondos capitalizables- o a su necesidad –en el caso de los fondos solidarios-.

El capital propio de la Caja no puede insumir anualmente más del doce por ciento (12%) de los ingresos totales del sistema.

Por ello resulta de vital importancia para el adecuado cumplimiento de los fines de la Caja, inversión eficiente de los fondos, toda vez que de ello depende el crecimiento de los recursos destinados a pagar las prestaciones.

También cumple en ello, un papel primordial la comunicación, ya que el conocimiento de las circunstancias antedichas, debería impulsar a los afiliados a cumplir con mayor regularidad, lo que puede dificultarse si no existe la conciencia no solo de la importancia del aporte, sino de su ingreso en tiempo oportuno.

El monto de las cuotas y las rentas de las inversiones son los únicos ingresos con los que cuenta la CA.PRO.ME para el cumplimiento de sus fines, ya que no recibe aportes externos.

El monto de las cuotas de afiliación es fijado por la Asamblea, y se ajusta de acuerdo al índice de inflación informado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Nación (INDEC), al 1° de Enero de cada año.

Existen cuatro categorías que se modifican de acuerdo a la fecha de nacimiento de los afiliados (designadas con las letras A a la D) y una categoría especial para los afiliados que acceden a su jubilación y continúan en actividad, (JA) y que abona el mismo monto que la categoría mínima.

#### **1.4 Estructura administrativa interna:**

Se considera necesario, por ser uno de los ámbitos en los que se analizará la comunicación institucional, mostrar cómo es la estructura administrativa interna de la CA.PRO.ME.

El organigrama actual de la CA.PRO.ME, puede verse en el siguiente gráfico:

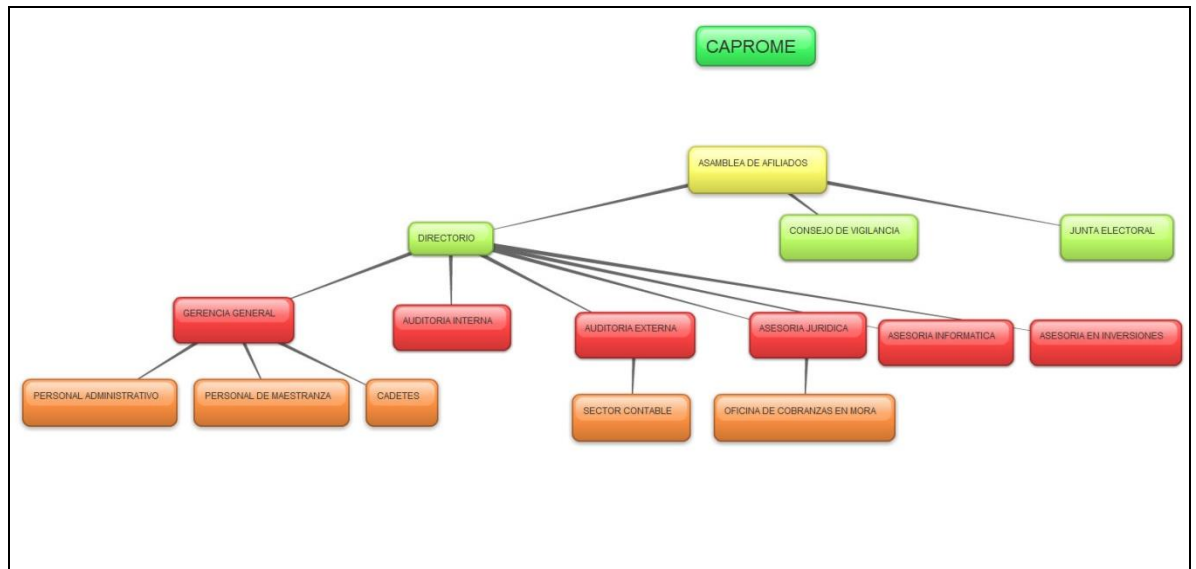


Gráfico I- Elaboración propia.

La estructura administrativa actual de la Caja incluye:

Seis (6) empleados administrativos

Un (1) ordenanza

Un (1) empleado mantenimiento y limpieza.

Un (1) gerente general.

Un Asesor Jurídico.

Un Asesor Financiero y Actuarial.

Un auditor interno.

Dos (2) ingenieros en sistemas a cargo del desarrollo del sistema informático y la página web.





## II MARCO LEGAL

Las normas son el marco dentro del cual puede desarrollarse la Caja. A los fines de un mayor orden, se analizarán las normas aplicables de lo general a lo particular.

### 2.1 Constitución Nacional Argentina:

La norma principal de todos los países, es, sin dudas, la Constitución Nacional.

La Constitución de la República Argentina, está estructurada para regular la conformación nacional en todas las materias importantes para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento del Estado.

La primera referencia expresa en relación a la protección de la seguridad social en la República Argentina en el texto constitucional, fue la incorporación del artículo 14 bis con la reforma de 1957<sup>iii</sup> que en sus primeros párrafos establece la protección al trabajo y que en su tercer párrafo se refiere específicamente a la garantía que debe otorgar el estado respecto a la seguridad social.

El artículo, dice:

***“Artículo 14 bis.- El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor; jornada limitada; descanso y vacaciones pagados; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas, con control***

***de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial.***

***Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo; recurrir a la conciliación y al arbitraje; el derecho de huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo.***

***El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable. En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio, que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administradas por los interesados con participación del Estado, sin que pueda existir superposición de aportes; jubilaciones y pensiones móviles; la protección integral de la familia; la defensa del bien de familia; la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna.”***

Del texto constitucional pueden extraerse algunos principios que se cumplen en las cajas de profesionales como la analizada.

***El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social...:*** mediante este enunciado, se expresa que la seguridad social constituye uno de los deberes del estado, ya sea nacional, provincial o municipal.

**... que tendrá carácter de integral e irrenunciable...:** Está referida a todos los habitantes del Estado. Debe ser integral, y dar cobertura a todas las contingencias y demandas vitales que resulten, según las regulaciones vigentes, un bien social a proteger (por ejemplo, enfermedad, accidentes, invalidez, vejez, fallecimiento, protección a la infancia, protección contra el desempleo, jubilación, formación cultural, etc.).

Sus beneficios son irrenunciables, están por encima de la voluntad individual, porque el constituyente los ha investido del carácter de orden público.<sup>iv</sup> La Ley provincial de creación de la CA.PRO.ME también contempla que los beneficios otorgados por la Caja tengan ese mismo carácter.

**...En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio...:** El seguro social (pago de primas mensuales para financiar los beneficios que se otorgan) es uno de los instrumentos para hacer efectiva dicha seguridad y es utilizado también por la CA.PRO.ME, ya que las jubilaciones –prestaciones de protección a la vejez- se financian exclusivamente con el aporte de los afiliados y la renta obtenida por la inversión del mismo.

**...que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administradas por los interesados con participación del Estado...** De los arts. 14 bis; 75 incs. 12 y 18; 122 y 126 de la Constitución, surge que tanto la Nación como las provincias tienen facultades concurrentes en materia de seguridad social, en acción concertada entre ellas. Se

respetar así la autonomía provincial para administrar y gestionar sistemas de seguridad social dentro de su jurisdicción y de las materias que tiene facultad para regular.

Es este uno de los párrafos que las cajas de profesionales, como la analizada, cumplen más acabadamente, puesto que la CA.PRO.ME, como las demás cajas de profesionales, tienen la característica de autonomía financiera y económica y administración por los propios afiliados, que el texto constitucional marca como pauta para la administración de la seguridad social.

**...jubilaciones y pensiones móviles...:** mientras el afiliado a un sistema previsional se encuentra en actividad, el derecho a su jubilación está "en expectativa". Se rige por las normas vigentes al tiempo de la cesación de servicios, y sólo tiene carácter de derecho "adquirido" cuando se encuentra firme el acto administrativo que inviste al interesado del status de jubilado. Movilidad implica mantener el monto del beneficio proporcionado al haber (o una proporción del mismo) que percibía el trabajador cuando se encontraba en actividad.

**...protección integral de la familia, defensa del bien de familia, la compensación económica familiar...acceso a una vivienda digna...:** pretende promover a la familia a la jerarquía y dignidad de sociedad primaria. Ampararla, garantizarla y robustecerla en forma plena: material y moralmente. Tanto la "defensa del bien de familia" como el "acceso a una vivienda digna" obligan al Estado a crear las condiciones económicas y los regímenes crediticios

que permitan el ejercicio cierto del derecho natural a ser propietario, especialmente para aquéllos de menores recursos.

Otra de las cuestiones importantes que se desarrolla en la Constitución Nacional, es la relación entre la Nación y las provincias.

Existen varios artículos que se refieren a las facultades de las provincias respecto a la seguridad social.

Puede mencionarse el **Artículo 5** de la Constitución Nacional Argentina, que establece que cada provincia dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; y que asegure su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria. Bajo esas condiciones el Gobierno federal, garantiza a cada provincia el goce y ejercicio de sus derechos.

Este artículo debe analizarse junto al Artículo 121 de la Constitución Nacional Argentina, en el que se señala que las provincias conservan todo el poder no delegado expresamente al Gobierno Federal.

Ello resulta importante, puesto que en una interpretación armónica del texto de la Carta Magna, se observa que la protección de los habitantes de las provincias en Seguridad Social, es una materia no delegada.

En el capítulo Cuarto de la Constitución Nacional, existe otra referencia expresa a la regulación de la seguridad social.

Entre las atribuciones del Congreso Nacional, en el artículo 75 inc. 12, se incluye la de dictar el Código de Seguridad Social,

Nunca se ha dictado en la Argentina un código, entendido como una recopilación de leyes o estatutos que tratan sobre materias que constituyen una rama de la actividad social<sup>v</sup>. Por ello y al no existir a nivel nacional un cuerpo de normas sistematizado que establezca pautas mínimas, las provincias conservan las potestades no delegadas al respecto.

Además, luego de la reforma constitucional de 1994, además se establece en el Artículo 125 segundo párrafo, que las provincias y la ciudad de Buenos Aires conservan la facultad de crear organismos de seguridad social para los empleados públicos y los profesionales; y promover el progreso económico, el desarrollo humano, la generación de empleo, la educación, la ciencia, el conocimiento y la cultura.

La discusión respecto a si el término “conservar” implica que solamente pueden mantener organismos ya creados a la fecha de la Reforma, o, si dicho término, poco feliz, por cierto, se refiere a que conservan intacta sus facultades para legislar en la materia, han sido superadas, decantándose la totalidad de la doctrina por la segunda de las alternativas.

La cláusula citada sólo constituyó una afirmación de la potestad que ya tenían las provincias, en virtud de la cual fueron creando organismos de seguridad social a lo largo de los años.

La CA.PRO.ME fue creada en 1999, es decir, luego de la reforma, siendo reconocida por la Nación mediante Convenios de Reciprocidad Jubilatoria, sin problema alguno.

## 2.2 Constitución Provincial:

La única referencia expresa de la Constitución Provincial respecto a la seguridad social es la contenida en el **artículo 35** que expresamente dice: ***“Todos los trabajadores de la Provincia, públicos o privados tendrán derecho al seguro social integral e irrenunciable. A este fin se coordinará la legislación Provincial con la nacional tendiente a la creación de organismos con autonomía financiera y económica, administrados por los interesados con participación del Estado”***

Además de las cuatro cajas de profesionales que funcionan en la Provincia, entre ellas la analizada, la provincia conserva el Instituto de Previsión Social, a través del cual se administra la seguridad social de los empleados públicos provinciales y municipales.

## 2.3 Ley Nacional 24.241:

La Ley 24.241<sup>vi</sup> es la que crea el sistema nacional de jubilaciones y pensiones (cuya denominación cambió a SIPA -sistema integrado previsional argentino- desde la modificación introducida al régimen original mediante ley 26.425 en 2008).

En los primeros artículos de la ley –art. 2- se establece quienes están obligatoriamente comprendidos y quienes están excluidos o pueden afiliarse voluntariamente.



Entre los obligados en general, se encuentran los profesionales universitarios. Sin embargo, en el mismo artículo, se establece que aquellos profesionales que ejerzan las actividades autónomas y se encuentren obligatoriamente afiliados a uno o más regímenes jubilatorios provinciales para profesionales, son afiliados voluntarios.-

Esto implica un reconocimiento por parte del Congreso de la Nación, respecto a la existencia y obligatoriedad de las Cajas de Profesionales provinciales, incluso con exclusión del régimen nacional.

#### **2.4 Ley Provincial XIX N° 36 (Ex Ley 3621) <sup>vii</sup>**

En uso de las atribuciones que la Constitución Nacional y la Constitución Provincial ponen en cabeza de la legislatura provincial, el 25 de noviembre de 1999 se sancionó la Ley 3621 que, con el nuevo ordenamiento realizado mediante el digesto fue catalogada como **LEY XIX N° 36**.

Esta norma constituye no solo el instrumento por medio del cual se crea el sistema de seguridad social para profesionales médicos de la provincia de Misiones, el que será administrado por la CA.PRO.ME, sino que se establece las normas generales de funcionamiento, haciendo de equivalente del estatuto social.

La ley establece la organización general de la Caja, tanto respecto a su funcionamiento como a las prestaciones que el sistema otorga.

Define sus características; sus objetivos; las prestaciones a otorgar; las personas comprendidas; las autoridades del ente; la composición de cada uno de

los órganos de conducción y control y sus facultades; el menú de inversiones del capital social; el sistema electoral y recursivo.

Es decir, establece las pautas básicas para el funcionamiento institucional, las que deben ser acatadas obligatoriamente.

## **2.5 Decretos Reglamentarios**

La Ley XIX N° 36 (ex Ley 3621) fue reglamentada por el Poder Ejecutivo mediante Decretos N° 767/00; 69/2006<sup>viii</sup> y 46/2006

El primero de ellos establece cuales serán las funciones del Presidente, Secretario, Tesorero y Vocales, así como otras cuestiones relativas a la organización general del ente. El segundo se refiere a la determinación de los afiliados como voluntarios u obligatorios, como la cantidad de firmas que deben llevar los cheques que se emitan y el tercero regula el sistema electoral del ente.

Los Decretos son dictados por el Poder Ejecutivo Provincial, a propuesta de una Comisión de Asesoramiento sobre Cajas de Profesionales<sup>ix</sup>, creada en la provincia en el ámbito del Ministerio de Hacienda, la que se ocupa de preparar los anteproyectos.-

## **2.6 Resoluciones de la Asamblea**

La Asamblea de Afiliados es el órgano máximo de la Caja, y como tal, tiene la facultad de dictar reglamentos, en principio sobre las cuestiones que le son atribuidas específicamente por la Ley, como ser considerar y aprobar la memoria, Balance General, Estado de Resultados, informes del Consejo de

Vigilancia y el presupuesto anual efectuado a propuesta del Directorio; considerar e implementar otras prestaciones de la seguridad social; determinar las categorías de las prestaciones, estableciendo el monto de los aportes personales correspondientes a cada una de ellas; analizar el desempeño de los miembros del Directorio y remover al Directorio en pleno o a alguno de sus miembros, en los casos en que se compruebe, en el ejercicio de su mandato, la comisión de algunas de las infracciones que establece la Ley y la reglamentación; considerar la imposición de sanciones a sus miembros; intervenir como último órgano de apelación en los recursos de tal naturaleza, que se interpongan ante el Directorio por parte de los afiliados y/o beneficiarios; evaluar los informes que presente el Consejo de Vigilancia; considerar proyectos de inversión propuestos por el Directorio; decidir el destino de los fondos de inversión; dictar la reglamentación de préstamos; decidir qué cargos del Directorio y Consejo de Vigilancia tendrán derecho a reintegro de gastos y honorarios y fijar su remuneración.

Asimismo, toda cuestión que no esté específicamente establecida por quien debe ser resuelta, si implica una decisión de trascendencia y no figura entre las atribuciones del Directorio o el Consejo de Vigilancia, debe ser llevada a la Asamblea.

En uso de sus atribuciones, la Asamblea ha dictado hasta el momento, los siguientes reglamentos: Reglamento de Bases Técnicas para el pago de Prestaciones Previsionales; Reglamento de Fondo Compensador; Reglamento de Préstamos; Reglamento de Subsidio Integral.

## **2.7 Resoluciones del Directorio**

El Directorio de la Caja es el órgano ejecutivo.

El que tiene a su cargo el manejo cotidiano de la institución, las decisiones administrativas, la organización general.

La Ley XIX Nº 36 ARTICULO 24<sup>x</sup>, establece los deberes y facultades del Directorio, entre ellos, dictar la reglamentación interna de cada prestación, del personal y del manejo administrativo; aplicar e interpretar lo establecido en la ley y demás disposiciones complementarias; designar, promover y remover al personal necesario para el funcionamiento del organismo; aplicar sanciones disciplinarias al personal, de acuerdo al reglamento para el personal que se dicte al efecto; nombrar las comisiones auxiliares y contratar los servicios de asesoramiento profesional que estime necesarios; designar una comisión médica que será la encargada de determinar si se cumplen los requisitos establecidos en la presente ley, a los efectos de acceder al beneficio de la jubilación por invalidez; vigilar y verificar las liquidaciones de las prestaciones y gastos concurrentes; conceder o denegar los beneficios y/o prestación de la ley y Asamblea, con opinión fundada.

De ese modo, mediante Resoluciones del Directorio, plasmadas en Actas de cada una de las reuniones, fueron dictándose los reglamentos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Otra de las funciones del Directorio, aún cuando no esté expresamente mencionada en la Ley, es, sin dudas, la de comunicar.

### **III- TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN**

### 3.1 Antecedentes

La palabra comunicación ha ido adquiriendo un significado tan amplio que actualmente se incluyen dentro de él tanto una charla de dos amigos en un café, como la tarea cotidiana de las grandes cadenas de televisión.

Sin embargo, no es lo mismo comunicar en un ámbito familiar que en el de las instituciones, por lo que resulta importante, para comprender la aplicación de alguna determinada teoría de la comunicación, la evolución tanto de la palabra como de la idea que subyace a ella.

Distintos autores han trabajado, modificando y enriqueciendo las ideas de sus predecesores para llegar al desarrollo actual del concepto de comunicación.

No ha existido nunca, en sentido estricto, una teoría de la comunicación, sino un sinnúmero de resultados de investigaciones que fueron aglutinándose bajo el nombre de Teoría de la Comunicación.

La gran mayoría de los estudiosos de la comunicación han formulado sus propios y personales esquemas y modelos.

En un principio éstos se basaban en una simple relación de estímulo-respuesta, creciendo en complejidad hasta llegar hoy a plantear profundas interpretaciones, adaptadas a los diferentes ámbitos de aplicación.

La investigación de la comunicación empezó como investigación de la comunicación de masas, después de la Primera Guerra Mundial (1914-1918).

Los primeros modelos de comunicación fueron los denominados “modelos de aguja hipodérmica”<sup>xi</sup>, modelos simples de estímulo-respuesta.

Sin embargo, los aportes realizados por autores como Laswell, Lazarsfield, Hovland y Lewin, mostraron que había algo más: existen cambios en la gente entre el estímulo y la respuesta<sup>xii</sup>.

No puede mencionarse a Harold D. Laswell, sin referirse a la fórmula que lo hizo famoso: ¿Quién - dice qué - por cuál canal - a quién - con qué efecto?, creando de ese modo la fórmula descriptiva del proceso de comunicación.<sup>xiii</sup>

Laswell agrupa los cinco puntos fundamentales del proceso de comunicación, basándose en sus propias investigaciones realizadas durante la Primera Guerra Mundial, cuando se ocupó del análisis de la comunicación política y la propaganda militar<sup>xiv</sup>.

En la fórmula de Laswell “**QUIEN**” es el emisor, es decir, el origen, la fuente de toda comunicación. “**DICE QUE**” refiere al mensaje. Laswell se detiene principalmente en el análisis de la información contenida en el mensaje en términos estadísticos, esto es, procediendo a una clasificación sistemática y cuantitativa de los datos informativos del mensaje. “**POR CUÁL CANAL**”, se trata de los medios usados para transmitir el mensaje. Laswell introdujo la noción de análisis de medios, es decir, la investigación del o de los mejores canales capaces de vehicular el mensaje al o a los receptores. “**A QUIEN**” es el análisis de receptores que, para Laswell es sobre todo cuantitativo. Preconiza medir en

términos de cantidad el universo a alcanzar para aislar una o varias partes; “**CON QUÉ EFECTO**”, se trata del impacto que Laswell concibe en forma global.<sup>xv</sup>

La fórmula de Laswell fue el punto de partida de varias mejoras, modificaciones y precisiones por parte de otros investigadores, por citar a algunos, Richard Braddock, que agrega a la fórmula de Laswell la pregunta “Con qué fin”<sup>xvi</sup>, pero sin modificar esencialmente el carácter lineal de la fórmula.

### 3.2 Modelo de Shannon

Un desarrollo posterior en la teoría de la comunicación puede atribuirse a Claude Shannon, quien entiende la comunicación como un “*proceso de transferencia de información*”.<sup>xvii</sup>

Shannon proporcionó nuevas dimensiones a la construcción de un modelo de comunicación humana, aunque su modelo era básicamente un modelo físico de las comunicaciones de radio y telefónicas. Desde entonces en el vocabulario de la comunicación aparecieron conceptos como entropía, redundancia, bit, capacidad del canal, ruido y *feed-back*, vocabulario extraído de la ingeniería. Hasta llegar a Shannon, los modelos de comunicación humana estaban basados en una simple fórmula “ir-no-ir”: el mensaje alcanzaba al receptor o no lo alcanzaba.

Durante los años 1948 y 1949, Shannon y Warren Weaver, realizaron una de las más importantes contribuciones a la formación de la teoría en el campo de las comunicaciones, tanto de las comunicaciones humanas como de la tecnología de comunicación, lanzando una teoría matemática de la comunicación.

El modelo comprende cinco elementos: 1) Una fuente de información 2) un emisor, capaz de transformar el mensaje en una señal para hacerlo transmisible 3)

un canal 4) un receptor, que decodifica la señal con el fin de recuperar el mensaje inicial 5) un destinatario, que puede tratarse de una persona o de un soporte físico al cual el mensaje se dirige efectivamente.<sup>xviii</sup>

El modelo de Shannon se aplica entonces a cualquier mensaje, independientemente de su significación. Esta teoría permite sobre todo estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio. Esta capacidad se mide según el sistema binario (dos posibilidades, 0 ó 1) en bite (*binary digits*) asociados a la velocidad de transmisión del mensaje, pudiendo esta velocidad ser disminuida por el ruido, sin embargo, no deja de ser un modelo lineal ampliado.

Una evolución posterior de los modelos lineales es la desarrollada por Schramm<sup>xix</sup>.

Para él, la fuente (o E –de emisor), produce una señal después de haber procedido a una codificación de su mensaje.

Pero no se trata de una codificación técnica, como en el modelo de Shannon y Weaver: se trata sobre todo de una puesta en condiciones del mensaje, en función de la experiencia o del conocimiento personal del emisor.

El mismo proceso se opera a la inversa, a nivel del receptor, que procede a una decodificación del mensaje transmitido por la señal en función de su experiencia o de su conocimiento personal.



En cuanto al *feed-back*, se destaca que, para Schramm, es instantáneo: la codificación y la decodificación se hacen casi simultáneamente; y estas operaciones se “adornan” con una interpretación de los mensajes emitidos.

Esto permite una reacción inmediata del receptor, la cual se traducirá por una reacción inmediata del emisor. De los modelos lineales que se conocen, el de Schramm es el único que da tanta importancia a la noción de *feed-back*.

### **3.3 Modelo De Katz y Lazarsfeld:<sup>xx</sup>**

Este modelo dice que la influencia de los medios de comunicación de masas no se produce de manera lineal y directa, sino que se produce a través de los líderes de opinión, y del papel que desempeñan como estructuradores y reestructuradores de la información.

Los medios no deben centrarse en los ciudadanos individuales, sino que deben centrarse en los líderes, que son aquellos que realizan el papel mediador y aseguran que los mensajes lleguen al destino esperado.

### **3.4 Modelo De Jakobson**

Jakobson dice que las diferentes funciones que cumple el lenguaje son:<sup>xxi</sup>

\* Emotiva o expresiva: se centra en el emisor.

\* Conativa: produce cambios en el receptor, es decir, entre mensaje y destinatario.

\* Fática: controla si las relaciones entre emisor y receptor se han establecido con una determinada coherencia.

\* Metalingüística: centrada en el código utilizado en el proceso comunicativo.

\* Poética o estética: se refiere a las relaciones que el mensaje establece consigo mismo.

\* Referencial-cognitiva o denotativa: es la base de toda la comunicación y se articula en torno al contexto donde el proceso se produce.

Una de las ventajas que tiene este modelo es que el proceso de la comunicación cumple funciones más diversas y amplias que la transmisión de información del origen de destino.

### **3.5 Modelos Sociológicos de la Comunicación:**

Hacia finales de los años 50 los modelos básicos de la comunicación no eran más que variaciones de los modelos E-R y E-O-R.

John y Matilde Riley se plantearon la validez de los modelos presentados hasta entonces.

Realizaron un amplio análisis llegaron a la conclusión de que los procesos de comunicación son siempre parte de un sistema social: hay una interacción continua entre los miembros de un sistema social. La audiencia no está constituida

solamente de receptores pasivos: hay un proceso de retroalimentación o *feedback* que hace que la comunicación humana sea una interacción.<sup>xxii</sup>

El modelo creado por el matrimonio Riley es el primero en visualizar el proceso de la comunicación de masas dentro del contexto social.

Para estos autores, tanto el comunicador como el receptor pertenecen a diferentes instancias sociales.

En principio pertenecen a sus respectivos grupos primarios (familias, amigos, compañeros de trabajo). Estos a su vez están influidos por la estructura social a la que pertenecen (clase social, educación, tipo de trabajo). Todo lo anterior se encuentra influenciado a su vez por el amplio sistema social que caracteriza al país o la región en que se desarrolla el proceso comunicativo.<sup>xxiii</sup>

### **3.5.1 El modelo funcional**

Se centra sobre distintas funciones que la comunicación podría asumir.

Se basa en la pregunta ¿cuáles son las funciones y disfunciones manifiestas (y latentes) de la comunicación masiva, la transmisión cultural, y el entretenimiento para la sociedad, los subgrupos culturales, los individuos y los sistemas culturales?

Un autor de suma importancia para el desarrollo teórico de este modelo es Abraham Moles quien elabora la teoría de la socio dinámica de la cultura, donde muestra la existencia de mecanismos socioculturales, intentando reunir los aspectos que contribuyen al estudio y manejo de esos mecanismos.

A partir del momento en que los medios de comunicación social se han transformado en los canales principales de difusión de la cultura, una política al

respecto se vuelve necesaria, ya que los medios de comunicación, si lo desean, pueden orientar, filtrar, manipular los mensajes que deben difundir.<sup>xxiv</sup>

Esta política cultural se fundamenta a partir del estudio del ciclo-socio-cultural.

Cuatro elementos fundamentales componen el ciclo-social-cultural:

El creador: Es un individuo o un grupo, descubridor o inventor de ideas nuevas. Puede ser un artista, un investigador científico, un pianista o cualquier sujeto con ideas nuevas, aplicadas a su actividad. La novedad consiste en la presión original de elementos de cultura ya circulando por el mundo (los culturizas), que el creador llega a identificar y a utilizar de tal modo que una idea nueva nace de esta identificación.

El micro medio: Es un grupo o varios grupos de especialistas que analizan los frutos de la creatividad, ya que el creador es incapaz por sí solo, de poner su idea novedosa a disposición de todo el mundo. El micro medio es el primer filtro, un sub-conjunto social.

Los más-media: del seno del micro medio los medios masivos van a nutrirse, por intermedio del marco socio-cultural que es un filtro formado por todo el saber de la humanidad. Este saber está constantemente alimentado por acontecimientos exteriores y acumulativos, de donde viene su carácter histórico.<sup>1</sup>

El macro medio: Después de esta manipulación, los medios masivos ponen los mensajes en circulación, los difunden por los canales que alcanzan la mayor cantidad posible de personas. A fin de hacer los mensajes más “digeribles”, mejor presentados, se los reviste de una buena dosis de redundancia

(verbalización superflua, repeticiones, adornos estilísticos, etc.), con el objeto de ser percibidos por la mayor cantidad posible de receptores.

Si bien esta teoría se refiere principalmente a la comunicación de masas se entendió importante incorporar una breve explicación de la misma, toda vez que existe también de algún modo una cultura individual y una colectiva respecto a qué son, para qué sirven y qué función cumplen las cajas de profesionales, lo que influye en el modo en que estas comunican a su medio. <sup>xxv</sup>

### **3.5.2 Modelo de contingencia en la comunicación**

El modelo está basado en la visión de sistema, pero de una forma dinámica: los sistemas de comunicación cambian constantemente, son procesos que dependen del tiempo. Están estrechamente conectados con su entorno o supra sistema, que los afecta y, por otra parte, los sistemas de comunicación pueden provocar cambios en el entorno. El modelo se fundamenta en las siguientes proposiciones:

1) La comunicación es un sistema del proceso de información, en el cual la información se intercambia entre sistemas o partes de un sistema.

2) El proceso de comunicación está sometido a limitaciones u obstáculos internos y externos al sistema y a sus subsistemas. Estas limitaciones no sólo determinan los estados del sistema o sus subsistemas en un momento dado; también determinan las condiciones de funcionamiento del sistema.

3) Las limitaciones u obstáculos dependen de la situación del estado del supra sistema, que es el entorno y del de los subsistemas.

El proceso de comunicación depende de las contingencias, de los factores externos e internos, del grado de libertad del sistema, dado por las limitaciones que a éste se le imponen.

4) El proceso de comunicación está influido por dos tipos fundamentales de limitaciones: fijas y contingentes; unas son a largo plazo, las otras a corto plazo.

5) La unidad mínima de análisis de la comunicación es el sistema de comunicación.

6) El resultado de la comunicación son los cambios en el sistema de comunicación y en su entorno.

La visión contingente de la comunicación pone el acento en la dinámica y variable naturaleza de las interrelaciones entre el proceso de comunicación, el sistema de comunicación y los subsistemas, y el sistema entorno, bajo condiciones cambiantes y en circunstancias específicas. La comunicación depende del juego entre proceso, sistemas y limitaciones, obstáculos fijos y contingentes en cada situación.

El enfoque contingente de la comunicación es una reacción ante los modelos tradicionales, atomistas y estáticos. Es un punto de vista que contempla a la comunicación como un proceso dependiente de las coordenadas espacio-temporales.

El proceso de la comunicación es contingente respecto de los requerimientos sociales y personales.

### 3.5.3 La comunicación publicitaria<sup>xxvi</sup>

El modelo general de comunicación publicitaria está compuesto por cuatro elementos: el emisor, el mensaje, el canal y la audiencia; en esto no se diferencia en nada de los primitivos modelos ya estudiados.

Sin embargo, en publicidad, el emisor de la comunicación es la empresa que pone sus productos o servicios en el mercado; el mensaje es producido bajo la forma de pieza publicitaria; los canales son los medios (gráficos y audiovisuales), la audiencia, esto es, los destinatarios de los mensajes publicitarios o el segmento-blanco del mercado, está constituida por el mercado potencial de la empresa para su producto o servicio.

Si bien en los entes como el analizado, al no existir un fin de lucro ni un producto comercial a vender, en principio no se utilizan los mecanismos de la comunicación publicitaria, resulta útil el análisis de su funcionamiento, de modo tal de establecer si alguno de sus mecanismos puede ser aplicado para lograr el objetivo comunicacional que se pretende.

En este tipo de comunicación, el emisor traduce la información en mensaje: codifica la información. Emite el mensaje utilizando un determinado canal para alcanzar la audiencia objetivo. La audiencia decodifica el mensaje, le da un sentido, interpreta la información contenida en el mensaje.

La segunda parte del circuito está dada por el retorno de la información: la retroalimentación o *Fed.-Back*. En publicidad, ese retorno de información es presentado por el efecto de la comunicación sobre los consumidores; sea por un

cambio de actitudes de los consumidores hacia el producto anunciado, sea por el cambio de sus hábitos de consumo.

Para la publicidad, es importante establecer cuáles son las características específicas del consumidor (o el afiliado, para el caso de la CA.PRO.ME), dado que no siempre la “lógica” de la empresa es la lógica del consumidor, y es esencial que sean satisfechas dos condiciones para que una comunicación se establezca de manera eficaz: 1°) es necesario que el anunciante y la audiencia tengan una parte de su campo de experiencias en común, en otros términos, que sean capaces de hablar y de comprender al menos un lenguaje y conceptos comunes; 2°) es imprescindible que el mensaje sea expresado en función de esta comunidad de experiencias, esto es, en ese lenguaje común. Hallar la comunidad de experiencias, es sin dudas un paso previo para lograr una adecuada comunicación.

### **3.6 La marca como unidad de comunicación**

Para que la comunicación sea efectiva, no solo emisor y receptor deben disponer del mismo código, sino que también el consumidor (receptor) debe reconocer como “distinto” el mensaje del anunciante (emisor) de entre la homogeneidad comunicacional del mercado, el cual suele ser un lugar donde todos dicen más o menos lo mismo.

Para que la marca sea considerada e interpretada como signo diferente por el consumidor, es imprescindible que se configure de manera tal, que pueda destacarse entre otros posibles estímulos registrados y capturar por cuenta propia su atención.



La marca debe atraer la atención del consumidor a fin de movilizar su capacidad de formular hipótesis interpretativas, atribuyendo a la misma, valores positivos<sup>xxvii</sup>.

La marca está destinada a ser percibida, cargada de intencionalidad, dirigida a provocar.

El emisor (publicidad) va del producto a la imagen, y de ésta a la marca. El receptor (consumidor) va de la Marca a la imagen y de ésta al producto.

Las entidades sin fines de lucro, puede ser identificadas con una imagen pero también deben serlo con un concepto claro, que subyace en todas las comunicaciones y que tiñe de significado todo lo que se comunica.

### **3.7 La comunicación en las organizaciones**

Todas las teorías de la comunicación antes detalladas, pueden aplicarse de alguna manera a las organizaciones, sin embargo, es importante realizar algunas consideraciones específicas respecto de la comunicación organizacional.

Tradicionalmente cuando se trataba la comunicación en las organizaciones, se hablaba exclusivamente de marketing y se gestionaba de forma aislada.<sup>xxviii</sup>

Sin embargo hoy, la comunicación organizacional no es ya una opción, es una obligación, que deben asumir todas las entidades que actúan en la sociedad y ello resulta aún más importante en las organizaciones públicas.

Comunicar no es lo mismo que hacer propaganda de la gestión, pero la comunicación puede mejorar la gestión gracias a herramientas que faciliten el

intercambio de opiniones y de información, tanto en el interior de la organización como entre ésta y el exterior.

La comunicación facilita la concreción de objetivos ya que contribuye a construir en el público al que va dirigida una imagen de la organización, a la vez que informa respecto de las actividades, acciones, autoridades, políticas.

Además, debe tenerse en cuenta que es imposible estar en el mundo sin comunicar.

El sólo hecho de estar, comunica, por lo que, si lo que se comunica no está dirigido, orientado y controlado para ayudar a concretar los fines del ente, puede producir justamente el efecto contrario.

La comunicación se basa en la confianza, en la relación establecida en forma previa, que hace que el usuario confíe en el mensaje que emite la organización.<sup>xxix</sup>

Una de las bases de la confianza es la transparencia.

En las instituciones sin fines de lucro que administran fondos de terceros, la transparencia está basada en la legalidad, en el cumplimiento de las leyes y demás normas y en el conocimiento del ámbito de actuación.

Al comunicar una institución no sólo muestra lo que se ve, sino debe tener la capacidad de comunicar los intangibles que van asociados a cada concepto que se comunica.<sup>xxx</sup>

Esto hace que resulte esencial buscar valores agregados, para hacer de la institución una organización que pueda mantener en el tiempo su conciencia de marca.

Rafael López Lita diferencia<sup>xxx</sup> entre la calidad y la calidad percibida. La primera es, para este autor, que una cosa sea buena y la segunda, es que los consumidores piensen que es buena. Para que la institución pueda sostenerse en el tiempo sus servicios no sólo deben ser buenos, sino que deben ser percibidos como buenos por los afiliados.

Para comunicar no siempre se utilizan mensajes directos.

La tendencia es asociar el producto o servicio con una idea determinada y comunicarla de manera metafórica.

Para ello, las organizaciones deben elaborar estrategias creativas que le permitan comunicar los intangibles que la hacen diferente, tanto hacia afuera, como a cada uno de sus integrantes, ya que *“cada parte y cada persona de una entidad comunican continuamente sobre la misma”*<sup>xxxii</sup>

### **3.7.1 La misión y la visión de una organización como requisito para una comunicación eficaz.**

Una organización es un grupo humano, reunido en torno a un objetivo.

Todos sus miembros persiguen ciertos fines, y esos fines son su razón de ser.

Cuando una organización decide hacer explícitos sus fines y su razón de ser, define su misión. Esa misión, es la definición de para qué trabaja la organización, y se plasma en un enunciado breve, conciso, fácilmente comprensible para todos los miembros de la organización y los que no lo son.

La misión explica por qué la organización hace lo que hace y comunicarla con claridad es esencial para el logro de los objetivos propuestos.

Definir con claridad la misión de la organización es sin dudas el primer paso para cualquier tipo de acción comunicativa que ésta emprenda.

Porque si bien, la capacidad de comunicar es una de las competencias esenciales que deben tener los líderes de las organizaciones y todos los individuos que trabajan en ellas, esas capacidades no son en absoluto independientes de las demás capacidades que se requieren, para llevar adelante una organización en forma exitosa, por tanto, no se puede exigir que los integrantes de una organización comuniquen si no está absolutamente claro qué es lo que debe comunicarse.

Otra cuestión esencial que debe definirse en forma previa a comenzar a comunicar, son los valores de la organización.

La definición de la misión, lleva implícitos ciertos valores que dan marco a la acción y que todos los miembros de la institución deben tener presentes al desarrollar su tarea.

Esos valores deben también ser claramente reconocidos para poder ser comunicados.

No se trata sólo de que la comunicación sea importante dentro de la organización sino que el fenómeno organizativo es una de las muchas realidades

sociales que han sido posibles gracias a la capacidad de comunicación del ser humano. La comunicación es la esencia misma de la actividad organizativa, ya que sin ella no podría existir organización.

La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas dentro del funcionamiento que busca resultados positivos.

Si los miembros de una organización desconocen cuál es el fin que los reúne no pueden hacer su aporte para lograrlo, si no se sabe qué se espera de ellos, difícilmente puedan cumplir la tarea que se les asigna, si no reciben la información que necesitan para hacer su trabajo no podrán producir los resultados esperados, si el grupo no define estrategias, mensajes y canales de comunicación, no es una organización.

Por ello, resulta imprescindible, en primer lugar establecer qué es y qué objetivos quiere lograr la organización y comunicarlo, no sólo para el buen funcionamiento interno, sino para la mejora de la competitividad y la adaptación a los cambios del entorno; ya que la capacidad de una organización para anticipar, manejar y responder a los cambios que registra su entorno, determinará su efectividad a largo plazo.

### **3.7.2 Qué es la comunicación organizacional.**

La **comunicación organizacional** consiste, entonces, en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización y hacia fuera de ella.

Si ampliamos la concepción de comunicación, la comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos<sup>xxxiii</sup>.

La competencia para la comunicación *“incluye los conocimientos, habilidades, y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones”*<sup>xxxiv</sup>.

Pueden destacarse tres aspectos de la comunicación organizacional:

1. Ocurre en un sistema complejo que es abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación organizacional para ser efectiva, debe:

Ser abierta: para comunicarse con el medio ambiente exterior de manera interactiva.

Ser evolutiva: no rutinaria ni excesivamente formalista, a fin de manejar con eficacia su desarrollo frente a lo imprevisto.

Ser flexible: para permitir igualmente y de manera oportuna comunicaciones formales e informales.

Tener finalidad explícita: que proporcione un hilo conductor, coherente a la comunicación formal.

Ser autorresponsabilizante: para todos los miembros, con la finalidad de evitar la búsqueda de un "poder artificial", por parte de algunos mediante la retención de información.

Ser energética: para crear, por sí misma, mediante información, formación educativa y comunicación, potencialidades internas que pueden ser llevadas a una finalidad práctica.

La comunicación en una organización debe estar asociada a objetivos y planes conjuntos (finalidad), debe circular en todas las direcciones y a través de todos los canales (multidireccional), debe poder valerse de instrumentos seleccionados en función de los objetivos a lograr (instrumentada) y debe integrar necesidades con circunstancias específicas de los respectivos contextos interactuantes (adaptada), de manera abierta entre lo informal y las estructuras (flexible).

#### IV. ESTUDIOS SOBRE LA COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES

El estudio de la comunicación organizacional ha cobrado un gran interés en los últimos años, habiéndose elaborado infinidad de textos y reportes de investigación, sobre todo en los Estados Unidos, pero también en América Latina.

En Estados Unidos existen asociaciones como la *International Association of Business Communicators (IABC)*, la *International Communication Association (ICA)*, entre otras, que reúnen a miles de asociados en distintos países del mundo y cuyo objetivo es estimular la comunicación organizacional.

En México existen varias asociaciones dedicadas específicamente al estudio de la comunicación organizacional como la *Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO)*; la *Asociación Mexicana de Estudiantes de Relaciones Públicas*; la *Asociación Mexicana de Investigaciones de la Comunicación (AMIC)* que se dedican a intercambiar experiencias respecto al tema, organizan congresos y se conforman con integrantes de universidades y académicos que comparten el interés por la temática.

En Argentina distintas universidades, como la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, la Universidad CAECE y la UNICEN, propenden a estudios específicos en comunicación organizacional, a través de estudios de posgrado, proyectos de investigación y tesis. La *Asociación Argentina de Comunicación Interna*, se dedica a analizar de qué modo se organizan las empresas para comunicar.

Se han realizado asimismo numerosos estudios que tratan de una temática similar a la que se desarrollará en el presente.



Se mencionan a continuación los más significativos desde la perspectiva planteada:

1-En su artículo “**Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido**”<sup>XXXV</sup> la Dra. Massoni analiza la comunicación estratégica desde una perspectiva que ella llama “**de lo fluido**”, remarcando que debe cambiarse la perspectiva clásica para elaborar una estrategia de comunicación.

El enfoque estratégico que propone es un aspecto central en la identificación de actores relevantes para la resolución de la problemática que aborda la estrategia, pero lejos de pensarse como una búsqueda que intenta descubrir una red de interacciones de una vez y para siempre que aseguraría luego una correcta distribución de los mensajes, este diagnóstico se hace buscando reconocer las trayectorias y sus vínculos en tanto modalidades de relación con la problemática.

La comunicación es un fenómeno que está haciéndose y rehaciéndose todo el tiempo. En su modelo, toda estrategia de comunicación debe centrarse en lo situacional, por lo que la **comunicación estratégica** es un modelo de desarrollo en tanto es una manera de ser y de transformar. Un programa de planificación y gestión que aborda problemas reales y no solo debates reales. Un plan para la acción que busca ir generando puntos de encuentro entre las alteridades presentes en cada situación.

El diseño de una estrategia comunicacional debe tener en cuenta las matrices socioculturales –tomando a la matriz en su doble sentido de molde que constriñe y es a la vez generativa de lo nuevo– que nos sirven para caracterizar las trayectorias en las lógicas de funcionamiento de los grupos y sectores

socioculturales. Estas trayectorias son incesantes, no espacios compartimentados, sino continuos cuyos límites son nudos o torsiones de una línea no segmentada.

2- Otro artículo que aborda una perspectiva acorde a lo planteado en el presente es el de Egidos, Dionisio<sup>xxxvi</sup> donde se estudia la organización como un sistema compuesto por un cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes, están interrelacionados y trabajan en la consecución de los objetivos institucionales.

En su enfoque, la función principal de la comunicación es la relación con el entorno o medio ambiente.

Esta relación se sitúa en lo interno, posicionando a la organización como emisora hacia las personas que la integran y como recolectora de información sobre las condiciones de ese entorno; en lo externo, como emisora hacia los públicos a los cuales ofrece sus bienes y/o servicios y también como recolectora de datos acerca de las múltiples fuerzas interactuantes en el contexto.

Tanto en los procesos interno como externo, los mensajes se centran en la generación de la imagen, elaborada a partir de los principios, valores, concepción del mundo (entorno) y fines que la organización sostiene y desea lograr. Esto se asegura con el desarrollo de políticas y estrategias de comunicación que ocupan un lugar importante en los planes organizacionales. En definitiva, la comunicación es considerada un proceso que posibilita la generación y/u obtención de información necesaria para la canalización de las acciones de los subordinados, la generación de conductas adaptables tanto de estos, como de la propia organización que garanticen mantener el equilibrio y alcanza los objetivos.

3- Se considera asimismo importante el trabajo realizado por José López Hernández, por su concepto de gestión de la información y la relación que establece entre información-comunicación y organización.<sup>xxxvii</sup>

4- Otro artículo sobre el tema que resulta valioso para nuestro análisis, es el escrito por Mariluz Restrepo<sup>xxxviii</sup>, donde la autora sostiene que la comunicación de las organizaciones debe entenderse de forma integral, reconociendo como atraviesa todas las acciones de una empresa o entidad, configurando de manera permanente la construcción de su cultura e identidad, marcando un estilo propio, y por ende sus formas de proyectarse al exterior. Explica cómo la organización comunica constantemente aún cuando no tenga un plan integral y la importancia de contar con uno, y proponiendo pensar la organización desde la comunicación.

5- También reviste relación con la temática propuesta, la Tesis de Post Grado de la Sra. Contreras de Esther<sup>xxxix</sup> de la Universidad De Los Andes Facultad De Ciencias Centro De Investigaciones Y Desarrollo Empresarial C.I.D.E. Sección De Estudios De Postgrado, Merida-Venezuela titulada *“Un Modelo De Análisis Estratégico Para Organizaciones Sin Fines De Lucro Organizaciones Agrícolas Seleccionadas”*, por cuanto propone, al igual que se intentará en el presente un modelo de gestión integral para organismos sin fines de lucro, que si bien se refiere a organizaciones agrícolas, presenta similitudes con este trabajo.

6- Un enfoque que resulta interesante para el planteo propuesto es el que exponen María Victoria Castillo Duran y Juan Luis Tato Jiménez en su artículo ***“El diseño de la “Comunicación Espiral” al servicio de las organizaciones del siglo XXI”<sup>xl</sup>***, en el que se sostiene que las empresas del siglo XXI fundamentan

cada vez más su valor en los activos intangibles y que la comunicación puede ayudar a gestionarlos. Proponen hacerlo a través de la “Comunicación Espiral” (CE). La CE crece y se desarrolla alrededor de su centro neurálgico: la dirección de imagen y comunicación, dirigida por la figura profesional del director de comunicación espiral (DIRCE), centrando la comunicación en el activo intangible “marca”, en la comunicación interna y en la profundización de la gestión de la comunicación empresarial en las pequeñas y medianas empresas.

7- Otros estudios que también se han realizado, relacionados con la temática investigada, son los de Arellano<sup>xii</sup> en su ensayo “La Estrategia de Comunicación Como un Principio de Integración/Interacción Dentro de las Organizaciones”; de Flores Vivar<sup>xiii</sup>, en su artículo publicado en la revista digital COMUNICAR “Nuevos modelos de comunicación perfiles y tendencias en las redes sociales” en la que señala la posibilidad de las organizaciones de utilizar las redes sociales para comunicar. Asimismo, el artículo de José María Herranz de la Casa<sup>xiiii</sup> nos pareció importante en cuanto al planteo de gestión de la comunicación como recurso para aumentar la transparencia, mejorar la imagen, fortalecer la confianza y reforzar su reputación a largo plazo con todos los grupos de interés, ganando así apoyos y legitimidad.

## V-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 Hipótesis que da Origen al Trabajo

La presente investigación se basará en la hipótesis de que existe un problema de comunicación en la CA.PRO.ME que afecta negativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### 5.2 Objetivos de la Investigación

#### 5.2.1 Objetivo General

El objetivo general del presente es establecer la situación actual de la comunicación organizacional en la CA.PRO.ME en sus aspectos internos y externos y avanzar en el diseño de un posible modelo de gestión integral de la comunicación planificada en la CA.PRO.ME.

#### 5.2.2 Objetivos Específicos

Se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la importancia de la comunicación para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.
- Distinguir entre gestión de comunicación y la comunicación como instrumento de gestión de la organización.
- Conocer cómo se diseña, estructura y gestiona la comunicación en la CA.PRO.ME, tanto en su aspecto interno como externo actualmente.
- Establecer qué se comunica principalmente en CA.PRO.ME.

- Identificar la existencia de inconvenientes comunicacionales en distintas áreas de la organización y hacia el exterior.
- Identificar los públicos con los que se comunica principalmente la CA.PRO.ME.
- Reconocer la percepción de los afiliados a la CA.PRO.ME respecto a la comunicación que establecen con el ente.
- Listar los inconvenientes reconocidos en cada una de las áreas.
- Relacionar la existencia de problemas de comunicación con inconvenientes en el cumplimiento de los fines de la institución.
- Sacar conclusiones y generalizar los resultados.
- Analizar alternativas de solución a los inconvenientes encontrados.
- Proponer acciones tendientes a la solución de los problemas detectados y a la construcción de un modelo de gestión integral de la comunicación planificada en la CA.PRO.ME.

### **5.3 Modelo que se Usará**

El modelo que se utilizará es teórico práctico.

El análisis teórico se realiza teniendo en cuenta el desarrollo existente respecto a las teorías de la comunicación en general y de la comunicación organizacional en particular, utilizándose como base del desarrollo los modelos de Laswell (Quién dice qué- a quién- por qué canal y con qué efecto), el modelo sociológico, de John y Matilda Riley y el modelo de contingencia en la

comunicación, adaptándolos al ámbito organizacional. Se utilizan también las teorías sobre la marca.

Se analizará asimismo en forma teórica los manuales de gestión en los que se reflejen políticas de comunicación en la CA.PRO.ME, para luego proponer la contextualización de lo estudiado al caso específico de la CA.PRO.ME y la propuesta de diseño de un posible modelo de gestión integral de la comunicación planificada en la CA.PRO.ME.

#### 5.4 Variables

Se analizarán las siguientes variables:

Variable	Definición Operacional	Tipo de variable	Forma de medición
<b>Concepto de misión de la CA.PRO.ME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia corporativa (visión y misión)</li> <li>- Integración, motivación, pertenencia, cultura organizacional e importancia del recurso humano para la empresa</li> </ul>	Independiente	Existencia de un mismo concepto de misión entre todos los integrantes del ente; adaptación del concepto de misión al Manual de Misiones y Funciones, Ley, Reglamentos.
<b>Objetivos de la organización</b>	Que se busca a corto, medio y largo plazo	Independiente	Cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, incidencia de la comunicación en el logro de esos objetivos.
<b>Comunicación vertical ascendente</b>	Posibilidad de opinión de los subordinados	Dependiente	Comunicación adecuada, insuficiente, completa, satisfactoria, insatisfactoria.

	sobre los temas debatidos, confianza, retroalimentación		
<b>Comunicación vertical descendente</b>	Procesamiento adaptación, difusión, canalización y administración de toda la información emanada de la directiva. Reuniones de personal	Dependiente	comunicación adecuada, insuficiente, completa, satisfactoria, insatisfactoria
<b>Comunicación horizontal</b>	Memorandos; Carteleras, Teléfono; Circulares, Rumores, Pasillos, Evaluaciones, Periódicas	Independiente	comunicación adecuada, insuficiente, completa, satisfactoria, insatisfactoria
<b>Problemas entre los afiliados y la CA.PRO.ME</b>	Libro de quejas, notas, reclamos, mails, llamadas, reuniones	Dependiente	Opinión de los afiliados respecto a la existencia o no de problemas, tipos, gravedad, frecuencia, soluciones.
<b>Medios de comunicación utilizados en la CA.PRO.ME</b>	Teléfono, mensajes de texto, página web, boletín informativo, resúmenes cuatrimestrales, cartas, publicaciones, asambleas.-	Independiente	Medios internos y externos: verbal, memos, diarios y revistas internos, teléfono, mail, intranet, página web, informes cuatrimestrales, otros.
<b>Retroalimentación</b>	Sensación de “ser tenidos en cuenta” de los integrantes del ente, importancia de las opiniones	Dependiente	Percepción de empleados sobre el reconocimiento de sus aportes e ideas, y la devolución desde la directiva.



	de los integrantes del ente.		
<b>Opinión de los afiliados sobre comunicación con CA.PRO.ME</b>	Notas, libro de quejas, e-mails,	Dependiente	Excelente, Muy buena, Regular, Mala, Insuficiente, Nula.

## 5.5 Marco Metodológico

### 5.5.1 Enfoque

En la investigación se planteará un enfoque **cualitativo**, pues si bien se estudiarán las variables propuestas, y su relación, ello se hará utilizando el método inductivo, buscando definir y analizar cuál es el estado actual de la comunicación en el ente analizado.

Se considerarán todos los aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite, siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización<sup>xliv</sup>.

Ello se llevará a cabo mediante registros narrativos de los fenómenos que son estudiados y mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas.

Asimismo, los resultados de la investigación no serán generalizables en forma directa, dado que se busca analizar un fenómeno individual (la comunicación en CA.PRO.ME) en un contexto estructural y situacional, pero pueden ser utilizados como base de la construcción de un modelo generalizable

para organismos de la misma naturaleza (existen en este momento en la Provincia tres Cajas más de similares características que podrían utilizar lo que se concluya) y se buscará una generalización respecto de un modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional que se propondrá.

Se busca con la investigación cualitativa identificar la naturaleza profunda de la realidad comunicacional en CA.PRO.ME, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, para una mejor comprensión, buscando la inferencia de datos en profundidad.

#### 5.5.2 Tipo de estudio

La investigación se plantea como un estudio de caso intrínseco, documental, no experimental, transeccional, descriptivo y propositivo.

**Intrínseco** por cuanto se analizará exclusivamente y mediante el contacto directo con el ente, el caso de la CA.PRO.ME, observando y reflexionando sistemáticamente sobre una realidad (la comunicación en CA.PRO.ME).

**Documental** porque para ello se utilizarán principalmente documentos tales como la Ley de creación el ente, los Decretos Reglamentarios, los Reglamentos internos, las Actas de Asamblea y Directorio, las Notas de los afiliados, el libro de quejas, entre otros, con la finalidad de presentar los resultados para la elaboración de propuestas de modificación si fuera el caso.

Para el análisis documental se realizará un proceso de abstracción, generalizando resultados, en dos etapas: localización y fijación de datos, análisis de documentos y de contenidos.

**No experimental** porque el enfoque cualitativo que se abordará, no tenderá a manipular las variables, sino a relacionarlas y describir los elementos que conforman el modelo que aquí se presenta, al igual que las características presentes en la gestión de comunicación organizacional en CA.PRO.ME de modo que no se pretende llegar a emitir explicación o correlación alguna entre variables, sólo se observarán los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos, sin la manipulación deliberada de las variables y dimensiones.

**Transeccional** puesto que se tomará la situación de la CA.PRO.ME en la actualidad, como una realidad estática, no en distintos momentos del ente.

**Descriptivo**, puesto que se describen las relaciones comunicacionales existentes hoy en la CA.PRO.ME, y las percepciones de emisores y receptores dentro del ente, respecto de estas.

**Propositivo** pues se busca proponer modificaciones a las acciones actuales, para resolver problemas que se detecten.

### **5.6 Área de estudio:**

El área de estudio será la Caja de Profesionales Médicos de la Provincia de Misiones (CA.PRO.ME), entidad sin fines de lucro que tiene a su

cargo la administración y gestión de los aportes de los profesionales médicos y médicos veterinarios de la Provincia de Misiones, República Argentina.-

Para seleccionar el área de estudio de la presente investigación, se tuvo en cuenta principalmente la posibilidad de acceso a información actualizada y completa, lo que resultará posible en el ente estudiado, dada la autorización expresa de los directivos para ello.

### **5.7 Forma de recolectar la información.**

Los pasos del diseño de investigación serán los siguientes:

- **Estudio Bibliográfico:** se analizarán los instrumentos vigentes (Ley, Reglamentos, Actas), notas de reclamo, libro de quejas e e-mails referidos a la comunicación en la CA.PRO.ME. Asimismo, la información será recolectada en forma directa mediante observación (conurrencia al ente dos veces por semana), en el mismo lapso se realizarán entrevistas a los miembros del Directorio de la Caja y la totalidad de los empleados responderán el cuestionario que se les presentará

- **Diseño de instrumentos en función de las teorías orientadoras y de los objetivos específicos:** se elaborará un cuestionario que responderán la totalidad de los empleados y asesores del ente, según modelo que se adjunta como Anexo II, asimismo se realizarán entrevistas semi-estructuradas, con preguntas generales y algunas preguntas para ejemplificar, a los integrantes del Directorio, Consejo de Vigilancia y Asesores del Ente. Se utilizará como

herramienta para recoger la información un cuaderno de notas, utilizándose como modelo el cuestionario de entrevista el incluido en el Libro *“La Comunicación es servicio: manual de comunicación para organizaciones sociales”* escrito por Manuel Mora y Araujo.-

**Aplicación de instrumentos:** la entidad objeto de estudio es una organización pequeña, que cuenta en su nómina con dieciséis empleados, entre administrativos y asesores, por lo que se realizará la aplicación de instrumentos a la totalidad de los integrantes del ente. Se seleccionarán los empleados según el puesto de trabajo que ocupan, en forma aleatoria, intentando abarcar la totalidad de los mismos. Los empleados contestarán el cuestionario en el horario laboral que les corresponde, utilizando para ello la primera hora de la jornada, según el cuestionario que se acompaña como Anexo II.

- Para las entrevistas con los directivos se seleccionarán los que ocupen cargos de Presidente, Secretario, Tesorero y Vocales. Se pactará fecha y hora de cada una de las entrevistas. Se tomará como base para la misma la guía acompañada como Anexo III.

- El sondeo de opinión de los afiliados se realizará seleccionando en forma aleatoria a un diez por ciento (10%) del total de afiliados de la CA.PRO.ME en toda la Provincia de Misiones, mediante un diseño muestral no probabilístico (Anexo I). Para los resultados relativos la opinión de los afiliados, se realizará un análisis cualitativo de la Encuesta de Opinión ya recabada en Febrero de 2007 por la consultora E&M.

## 5.8 Tratamiento de la información

Como primer paso se analizará la totalidad de la información recabada, se elaborarán cuadros de relaciones comunicacionales de cada integrante del organigrama de CA.PRO.ME, tanto horizontales como verticales y perpendiculares, dentro y fuera de la estructura.

Se efectuará una tabla de cuáles de dichas relaciones comunicacionales tiene previsto un programa específico de comunicación y un protocolo a aplicar.

Se elaborará asimismo una tabla de los principales problemas comunicacionales presentados, comparándola luego con la tabla anterior, para establecer si existe relación entre los procesos no reglados y los problemas. Una vez hecho esto se elaborarán las conclusiones.

El material se organizará con base en tres criterios:

- a- Cronológico: para establecer cuales medidas fueron adoptadas en qué época.
- b- Por sujetos: dividiendo los mismos en autoridades electivas; asesores mandos medios; empleados administrativos en general; afiliados, proveedores, grupos de relación.
- c- Por tema: tipos de medidas y programas comunicacionales, tipos de problemas, etc.

Como última etapa, se efectuará un análisis reflexivo de la información obtenida, para volcarlo en los resultados de la investigación.

## VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el análisis de los resultados de la investigación, concluida la etapa de recolección de datos, se comenzará por determinar qué ha surgido como misión y cultura organizacional, así como los objetivos planteados en la actualidad por la CA.PRO.ME.

### 6.1 Misión y función del ente. Qué se comunica.

Del análisis de la documentación facilitada por la institución, de los documentos constitutivos y de los manuales de funciones, entrevistas personales y demás papeles de trabajo, surgen distintos conceptos de misión, función y objetivos, existiendo diferencias entre lo que establece la Ley y lo que consideran los reglamentos, los empleados y los afiliados.

	LEY	MANUAL DE FUNCIONES	DIRECTORIO
<b>¿QUE ES?</b>	1) Ente público no estatal. 2) Administradora del Sistema de Seguridad Social para profesionales médicos de la Provincia de Misiones. 3) Organismo de carácter obligatorio.		
<b>MISIÓN</b>	No está enunciada	Proveer el máximo rendimiento a los aportes de los médicos y médicos veterinarios, asegurando su jubilación y brindando servicios como préstamos y subsidios entre otros, con transparencia en la gestión, logrando que el afiliado sienta como propia la CA.PRO.ME.	
<b>FUNCIÓN</b>	Satisfacer las necesidades de seguridad social de sus afiliados		

<b>OBJETIVOS</b>	1) Otorgar prestaciones que determina la ley. 2) Otorgar prestaciones creadas por la Asamblea de Afiliados. 3) Invertir el activo del Sistema de Seguridad Social de acuerdo a criterios de seguridad y rentabilidad adecuados.	1- Lograr una rentabilidad anual para el afiliado que sea un 4% superior a la inflación.2-Generar nuevas alternativas de inversión que conjuguen buena rentabilidad con seguridad.3- Continuar la integración con otras cajas y con entidades médicas.4- Concebir comunicaciones hacia los afiliados para que comprendan el rol de la caja y lograr la vinculación de los mismos con la Caja.	1-Que los afiliados obtengan un beneficio jubilatorio superior al que otorga el régimen nacional de trabajadores autónomos. 2- Reducir la mora a menos del 20% del total de aportes devengados. 3- Otorgar más beneficios a los afiliados que se mantienen al día en sus obligaciones.
<b>VALORES</b>	a) Honestidad y transparencia b) Profesionalismo c) Calidad y mejora continua d) Compromiso		

**CUADRO N° 1**

De la comparación entre los objetivos establecidos por la Ley y los enunciados en el Manual de Funciones, se advierte una ausencia importante en el segundo, toda vez que no se establece como objetivo el otorgamiento de prestaciones ni la cobertura de seguridad social de sus afiliados, dos claros parámetros dados por la Ley.

Se advierte asimismo que la comunicación con el afiliado es uno de los objetivos del Directorio, lo que resulta importante para la investigación.

### **6.1.1 Qué es la CA.PRO.ME, misión, función y objetivos según sus integrantes:**

Para establecer si el concepto de misión, función y objetivos es compartido entre la totalidad de los integrantes de la CA.PRO.ME, se efectuaron entrevistas personales y cuestionarios a los miembros de la institución (directores, integrantes del consejo de vigilancia, asesores, empleados administrativos), obteniéndose los siguientes resultados:



CONCEPTO DE MISIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
CAJA JUBILATORIA	4	80,00%
BENEFICIOS SOCIALES	3	60,00%
RECAUDA APORTES	3	60,00%
DA SERVICIOS	2	40,00%
SEGURIDAD SOCIAL	2	40,00%
PROTECCION A LA VEJEZ	1	20,00%
OTORGA HABERES PREVISIONALES	1	20,00%
MANTIENE PROPORCION ENTRE BENEFICIOS Y APORTES	1	20,00%
AYUDA A UN MEJOR PRESENTE	1	20,00%
OTROS	2	40,00%

## CUADRO N°2

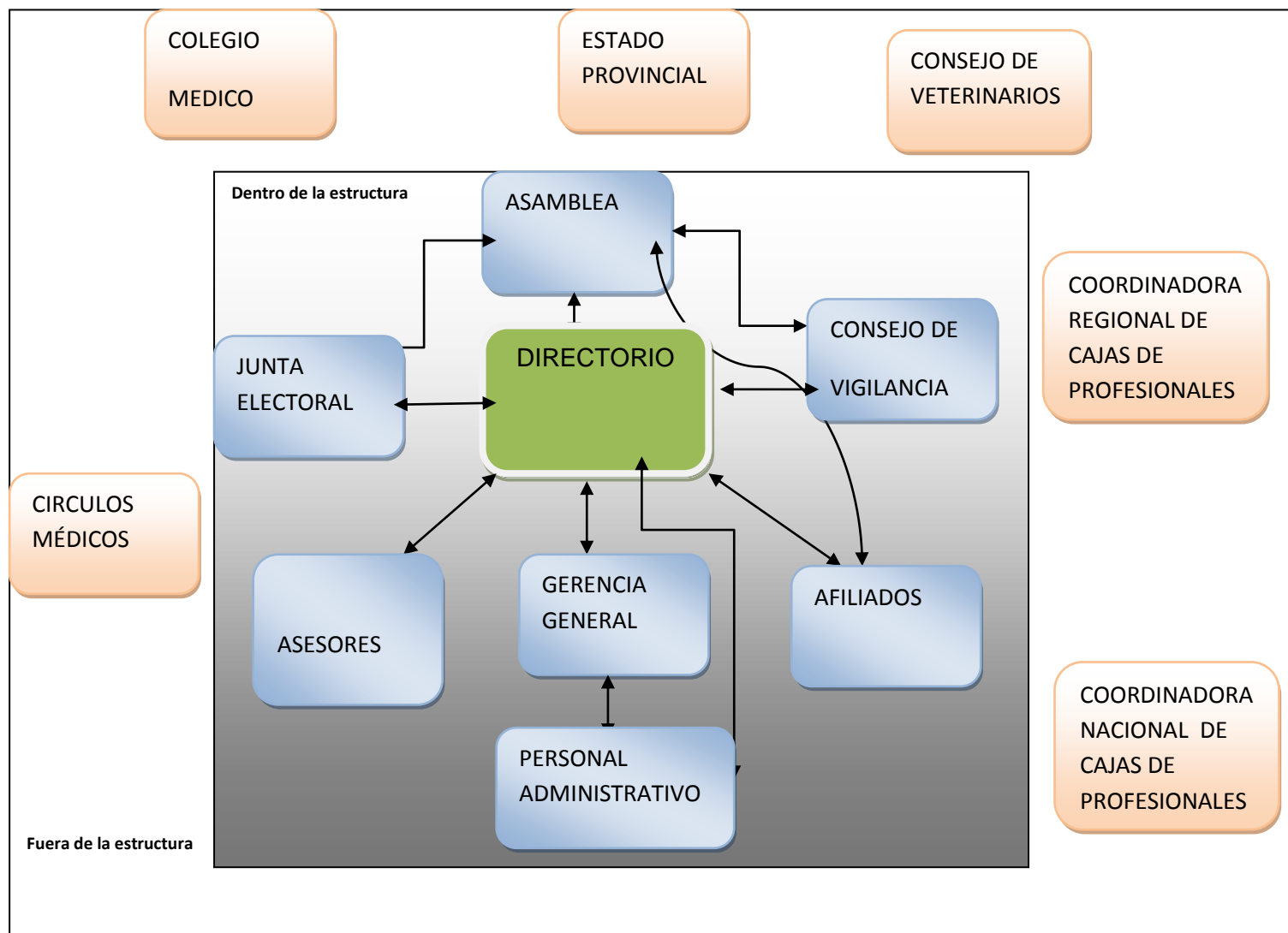
Como puede inferirse de los resultados obtenidos, prácticamente todos los integrantes del ente entienden a la CA.PRO.ME como Caja Jubilatoria, orientada al otorgamiento de beneficios sociales y servicios, relacionados a la seguridad social, lo que se correlaciona adecuadamente con los objetivos establecidos por la Ley y el Reglamento Interno.

Es importante señalar asimismo que un alto porcentaje de directores y empleados, ve a la CA.PRO.ME como recaudadora de aportes.

### 6.2 Análisis de las características actuales de la comunicación en CA.PRO.ME.

En primer lugar se relevaron la totalidad de los niveles del organigrama de la CA.PRO.ME para establecer cuáles son las relaciones comunicacionales internas y externas que se producen, (verticales, horizontales y perpendiculares), para luego determinar la existencia o no de un método pre establecido y formal de comunicación en cada una de las situaciones, y analizar el resultado, según la percepción de los integrantes de cada puesto de trabajo, del modo en que se comunican actualmente.

Si bien todos los niveles se comunican de alguna manera, consideramos importante señalar por separado la relación directa en cuanto a sus funciones, entre cada uno de sus órganos e integrantes de la organización.



**GRAFICO N° 1- Relaciones de comunicación entre órganos de la CA.PRO.ME**

### **6.2.1 La Asamblea**

Como puede verse en el Gráfico N°1, la Asamblea se relaciona en forma directa con el Directorio, con la Junta Electoral, el Consejo de Vigilancia y con los afiliados.

Si bien la Asamblea es el órgano superior de la CA.PRO.ME, a cargo de la cual se encuentra la totalidad de las decisiones más importantes sobre el ente, las que ya fueron oportunamente explicadas, la ejecución de las mismas, su comunicación y su control dependen del Directorio.

El Directorio es el encargado principal de convocar a las Asambleas de Afiliados, tanto ordinarias como extraordinarias; establece el orden del día en base a las necesidades detectadas en la gestión cotidiana del ente. A su propuesta se consideran y aprueban los proyectos de inversión, los que posteriormente son puestos en práctica por el Directorio.

El modo más directo de comunicación entre la Asamblea y el Directorio es la presencia de los integrantes de éste último en las sesiones del cuerpo colegiado, donde existe un intercambio permanente de información entre los integrantes del directorio y quienes constituyen la Asamblea de Afiliados.

En cuanto a los medios utilizados para la comunicación, el orden del día de la Asamblea es el primero y el uso de la palabra en el recinto es el segundo.

Asimismo es el Secretario del Directorio el encargado de labrar las actas que reflejen la totalidad de lo tratado y aprobado durante el transcurso de la Asamblea.

En cuanto a los afiliados, los mismos constituyen e integran la Asamblea. Ésta, como órgano colegiado, abarca con sus decisiones no sólo a los miembros que están presentes cuando sesiona sino a todos los afiliados a la CA.PRO.ME.

Los medios de comunicación que utiliza la Asamblea son formales. Todas las decisiones del órgano se plasman en actas ordenadas cronológicamente, que integran el libro de Actas de Asamblea y que se toman en cada una de las sesiones. Una vez tomadas las decisiones que se ponen a su consideración, si las mismas implican la creación o modificación de reglamentos o prestaciones deben ser publicadas en el Boletín Oficial de la Provincia para tener validez. El modo en que la Asamblea comunica, está limitado entonces a lo tratado en sus sesiones, plasmado en las actas y los reglamentos que durante su funcionamiento se dictan, siendo en realidad el Directorio de la Caja el que debe encargarse de transmitir a la totalidad de los afiliados (no presentes en la deliberación) y contactos externos las decisiones asamblearias.

### **6.2.2 Consejo de Vigilancia:**

El Consejo de Vigilancia tiene relaciones directas de comunicación con la Asamblea y con el Directorio.

Lleva un libro de Actas propio, y emite comunicaciones, solicitudes de documentación, solicitud de dictámenes y pedido de informes.

Anualmente, emite un informe que se adjunta al Balance General, informando a la Asamblea lo analizado durante el año, para su aprobación por parte de ésta.

Con la Asamblea, su relación es de subordinación, por lo ya dicho, de necesidad de aprobación del informe del Consejo, y porque es asimismo la Asamblea la que fija la remuneración de los Consejeros.

Al ser su función principal el contralor de la corrección legal de las decisiones llevadas adelante por el Directorio, la mayoría de las comunicaciones emitidas desde el Directorio hacia el Consejo de Vigilancia son respuestas a requerimientos de este último en relación a temas puntuales que surgen del análisis de la actividad de la CA.PRO.ME.

No tiene, en general, relación directa con los afiliados.

Sus comunicaciones se realizan principalmente por medio de notas y por su informe anual.

### **6.2.3 La Junta Electoral:**

La Junta Electoral cumple funciones exclusivamente durante el período que dura el proceso electoral para el recambio de autoridades (ello se produce una vez por año, entre los meses de Abril y Julio).-

Tiene relaciones de comunicación directas con la Asamblea, con el Directorio y con los integrantes de listas que presentan candidatos a participar en las elecciones. Asimismo, emite comunicaciones públicas dirigidas a la totalidad de los afiliados y al público en general.

Si bien es la Asamblea el órgano encargado de la designación de las autoridades de la Junta Electoral, el Directorio en ejercicio es el que tiene a su cargo la función de notificar a los afiliados que la integran para que asuman sus funciones, establecer la fecha en que se llevará a cabo el acto eleccionario, etc. (siempre dentro de las pautas de las normas legales al respecto).-

Del mismo modo, aunque es la Asamblea la que tiene a su cargo establecer la remuneración y los gastos de la Junta, del análisis de las Actas de Asamblea se ha podido constatar que desde hace cinco (5) períodos electorales, se ha delegado en el Directorio la aprobación del presupuesto para la Junta Electoral, con lo cual se establece una relación de subordinación, al menos económica -ya que no funcional- entre ambos órganos.

#### **6.2.4 El Directorio:**

Es el órgano ejecutivo de la CA.PRO.ME, tiene a su cargo la administración general del ente, según los mandatos de la Ley y la Asamblea. Se encuentra a cargo de toda la estructura administrativa de la institución.

Es el que mayor cantidad de mensajes diferenciados y a distintos receptores emite, tanto dentro de la estructura del ente como hacia el exterior, como se ve en el Gráfico N°1. Es quien ejerce la representación de la CA.PRO.ME hacia el exterior.

Además de las ya mencionadas relaciones con la Asamblea, el Consejo de Vigilancia y la Junta Electoral, las relaciones comunicacionales relevadas del Directorio son las siguientes:

#### 6.2.4.1 COMUNICACIÓN INTERNA:

##### a. Relaciones con los Asesores del Ente:

En el cuadro que sigue se muestran las relaciones entre el Directorio y los distintos asesores de la entidad, estableciéndose la función de cada uno de ellos, el modo habitual de comunicación que utilizan y los procesos relevados al respecto.

	QUE FUNCIÓN CUMPLE	MEDIOS UTILIZADOS	PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS	RELACIÓN DIRECTA CON LOS AFILIADOS
AUDITORÍA EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Controla y suscribe el Balance General a la conclusión del ejercicio económico anual (30 de junio).</li> <li>-Analiza la coherencia de la información presentada y de su corrección en base a las normas contables de uso en la República Argentina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reuniones de trabajo.</li> <li>-El Balance General.</li> <li>-Informe del Balance en Asamblea Anual.</li> <li>-Solicitud de información para preparación del Balance General</li> </ul>	No existen procedimientos internos establecidos para la comunicación.	NO
SECTOR CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Registra la totalidad de las operaciones económicas y financieras de la organización y confecciona los libros contables obligatorios (Inventario y Balance General) así como de otros que se consideran útiles para un control más adecuado de las operaciones (como el Libro Mayor).-Prepara el Balance General para su control por la Auditoría Externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para recabar la información que registra: órdenes de pago y documentación respaldatoria.</li> </ul>	No existe, salvo respecto a la fecha y modo de confección y entrega del Balance General.	NO

<p>ASESORÍA JURÍDICA</p>	<p>-Dictamina y resuelve sobre la totalidad de las cuestiones que tengan contenido jurídico (notas, expedientes, reglamentos, oficios, reclamos, contratos, etc.).-</p> <p>-Asesora a los afiliados respecto de su situación previsional y los trámites que debe realizar para la obtención de beneficios jubilatorios.</p>	<p>Notas, dictámenes, modelos de resoluciones, informes verbales y escritos durante asambleas y reuniones y reglamentos. Entrevistas con los afiliados y reuniones de trabajo.</p>		<p>SI</p>
<p>OFICINA DE COBRANZAS EN MORA</p>	<p>Se dedica exclusivamente a las intimaciones y cobro compulsivo de los afiliados que incumplen sus obligaciones y su posterior judicialización, de resultar necesario.</p>	<p>Cartas Simples, Cartas Documento, Procesos Ejecutivos.</p>	<p>1- Se comunica administrativamente a los deudores la existencia de un atraso, telefónicamente y luego a través de notas simples, cartas documento</p> <p>2- Se le otorga un plazo para el cumplimiento.</p> <p>3- Si no cumple, se pasa al En este sector cobranzas.</p>	<p>SI</p>
<p>ASESORÍA FINANCIERA</p>	<p>-Realiza el estudio pormenorizado de las posibilidades de inversión del capital tanto de los Fondos de los afiliados (de capitalización y solidarios) como del capital propio de la CA.PRO.ME, en busca de adecuadas relaciones de rentabilidad y seguridad, en base a las pautas aprobadas por la Asamblea de Afiliados y según lo resuelto por el Directorio de la Caja.</p>	<p>Teléfono, internet o personalmente, plasmándose luego en un orden de compra generalmente, digitalizada que se avala mediante la firma de los directores de la transferencia de fondos.</p>	<p>Cuando se trata de adquisiciones de inmuebles u otro tipo de activos no financieros, las decisiones quedan plasmadas en actas de Directorio. Normalmente el Asesor Financiero se encuentra presente en las reuniones, por lo que no existe previsto un modo de comunicar las decisiones del directorio al área.</p>	<p>NO</p>
<p>ASESORÍA ACTUARIAL</p>	<p>Elabora informes, tablas y cálculos para garantizar la factibilidad del a por lo menos veinte años, garantizando la relación adecuada cuota-beneficio y la solvencia financiera para los beneficios solidarios.</p>	<p>Informes escritos y dictámenes en expedientes de pensión, jubilación y otros</p>	<p>No existe procedimiento establecido para consulta, salvo en los expedientes previsionales</p>	<p>NO</p>
<p>AUDITORÍA INTERNA</p>	<p>Controla los procesos, intentando detectar errores con anterioridad a que se produzcan consecuencias negativas, planteando soluciones posibles y recomendaciones.</p>	<p>Verbal y mediante Notas y Dictámenes.</p>	<p>No existe procedimiento establecido.</p>	<p>NO</p>



<p>ASESORÍA INFORMÁTICA</p>	<p>-Desarrolla un programa informático propio para el tratamiento de la totalidad de la información que maneja el ente y la realización de los procesos necesarios para ello.</p> <p>-Mantiene el sistema e incorpora las modificaciones que resulten necesarias a lo largo del tiempo.</p> <p>-Mantiene el hardware y actualiza la página web de la institución.</p>	<p>El modo principal de comunicar de este sector, lo constituye el propio sistema, donde se incorporan las modificaciones o se hacen los cambios.</p>	<p>No existen instrucciones escritas para la modificación del sistema informático, como tampoco documentación respecto del modo en que los cambios se efectuaron y el tiempo de los mismos.</p> <p>La casi totalidad las comunicaciones utilizadas son verbales.</p>	<p>NO</p>
<p>ASESORÍA IMPOSITIVA</p>	<p>-Realiza las presentaciones ante organismos impositivos provinciales y nacionales, adjuntando la totalidad de la documentación y obteniendo las exenciones que sean pertinentes.</p>	<p>Verbal</p>	<p>No existe procedimiento establecido</p>	<p>NO</p>

CUADRO N° 3- RELACIONES DIRECTORIO ASESORES.

**a. Relaciones con la Estructura Administrativa:**

**b.1. Gerencia General**

La Gerencia General de la CA.PRO.ME cumple el rol principal de hacer de nexo entre el Directorio y demás órganos de Ley de la entidad y los asesores y empleados administrativos, controlando el cumplimiento de cada área de las tareas que le son propias.

A través de ella, el Directorio se comunica con las escalas inferiores de la pirámide organizacional, ya que en general no se dan órdenes directas al personal administrativo.

Cumple además múltiples tareas relacionadas con la posición del ente hacia la sociedad, siendo la encargada de organizar reuniones con autoridades de








otras entidades médicas, con Obras Sociales y empresas de medicina prepaga, con Bancos, etc.

También aquí se ha detectado que prácticamente la totalidad de las órdenes, instrucciones, sugerencias o modos de realizar alguna tarea se dan en forma verbal, tanto desde el Directorio hacia la Gerencia, como de esta hacia los niveles inferiores.

Analizándose los distintos puestos de trabajo, se ha detectado asimismo, que la Gerencia asume, en muchas oportunidades, tareas eminentemente operativas.

## **b.2 Empleados Administrativos**

En este momento existen siete puestos de trabajo determinados dentro de la estructura administrativa:

-  **Mesa de Entradas**
-  **Afiliaciones**
-  **Expedientes Previsionales**
-  **Préstamos**
-  **Caja**
-  **Carga de Convenios Bancarios**
-  **Administración convenios Obras Sociales**

Asimismo, existe un Cadete, encargado de realizar los trámites bancarios (depósitos, retiro de extractos, etc.) efectuar las compras de insumos, y presentar notas y demás documentación en organismos relacionadas con el ente.

Además un Personal de Maestranza realiza diariamente la limpieza de las instalaciones.

Las instrucciones directas para la realización de las tareas que corresponden a cada área son dadas por la Gerencia General.

Existe asimismo prevista una reunión semanal del Presidente de la CA.PRO.ME con la totalidad de los empleados administrativos, en la que estos pueden plantear las cuestiones que estimen requieren la atención del Directorio.

En esta reunión no existe una agenda pre establecida ni un libro de actas o registro de las cuestiones tratadas.

De las entrevistas informales con los empleados surge que un reclamo respecto de la misma, es que tampoco existe un seguimiento de las cuestiones que se tratan, ya que todas ellas se expresan en forma verbal y no resultan en acciones concretas, en la gran mayoría de los casos.

No existe ningún sector específicamente dedicado a la comunicación, cumpliendo tareas de esa índole el personal de Mesa de Entradas, que se encarga de remitir las respuestas a los correos electrónicos y notas presentadas, según las instrucciones que reciba.

Asimismo el sector informática se encuentra a cargo de la actualización y carga de la página web, actividad también estrictamente comunicativa. Sin embargo, no existe para ninguno de los dos sectores una estructura específica y orgánica de comunicación. Asimismo, mediante las entrevistas informales con los

empleados administrativos del ente, se ha podido detectar que uno de los grandes inconvenientes que se registran dentro de la Caja, es el funcionamiento del sistema informático y de la página web, a la cual se refieren la mayoría de los reclamos de afiliados que no tienen inconvenientes con la CA.PRO.ME pero que se muestran insatisfechos.

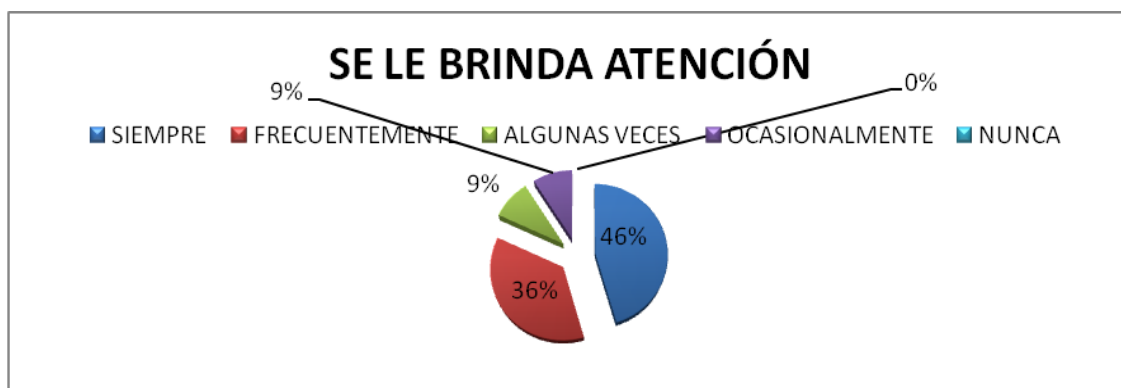
#### **b. Situación actual de la comunicación interna.**

Para el relevamiento de datos respecto de la comunicación interna, se utilizaron instrumentos de medición (cuestionarios y entrevistas) de las que surgieron los siguientes resultados:

##### **c.1. Clima laboral:**

El clima laboral es tanto una propiedad del individuo como una variable del sistema que tiende a integrar individuo, grupo y organización.<sup>xlv</sup>

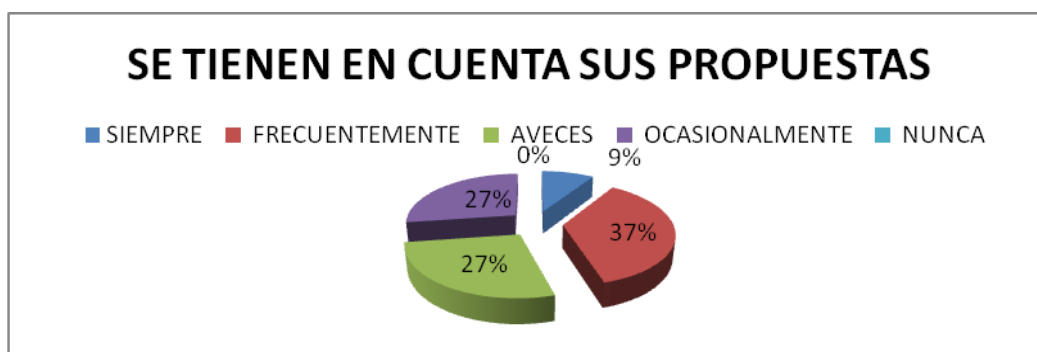
Se intentó medir mediante la encuesta realizada, las distintas variables que integran el concepto de clima laboral, específicamente respecto a la comunicación. La percepción general respecto al clima de trabajo es muy buena, sin embargo, analizando puntualmente cada componente del concepto, surgen diferencias.



**GRAFICO N°2- Atención otorgada a los empleados cuando desean hacer sugerencias.**

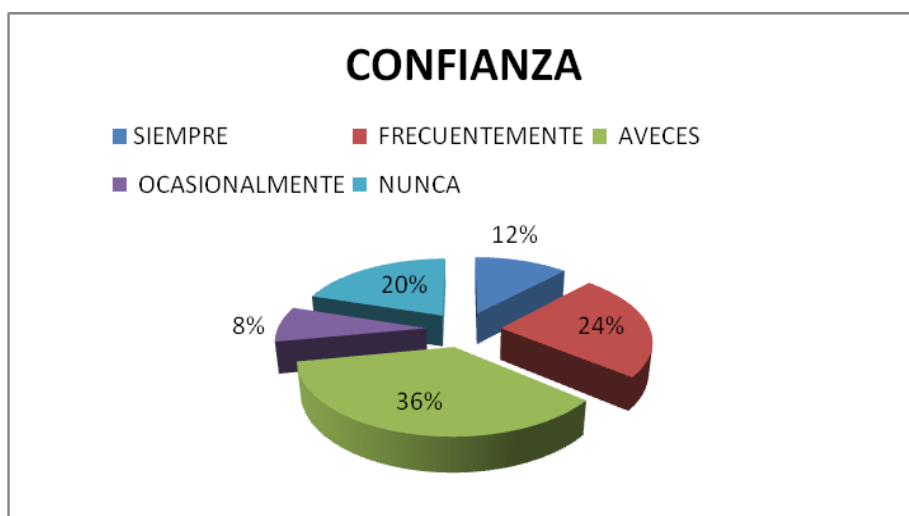
Por ejemplo, surge de los datos relevados (Gráfico N° 2) que la mayoría de los empleados consideran que son escuchados por sus superiores, pero también expresan que las propuestas efectuadas no son tenidas en cuenta en la misma proporción.

Esto puede deberse en muchos casos a que la propuesta no sea viable o adecuada para el puesto de trabajo, sin embargo no se ha relevado que exista una explicación posterior al empleado para que este comprenda el porqué de la falta de atención a su propuesta.



**GRAFICO N° 3- CONSIDERACIÓN A PROPUESTAS.**

Del Gráfico N°4 se deduce asimismo, que no existe suficiente confianza por parte de los empleados para tratar los temas laborales y personales, toda vez que si se suman los resultados de las respuestas que marcan que nunca, ocasionalmente o sólo a veces existe un clima de confianza para el tratamiento de temas laborales y personales, resulta en un 64% de los encuestados.

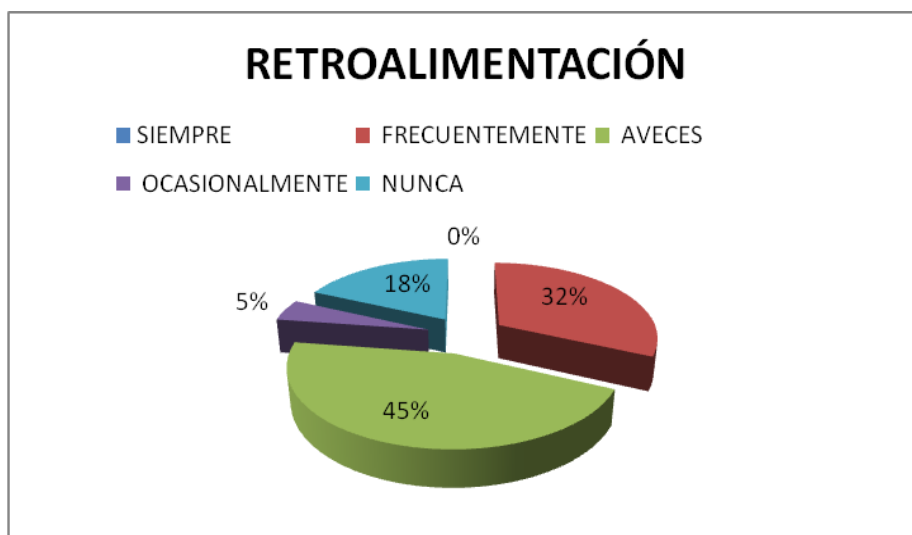


**GRAFICO N°4**

Otro factor importante para establecer si existe o no un buen clima laboral, es el que se muestra en el Gráfico N°5, en relación a la retroalimentación que reciben los empleados tanto respecto de la información como de la capacitación.

Es llamativo que un 18% por ciento de los empleados manifiestan no recibir nunca retroalimentación respecto a la información que elevan. Esto resulta grave puesto que el 45% expresa recibirla sólo a veces, con lo cual, no existe un flujo comunicacional bien establecido entre los niveles superiores jerárquicos y los inferiores, que permita mejorar las cuestiones que se detecten como inconvenientes.

Tampoco existe previsto un sistema de retroalimentación que le permita a la gerencia y al directorio establecer un rumbo a futuro, en base a las experiencias de los rangos inferiores. Todo ello puede resultar negativo para la comunicación y el cumplimiento de los objetivos comunicacionales.



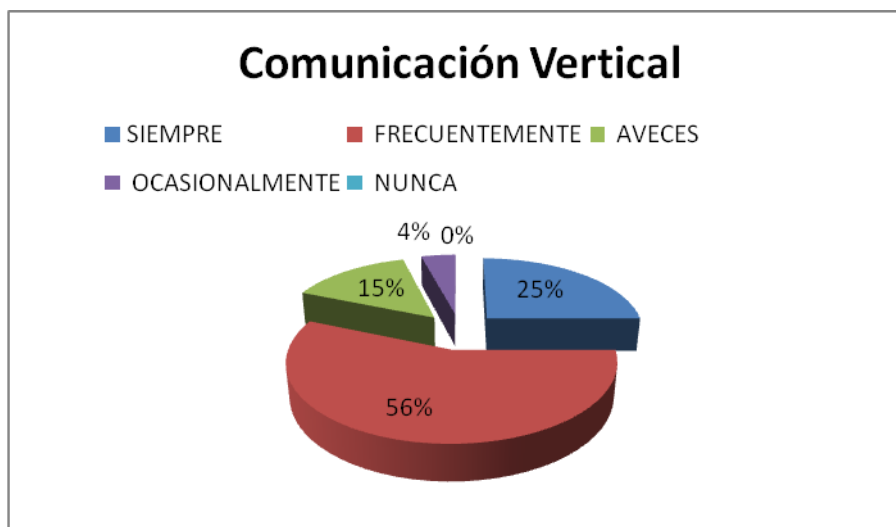
**GRAFICO N° 5 Retroalimentación en las tareas cotidianas.**

### **c.2. Comunicación vertical y horizontal**

Analizando el modo en que se reciben las instrucciones para la realización de las tareas, sin embargo, los empleados consideran que en la mayoría de los casos, la información otorgada es oportuna, clara, emitida con un lenguaje adecuado, según se muestra en los Gráficos N° 6 a 9.

En el Gráfico N° 6 se muestra un resumen de cuál es la percepción de los empleados respecto de la comunicación vertical descendente, es decir de cómo es la información que recibe de sus superiores jerárquicos, siendo en general muy

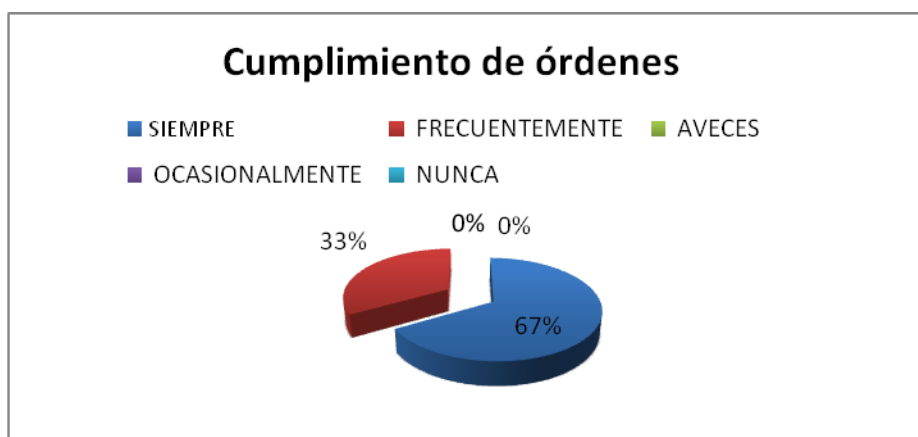
buena en un 81% de los consultado y en cada una de las áreas consultadas.  
(Claridad, oportunidad, exactitud de las instrucciones recibidas).



**GRAFICO N°6. Calidad de la información que el empleado recibe.**

Resulta importante comparar la opinión del sector directivo respecto al cumplimiento de sus órdenes, ya que estos responden que Siempre (67%) o Frecuentemente (33%) se cumplen sus instrucciones para la realización de tareas en tiempo y forma.

Esto nos demuestra que la comunicación vertical en este sentido es buena.



**GRAFICO N° 7**



Otro aspecto respecto a la cual fueron interrogados los empleados es la comunicación horizontal, es decir, con sus pares.

De todos los gráficos que más abajo se exponen puede deducirse que la percepción de los empleados al respecto es muy buena.

Del mismo modo, la percepción de los Directores respecto a la comunicación, es también muy buena respecto a sus pares, e incluso consideran que las indicaciones u órdenes dadas, se cumplen en forma adecuada siempre o frecuentemente, lo que contrasta con la percepción de los empleados respecto a ser escuchados.

Del mismo modo, el 100% de los Directivos entrevistados consideran que siempre logran una buena comunicación con sus pares.

Si se compara el Gráfico N° 8, en el que se muestra la percepción de los empleados respecto a la comunicación con sus pares, con el Gráfico N° 6, que muestran relaciones de comunicación jerárquicas, podemos ver que mientras en un mismo nivel se considera la comunicación excelente, no sucede lo mismo con la comunicación vertical, con los niveles superiores.



## **GRÁFICO N° 8- Comunicación con sus pares.**

### **c.3. Canales de comunicación utilizados**

Además de todas las cuestiones ya establecidas, se intentó determinar qué canales se utilizan para la comunicación organizacional, resultando que la mayoría de las comunicaciones internas se realizan de forma verbal (90%). Esto, según las respuestas dadas tanto por los empleados como por los directivos, incluye opiniones, recomendaciones, instrucciones para la realización de las tareas, quejas del personal, etc.

En segundo orden, se encuentran los memos, que se remiten entre puestos, sólo ocasionalmente y en algunas áreas, en tercer lugar en orden de importancia se ubican las reuniones de personal y asesores. Respecto a estas últimas, se solicitó analizar libro de Actas de dichas reuniones o registro de órdenes del día; sin embargo, no existen actas ni documentos resumen, realizándose dichas reuniones en general sin un plan preestablecido y sin registrar los resultados, por ello, lo tratado en las mismas no deja de catalogarse dentro de la categoría de comunicación verbal.

Hacia el exterior se utiliza el correo postal, el teléfono, correo electrónico, mensajes de texto, resúmenes cuatrimestrales, la página web, diarios locales y el boletín oficial, así como la comunicación verbal.

### **6.2.4.2 COMUNICACIÓN EXTERNA**

#### **a. Relación con los Afiliados**

Los afiliados son la razón de ser de la entidad

Son los “clientes” de la organización.

A ellos debe la CA.PRO.ME proteger mediante prestaciones de seguridad social, siendo a la vez quienes sostienen con su aporte el sistema.

En un mundo tan competitivo y cambiante, la imagen es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. La imagen institucional es la manera por la cual transmite, quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace.

Por ello, es muy importante que, a pesar del carácter de obligatoriedad que tiene el aporte al régimen de seguridad social administrado por la CA.PRO.ME, los afiliados entiendan como propio el ente, y estén informados de sus obligaciones, de los beneficios a los que tienen derecho, los trámites que deben realizar y todas las demás cuestiones relativas a la CA.PRO.ME que ayudarán a cumplir los objetivos de esta, que en principio, están puestos a favor de los afiliados.

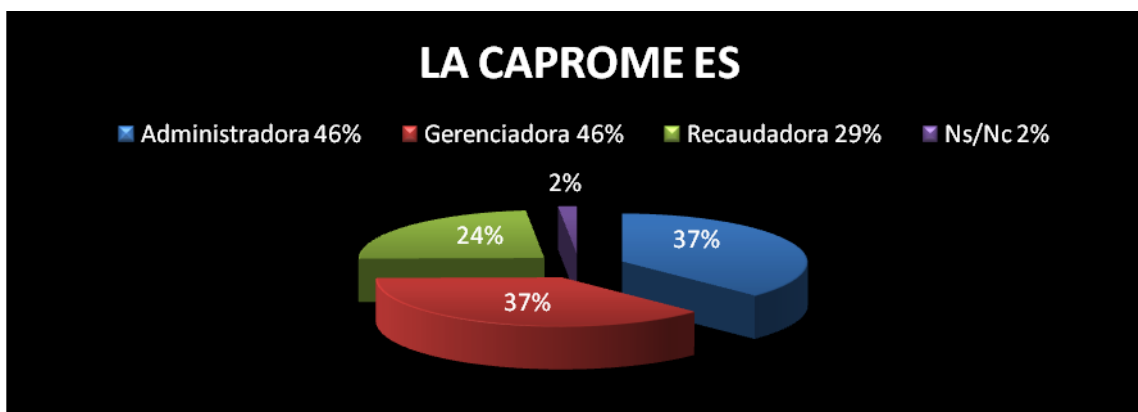
#### **a.1 Percepción respecto del ente**

Para poder realizar acciones que tiendan a atraer al afiliado y crear una conciencia de la importancia del ente en su vida actual y futura, resulta importante indagar al afiliado sobre su manera de reconocer a la CA.PRO.ME, sobre cuál es el concepto que tienen de ella.

Por ello, una de las primeras cuestiones respecto de los cuales se interrogó a los afiliados fue cómo ven a la organización.

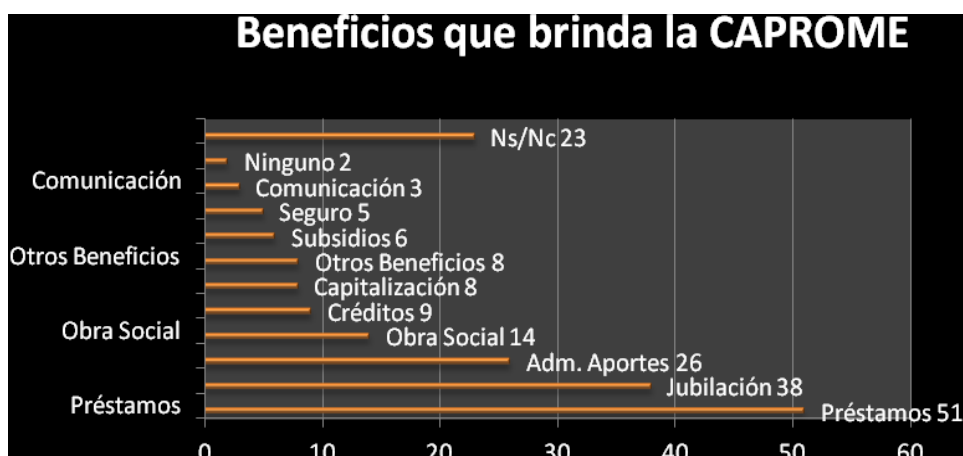
Así Un 46% de los afiliados ven a la Caja como una “gerenciadora de sus aportes”. También con un 46% la identifican con una “administradora de los

aportes jubilatorios” y con un 29% como una mera “recaudadora de aportes jubilatorios”. Un 2% no sabe o no contesta a la pregunta.



**Gráfico Nº 9- La CA.PRO.ME es para el afiliado**

El concepto de recaudación, tiene sin dudas una connotación más negativa que el de Gerenciadora o Administradora, por lo que puede deducirse que la mayoría de los afiliados no consideran el pago de sus aportes una mera obligación con carácter de impuesto, sino que ven una contraprestación traducida en la administración o gerenciamiento.



**Gráfico Nº10- Beneficios**

Otro modo de comprender el concepto de los afiliados respecto de la CA.PRO.ME, es analizar cuáles son los beneficios que estos perciben como otorgados por el ente, puesto que al ser el otorgamiento de beneficios uno de los objetivos principales de la Caja, si los afiliados los conocen y consideran propios, ello contribuye a un mejor posicionamiento de la organización.

Del gráfico surge que el afiliado percibe con mayor claridad como beneficios los “Préstamos” (51%) y la “Jubilación” (un 38%), los demás beneficios los registran en menor porcentaje. Esto demuestra que los beneficios que se pueden obtener en el corto plazo, para cuestiones no siempre estrictamente previsionales, sino relacionadas a sus necesidades más urgentes, son los más apreciados.

Llama la atención que los subsidios que se otorgan por fallecimiento del titular, nacimiento o adopción de hijos e invalidez transitoria hasta 18 meses y que son gozados todos los meses por una gran cantidad de afiliados, según se ha podido constatar en los registros respectivos, no impacte en la opinión de los afiliados respecto de los beneficios que la Caja otorga, toda vez que es entendido desde el Directorio, como uno de los beneficios más importantes que otorga la Caja.

También resulta alarmante que un 2% de los encuestados, manifiesten que la CA.PRO.ME no le otorga ningún beneficio. Este porcentaje, sumado al 23% de los que no saben o no contestan qué beneficio reciben, nos muestra que una cuarta parte de los afiliados no tienen en claro qué beneficios implica pertenecer a la CA.PRO.ME.

## a.2. Inconvenientes

Por una parte, de la encuesta realizada a los empleados, surge que estos consideran que no tienen inconvenientes con los afiliados, o que solo los tienen ocasionalmente.



**GRAFICO N° 11- INCONVENIENTES PERSONAL-AFILIADOS**

Es llamativo observar, sin embargo, que ello no se condice ni con los reclamos que los propios empleados dicen recibir (ya que más de la mitad de los empleados consultados manifiestan recibir reclamos de los afiliados siempre o frecuentemente), ni con la opinión que tienen los afiliados en cuanto a si han tenido o no problemas con la CA.PRO.ME.-

En el Gráfico N° 13 se muestra que el 26% de los consultados ha tenido algún problema con la CA.PRO.ME. Si bien es una minoría, es importante tener en cuenta este dato para proponer acciones al respecto.



GRAFICO N°12 - Reclamos.



GRAFICO N° 13

Se consultó a su vez a quienes manifiestan haber tenido problemas, sobre qué tipo de problemas padecieron, resultando los que se exponen en el Cuadro N° 3 que antecede.

De los problemas expresados por los afiliados, hemos resaltado con un tono más oscuro que podrían mostrar algún inconveniente relacionado con la comunicación. Como puede verse son varios.

¿Qué tipo de problemas tuvo?	Porcentaje
<b>Pago de Cuota</b>	<b>18%</b>
<b>No recibí cupón de pago</b>	<b>12%</b>
<b>Crédito</b>	<b>6%</b>
<b>Desinteligencia descuento automático C.M por años</b>	<b>6%</b>
<b>Falta de pago</b>	<b>6%</b>
<b>Esposa Socia no pudo ser Garante</b>	<b>6%</b>
<b>Jubilación</b>	<b>6%</b>
<b>Legal</b>	<b>6%</b>
<b>No pude acceder a los integrantes de la Comisión ni saber quiénes son a través de la pág. Web</b>	<b>6%</b>
<b>No acepta Tarjeta de Crédito</b>	<b>6%</b>
<b>No figuró en aporte mensual</b>	<b>6%</b>
<b>Obra Social</b>	<b>6%</b>
<b>Retraso de los Aportes</b>	<b>6%</b>
<b>Ns/Nc</b>	<b>6%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N° 4**

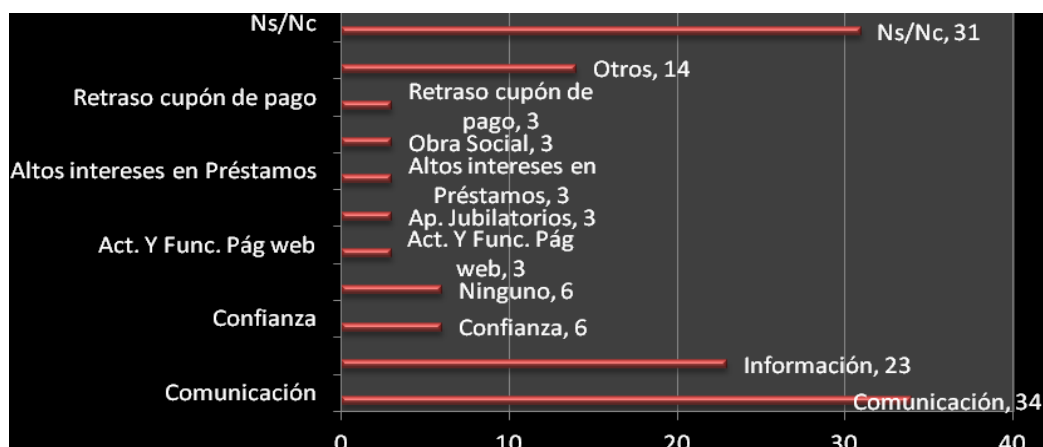
También se les consultó a los afiliados si se le había ofrecido una solución al problema que tuvieron, a lo que el 59% contesta que sí, el 29% que no y el 12% no sabe o no contesta. Si bien la mayoría resolvió su problema, si consideramos en términos absolutos la cantidad de afiliados cuya percepción es que su problema no fue resuelto (el 41%) existe una cuestión a resolver.

A todos los afiliados, incluso los que consideraron no haber tenido a título personal ningún inconveniente con la CA.PRO.ME, se les pidió que expresaran cuáles creían que son los problemas más frecuentes entre la CA.PRO.ME y sus afiliados.

Del cuadro que sigue, puede verse que el 65% de los problemas expresados por los afiliados, tienen que ver con la comunicación (considerando entre ellos los



rubros información, actualización y funcionamiento y actualización de la página web, retraso en el envío del cupón de pago).-



**GRAFICO N° 14- ¿Cuáles cree que son los problemas más frecuentes ente la CA.PRO.ME y sus afiliados?**

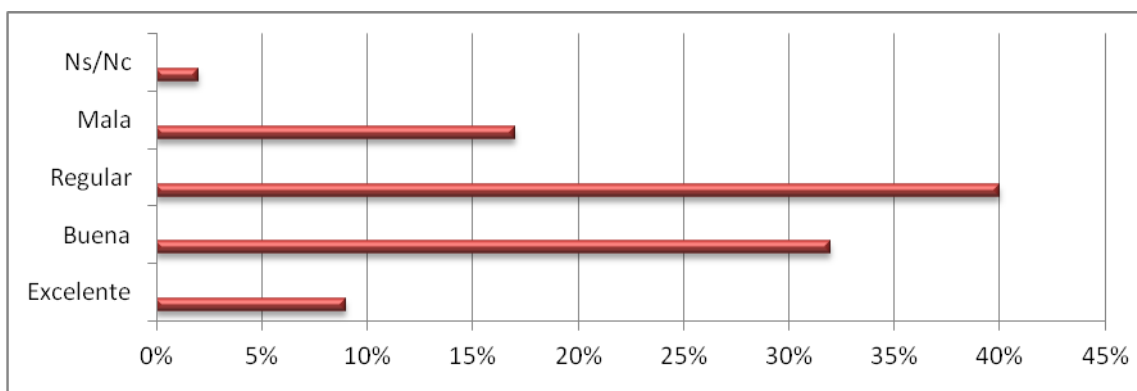
Es muy importante señalar también, que en el tercer lugar en importancia en cuanto a los problemas que tienen los afiliados se encuentra la confianza.

Esto hace volver nuevamente la mirada hacia la construcción y comunicación de una identidad organizacional que sea claramente transmitida a los afiliados, para modificar el concepto de desconfianza que hoy tienen hacia el ente.

Además de consultar a los afiliados respecto a su percepción del ente en general, se les pidió que se expresen específicamente respecto a la comunicación.

Un total de 57% de los encuestados, consideran que la CA.PRO.ME no se comunica en forma correcta (entre los que opinan que la comunicación es regular o mala).

Sólo un 9% de los afiliados considera que la comunicación de la CA.PRO.ME es “Excelente” (aspiración de máxima) y un 32% que es buena, por lo tanto existe un grupo significativo de afiliados con los que debe trabajarse la comunicación.



**GRAFICO N° 15**

Esto indica que existen acciones adecuadas de comunicación pero que no alcanzan a la mayoría de los afiliados, por lo que existe un grupo significativo hacia los que deben ir dirigidas las medidas a tomar sobre comunicación.

¿Considera que el afiliado está bien informado?	Total	Porcentaje
<b>SI</b>	21	<b>32%</b>
<b>NO</b>	41	<b>63%</b>
<b>Ns/Nc</b>	3	<b>5%</b>
<b>Total respuestas</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**CUADRO N° 4**

Del mismo modo, solamente un 32% considera que el afiliado está bien informado, mientras que un 63% manifiesta que no lo está y un 5% Ns/Nc, demostrando esto también que existe un problema de comunicación que requiere

atención. Además se consultó a los afiliados respecto a porqué consideran que el afiliado no se encuentra bien informado.

No ¿Por qué?	Porcentaje
Falta comunicación	29%
Desinterés del afiliado	17%
Falta información	12%
Frecuencia información	12%
Datos muy técnicos	5%
Concepto de lo que es y brinda CA.PRO.ME no instalado en la gente	2%
Informes Cuatrimestrales Tardíos	2%
Falta Boletín de Resol. Del C.D.	2%
Ns/Nc	20%

CUADRO N° 5

Los afiliados manifiestan que consideran no estar informados principalmente por falta de comunicación (29%), es decir, la mayoría no establece una cuestión concreta respecto de la cual se encuentran desinformados, sino que consideran que la comunicación no transcurre por los canales o de los modos que resultarían adecuados. Es llamativo asimismo que en el segundo lugar en cantidad de afiliados (20%) se encuentran los que no saben o no contestan porqué consideran que no están adecuadamente informados, nuevamente la percepción de los afiliados es que falta información, sin poder definir porqué. Esto hace que un 40% de los afiliados considere el modo en que la CA.PRO.ME se comunica con ellos, inadecuado.

Es importante asimismo la causal que surge como tercera en importancia: el desinterés del afiliado, ello porque si bien la comunicación es sin dudas un camino de ida y vuelta, en el cual si el receptor no tiene interés real en establecer la comunicación esta es imposible, es llamativo que en una cuestión tan

importante como el futuro previsional, la cobertura de contingencias como la vejez, la invalidez, la enfermedad, el nacimiento de hijos y la muerte, no generen interés en los afiliados.

Es un área donde también debe trabajarse: la educación y la motivación de los afiliados para que entiendan como propia e importante la CA.PRO.ME, y por ende, les interese lo que esta comunica.

Todas las demás causales mencionadas por los afiliados, pueden dar lugar a algún tipo de política específica al respecto.

### **a.3 Canales de comunicación con los afiliados.**

Para establecer a través de qué medios llega la CA.PRO.ME a sus afiliados y si estos son eficientes, se consultó por un lado a los empleados y directivos, y por otro a los propios afiliados.

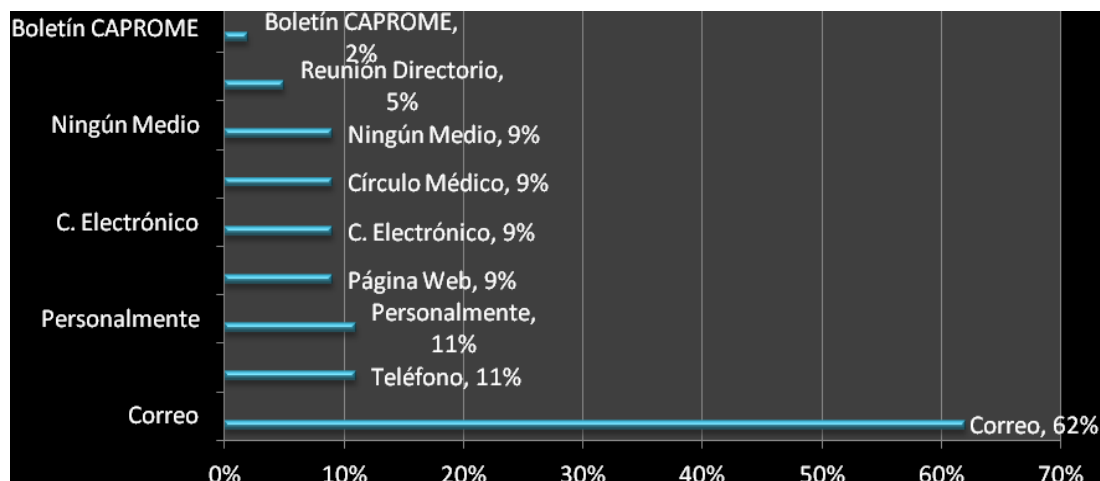
Comparando las respuestas de los empleados con la de los afiliados, puede verse que los canales por los que el personal dice informar a los afiliados, coinciden con los que los afiliados dicen utilizar para informarse de las actividades y beneficios de la CA.PRO.ME.

El 62% de los consultados se informa de los beneficios y/o actividades de la CA.PRO.ME a través del “correo”. Si bien el correo postal sigue siendo muy utilizado, es llamativo que sea el más utilizado, dado su costo y lentitud.

Un 11% de los entrevistados se comunica por “teléfono” y otro 11% “personalmente”. Tanto el teléfono como la comunicación personal pueden ser

muy útiles en algunas circunstancias, que requieren la personalización del mensaje que se emite. Sin embargo, como medios de comunicación generalizada con los afiliados, no dejan de tener el inconveniente del costo, de la cantidad de recursos humanos que implica y de la imposibilidad de llegar al mismo tiempo un número importante de afiliados, ventajas que presenta hoy la tecnología relacionada con internet, la que no es muy utilizada por la CA.PRO.ME (sólo un 18% de los afiliados dice informarse a través de la “página web” y el “correo electrónico”).-

Llama la atención que un 9% manifiesta que no se informa por ningún medio.



#### GRÁFICO N° 16 ¿Por qué medios se informa actualmente de los beneficios y/o actividades de la CA.PRO.ME?

Se consultó también a los afiliados cuál es el medio que ellos consideran más adecuado para recibir las comunicaciones de la CA.PRO.ME.

De las respuestas (Cuadro N° 5) surge que existe una coincidencia entre el medio más utilizado y el que los afiliados consideran el más adecuado (el correo postal). Sin embargo, existe una gran diferencia entre el porcentaje de afiliados que dicen recibir comunicaciones por medio del correo electrónico (9%) y el porcentaje de afiliados que preferirían ese medio para recibir comunicaciones (43%). Lo mismo sucede con la página web, a la que sólo acceden y utilizan actualmente el 9% de los afiliados, cuando el 25% de ellos la indica como un medio deseable de comunicación.

El teléfono, que ocupa el segundo lugar en importancia en la utilización en la actualidad, se encuentra en el cuarto lugar en la preferencia de los afiliados.

¿Qué medio considera más adecuado para estar Comunicado con la CA.PRO.ME?	Porcentaje
Correo	52%
Correo electrónico	43%
Página Web	25%
Teléfono	25%
Reuniones	6%
Personalmente	3%
Circular del Círculo Médico	3%
Otros	8%
Ns/Nc	2%

CUADRO N° 5

## b. Relaciones CA.PRO.ME -Comunidad Vinculada

### b.1 Estado Provincial

El Estado de la Provincia de Misiones, es quien detenta la facultad constitucional de creación y modificación de entes como el analizado. Por ende, existe una relación de subordinación a las políticas del Estado Provincial por parte

de la CA.PRO.ME, ya que aún cuando de hecho se consulte a los interesados para introducir modificaciones al sistema, el Estado podría, si así lo considerara oportuno transformar, modificar, ampliar o eliminar el sistema administrado por la CA.PRO.ME.

De allí la importancia de mantener una buena relación con el Estado Provincial en todos sus niveles.

Existe creada por Decreto 985/04 del Poder Ejecutivo Provincial una Comisión de Estudio y Asesoramiento para los Regímenes Previsionales Profesionales Provinciales, que es la encargada de estudiar la necesidad de incorporar modificaciones a la normativa vigente, tanto a solicitud de los interesados como de oficio.

La comunicación con el Estado no se encuentra prevista en forma orgánica.

Con la Comisión, se establece mediante notas. Con los demás poderes del Estado, a través de audiencias que se solicitan en caso de necesidad.

## **b.2 Colegio de Médicos. Consejo de Veterinarios.**

La obligatoriedad en la afiliación a la CA.PRO.ME surge de la matriculación en la provincia de Misiones para el ejercicio de la profesión autónoma, para los médicos y médicos veterinarios.

Dado que el control de la matrícula le corresponde al Colegio de Médicos y al Consejo de Veterinarios, el padrón de afiliados de la CA.PRO.ME se encuentra estrictamente relacionado con el de esas instituciones.

La comunicación con las mismas es muy buena, encarándose incluso actividades conjuntas (Verbigracia, rematriculación con el Colegio de Médicos de la Provincia de Misiones, en 2011)

### **b.3 Círculos Médicos**

Son entidades gremiales de la Provincia de Misiones. Tuvieron mucha importancia en la época de creación de la CA.PRO.ME, siendo las entidades promotoras de la misma.

Dado que registran la facturación de los médicos, descuentan a sus socios el monto de la cuota de CA.PRO.ME, y sirven de divulgadoras de información suministrada por la Caja.

La comunicación normalmente se hace mediante convenios y a través de la relación personal con los Directivos.

### **b.4 Coordinadora Regional de Cajas de Profesionales-Coordinadora Nacional de Cajas de Profesionales**

Prácticamente todas las provincias de la Argentina cuentan con Cajas de Profesionales. Por ello, con el transcurso de los años se han ido organizando en entes de segundo grado, denominados Coordinadoras, cuya función principal es reunir a las distintas Cajas del país para tratar cuestiones de interés común, sin que ello implique ningún tipo de transferencia ni delegación de las competencias que le son propias.

A nivel Regional (la región en la que se encuentra la CA.PRO.ME se denomina NEA –Noreste Argentino-) está formada por las provincias de Chaco,



Formosa, Misiones y Corrientes, integrando el presidente de la CA.PRO.ME la comisión directiva de la Coordinadora.

Del mismo modo, la Coordinadora de Cajas de Previsión y Seguridad Social para Profesionales de la República Argentina, incluye a setenta y cinco Cajas de todo el país y sus funciones principales son defender los intereses de las cajas, mantener vínculos y permanente contacto con los poderes públicos nacionales, provinciales y municipales y con organismos provinciales, nacionales e internacionales -cualquiera fuere su naturaleza jurídica- que tengan por objeto cuestiones vinculadas con la seguridad social, difundir el conocimiento del funcionamiento y logros de las Cajas Miembros que la integran; propiciar la celebración de convenios de reciprocidad y consolidar los ya existentes; asesorar en todo tema inherente al desenvolvimiento y cumplimiento de los fines específicos de las Cajas que la integran, así como en la interpretación de los convenios de reciprocidad, entre otras.

La CA.PRO.ME mantiene muy buenas relaciones con la Coordinadora Nacional, siendo una Caja miembro y participando en la organización de cursos de capacitación, plenarios, congresos, entre otros.

**c. La CA.PRO.ME en los medios.**

Se ha efectuado un estudio pormenorizado de los principales diarios con soporte papel y digitales de la provincia, detectándose que la aparición en los medios escritos de comunicación es prácticamente nula, a no ser para comunicaciones pagas previstas por la propia institución. Lo mismo puede decirse

en cuanto a los medios radiales y televisivos, donde la CA.PRO.ME no ocupa ningún espacio.

**d. La CA.PRO.ME en la web.**

La tecnología informática, ha permitido en los últimos años instalar a las organizaciones en un ámbito cada vez más amplio, por un costo muy bajo.

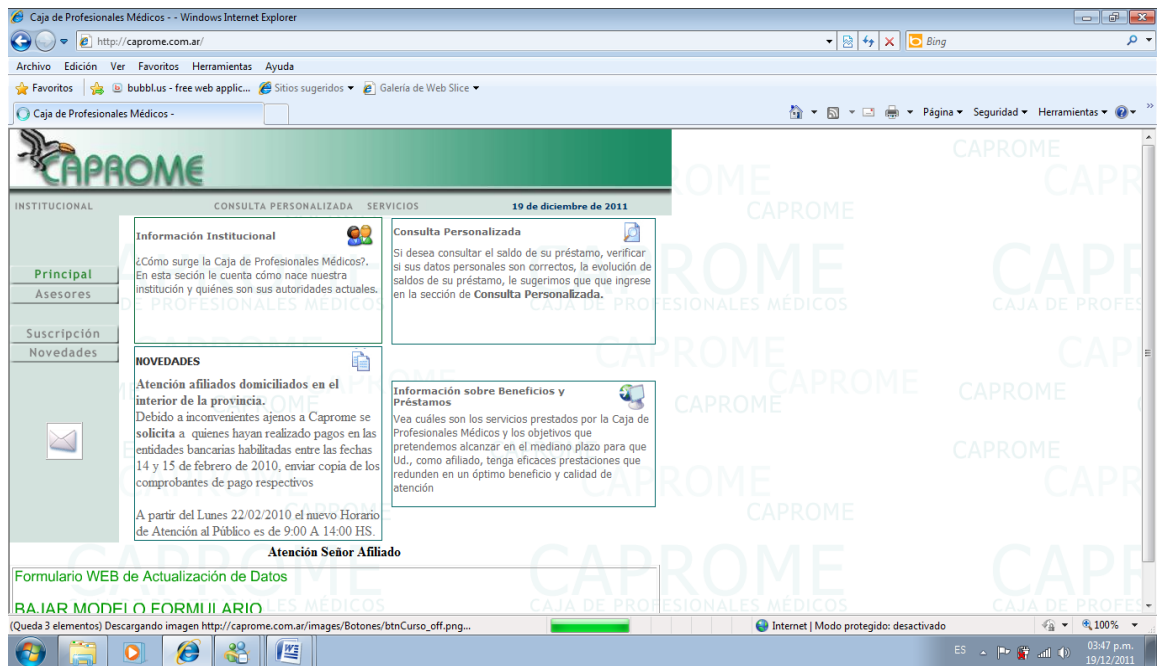
Esta herramienta de comunicación puede y debe ser utilizada tanto por los directivos como por los afiliados.

Se realizó una búsqueda a través de buscadores tradicionales, advirtiéndose que la CA.PRO.ME no utiliza ninguna de las redes sociales (**Facebook, twitter you tube, blogs**).

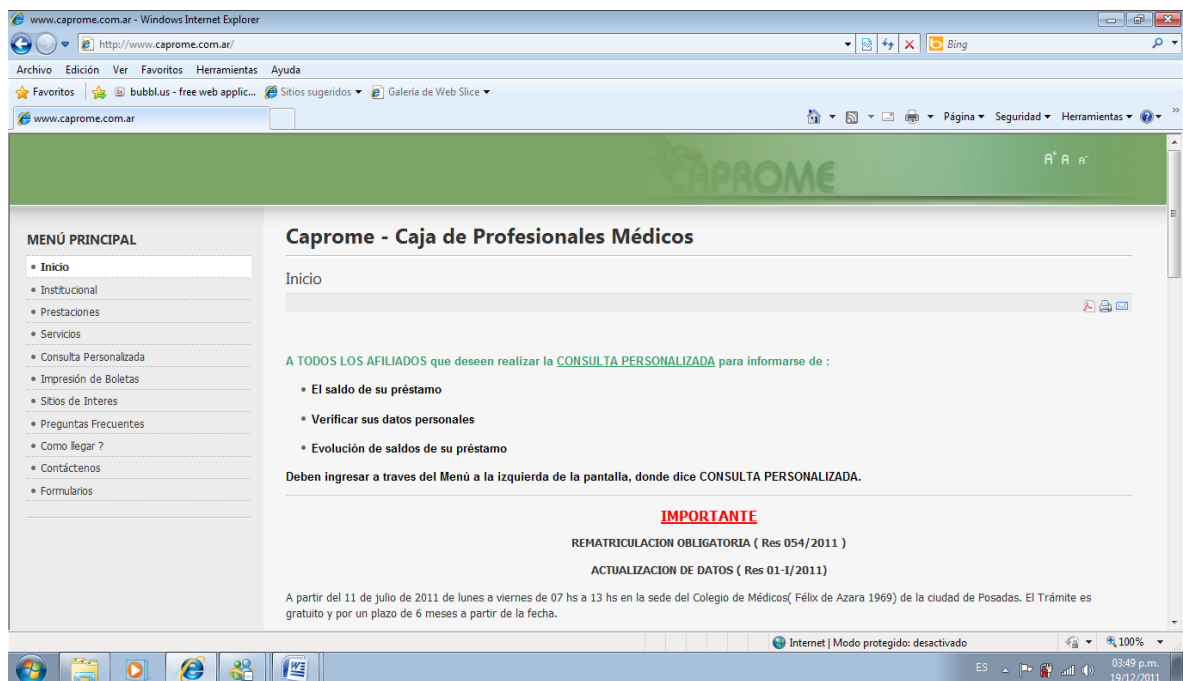
En la CA.PRO.ME no existe la figura del “*web master*”, y si bien cuenta con una página web, de la investigación, ha surgido que existen dos dominios que llevan a páginas web distintas pero se refieren a la CA.PRO.ME.

Por un lado, ingresando al sitio <http://caprome.com.ar/> se accede a la siguiente página:

[UN MODELO COMUNICACIONAL PARA UNA CAJA DE SEGURIDAD SOCIAL PARA PROFESIONALES DE LA PROVINCIA DE MISIONES, REPÚBLICA ARGENTINA]



Sin embargo, si se ingresa a [www.caprome.com.ar](http://www.caprome.com.ar) se ingresa a esta otra pantalla:



Es decir, con una denominación prácticamente igual, existen hoy dos páginas activas de CA.PRO.ME, lo que puede llevar confusión a los afiliados, máxime cuando se puede navegar durante bastante tiempo e ingresar a distintos menús dentro de la página, sin advertir que la misma no está vigente, ya que en ningún momento existe siquiera una nota al respecto.

Por otra parte, la información que se muestra no está actualizada (por ejemplo, se menciona en novedades, noticias de Febrero de 2010); existen errores de ortografía en algunos de los menús; el Directorio que se encuentra señalado como autoridades, no es el actual (ello comparándolo con las Actas de Directorio actuales).

Asimismo, con la autorización de dos afiliados, se intentó imprimir desde la página boletas actualizadas o información personalizada.

No solo que resulta bastante sencillo burlar la seguridad actual de la página (sólo se solicita nombre y apellido del afiliado) sino que no se puede consultar deudas anteriores pudiéndose únicamente imprimir boletas. En la página anterior –en la que actualmente no funciona esta consulta- se solicitaba asimismo CUIT y Fecha de Nacimiento, datos fácilmente obtenibles de Bases de Datos Públicas, por lo que resulta sencillo acceder a información personal desde una página pública.-

Todo esto, sumado a un diseño poco atractivo y sin actualizaciones permanentes, hace que la presencia en la web de la CA.PRO.ME sea hoy muy débil.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

Mediante la investigación realizada, ha podido comprobarse la hipótesis de que existe un problema de comunicación en la CA.PRO.ME que afecta negativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Pudo establecerse que la situación actual de la comunicación organizacional en la CA.PRO.ME en sus aspectos internos y externos, requiere modificaciones, y en lo posible, avanzar sobre diseño de un modelo de gestión integral de la comunicación, planificado en todas sus partes, y a cargo de una o más personas cuya función sea específicamente esa.

Se pudo conocer cómo se diseña, estructura y gestiona la comunicación en la CA.PRO.ME, tanto en su aspecto interno como externo actualmente e identificar qué y a quienes se comunica principalmente en CA.PRO.ME.

Se identificaron los inconvenientes comunicacionales en distintas áreas de la organización y hacia el exterior, más habituales y se pudo conocer la percepción de los afiliados respecto a la comunicación que establecen con el ente.

Por último, se logró establecer que la existencia de problemas de comunicación producen inconvenientes en el cumplimiento de los fines de la institución, como ser falta de conocimiento y cumplimiento de sus obligaciones por parte de los afiliados, desgaste en los distintos puestos de trabajo, repetición de

tareas, cuestiones que permanecen sin resolver, a pesar de haberse tomado una decisión al respecto.

Al no existir en este momento en CA.PRO.ME un área dedicada al manejo sistemático de la comunicación, los esfuerzos realizados por los distintos sectores del ente, muchas veces se pierden o generan la superposición de las mismas actividades, por desconocimiento de lo que se encuentran realizando las demás áreas, produciendo interferencias en la transmisión de mensajes e incomprensión por parte de sus destinatarios.

Por ello, se propone la elaboración e implementación de un Plan integral de comunicación.

Es necesario distinguir la gestión de comunicación y la comunicación como instrumento de gestión de la empresa u organización.<sup>xlvi</sup>

Si bien diseñar un plan integral de comunicación supone contar previamente con un plan global, que abarque todas las demás áreas de la organización, el que no ha sido desarrollado aún para la CA.PRO.ME, supondremos su existencia a los fines del presente trabajo.

El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y/o un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados, en base a un Plan preestablecido, que debe

contemplar todas las áreas sensibles de la organización, en base a los objetivos que se quieran alcanzar.<sup>xlvii</sup>

## 7.2 Recomendaciones. PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN

El plan propuesto, pretende establecer un método de gestión de la comunicación, aplicado a CA.PRO.ME, entendiendo que, como resultado, ese plan se transformará en un instrumento eficaz de gestión organizacional.

El Plan contempla tres etapas principales y varias sub etapas:

### DIAGNÓSTICO Y DISEÑO

- a) **Análisis:** incluye el estudio de la información del entorno externo e interno, un resumen de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y el estudio de los antecedentes de la organización, en base a la información recabada.
- b) **Objetivos:** se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se implementen, cuidando que éstos sean cuantificables, medibles y alcanzables.
- c) **Público objetivo o target de la comunicación:** para dirigir la comunicación debe determinarse en primer lugar a quién o quienes se va a dirigir la comunicación; definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos.



- d) **El mensaje:** es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.
- e) **Estrategia:** elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.

## IMPLEMENTACIÓN

- a) **Acciones:** concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.
- b) **Cronograma o calendario:** planificación en el tiempo de cada una de las acciones.
- c) **Presupuesto:** cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral.

## EVALUACIÓN

- a) **Control y seguimiento:** medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados

### 7.2.1 DIAGNÓSTICO Y DISEÑO

#### 7.2.1.1 Análisis:

La primera etapa para la elaboración de un Plan Integral de Comunicación, es la detección de aquellos problemas que resultan más

importantes para su tratamiento inmediato, así como todas las cuestiones que se presentan para la organización como debilidades, fortalezas y oportunidades.

Del análisis de los resultados de la investigación, surgen principalmente las siguientes cuestiones:

- En cuanto a los fundamentos de lo que se debe comunicar:

***Falta una clara conciencia de cultura organizacional, marca e imagen.***

Para poder informar adecuadamente sobre la identidad primero y sobre las actividades después, es necesario que todos los integrantes de la organización compartan los mismos conceptos y conozcan en forma completa y acabada qué es, para qué sirve y adonde se dirige su organización.

En la CA.PRO.ME, si bien la mayoría de los integrantes comparten el concepto de misión, no existen acciones tendientes a informar, mantener e incentivar la conciencia de pertenencia a la institución, tanto de los afiliados como de los empleados.

- En la estructura interna:

***Inexistencia de un área encargada de la comunicación***

Dentro de la mayoría de las organizaciones, existe un Departamento de Comunicación o al menos, en las pequeñas y medianas empresas, una persona que cumple el rol de encargado de la comunicación.

Eso no se verifica en la entidad estudiada, donde no solo no existe como departamento o dirección, sino que no existe asignada a ninguno de los puestos

de trabajo hoy existentes, la tarea de comunicar ni en el orden interno ni en el externo.

Si bien la CA.PRO.ME nació como una organización muy pequeña, con pocos empleados y actividad muy reducida, que parecía no requerir la existencia de este tipo de puesto de trabajo, la realidad que se ha detectado mediante la investigación realizada, indica que hoy la realidad es distinta.

La complejidad creciente de las actividades, el aumento de los beneficios y del volumen de operaciones, ha incrementado la necesidad de información de los afiliados y creado un inconveniente ante la ausencia de este tipo de departamentos o al menos, la asignación coordinada de la tarea comunicacional desde uno de los departamentos ya existentes.

La función de los departamentos de comunicación es la de realizar y cuidar la comunicación interna y establecer y centralizar los canales de comunicación hacia el exterior.<sup>xlviii</sup>

En el orden interno, a su cargo se encuentra la tarea de lograr que la comunicación descendente fluya de manera adecuada, a la vez que estructura y canaliza la comunicación ascendente, permitiendo que la organización esté informada en todo momento del clima laboral existente.

Puede asimismo ser útil para identificar y canalizar los rumores y la comunicación informal, de modo de corregir en origen los que resulten erróneos.

Estandariza los procedimientos de comunicación dentro de la empresa; informa, motiva y cohesiona a todo el personal de la empresa.

En el orden externo, sirve de puente entre la organización y su entorno y entre la organización y los medios de comunicación.

La CA.PRO.ME, al no contar con un departamento de comunicación, ni hallarse claramente establecido quien o quienes deben realizar las tareas que deberían haber recaído sobre este departamento, deja al azar un área esencial de la organización.

Esto hace que algunos de los mensajes que deben llegar a la totalidad de los afiliados o empleados en forma uniforme, sean recibidos en distintos momentos o parcializados, sin garantía de comprensión y asimilación por parte de sus destinatarios. Lo mismo sucede con los mensajes que debe remitirse a los proveedores, organizaciones relacionadas e incluso la prensa.

Si bien hoy la tarea la comparte el personal administrativo y la gerencia general.

No solo resulta inconveniente que la gerencia asuma tareas operativas cotidianas (puesto que ello deja esas tareas sin control de ejecución), sino que al encontrarse dispersas las actividades comunicacionales el control sobre qué y cómo se comunica resulta muy difícil.

Esto se ve agravado por la inexistencia de procedimientos estandarizados que garanticen que los mensajes lleguen a quienes deben, cuando deben y cómo deben.

***Inexistencia de un protocolo específico de comunicación para cada una de las áreas.***

Muy relacionado con el punto anterior, surge de los datos relevados, que la CA.PRO.ME no cuenta con ningún tipo de protocolo estandarizado para la comunicación entre las distintas áreas de la organización ni hacia el exterior, quedando por ende el buen resultado de la emisión, recepción y codificación de mensajes, librada a decisiones coyunturales y a circunstancias que el ente no puede controlar.

Esta omisión, depende en gran medida de la decisión organizacional de que no exista un área encargada específicamente de la tarea de comunicar.

Los manuales administrativos vigentes son de los primeros años de vida de la institución por lo que deberían actualizarse en forma urgente.

***Prácticamente la totalidad de las comunicaciones internas se producen en forma oral, sin registro.***

La comunicación oral no es mala en sí misma, sino que, por el contrario, constituye uno de los modos más utilizados por el ser humano para comunicarse con los demás y presenta algunas ventajas, como la facilidad, la brevedad, la agilidad en la emisión de mensajes; el contacto humano; la posibilidad de hacer aclaraciones, comentarios, correcciones, etc.

Sin embargo, en la comunicación institucional, presenta algunas desventajas como ser el riesgo de improvisación y pérdida de detalles, olvidos, alteración de la información si existen diferentes interlocutores.<sup>xlix</sup>

Al no quedar registrado en forma exacta lo expresado por el emisor, no es posible testear si la recepción ha sido correcta, si la comprensión del que recibe el mensaje coincide con lo que se quiso decir.

En las órdenes para la realización de tareas específicas, tiene el inconveniente de que los niveles superiores no pueden analizar si las instrucciones no fueron cumplidas por una actitud reticente del empleado, o por falta de comprensión de las mismas.-

***Falta de retroalimentación para las tareas que realiza el personal.***

La retroalimentación es un mecanismo muy importante que aumenta el valor de algunas reglas de actuación y disminuye el valor de otras.

Tradicionalmente hay dos tipos de retroalimentación muy distintos entre sí: la negativa y la positiva.

La retroalimentación **negativa** muestra como no deseable una determinada conducta pero no muestra cuál debe ser la regla de actuación a usar en el futuro en lugar de la otra.

La retroalimentación **positiva**, premia o aprueba la conducta desplegada, propendiendo al sujeto a repetirla en el futuro<sup>1</sup>.

De los resultados de la investigación surge que en la CA.PRO.ME no existen mecanismos claros y suficientes de retroalimentación dirigidos a incentivar las conductas deseables en los integrantes de la organización, ni a comprender

las necesidades del grupo –retroalimentación positiva-, ni mecanismos para establecer las consecuencias para la realización de conductas no deseables.

Un porcentaje muy alto de los empleados entrevistados manifiestan no recibir prácticamente nunca retroalimentación en las tareas que realizan.

Esto por un lado desalienta el esfuerzo del personal y en el aspecto comunicacional, impide que se expresen ideas e inquietudes, dado que no se espera que las mismas sean tenidas en cuenta y vuelvan a ellos en forma de medidas concretas.

Impide asimismo que la directiva pueda corregir el rumbo de la institución en base a la experiencia concreta recabada del devenir diario.

***Escasa confianza para el tratamiento de cuestiones importante laborales como personales (principalmente estas últimas)***

Una amplia mayoría de los empleados entrevistados, manifiesta que no existe confianza suficiente con sus superiores para el tratamiento de problemas laborales y personales.

Esta falta de confianza puede generar una serie de inconvenientes, tanto desde el punto de vista de la productividad, como en cuanto a la imposibilidad de crear un ambiente laboral adecuado.

Por un lado, genera dificultades para que el empleado se sienta parte de la institución, ya que una organización que no lo escucha ni contiene, difícilmente logre su lealtad.

Por otra parte, la prestación del servicio asignado puede resentirse, por razones que, de ser planteadas en tiempo oportuno, tendrían la posibilidad de ser resueltas.

La vida familiar y personal de los empleados afecta su desempeño laboral, y la falta de confianza para plantear cuestiones que pueden llegar a ser definitivas al momento de concurrir al lugar de trabajo y desempeñar la tarea asignada, puede repercutir negativamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por ello, crear un clima de confianza para el planteamiento de problemas detectados en todos los órdenes, con espacios permanentes que el trabajador conozca y utilice, pueden ser un importante avance en el mejoramiento de la comunicación interna.

- En su relación con el exterior:

***Inexistencia de imagen socialmente instalada de la CA.PRO.ME.***

De los resultados de la investigación puede deducirse que no existe en la sociedad misionera, salvo en los círculos más cercanos al propio ente, un conocimiento adecuado de cuál es la función de la CA.PRO.ME ni de cuál es su papel social e importancia.



***Poca o nula presencia en los medios de comunicación y en la sociedad.***

Derivada de la falta de presencia social de la Caja y de la falta de políticas al respecto, surge la muy escasa presencia en los medios de comunicación y en los eventos relacionados con las actividades y objetivos de la CA.PRO.ME.

Si bien, dada la naturaleza del ente, puede no querer mostrar una imagen demasiado pública a los medios masivos, sí deben hacerse algunas acciones dirigidas específicamente a la relación con los afiliados y a los sectores de la sociedad que de cierta manera influyen o son influidos por esta.

***Percepción de los afiliados de que la comunicación es regular o mala.***

Para algunos autores<sup>li</sup>, la comunicación no es lo que el emisor dice, sino lo que el receptor entiende que es, por lo tanto, si los afiliados, a quienes va dirigida la actividad comunicacional externa de mayor importancia -dado que los afiliados son el público objetivo principal de la CA.PRO.ME- perciben como mala o deficiente, es necesario actuar sobre dicha percepción para modificarla y mejorarla.

Los afiliados de la CA.PRO.ME consideran que esta no se comunica adecuadamente con ellos, esperan otro tipo de actitudes, de modos y de medios para recibir los mensajes enviados por la entidad.

Los afiliados manifiestan percibir estas falencias, tanto cuando se trata de recibir información respecto a cuestiones que le interesa difundir a la CA.PRO.ME,

como para comunicar las resoluciones tomadas respecto a los trámites iniciados por el afiliado.

Ello genera que aún cuando los trámites administrativos no registren demoras graves, haya malestar entre los destinatarios de los servicios porque no reciben respuestas –en tiempo oportuno- a sus inquietudes.

Como una consecuencia directa de este alejamiento del afiliado respecto del ente, que es visto como una mera entidad recaudadora, se genera una situación importante de mora en el pago de las obligaciones para con la CA.PRO.ME, lo que impacta negativamente en el cumplimiento de planes y objetivos, toda vez que los aportes de los afiliados son la única fuente de financiamiento de la organización.

***Informática. Falta de utilización de tecnología 2.0.***

Si bien la entidad cuenta con un sistema informático propio, según dichos de los entrevistados y los usuarios más habituales, el mismo presenta múltiples falencias y errores de concordancia en los reportes, con lo cual resulta sumamente peligroso para la institución.

Si bien los errores detectados no ameritan una modificación de todo el sistema, porque son corregibles, esta situación es de las primeras que debería modificarse, toda vez que la gran mayoría de las comunicaciones emitidas por el ente derivan de la información obtenida desde el sistema informático.

Asimismo, de los resultados de la investigación, surge que la CA.PRO.ME no utiliza, prácticamente ninguna de las herramientas que ofrece en comunicación la tecnología 2.0.-

La página web de la institución, se encuentra desactualizada y es poco atractiva. Otorga información en muchos casos poco confiable o incompleta, y no permite conocer en forma acabada las cuestiones que la Caja desea comunicar.-

Asimismo, no existe presencia de la CA.PRO.ME en ninguna de las redes sociales que hoy en día son muy utilizadas como *facebook*, *twitter* y otros.

Si bien la CA.PRO.ME utiliza medios electrónicos de pago y algunos otros servicios adicionales a los que se ha incorporado tecnología, falta aún dar un paso hacia la conversión del organismo en una entidad conectada con sus afiliados en forma constante y muy económica, lo que puede lograrse a través del uso de la tecnología.-

#### 7.2.1.2 **Objetivos**

El objetivo principal del presente Plan es apoyar la estrategia general de la organización, proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones del Directorio y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

Para que los objetivos de un plan de comunicación puedan cumplirse, deben incluir la transmisión de la identidad de la organización y estar vinculados con los valores que se busca rescatar.

A su vez deben ser transmitidos a todos los miembros internos y externos de la organización y posteriormente, publicitados.

Se proponen como objetivos del Plan los siguientes:

- Crear y fortalecer una cultura corporativa para CA.PRO.ME.
- Mejorar la calidad de las relaciones con el exterior y entre los miembros de la propia institución.
- Mejorar la imagen pública, no solo con los afiliados sino en la comunicación extendida hacia la comunidad
- Promover el conocimiento y reconocimiento como valiosos de los servicios y logros de la Caja, tanto para su público interno como para el externo.
- Transparentar la gestión para que el afiliado y la sociedad puedan acceder al modo en que la CA.PRO.ME administra y gestiona.
- Desarrollar procesos organizativos y comportamientos. Estándares y medidas. Un sistema de motivación e incentivos y de control y desarrollo.
- Mejorar el mensaje emitido, para fortalecer la comunicación institucional.
- Fomentar el orgullo de pertenencia e implicar a las personas en los objetivos de la organización.
- Esquematizar el futuro de la comunicación de la organización a corto y largo plazo.
- Generar un sistema que permita cubrir las necesidades de información de los públicos internos y externos de la organización.

- Organizar una agenda de medios, para fortalecer los vínculos con estos.
- Promover las relaciones públicas con los medios de comunicación y con la sociedad.
- Fomentar el conocimiento por parte de todos los integrantes de la organización respecto a cuáles son los temas sensibles de la institución y una aproximación a la resolución de los problemas más comunes o al menos al conocimiento exacto de a quién hay que derivar cada cuestión, en qué momento y de qué modo.

#### 7.2.1.3 **Público objetivo o target de la comunicación:**

Se define como público objetivo, a los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos.<sup>lii</sup>

Los públicos internos de la CA.PRO.ME son sus órganos de conducción: Asamblea, Directorio, Consejo de Vigilancia y Junta Electoral; y su plantel permanente: Gerencia General y Asesores y el Personal Administrativo.

En cuanto a los públicos externos, el principal, razón de ser y a quien deben ir dirigidas todas las políticas del ente, son los afiliados.

Actualmente, integran la CA.PRO.ME los médicos y médicos veterinarios de la provincia de Misiones. Son también un público externo los potenciales afiliados a CA.PRO.ME., en primer lugar, quienes si bien son egresados de esas profesiones no ejercen en forma autónoma actualmente, pero podrían hacerlo en el futuro o ingresar al ente como afiliados voluntarios. En segundo lugar, los

estudiantes de las carreras incluidas en la CA.PRO.ME, ya que luego de su graduación deberán incorporarse obligatoriamente.

Asimismo, se encuentra previsto en la Ley de Creación de la entidad, la posibilidad de incorporarse como afiliados, de todos los profesionales de la salud que ejerzan su actividad autónoma en la Provincia y que no estén incluidos en otro régimen, por lo que estos profesionales (psicólogos, nutricionistas, etc.) constituyen también un posible público externo.

También son públicos externos directos los organismos relacionados como el Colegio de Médicos y el Consejo de Veterinarios de la Provincia de Misiones, que son quienes otorgan la matrícula profesional, presupuesto imprescindible para el ejercicio profesional autónomo, requisito previo para ser afiliado a la CA.PRO.ME.

Del mismo modo, los Círculos Médicos que son entidades gremiales que reúnen a sus afiliados para actividades de la profesión y tienen gran influencia en el medio.

En este mismo rango pueden mencionarse a las entidades médicas intermedias, que aglutinan a los profesionales de las mismas especialidades o de los mismos intereses (Asociación de Anestesiología; Asociación de Traumatología; Federación de Clínicas y Sanatorios, etc.)

También se relacionan con la CA.PRO.ME como público externo las Coordinadoras de Cajas, tanto regionales como Nacional.

En forma indirecta, resultan públicos externos, el Estado Provincial, la opinión pública y los medios de comunicación.

#### 7.2.1.4 El mensaje.

Cada organización tiene una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decirlas. Existe un lenguaje organizacional, que puede ser influenciado desde el exterior, para que muestre lo esencial del ente.

Este modo de decir lo que es, modifica la manera en que es percibida la organización por los terceros y el concepto social relacionado a esa percepción.

De allí la importancia de una correcta elaboración del mensaje a emitir.

Hablar de gestionar la comunicación, en una organización, implica, básicamente, hablar de la gestión de sus valores intangibles, por ello, todos los mensajes que emita la CA.PRO.ME y la información que proporcionen sus integrantes, debe incluir la mención expresa o tácita de los intangibles de más valor.

La primera pregunta a realizar para definir qué va a comunicar la CA.PRO.ME, es cuál es la identidad de la organización, ya que la misma debe impregnar cada acto de comunicación que se emprenda institucionalmente o individualmente.

La segunda pregunta es cómo quiere la CA.PRO.ME que su público la perciba y como va a distinguirse.

Otra cuestión importante es desarrollar y darle mayor valor a una marca, representada en forma gráfica, para que la organización pueda impactar visualmente en forma rápida y sencilla.

Para lograr una identidad corporativa clara, una cultura específica de CA.PRO.ME, deben definirse las características de los afiliados y de la comunidad en que la organización actúa.

Lo cultural impregna sin dudas la comunicación que se establezca en una organización, tanto en sus aspectos internos como hacia el exterior.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión organizacional. Se entiende por cultura la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad. <sup>liii</sup>

En el caso de la CA.PRO.ME, esa comunidad está constituida no sólo por los empleados y directivos de la Caja, sino por el conjunto de los afiliados, futuros afiliados y comunidad vinculada.

Para la formación de una cultura organizacional, se debe tener en cuenta los conceptos de visión y de misión, así como los valores que impregnan la vida institucional.

Se entiende por visión, la idealización del futuro de la entidad. Cuando hay claridad conceptual acerca de que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. <sup>liv</sup>

La misión se identifica con la razón de ser de la organización y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente. <sup>lv</sup> El objetivo de la misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno.



Tanto la misión como la visión son enunciados que tienen que ser escritos y compartidos por todos los miembros de la CA.PRO.ME., para luego extenderlos hacia el exterior.

Por otra parte, es importante establecer qué tipo de mensajes, a quienes, en qué formato y con qué contenidos principales emite la CA.PRO.ME, para poder analizar el flujo de mensajes, que se refiere al por qué se envían y reciben los mensajes dentro de una organización y hacia el exterior, y que función específica tienen.

Los mensajes emitidos deben tener una adecuada codificación, para su óptima comprensión por parte del público objetivo.

La codificación es *“la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente”* <sup>lvi</sup>

La codificación implica el procesamiento de toda la información emanada de la fuente (que puede ser el Directorio, la Asamblea o alguno de los otros órganos del ente) para luego ser condensada en un mensaje que refleje su propósito e intención y que sea fácilmente decodificable por el público a quien va dirigido.

Los modos de transmisión del mensaje codificado, pueden ser muy distintos, según el tipo de mensaje y el público objetivo.

Se pueden utilizar canales públicos, que son los que permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio. Este tipo de canal puede ser útil, en el orden externo, por ejemplo, para notificar a los

afiliados novedades sobre la CA.PRO.ME, cambios en los reglamentos o prestaciones; fechas de Asambleas, vencimientos generales, condiciones de acceso a beneficios, etc. Es decir, todas las cuestiones que son generalizables al conjunto de los afiliados.

También pueden utilizarse canales interpersonales, que deben elegirse cuando se requiere de un trato especial y directo con el receptor del mensaje, pudiéndose hablar de una persona o de un grupo pequeño de personas. En el orden externo, podrían ser utilizados con los afiliados cuando se trata de notificarle el otorgamiento de un subsidio o préstamo; el vencimiento y pase al sector cobranzas de deudas vencidas, etc.

#### 7.2.1.5 Estrategia

Cada una de las áreas de comunicación debe tener marcada de ante mano, la estrategia a aplicar, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Para el Plan Comunicacional Integral de la CA.PRO.ME se propone:

1) Para la **comunicación corporativa**, una estrategia global de diferenciación, dado que si bien la CA.PRO.ME no elabora un producto con el que deba captar clientes, compite por la lealtad de sus afiliados y de su público objetivo, mediante la constante comparación de estos entre el sistema administrado por CA.PRO.ME y los servicios de Seguridad Social prestados antes de su creación y actualmente.

Para la diferenciación se utilizarán valores intangibles, como la honestidad –de los administradores, en comparación con el descrédito generalizado respecto

a los sistemas públicos-, la transparencia; la posibilidad de influencia del afiliado para modificar o incorporar prestaciones; la cercanía de la dirigencia con el afiliado; la confiabilidad, etc.

2) Para la **marca**: dado que la CA.PRO.ME no es una entidad comercial, entendemos que la mejor estrategia al respecto es de marca única o monolítica, estableciendo en todas las producciones de la Caja, la incorporación de una marca única que identifique a la organización en forma inmediata.

En cuanto al **marketing**, si bien es un concepto que cuesta ver como aplicable a este tipo de entes, la estrategia que proponemos es una combinación entre el **marketing de fidelización o retención**, que busca mantener la fidelidad o lealtad de los clientes –en este caso los afiliados-, a través de una relación que produzca el mayor valor para el afiliado, de **marketing viral o buzz**, de modo que llegue un momento en el que sean los propios afiliados los que den a conocer los servicios de la CA.PRO.ME a otras personas y de **marketing relacional**, que consiste en tratar de establecer una relación duradera y beneficiosa para ambas partes.

3) **En cuanto a la comunicación interna se propone una combinación de las estrategias de contacto personal** – transmitir directa y personalmente la comunicación a través de cualquier persona de la organización; **canales de comunicación controlados**, mediante la responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, y **canales de comunicación masivos**, dependiendo la selección, del tipo de mensaje.

4) En cuanto a las **relaciones públicas y gestión de medios**, se propone una estrategia activa, donde la organización genere las noticias y promueva una política para dar a conocer sus actividades y crear una imagen a través de su aparición en los medios de comunicación.

5) **Desarrollo de campañas de publicidad:**

La publicidad es un instrumento de comunicación que tiene como objetivo informar y convencer a los receptores del mensaje de la existencia de productos/servicios y convencerlos para su adquisición<sup>lvii</sup> Si bien estrictamente no es aplicable a la realidad de la CA.PRO.ME, que no intenta convencer a un cliente de la necesidad de adquisición, sino que está tan obligada a prestar un servicio como los afiliados a recibirlo, sí pueden utilizarse ciertas herramientas con el propósito de fidelizar a los afiliados con su Caja, para que sea vista como una organización confiable y puesta a su servicio.

Por ello se propone un **estrategia 360º**, que se basa en la utilización de todos los medios publicitarios masivos y no masivos, mediante la ejecución y puesta en marcha de las acciones, contratación de los espacios publicitarios; elaboración de campañas y *merchandising* y gestión de las nuevas redes sociales y del potencial de la *web 2.0*.

## 7.2.2 IMPLEMENTACIÓN

### 7.2.2.1 Acciones

**a) Creación de la Dirección de Comunicaciones:**

Dada la inexistencia en CA.PRO.ME de un sector encargado de la comunicación, la primera tarea a realizar, es la creación de un Departamento o

Dirección de Comunicaciones, para que sea este el que, en adelante, coordine junto al Directorio, las actividades comunicacionales.

Para el plan de CA.PRO.ME se propone la figura del Director de Comunicaciones, por lo que en adelante a él nos referiremos.

La función principal del Director de Comunicaciones es el procesamiento, adaptación, difusión, canalización y administración de toda la información emanada del directorio, estableciendo una unidad de discurso gráfico y literario que forme la cultura de la CA.PRO.ME.

El perfil más habitual para el puesto es el de una persona licenciada en periodismo, aunque otras titulaciones habituales son CC. Económicas y Empresariales, Ingenierías o Publicidad y Relaciones Públicas.

Dado que la organización cuenta en entre su personal administrativo con tres (3) graduados en Ciencias Económicas, considero que, mediante la capacitación adecuada, dado el conocimiento acabado que ya tienen del ente y a fin de evitar la contratación de un nuevo personal, por los costos que ello implica, la Dirección de Comunicaciones podría ser encomendada a uno de los integrantes del plantel actual.

Ello requeriría, sin dudas, una especialización que podría realizarse durante el proceso de implementación del Plan Integral de Comunicación, mediante Maestría u otros estudios similares.

A cargo del Director de Comunicaciones estará definir la política de comunicación, el mensaje y las acciones a desarrollar; gestionar las relaciones con los medios y desarrollar la estrategia global de imagen corporativa de la

entidad, siempre en consonancia con las normas aplicables y las decisiones de la Asamblea y el Directorio.

Asimismo será su función, informar y trasladar el mensaje a través de contenidos e imagen de la entidad a todos los públicos objetivo con todas las herramientas a su disposición.

Si bien se propone, en principio, una Dirección de Comunicaciones unipersonal, en el futuro, y de existir una ampliación en dicha dirección, el director tendrá a su cargo y será responsable del resto de personas que formen parte del equipo, las que dependerán de él funcional y jerárquicamente.

Se requiere en el personal elegido, capacidad de comunicación y relación; accesibilidad a los medios; condición de estrategia; influencia en la dirección y capacidad de negociación; alto conocimiento técnico; creatividad; capacidad de trabajo en equipo; liderazgo; capacidad de persuasión; visión global y capacidad de síntesis.

Dentro del organigrama, el/la responsable de comunicación dependerá directamente del Directorio de la CA.PRO.ME.

***b) Lineamientos del Plan:***

Una vez creado el Departamento o Dirección de Comunicaciones, será este, en coordinación con el Directorio de la CA.PRO.ME el que elabore e implemente el plan de comunicación, que se propone incluya las siguientes cuestiones:

**La primera cuestión** es la de desarrollar el concepto de comunicación corporativa, incluyendo la **identidad corporativa**: lo que la CA.PRO.ME es. La

esencia de la entidad expresada a través de su presencia, actuaciones y manifestaciones; **la identidad conceptual**: misión, visión, filosofía, ética de la entidad y **la identidad visual**: logo, tipografía, códigos cromáticos. La identidad visual va desde el diseño del papel corporativo al diseño del uniforme y cartelería de la oficina.

Ello implica la elaboración de un **manual de identidad corporativa**, del que surja claramente la imagen y la misión de la CA.PRO.ME, y en el que todos los objetivos enunciados estén en consonancia con los previstos en la ley, así como de un **manual de identidad visual corporativo**, documento escrito con carácter normativo y integrador, en el que se reflejen todos los aspectos relacionados con la construcción del logo, su uso, así como las aplicaciones corporativas (folio, sobre, carpeta, etc.)

Estos manuales deben prever asimismo, que todas las actividades de la CA.PRO.ME realice, tanto a nivel interno como externo, sean comunicadas a los interesados, incluyéndose en ella siempre conceptos de la misión, función y objetivos de la CA.PRO.ME.

Es muy importante que exista una unidad de discurso tanto gráfico como literario en todas sus comunicaciones, todas las revistas, logotipos, etc.; deben presentarse de la misma forma, de tal manera que se puedan reconocer fácilmente, para lograr que la **imagen corporativa** –la percepción del público sobre la empresa- coincida con la verdadera personalidad, cultura y comportamiento corporativo de la organización.

Dentro de los manuales deber incluirse:

- a) La gestión del material corporativo: folletos, presentaciones, material gráfico y audiovisual, gestión de la web.
- b) Elaboración y seguimiento del cumplimiento del manual de identidad visual corporativa.
- c) Gestión de la marca.
- d) Construcción del posicionamiento.
- e) Estudios de mercado.
- f) Elaboración de la memoria anual de actividades de la empresa.
- g) Desarrollo de regalos corporativos.
- h) Elaboración de informes financieros y presentación de los grandes resultados.

El Departamento de Comunicaciones debe trabajar en tres tipos de comunicación:

- i. **Operativa:** que representa el desafío diario, logística (clientes, proveedores, competidores, administración pública)
- ii. **Estratégica:** posición competitiva, metas específicas
- iii. **De notoriedad:** mostrar a la organización dándola a conocer, mejorar imagen, etc.

**La segunda cuestión** a desarrollar es la política de relaciones públicas.

El principal objetivo de las relaciones públicas (RR.PP.) es conseguir que la empresa tenga una imagen positiva y un reconocimiento en la sociedad. Su



trabajo se centra en abrir vías de diálogo y establecer relaciones, eficaces, de forma permanente con todos los públicos a los que se dirige la organización.

Debe preverse la formación de un **gabinete de prensa**

La única forma de “controlar” la información es proporcionarla. Es por ello que el gabinete de prensa se constituye como portavoz de la empresa tratando de alcanzar la mayor difusión posible en la divulgación de los mensajes de la entidad.

Uno de los aspectos claves para lograr el éxito de la comunicación en los gabinetes de prensa es que, cuando haya algo que decir, se argumente y sea interesante. Cuanto más interesante y atractiva sea la información enviada, más probable será que el medio de comunicación publique o se haga eco de la misma.

De igual manera a la hora de elaborar contenidos se debe prestar atención al tipo de medio (impreso, audiovisual u otros), al tipo de mensaje y al tipo de audiencia al que va dirigida.

Algunas acciones puntuales que pueden llevarse a cabo desde el gabinete de prensa son:

- (1) Establecer un contacto con al menos dos medios gráficos, dos televisivos y dos radiales a los que poder recurrir para efectuar anuncios o difundir información relativa al ente, mediante la elaboración de una agenda institucional a ser comunicada y de gacetillas de prensa
- (2) Promover el reconocimiento de la CA.PRO.ME por los medios de comunicación como una institución sólida y prestigiosa de la región.

- (3) Articular con las universidades charlas a los recién graduados o próximos a graduarse de las universidades cercanas o de las que existan mayor cantidad de egresados que integran CA.PRO.ME.
- (4) Articular con el Colegio de Médicos y Consejo de Veterinarios mediante charlas periódicas (una vez por mes por ejemplo, encuentros de una hora) a la que se invite a concurrir a todos los matriculados, informándole al momento de la matriculación y en las comunicaciones de esas instituciones, fecha de encuentro más cercana.
- (5) Actuar sobre la actitud de resistencia cultural, en la que se entiende que el aporte a la Caja representa un gasto o meramente una obligación, para cambiarla por el concepto de que este deriva en forma directa en un beneficio al afiliado y su familia, mediante capacitaciones, anuncios publicitarios, comunicación sobre beneficios al socio, operativos de concientización.
- (6) Elaborar una presentación adecuada para la presentación en todos los ámbitos de la organización, por ejemplo, un CD interactivo institucional.

**La tercera cuestión a tener en cuenta** es el protocolo y relaciones institucionales.

El protocolo se centra en plantear una serie de reglas o procedimientos y conductas sociales para lograr una gestión correcta y educada en la forma de

relacionarse con otras personas y con otras empresas y entidades y todo lo que les rodea.

No se limita a las relaciones interpersonales, sino va más allá estableciendo procedimientos adecuados sobre cómo realizar invitaciones, como sentar a las personas en la mesa, cómo saludar, cómo ir vestido/a o cómo tener en cuenta aspectos sobre la discapacidad a la hora de gestionar un evento.

Por ello resulta importante un adecuado conocimiento protocolar en el director de comunicaciones de la CA.PRO.ME.

La **cuarta cuestión** a considerar es la **gestión de eventos**, que consiste en la organización y gestión adecuada de reuniones, jornadas, conferencias, congresos o actos de mayor envergadura, en los que debe buscarse el confort y satisfacción de todos los participantes.

Existen diferentes aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de organizar un evento:

- Lugar: facilidad de acceso, acorde a la imagen que transmite la empresa.
- Fecha y horario: adecuación y disponibilidad. Idoneidad de la fecha horario en relación con otros eventos y con la jornada laboral.
- Ambientación: iluminación, megafonía, accesos, número de asistentes, cartelería, protocolo.
- Contratación de los servicios: catering, vídeo, grabación, mozos.
- Captación de asistentes
- Ponentes: gestión de sus viajes, recepción, recopilación de las ponencias.

- Materiales: diseño y entrega de materiales.
- Acreditaciones
- Difusión
- Certificados de asistencia.

La CA.PRO.ME genera habitualmente eventos y capacitaciones, por lo que este tipo de actividades pueden tener un impacto importante en la comunicación institucional.

***Bases de datos:***

Es necesario unificar la base de datos para que exista una fuente de consulta tanto para el nuevo departamento como para el Directorio y la Asamblea.

La base de datos debe incluir:

- a. Actas de reuniones
- b. Memorias
- c. Listado de datos del personal
- d. Informes de actividad de la organización
- e. Listado de organizaciones oficiales con las que se mantiene algún tipo de relación, con el nombre de las personas de contacto
- f. Listado de asociaciones a las que pertenece la organización o alguno de sus miembros
- g. Estudios acerca de la organización y sus departamentos

- h. Presentaciones de la organización
- i. Listado de congresos, eventos, etc. relacionados con el sector.
- j. Base de datos de medios informativos: prensa, radio y televisión para enviar comunicados y notas
- k. Listado de páginas web útiles para la obtención de datos necesarios para la organización.
- l. Folletos que contengan información de la CA.PRO.ME, tanto internos como externos.
- m. Resúmenes de prensa que funcionen como archivos documentales, sobre la aparición de la organización en la prensa escrita y en medios electrónicos.

### ***Establecer mecanismos claros para la comunicación interna***

El principal objetivo de la comunicación interna es implicar en el proyecto a todos los miembros de la organización. Se trata de crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que conllevará menos conflictos, menos absentismo laboral y mejor desempeño.

En una palabra, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados, de manera que sus objetivos y los de la organización estén interrelacionados.

El proceso de comunicación interna, involucra a todas las partes del ente y para la cual la retroalimentación es esencial, más aún considerando que fue uno de los temas planteado que con más frecuencia por los empleados de CA.PRO.ME como falencia actual.

Uno de los propósitos de la comunicación interna es optimizar la circulación de información descendente y ascendente dentro de la organización. Para ello es preciso desarrollar un buen sistema de gestión de la información y la documentación.

Dentro de la gestión de la información conviene señalar distintos aspectos a llevar a cabo:

- Determinar las necesidades internas y externas de información
- Desarrollar la base informativa de la empresa y garantizar la accesibilidad de la información
- Establecer procedimientos de seguridad para la información
- Formar y entrenar a las personas de la empresa en el manejo de la información
- Desarrollar las comunicaciones internas: revistas, boletines, intranet.

En las revistas internas, se puede incluir una sección para felicitar a los empleados por su desempeño, anunciar eventos, etc.

- Definir indicadores y medir los resultados de las acciones.
- Estimular el trabajo en equipo: pueden realizarse reuniones periódicas entre los empleados, los mandos medios y los directores, con presencia del Director de Comunicaciones, para que cada uno de los empleados proponga qué cuestiones le parece importante modificar. Debe establecerse de qué modo se evalúan los resultados, o se mide cuáles medidas fueron implementadas y su nivel de eficacia.

- Establecer mecanismos en los cuales ante propuestas puntuales de los empleados que no se tengan en cuenta, se genere una explicación al respecto.
- Facilitar la retroalimentación mediante buzones de sugerencias; intranet; las carteleras; los boletines o revistas internas.
- Fomentar la retención de talento, premiando los esfuerzos de los empleados que se destaquen.
- Gestionar el conocimiento (que los empleados conozcan las cuestiones esenciales y el movimiento interno de la caja)
- Facilitar los proceso de innovación y los proyectos de investigación y desarrollo
- Mejorar el ambiente laboral, incorporando más a la familia a actividades en conjunto, para crear un vínculo de la organización con los empleados, incrementando el sentido de pertenencia e identidad.
- Dar prioridad a la difusión de temas relacionados con la integración, motivación, sentido de pertenencia, cultura organizacional y la importancia del recurso humano para la empresa.

### **Establecer un sistema orgánico de comunicación con los afiliados**

Mediante la elaboración de un Manual de Procedimientos para todas las comunicaciones dirigidas a estos, con plazos de respuesta breves para las inquietudes, buzón de consultas y quejas, publicación dirigida a los afiliados;

Comunicación telefónica gratuita (líneas 0800); utilización de tecnología informática, etc.

### **Incorporar la tecnología y herramientas informáticas que sea necesaria**

Las nuevas tecnologías ofrecen cada vez más posibilidades, contenidos digitales (video, audio, etc.). La Web 2.0 está basada en un ecosistema de colaboración donde el usuario es el protagonista, lo que la hace mucho más útil para construir puentes hacia los afiliados y demás público externo.

Es importante para ello, utilizar los modelos de web participativa, con una buena arquitectura de contenidos que ayude al usuario a encontrar lo que necesita.

Existen distintos recursos para posicionar en la web al ente.

Entre ellos, están, por ejemplo, dar de alta la referencia web de la organización en los principales buscadores de internet, con el objetivo de que se muestre a la organización, entre los resultados de búsqueda de los usuarios/as de internet; utilizar es aquellas palabras con las que la CA.PRO.ME define lo que quiere comunicar, para que cada vez que una de estas palabras sea introducida en la web surja la CA.PRO.ME como resultado; utilizarse enlaces en otras páginas o *bartering*; *microsites* y comunidades virtuales, que suelen ser desarrolladas específicamente para dar a conocer una acción en concreto de la empresa.

Otro recurso útil (el único que actualmente es utilizado parcialmente por la Caja) es el e-mail marketing, que consiste en la utilización del correo electrónico como herramienta de comunicación directa y personalizada con el usuario.



La informatización y utilización de nuevas tecnologías puede mejorar la llegada de la CA.PRO.ME al afiliado, sin que ello implique descartar la comunicación directa, a través de correo postal o por teléfono, pero si la ampliación del espectro de posibilidades disponibles.

Pueden utilizarse asimismo, las redes sociales, como *facebook*, *twitter*, *you tube*, *blogs* específicos, cuidando siempre que el lenguaje utilizado no sea demasiado informal, y la página web institucional, que deberá contar con un diseño atractivo y práctico, datos confiables y un importante compromiso institucional con la actualización, lo que puede lograrse mediante la creación de la figura del webmaster.

### **c) Comunicación de crisis**

La comunicación de crisis pretende prever los posibles daños que pueden surgir en la organización y anticipar soluciones al mal ocasionado. Una vez ocurrida la crisis, la comunicación de crisis y los responsables de ella, son las personas encargadas de su gestión. El fin último de la comunicación de crisis es defender la imagen de la entidad ante sus públicos objetivos y la opinión pública<sup>lviii</sup>.

La CA.PRO.ME atravesó en sus años de existencia al menos dos crisis importantes. La primera de ellas, en el 2001, cuando el país modificó su paridad cambiaria, afectando de manera muy grave las inversiones realizadas, crisis que abarcó no solo a la organización sino al país en su conjunto, y derivó en el pago de obligaciones corrientes con bonos, la confiscación del dinero depositado en los bancos, entre otros. La segunda, en 2008, cuando por Ley Nacional 26.425 se realizó una nueva reforma estructural al sistema previsional Argentino, haciendo

desaparecer a las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones, y eliminando el sistema de capitalización individual como opción, lo que afectó en gran medida a la opinión pública, que consideraba a la CA.PRO.ME (que utiliza para el financiamiento de algunas de sus prestaciones la Capitalización Individual) como una entidad muy similar que, por ende, estaba también llamada a desaparecer, generando gran malestar entre los afiliados.

Para ninguna de estas dos crisis existió ningún tipo de plan comunicacional, que permitiera llevar tranquilidad a los integrantes de la entidad y amortiguar las consecuencias negativas en la opinión pública y en los afiliados.

Por ello, se propone la elaboración de un Manual de Crisis, donde se establezca la actuación inmediata ante este tipo de eventos, con respuestas consensuadas con la directiva y tendientes a eliminar o reducir los daños que producen a la organización las situaciones antes descriptas.

La implementación de un plan de crisis implica:

- Designación de un comité de crisis
- Elaboración de un manual de crisis
- Diseño de la estrategia y puesta en marcha de actuaciones concretas durante la crisis
- Elaboración de comunicados
- Seguimiento y atención a los medios en la crisis y la pos-crisis

El final de la crisis tiene lugar cuando la empresa tiene dominio de la situación y su imagen empieza a mejorar ante la situación acaecida.

Además es igualmente importante una vez dada por finalizada la crisis hacer un seguimiento y gestionar la post-crisis.

#### 7.2.2.2 **Cronograma o calendario:**

Se propone la implementación del Plan Integral de Comunicación según el siguiente cronograma:

- 1) **Entrevistas y selección de personal** para ocupar el cargo de Director de Comunicaciones (selección en principio de entre los miembros ya contratados)

**1 mes**

- 2) **Elaboración de Manuales y demás documentos que receipten el Plan Integral de Comunicación, protocolos de actuación:**

**6 meses**

- 3) **Etapas de Implementación:**

- a. Adquisición de tecnología y adaptación de sistemas informáticos y página web

**3 meses**

- b. Elaboración de slogan, marca, diseño para incorporación a la totalidad de las comunicaciones.

**3 meses**

- c. Capacitación al personal para la implementación de las nuevas políticas y utilización de la tecnología

**3 meses**

#### **4) Evaluación**

**2 meses**

**TIEMPO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN: 18 meses.**

El Plan Integral de Comunicación debe tener, a nuestro entender, una vigencia anual.

El primero insume más tiempo, puesto que es necesario crear el departamento y elaborar la totalidad de los documentos.

##### **7.2.2.3 Presupuesto**

Para la implementación del Plan Integral de Comunicación deberá incluirse el gasto en el presupuesto anual que aprueba la Asamblea General Ordinaria, el que no debería superar el límite total del 10% del total establecido para Gastos Administrativos (que a su vez representa un tope máximo del 12% del total de recursos de la CA.PRO.ME).

El presupuesto debe incluir:

1. Retribución del Director del Departamento de Comunicación.
2. Gastos derivados de la adquisición de equipo y nueva tecnología así como la actualización del sistema informático.
3. Gastos derivados de la creación de revista interna y boletines.

Muchos de los gastos que insuma el Plan Integral de Comunicación pueden en realidad incluirse dentro de los insumos ya presupuestados, puesto que se trata principalmente de mejorar el desarrollo y reparto de responsabilidades, salvo en los tres puntos anteriores.

### 7.2.3 EVALUACIÓN

#### 7.2.3.1 Control y seguimiento:

Se plantea la medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección.

Para ello se propone:

- a) El monitoreo constante por parte del Director de Comunicaciones para intentar alcanzar los objetivos marcados.
- b) Una vez implementadas las acciones propuestas, la realización de encuestas entre los afiliados de la CA.PRO.ME a los fines de establecer cómo perciben la CA.PRO.ME, el grado de conocimiento de sus derechos y obligaciones y de las actividades realizadas por el ente (asambleas, eventos, reuniones especializadas, capacitaciones); recepción de correspondencia; atención al público; corrección de la información suministrada por el ente; percepción de la entidad.
- c) Identificar los medios por los que el afiliado se informa de los beneficios y/o actividades y/o obligaciones para con la CA.PRO.ME e indagar sobre los medios de comunicación de su preferencia, para incorporarlos al plan en el futuro.
- d) En el orden interno, se realizarán entrevistas abiertas con los empleados y directivos de la CA.PRO.ME a los fines de que los mismos manifiesten si detectan algún tipo de inconveniente para comunicar sus decisiones, o necesidades, ya sea con sus pares, con los afiliados, con sus superiores o subordinados. Se efectuará una recopilación de quejas y notas presentadas

por afiliados o proveedores donde se detecte algún tipo de problema comunicacional, para incorporar soluciones al respecto.

- e) Efectuar un monitoreo para detectar si las órdenes impartidas por los superiores se ejecutan como estos las concibieron; si la totalidad de los directores conoce la información necesaria para el cumplimiento de sus tareas y como accede a ella; si mandos medios y los empleados administrativos logran comunicarse entre sí en forma eficiente.
- f) Elaborar periódicamente encuestas, desde el departamento de comunicación, para detectar los inconvenientes que tienen los empleados administrativos para el cumplimiento de sus tareas.
- g) Para el análisis de los resultados obtenidos por el Plan de Comunicación, se utilizarán los siguientes indicadores:
  - a. **De realización física:** miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.
  - b. **De realización financiera:** mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación
  - c. **De impacto:** mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha, por ejemplo número de apariciones en los medios, número de materiales enviados, etc.
  - d. **De resultado:** mide el número real de resultados alcanzados como por ejemplo el número de visitas de la página web.

### 7.2.3.2 Modificaciones

Una vez recabados los datos sobre el impacto de cada una de las medidas adoptadas, se podrán realizar las modificaciones que se estimen pertinentes, para lograr una mejoría constante en la comunicación del ente. Una comunicación adecuada, para la gestión, la administración y el éxito.

*“Si no os sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar estaréis mal informados y no podréis dirigir ni controlar con eficacia.” (Robert Papin).*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- <sup>i</sup> ROJAS, Victorio. *¿Qué es comunicación? y ¿Qué es comunicar?* [Blog Internet] Lugar de Publicación: Madrid, España., Publica: Juan Carlos Marcos Recio / Juan Miguel Sánchez Vigil **17 julio, 2007**. Consultado:26/06/2011 En <http://www.madrimasd.org/blogs/documentacion/2007/07/17/70074>.
- <sup>ii</sup> Constitución de la Nación Argentina, texto 1994. Boletín Oficial de la República Argentina [en línea]. Buenos Aires. 23/08/1994. Disponible en: <http://www.boletinoficial.gov.ar/Inicio/Index.castle> [Fecha de consulta: 03/03/2011].
- <sup>iii</sup> LODI-FÉ, María Delia y otros, *Régimen Previsional Argentino*, Rubinzal- Culzoni, Buenos Aires, Octubre 2007, 448 pp.
- <sup>iv</sup> ZARINI, Helio Juan. *Análisis de la Constitución Nacional. Comentario exegético, origen, concordancias y antecedentes*. [en línea]. Astrea de Alfredo y Ricardo Depalma, Buenos Aires, 1986, pp. 406. [fecha de consulta: 17/03/2011]. Disponible en: [http://www.todoiure.com.ar/monografias/mono/t\\_del\\_estado/art.14.htm](http://www.todoiure.com.ar/monografias/mono/t_del_estado/art.14.htm)
- <sup>v</sup> HERNANDEZ ALIQUES, Jorge (dir.) *Nuevo Diccionario Enciclopédico Espasa*, Espasa Calpe S.A., España, 1998, pp. 1864.
- <sup>vi</sup> Ley Nacional de la República Argentina N° 24.241, Boletín Oficial de la República Argentina. [en línea]. Buenos Aires, 18/10/1993. Disponible en: <http://www.boletinoficial.gov.ar/Inicio/Index.castle> [Fecha de consulta: 03/03/2011].
- <sup>vii</sup> Ley XIX N° 36 (Ex Ley 3621) sancionada 25/11/1999. Boletín Oficial de la Provincia de Misiones, Posadas, Misiones. 17/12/1999.-
- <sup>viii</sup> DECRETO 69/2006. Reglamenta la ley nro. 3621 que crea la Caja de Profesionales Médicos de la Provincia de Misiones. Posadas, 12 de enero de 2006. (Boletín Oficial de la Provincia de Misiones, 24 de enero de 2006).-
- <sup>ix</sup> Decreto N° 985/04. Crea la Comisión de Estudio y Asesoramiento para los Regímenes Previsionales Provinciales. Boletín Oficial de la Provincia de Misiones, Posadas, Misiones. 27 de Julio de 2004.-
- <sup>x</sup> Ley XIX N° 36 (Ex Ley 3621). *Op Cit.* Pág. 31.
- <sup>xi</sup> FOURNIER MARCOS, Celina. *Redacción I*, Thomson Editores S.A. México DF. Julio de 2006. 216 pp.
- <sup>xii</sup> OTERO BELLO, Edison. *Teorías de la Comunicación*. 1ra. Edición 1997. Editorial Universitaria, Santiago de Chile, (2da. Edición) Agosto de 2004. 245 pp.
- <sup>xiii</sup> OTERO BELLO, Edison. *Ibidem*.
- <sup>xiv</sup> BAEZ Evertsz, Carlos Julio. *La comunicación efectiva*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, Santo Domingo R.D. 2000. 280 pp.
- <sup>xv</sup> ALSINA, Miguel Rodrigo, *Teoría de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*, Universitat Autònoma de Barcelona Servei de Publicacions, Bellaterra, Barcelona, Noviembre 2001. 236 pp.



- <sup>xvi</sup> GALEANO, Ernesto César, *Modelos de Comunicación*. [en línea]. Disponible en: [http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos Comunicación Humana.pdf](http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos%20Comunicacion%20Humana.pdf). Fecha de consulta: 16-03-2011.-
- <sup>xvii</sup> SCHETTINO, Macario. *Introducción a las Ciencias Sociales y Económicas*. Pearson Educación. México. 2001. 333 pp.
- <sup>xviii</sup> BAEZ, Carlos Julio, *Op. Cit.*, Pág. 37.
- <sup>xix</sup> BAEZ, Carlos Julio, *Op. Cit.*, Pág. 37.
- <sup>xx</sup> RAMOS LÓPEZ, Eduardo [et al.]. *Desarrollo y comunicación: de la teoría a la praxis*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Oficina en Colombia. Bogotá, 1985. [en línea]. Disponible en: <http://books.google.es/books?id=QLZGujlCmCOC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. [Fecha de consulta: 05-03-2011].
- <sup>xxi</sup> BOTERO MONTOYA, Luis Horacio, *Teoría de Públicos: lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación*. Universidad de Medellín. Medellín. 2006, pp. 267.
- <sup>xxii</sup> VERGARA ANDERSON, Luis. *La producción textual del pasado II: fundamentos para la lectura crítica de la teoría de la historia de Paul Ricœur*. Universidad Iberoamericana. Departamento de Historia. Biblioteca Francisco Javier Clavigero. México DF. 2010. 477 pp.
- <sup>xxiii</sup> LOZANO RENDON, José Carlos. *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. [en línea]. Pearson Educación, México. 2007. 233 pp. Disponible en: <http://books.google.com.ar/books?id=3RX6zepLH7sC&printsec=frontcover&dq=lozano+rendon+jose+carlos&hl=es&sa=X&ei=RBxhT5L9C8rG0QHb5pilBw&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=lozano%20rendon%20jose%20carlos&f=false>. Fecha de consulta: 06-03-2011.-
- <sup>xxiv</sup> CANTAVELLA, Juan y SERRANO, José Francisco (coord.) 1ra. Edición Enero de 2004. *Redacción para periodistas: informar e interpretar*. (2da. Edición) Editorial Ariel S.A. Barcelona. 2008. 418 pp.
- <sup>xxv</sup> GALEANO, Ernesto César. *Op cit.* Pág. 38.
- <sup>xxvi</sup> O'GINN, Thomas C. y ALLEN, Cris T. y SEMENIK, Richard J. *Publicidad y Comunicación Integral de Marca*. Versión en Español International Thomson Editores S.A. México. (4ª ed.). 2007. Traducido del libro *Advertising & Integrated Brand Promotion*. South Western, 2006. 781 pp.
- <sup>xxvii</sup> AAKER, David A. *Construir marcas poderosas*. (1ra. Ed. 1996). Gestión 2000. Versión española Roberto Alvarez del Blanco. 2da. Edición, Barcelona, 2002. 326 pp.
- <sup>xxviii</sup> FERNANDEZ López, Sergio. *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Narcea S.A. de Ediciones, 2007, Madrid, España. 272 pp.
- <sup>xxix</sup> LOPEZ Lita, Rafael y FERNANDEZ Beltran, Francisco y Duran Mañes, Ángeles. *La comunicación corporativa en el ámbito local*. En: V CONGRESO DE COMUNICACIÓN LOCAL Universitat Jaume I. 30/06/2006 [en línea] 242 páginas Disponible en: <http://books.google.com.ar/books?id=zBHy1NZ8eEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. [fecha de consulta:03 de noviembre de 2011]

- xxx LÓPEZ Lita, Rafael. *Op. Cit.* Pag. 49.
- xxx<sup>i</sup> LOPEZ Lita, Rafael y FERNANDEZ Beltran, Francisco y Mañes, Ángeles. *Op. Cit.* Pág. 49.
- xxx<sup>ii</sup> FERNANDEZ López, Sergio. *Op. Cit.* Pág. 49
- xxx<sup>iii</sup> ALMENARA Aloy, Jaume (Coord.) ROMEO Delgado, Marina y ROCA Pérez, Xavier (col.) Editorial UOC, Barcelona. 1ra. Ed. en español, 2005. 161 pp.
- xxx<sup>iv</sup> HELLRIEGER, Don y SCLORUM, John W. Jr. *Comportamiento organizacional*. Versión en Español Cengage Learning Editores. 12<sup>a</sup> Ed. México DF. 20/01/2009. 640 pp.
- xxx<sup>v</sup> MASSONI, SANDRA. *Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. "FISEC Estrategias. Revista Académica de Foro Iberoamericano sobre Estrategias de la Comunicación" [en línea]. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Lomas de Zamora, Buenos Aires, Argentina, Año IV N° 10, 2008. Disponible en: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>. [fecha de consulta:24 de noviembre de 2011] ISSN 1669- 4015
- xxx<sup>vi</sup> EGIDOS, Dionisio. *Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual*. *Revista Latina de Comunicación Social*, [en línea]. N° 35. Extra Argentina. Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/Argentina2000/16egidos.htm> Fecha de consulta: 27 de Noviembre de 2011. ISSN 1138-5820.
- xxx<sup>vii</sup> LOPEZ HERNÁNDEZ, JOSÉ. *La Gestión de la información en las organizaciones: una disciplina emergente*. *Revistas Científicas Complutenses*. [en línea]. Volumen 13. 1990. Disponible en URL: <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/inf/02104210/articulos/DCIN9090110133A.PDF> [Consultado: 26 de noviembre de 2011]. ISSN 0210-4210 ISSN-e 1988-2890.
- xxx<sup>viii</sup> RESTREPO, J. Mariluz. *Comunicación para la dinámica organizacional*. *Signo y Pensamiento*. Contornos y Simientos. [en línea]. N° 26. I Semestre de 1995. Vol. XIV. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/signoyp/coleccion.htm>. Fecha de consulta: 27/11/2011.-
- xxx<sup>ix</sup> CONTRERAS DE USHER, Ismaira. *"Un Modelo De Análisis Estratégico Para Organizaciones Sin Fines De Lucro. Organizaciones Agrícolas Seleccionadas"*. Tesis doctoral inédita. Universidad De Los Andes Facultad De Ciencias Centro De Investigaciones y Desarrollo Empresarial C.I.D.E. Sección De Estudios De Postgrado, Merida-Venezuela, [en línea] 1995. Disponible en <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/14768/1/ismairacontreras.pdf>. Fecha de consulta: 27/11/2011.
- <sup>xi</sup> CARRILLO DURAN, María Victoria y otro. *El diseño de la "Comunicación Espiral" al servicio de las organizaciones del siglo XXI*. *Global Media Journal México*. [en línea]. Edición Iberoamerica. Volumen 2 Número 4. Otoño 2005 En <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1342493>. Fecha de consulta: 23/11/2011. ISSN 1550-7521.
- <sup>xli</sup> ARELLANO, Enrique C. *La Estrategia de Comunicación Como un Principio de Integración/Interacción Dentro de las Organizaciones*. *Revista Digital Razón y Palabra*. [en línea] Suplemento Especial. Año 3. Enero-Marzo 1998. ENEP Acatlán, CADEIC. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/sobrerp.html>. Fecha de consulta: 03/09/2011. ISSN 1605-4806.

- <sup>xlii</sup> FLORES VIVAR, Jesús Miguel. *Nuevos modelos de comunicación perfiles y tendencias en las redes sociales*. Comunicar N° 3. Vol. XVII, 2009. *Revista Científica de Educomunicación*. Disponible en: <http://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=33&articulo=33-2009-09> ISSN 1134-3478 Pag.73-81. Fecha de consulta: 27/11/2011.-
- <sup>xliii</sup> HERRANZ DE LA CASA, José María. *La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas*. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. [en línea] Universidad Europea Miguel de Cervantes – Valladolid. CIRIEC-España, N° 57, abril 2007, pp. 5-31 ISSN: 0213-8093. Disponible en: [www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es). Fecha de consulta: 03/08/2011.-
- <sup>xliv</sup> HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. *Metodología de la investigación*. Ed. Mc. Graw Hill. México. 3ra. Edición. Agosto de 2004. Pág. 705
- <sup>xlv</sup> DEL PULGAR RODRIGUEZ, Luis. *Comunicación de Empresas en Entornos Turbulentos*. Ed. ECIC. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Pozuelo de Alarcón. Madrid. 1999. 299 pp.
- <sup>xlvi</sup> MORALES SERRANO, Francisca Ana M<sup>a</sup> y JIMÉNEZ, Enrique. *Propuesta de un modelo teórico-práctico para la gestión integral de comunicación empresarial*. [en línea] Disponible en: <http://www.aeic2010malaga.org/upload/ok/26.pdf>. Fecha de consulta: 26/10/2011.-
- <sup>xlvii</sup> FLORES, Javier. *El Plan de Comunicación, Integrador de la Visibilidad Empresarial*. *MI ESPACIO*. Disponible en <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/plancom.html>. Fecha de consulta: 03/11/2011.
- <sup>xlviii</sup> DIEZ FREJEIRO, Sara. *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. Ideaspropias Editorial S.L. Vigo, 2006. 120 pp.
- <sup>xlix</sup> MALVERDE APARICIO, Mireia. *Comportamiento Humano en la Organización*. UOC. La Universidad Virtual. 2001. 73 pp [en línea] Disponible en: <http://books.google.com.ar/books?id=qoHhWDZ5IS0C&printsec=frontcover&dq=Comportamiento+Humano+en+la+Organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=P6ZkT8LW0lrGtgfjmf9DQ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=Comportamiento%20Humano%20en%20la%20Organizaci%C3%B3n&f=false>. Fecha de consulta: 03/11/2011.-
- <sup>l</sup> ROBBINS, Stephen P y COULTER, Mary. *ADMINISTRACIÓN*. Traducción al español de Pearson Educación. 8va. Edición 2005. México. 614 pp.
- <sup>li</sup> DIEZ FREJEIRO, SARA. *Op cit*. Pág. 118.
- <sup>lii</sup> RIVERA CAMINO, Jaime y MENCIA DE GARCILLAN, López Rúa. *Dirección de marketing, fundamentos y aplicaciones*. ESIC Editorial. Madrid, 2007. 433 pp.
- <sup>liii</sup> FERNANDEZ RIOS, Manuel y SANCHEZ, José C. *Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación* Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid. 1997. 340 pp.
- <sup>liv</sup> DE LA PARRA Paz, Eric. *Guía Práctica para lograr calidad en el Servicio. Un programa generador de empresas de calidad mundial*. Grupo Editorial ISEF. México DF. 1997. 162 pp.
- <sup>lv</sup> CONTRERAS, Hectony. *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: Banco de Ve/grupo Sa*. RRPP PORTAL DE RELACIONES

---

PÚBLICAS. [en línea] Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>. Fecha de consulta: 03/11/2011.

<sup>lvi</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas, 1995.

<sup>lvii</sup> FIGUEROA, Romeo. *COMO HACER PUBLICIDAD. Un enfoque teórico-práctico*. Pearson Educación. Primera Edición, 1999. México. 407 pp.

<sup>lviii</sup> COMO ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN. Manuales Prácticos de la PYME. [en línea] En: [http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10\\_planComunicacion\\_cast.pdf](http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf) Fecha de consulta: 03/10/2011.