



Universidad  
Nacional  
de Córdoba



**FCC**  
Facultad de Ciencias  
de la Comunicación

Universidad Nacional de Córdoba  
**Facultad de Ciencias de la Comunicación**

**BIBLIOTECA OSCAR GARAT**

**DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNA  
APLICADA A LAS RELACIONES LABORALES EN LA ASOCIACIÓN DE MEDICINA  
TRANSFUSIONAL DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

Deborah Sol Sabaté Seña

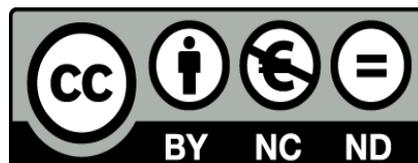
**Cita sugerida del Trabajo Final:**

Sabaté Seña, Deborah Sol. (2021). "Diagnóstico y Planificación de la Comunicación Institucional Interna aplicada a las Relaciones Laborales en la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inérita).

Disponible en Repositorio Digital Universitario

***Licencia:***

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional



**Universidad Nacional de Córdoba  
Facultad De Ciencias De La Comunicación**

**Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación Social**

**DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
INTERNA APLICADA A LAS RELACIONES LABORALES EN LA ASOCIACIÓN  
DE MEDICINA TRANSFUSIONAL DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**



**Autora:**

**Deborah Sol SABATÉ SEÑA**

**Directora:**

**Mgter. Stella REGIS**

**-2021, Córdoba, Argentina-**

*“La organización que aprende es aquella que está continuamente  
expandiendo su capacidad de crear su futuro.”*

*Peter Senge*

## ***Agradecimientos y dedicatoria:***

*A mi familia, por su apoyo incondicional.*

*A la Universidad Nacional de Córdoba y la Facultad de Ciencias de la Comunicación por  
los conocimientos transmitidos a lo largo de la carrera.*

*A los profesores por las herramientas recibidas y sus consejos.*

*A la Prof. Stella Regis, por ayudar a orientar este proyecto con su dedicación.*

*A la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba por permitir realizar  
este Trabajo Final de Grado.*

## ABSTRACT

El presente trabajo final consiste en un Proyecto de Comunicación que incluye un Diagnóstico de Comunicación Institucional, reconoceremos y analizaremos, a partir del marco teórico seleccionado Scheinsohn, entre otros autores de distintas temáticas y categorías conceptuales utilizando determinadas técnicas e instrumentos de recolección de datos, el investigador obtuvo cierta evidencia sobre las modalidades de comunicación actuales en la AMTC, pudiendo fundamentar sus afirmaciones y diseñar las estrategias de acciones futuras.

Las principales preguntas que ha guiado la investigación refieren a: ¿Cómo se relaciona la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral? ¿Qué características tienen las relaciones comunicacionales de los trabajadores de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba? Estas relaciones, ¿Cómo responden a los intereses de una institución de tales características? ¿Cómo se podría pensar un modelo de planificación que mitigue los problemas actuales?

Se trata de un estudio descriptivo en el que se utiliza el método cualitativo, aplicando los conocimientos adquiridos durante el cursado de la orientación en Comunicación Institucional, de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Finalmente, el desarrollo de este Trabajo Final de Grado se realiza con un enfoque de estudio orientado a la investigación de la comunicación institucional interna que se produce en la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba. Al tratarse de un trabajo orientado fundamentalmente al público interno, consideramos esencial prestar atención al factor humano dentro de la organización y su interrelación: analizar la comunicación implica partir de las personas. Trabajamos, a su vez, desde perspectiva comunicacional sistémica y organicista propuesto por los autores utilizados, la cual guía toda la investigación y la planificación.

De esta manera, nos proponemos realizar un estudio lo más exhaustivo posible sobre la realidad institucional de la AMTC y delinear una planificación que le permita, por medio de acciones de comunicación institucional, acercarse al logro de sus objetivos en el futuro.

**Palabras claves:** Asociación de Medicina Transfusional de la provincia de Córdoba (AMTC)  
- Comunicación Institucional - Comunicación Interna - Diagnóstico - Planificación –  
Comisión Directiva (CD)

**Tema:** “Diagnóstico y Planificación de la Comunicación Institucional Interna aplicada a las Relaciones Laborales en la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba”

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ABSTRACT.....p.4

### **CAPÍTULO N° 1: INTRODUCCIÓN**

1. Introducción.....p.9

1.1. Presentación, delimitación y justificación del tema.....p.12

1.2. Planteo del problema de investigación..... p.14

1.2.1. Objetivos de investigación.....p.15

1.3. Antecedentes.....p.16

### **CAPÍTULO N° 2: MARCO REFERENCIAL**

2.1. La institución.....p.20

2.1.1. Datos identificatorios de la Institución, de ubicación y de contacto.....p.22

2.1.2. Características de equipamiento y edilicias.....p.22

2.1.3. Tipo y Nivel de Organización.....p.24

2.1.4. Sector, rubro, y jurisdicción de pertenencia.....p.24

2.1.5. Objetivos institucionales de la AMTC.....p.25

2.1.6. Misión y Visión de la AMTC.....p.26

2.1.7. La transición de Proyecto Social a Asociación de Medicina Transfusional.p.26

2.1.8. Funcionamiento Administrativo de la Institución.....p.31

## **CAPÍTULO N° 3: MARCO CONCEPTUAL**

3.1. La aproximación sistémica a la Comunicación.....	p.35
3.2. La Comunicación Institucional.....	p.36
3.3. Públicos.....	p.49
3.3.1. Las redes de comunicación.....	p.52
3.3.2. La comunicación dirigida.....	p.54

## **CAPÍTULO N° 4: MARCO METODOLÓGICO**

4.1. Tipo y diseño de investigación.....	p.56
4.2. Unidad de análisis, población y muestra.....	p.57
4.3. Instrumentos y técnicas de recolección de datos.....	p.60
4.3.1. Observación.....	p.61
4.3.2. Entrevista.....	p.64

## **CAPÍTULO N° 5: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

5.1. Diagnóstico.....	p.70
5.1.1. Análisis de Vínculos/Públicos.....	p.72
5.1.2. Análisis de Personalidad.....	p.80
5.1.3. Análisis de Cultura.....	p.97
5.1.4. Análisis de Identidad.....	p.104
5.1.5. Análisis de Imagen.....	p.109

5.1.6. Análisis de Comunicación.....p.111

5.1.7. Nudos Críticos.....p.118

5.1.8. Aspectos positivos a considerar.....p.119

## **CAPÍTULO N°6: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

6.1. Instancia de Planificación.....p.120

6.2. Propuesta de Planificación.....p.121

6.2.1. Programa 1: Filosofía Organizacional de la AMTC.....p.124

6.2.2. Programa 2: Formalizando la Comunicación Interna.....p.133

6.2.3. Programa 3: Escucha y Participación.....p.142

## **CAPÍTULO N°7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1. La AMTC, una Asociación en etapa de desarrollo.....p.151

7.2. Reflexión final.....p.153

**BIBLIOGRAFÍA**.....p.155

# CAPÍTULO N°1: INTRODUCCIÓN

## 1. Introducción

El presente Trabajo Final de Grado en Comunicación Social aborda el diseño de una propuesta de planificación estratégica en comunicación con fines de establecer las relaciones comunicacionales del público interno (ámbito administrativo) dentro de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba (AMTC en adelante) considerando la posibilidad de una propuesta mejoradora. Esto se hará a través de la realización de un *Diagnóstico de Comunicación Institucional* que permita conocer, describir y analizar los aspectos principales que componen a la institución para de esa manera tener una mirada global que permita trazar el camino hacia la instancia de planificación. Este último es el paso final de nuestra tesis, en la cual ofrecemos una propuesta que intente solucionar ciertos desajustes en materia de comunicación. Cabe aclarar que los programas y proyectos aportados no serán ejecutados, sino que debemos entenderlos como tentativas posibles de ser aplicadas en un futuro determinado. La ejecución quedará a disposición de la AMTC y dependerá de las decisiones que tome la organización a nivel institucional.

Se abordará un estudio descriptivo en el que nos adentramos a la realidad institucional de la AMTC por medio de una metodología cualitativa. La complejidad de la realidad institucional justifica la utilización del método cualitativo logrando así un conocimiento más profundo sobre el funcionamiento de la organización.

Todo el proceso realizado se enmarca en la perspectiva sistémica de la comunicación, lo cual tiene sustento en las siguientes características de la organización con la que trabajamos:

La Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba posee una organización interna configurada por un Estatuto social el cual dispone que la máxima autoridad sea la Asamblea de Miembros Titulares, asamblea que, cada dos años, realiza elecciones para determinar los integrantes de la Comisión Directiva (CD en adelante), se trata generalmente de dueños o altos directivos que actúan dentro de la organización en el rol de

*socios*<sup>1</sup> que va a dirigir el funcionamiento de la institución. Un total de 13 miembros asociados conforman, además, la Comisión Directiva constituida por: un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario General, un Tesorero, un Secretario Científico, un Secretario de Asuntos Profesionales, un Secretario de Técnicos, 1º Vocal, 2º Vocal, 3º Vocal y por último, la Comisión Revisora de Cuentas (compuesta por tres integrantes).

En la actualidad la AMTC cuenta con una población de 125 médicos asociados y 187 técnicos asociados en total, la mayoría de los cuales son miembros titulares, es decir tienen plena voz y voto en las asambleas, el resto son miembros adherentes (Médico o Técnico en Hemoterapia con título revalidado donde el mismo demuestre dedicación a la especialidad, trabaje en un servicio con infraestructura adecuada siendo dirigido por un jefe reconocidamente idóneo presentando currículum que lo avale puesto que la CD resolverá la aceptación o rechazo del aspirante de la misma manera que para los miembros titulares).

Cada uno de los socios tiene su trabajo principal fuera de la AMTC (en su propia empresa) lo que hace que el componente cultural de la Asociación se vea alimentado por el sistema de normas y valores que priman en cada una de las empresas que la componen. Así, podríamos pensar que la organización en sí misma es un sistema abierto puesto que está en constante interacción con las costumbres y valores de las organizaciones particulares que la componen.

Esta realidad nos permite verificar el cumplimiento de los tres principios de la aproximación sistémica:

-La **totalidad**: puesto que la AMTC en sí conforma una unidad diferente a la suma de empresas que la conforman.

-La **causalidad circular**: puesto que cada uno de los sujetos involucrados en la

1 Socio: Miembros médicos y técnicos dedicados a la especialidad hemoterapia en Medicina Transfusional, ambos podrán ser titulares, adherentes y honorarios dependiendo de su condición.

Institución ejecuta su función en un juego de acciones que no puede ser interpretado sino en relación a su posición en la empresa y el rol que cumplen en la Asociación, atendiendo a diferentes intereses.

-El principio de **regulación:** puesto que, si bien existen reglas, normas y convenciones que guían el funcionamiento de la AMTC, se presentan ciertas tendencias de innovación por parte de algunos socios, sobre todo en materia de comunicación.

Por otra parte, la falta de un espacio físico y de un encuentro frecuente entre todos los socios que conforman la AMTC hace que la existencia de la Institución no se manifieste sino en la oportunidad de interactuar unos con otros. La Asociación toma forma sólo en el evento de la interacción entre sus miembros y con sus públicos. Esto coloca a la interacción en el centro de nuestra investigación puesto que es la única forma de observar el funcionamiento de la AMTC.

En la interacción es que vemos poner en juego las diferentes estrategias de cada uno de sus miembros quienes, como ya se aclaró, manejan *a priori* un acervo cultural particular e intereses originados en sus propios lugares de trabajo. A su vez, esto se considera válido para las interacciones entre la AMTC y los públicos externos, los cuales también actúan motivados por intereses propios, sin embargo en esta investigación se analizará el público interno.

Es por eso que se toman aquí algunos aportes del interaccionismo simbólico que nos permiten realizar un estudio más profundo respecto de la influencia sobre los procesos de comunicación por parte del contexto (marco espacial y temporal), el funcionamiento general de la institución (normas y valores, forma, contenido y circulación de los mensajes, roles y status y relaciones de poder) y los rituales y estrategias que se ponen en juego. Conjuntamente, analizamos la realidad institucional a través de una lente definida por una selección de autores de comunicación institucional quienes nos brindan los conceptos clave para lograr un diagnóstico exhaustivo de la comunicación en la organización. Bajo

estos conceptos es que podemos identificar y caracterizar los procesos de comunicación dentro de la organización, su estructura y funcionamiento, los actores que forman parte de ella, los objetivos que guían su accionar, y el vínculo que posee con su público interno.

### **1.1. Presentación, delimitación y justificación del tema**

La comunicación interna está logrando una reputación cada vez mayor en la consideración de los directivos de las organizaciones; un buen funcionamiento de ella implica no solo acelerar y hacer más efectivos los procesos productivos sino que también contribuye al establecimiento de un clima laboral agradable para sus empleados, quienes tienen en claro cuál es la filosofía organizacional, la cultura, la esencia de la institución, y trabajan en armonía y en relación a ella.

La realización de un Diagnóstico Institucional acerca de la realidad comunicacional de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba, supone saber cuáles son las necesidades de una institución del tercer sector que, dicho sea de paso, no posee una persona encargada de la Comunicación. A través de este primer acercamiento se podrá detectar cuáles son las necesidades de comunicación del público interno, qué canales se utilizan para transmitir los mensajes claves emitidos por las autoridades máximas y cómo es la naturaleza de relación comunicativa entre las distintas áreas que componen la Asociación. Cuestiones que muy probablemente los líderes de la institución ni siquiera se hayan preguntado.

La Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba está en proceso de expansión. Hace dos años que cambiaron las autoridades (Comisión Directiva) y los empleados volvieron a confiar en su gestión por cuatro años más. El horizonte es prometedor para intervenir en comunicación, y, en este sentido, entendemos que la comunicación institucional a nivel interno proporciona las pautas necesarias para democratizar la comunicación dentro de una institución determinada.

La confección de este Diagnóstico permitirá conocer cuáles son los aspectos a mejorar. Nuestra intención es brindarles un panorama de la realidad comunicacional de la institución, teniendo en cuenta las temáticas de intervención planteadas por Daniel Scheinsohn a la hora de pensar en Comunicación Interna. Además, una vez analizada la información recolectada, podremos desarrollar una planificación que tenga como objetivo principal satisfacer y solucionar las necesidades y debilidades diagnosticadas.

La ejecución de programas con sus respectivos proyectos de comunicación será nuestro aporte final y esencial para que la Asociación optimice su comunicación. Esto supondrá un aporte significativo desde lo teórico en el cual tendrá lugar el diagnóstico y desde lo práctico a través del desarrollo de la planificación. Paralelamente, y no menos importante, la elaboración del trabajo no solo nos permitirá demostrar los conocimientos adquiridos en estos cinco años de cursado y así convertirse en licenciado; sino que también nos brindará la oportunidad de adquirir experiencia en el campo llevando a cabo actividades como un verdadero comunicador institucional.

En otras palabras, contar con una sólida estrategia de comunicación interna puede evitar la aparición de falencias en el desenvolvimiento de la institución. La comunicación, bien utilizada, es un elemento primordial para el logro de objetivos al hablar del ámbito laboral al ofrecer, por ejemplo, la información necesaria que los empleados requieren para plantear sus dudas, propuestas, problemas, etc. De esta manera, sería sumamente positivo convocar a los empleados a participar de forma activa, al igual que darle mayor relevancia a la capacitación: a guisa de ejemplo, estos son factores que hacen de la institución un buen lugar de trabajo y catalizando relaciones más cercanas y amenas entre los empleados.

En las Relaciones Laborales, sería útil la implementación de ideas para generar una llegada directa, algunos de los medios serían: Reuniones quincenales/mensuales; Boletín de novedades laborales; *Flyer* informativo para entregar junto con el recibo de sueldo; Reconocimientos por antigüedad; Disminuir los conflictos a largo plazo, creando una opinión pública interna favorable a la gestión de la organización.

## 1.2. Planteo del problema de investigación

El presente trabajo de investigación parte del siguiente interrogante: ¿Cómo se relaciona la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral? ¿Qué características tienen las relaciones comunicacionales de los trabajadores de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba? Estas relaciones, ¿cómo responden a los intereses de una institución de tales características? ¿Cómo se podría pensar un modelo de planificación que mitigue los problemas actuales?

Estos interrogantes dan lugar a la pregunta de investigación:

¿Qué relación puede establecerse entre los valores y creencias de los empleados que integran la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba y sus modos de comunicación que perfilan el desempeño laboral que orienta el logro de los objetivos institucionales?

Con esta investigación se pretende aportar información, en primer lugar a la propia organización motivo de análisis. También se propone colaborar con otras instituciones del tercer sector, facilitando ayuda inmediata a las autoridades que dirigen las organizaciones. Las mismas al igual que las personas, poseen características propias y es por eso que cada organización es diferente a otra.

Este trabajo pretende contribuir con instituciones del tercer sector en la comprensión de la importancia que tiene la cultura organizacional y los modos de comunicación y de qué manera determinan el desempeño laboral, para así poder lograr sus objetivos, metas laborales y personales.

Partiendo del supuesto de que hay diversos estilos de comunicación según el tipo de institución, se considera en este caso apropiada la aplicación de la perspectiva sistémica en comunicación para la planificación de las relaciones comunicacionales en el ámbito laboral.

## **1.2.1 Objetivos de investigación**

### **Objetivos Generales**

El proyecto del Trabajo Final de Grado tiene por objetivos:

1. Analizar la relación entre la Cultura Organizacional y los modos de comunicación que caracterizan el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba.
2. Mitigar los problemas comunicacionales hallados en el ámbito laboral de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba, mediante el diseño de una propuesta adecuada a los objetivos institucionales.

### **Objetivos Específicos de Diagnóstico**

Para el desarrollo del Trabajo Final de Grado se construyeron objetivos específicos que guiaron la etapa diagnóstica de dicho proceso:

- 1.1. Describir la Cultura Organizacional como parte constitutiva de la historia en la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba.
- 1.2. Describir los procesos, medios y mensajes que conforman las redes de información/comunicación entre sectores de la institución presentes en la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba.
- 1.3. Caracterizar las relaciones comunicacionales existentes entre los siguientes públicos internos: empleador/empleado, por un lado, y empleado/empleado, por el otro.
- 1.4. Establecer relaciones entre los valores y las creencias que conforman la Cultura Organizacional y los modos comunicacionales que perfilan el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba.

- 1.5. Establecer la relación entre cultura organizacional, comunicación y desempeño laboral.

### **Objetivos específicos de Planificación**

2.1. Diseñar acciones comunicacionales superadoras a partir de los hallazgos producidos en el Diagnóstico Institucional.

2.2. Diseñar el perfil comunicacional para la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba.

### **1.3. Antecedentes**

En el proceso de búsqueda de antecedentes se recabaron los aportes de distintas investigaciones, trabajos de tipo cualitativos y distintos autores mencionados en los análisis. En este apartado se reunieron los trabajos finales e investigaciones de instituciones académicas universitarias relacionadas con las relaciones comunicacionales en el ámbito laboral y la planificación prospectiva estratégica. Cabe aclarar que nuestra Tesina fue realizada con una perspectiva sistémica en comunicación aplicando la teoría de Daniel Scheinsohn.

Los siguientes antecedentes dan cuenta del estado de la cuestión respecto a dicho proyecto:

**1- “Plan Prospectivo Estratégico para el Modelo de Responsabilidad Social Interno de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. ESP. TGI S.A. ESP”**: de Anaya Plata, Bonilla Portilla y Durán López (2011), es una tesis de la carrera Especialista en Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana, Instituto en Posgrados, Bogotá. Esta tesis tiene como objetivo realizar un plan prospectivo estratégico para el Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interna para la Transportadora de Gas Internacional S.A ESP. En cuanto al problema, se abordó como objeto a los empleados de la de la Transportadora de Gas Internacional S.A. ESP y el objetivo del mismo fue mejorar las condiciones laborales y la

calidad de vida de los empleados quienes son partícipes directos de la prestación del servicio de gas y de quienes la empresa espera convertir en sus socios estratégico para lograr ser en el 2025 la primera transportadora de gas natural independiente en Latinoamérica. En la tesis se analizó que los escenarios alternos presentaban consecuencias desfavorables para la Empresa frente al comportamiento negativo de las variables exógenas que podrían afectar la situación económica de la Empresa y por ende disminuir la inversión en los trabajadores. Para el desarrollo del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interna, la Empresa refleja en su direccionamiento estratégico fortalezas y oportunidades que le permitirán el desarrollo de acciones concretas y factibles en su ejecución, sin posibles sobrecostos y que se ajustan a la estrategia actual de la Empresa. Se concluye en términos generales que la metodología propuesta por el Tutor a través del Plan Prospectivo ha logrado definir las variables claves, escenarios, objetivos y acciones a desarrollar para la construcción de futuro del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Interno de TGI S.A. ESP.

**2- “Análisis y Diagnóstico de las Relaciones Laborales en las Empresas Privadas, de la Comuna de Valdivia.” Estudio Aplicado al Sector Comercio:** de Alejandra Aho, Patricio Pizarro, Karla Rebolledo, Leonardo Salas (2006), es una Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración. Es un proyecto de tesis que tiene como propósito aportar información al trabajo realizado por el Consejo Tripartito Regional de Usuarios de la Dirección del Trabajo e Inspección Provincial del trabajo de Valdivia, y que de esta manera puedan tener acceso a una información más profunda y fidedigna para poder tomar decisiones de planificación, organización del trabajo y normativa legal que regula las decisiones laborales. El Tipo de Investigación, en sus aspectos básicos es Exploratoria, ya que no se han realizados estudios anteriores con las mismas características. Además, debido a la caracterización y relación entre las variables tuvo alcances Descriptivos y Correlacionales. Por ello, el carácter de esta investigación es exploratorio, ya que en la empresa privada del sector comercio de la ciudad de Valdivia no existen datos actuales que integren todas las variables consideradas en esta investigación, de modo que se pueda dar una idea o diagnóstico acerca de esta área de estudio definida. Por otra parte, el problema que se

abordó en la Tesina fue debido a la carencia de información y a la necesidad de actualizar el conocimiento de la realidad laboral y económica de la empresa privada de la ciudad de Valdivia, y por la necesidad del Consejo Provincial de Usuarios dependiente de la Inspección del Trabajo de conocer cómo está estructurada la realidad económica de la Provincia, nace la iniciativa de elaborar éste proyecto de investigación, lo que permitirá un mayor grado de información tanto para las organizaciones privadas como para las públicas, otorgando la posibilidad de tomar mejores decisiones que permitan perfeccionar las relaciones laborales y los conflictos que pudieran existir entre empresarios y trabajadores, colaborando de alguna manera a la competitividad y eficiencia en este sector. Es por esto que el objetivo general del estudio es determinar el estado de las relaciones laborales del Sector Comercio Privado de la Comuna de Valdivia, para llevar acabo el análisis y diagnóstico de las interacciones entre empresario y trabajador y establecer si son las apropiadas para enfrentar las exigencias del actual entorno.

**3- “La prospectiva como herramienta de gestión. Su aplicación en el sector hídrico”:** de Patricia L. Puebla (2014), es una tesis de una Maestría Gestión en Ciencia, Tecnología e Innovación, de la Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional de General Sarmiento. Esta tesis tiene como objetivo realizar un proceso de planificación estratégica. Caso Recursos Hídricos en el contexto internacional y nacional (Instituto Nacional del Agua). La aplicación de la prospectiva en el sector hídrico es una herramienta estratégica de apoyo a la toma de decisiones que permitirá mejorar y desarrollar una gestión integral y sustentable del agua en Argentina, particularmente en Mendoza, permitiendo la generación participativa de los distintos escenarios futuros con un horizonte de tiempo que llegue al año 2030 y posibilitando que los actores escojan en forma consensuada, aquel que resulte más adecuado para los intereses de la comunidad, el cual constituirá la base de desarrollo de sus planes de acción. La metodología utilizada en la investigación pensada para abordar la problemática fue una integración de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, los cuales permiten una mejor aproximación al tema bajo estudio, por lo que se recurrió a métodos documentales (documentos oficiales y privados, prensa escrita, documentación visual, que permitió acceder a información estadística y documental), entrevistas no estructuradas, paneles de gestores del agua (se

aplicó para conocer la situación actual y la visión que los mismos tienen respecto al futuro), talleres y seminarios (con la finalidad de profundizar los conocimientos sobre la aplicación de la prospectiva en casos reales y el abordaje de la temática en forma conceptual).

**4- “Las relaciones laborales en Colombia. Opciones estratégicas de los actores”:** de Carmen Marina López Pino (2002), es una Tesis Doctoral presentada en el Departamento Sociología I (Cambio Social I) de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Esta tesis tiene como propósito corroborar la pertinencia lógica e interpretativa de la Teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores para la comprensión y explicación de las relaciones laborales en la industria colombiana. Esta estrategia les demanda a las empresas una organización altamente flexible en recursos materiales, de información y humanos y espacios mínimos de confianza entre empresa y trabajadores. Teórica y empíricamente, si no se cuenta con estas condiciones la introducción de la gestión de calidad puede suponer la transformación de la forma de relaciones laborales, es decir, del orden empresarial. Esta investigación se interesa por probar el marco teórico y metodológico propuesto por la teoría de las opciones estratégicas de los actores, en la explicación y la comprensión de las relaciones laborales en la industria colombiana. El problema que se abordó fue planteado sobre la repercusión de la estrategia de la Gestión de la Calidad en la transformación de las relaciones laborales en los centros de trabajo depende de la forma de relaciones laborales históricamente configurada en las empresas y de las estrategias elaboradas individual y colectivamente por los trabajadores, además de su interacción con el entorno económico, social y político. Por ello, no hay una sola causa explicativa que permita comprender los cambios en las relaciones laborales, sino un conjunto de factores independientes –pero en interacción- cuya importancia relativa se puede comprender sólo si se realiza una serie de estudios monográficos o de caso como lo propone la teoría de las opciones estratégica de los actores. La teoría de las opciones estratégicas de los actores, la cual plantea que los estudios sobre las relaciones laborales deben ser abordados en tres niveles: el nivel de formulación de políticas y estrategias a largo plazo, el nivel de la negociación colectiva y política de personal y, por último, el nivel de las relaciones en el centro de trabajo, en las que confluyen, dependiendo el nivel, los empresarios, los sindicatos y el gobierno, aquí se agregaría: los partidos y grupos políticos.

## **CAPÍTULO N°2: MARCO REFERENCIAL**

Configurando el marco referencial de la Tesina, a continuación, se describirán los sucesos históricos más relevantes en la historia de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba que llevaron su conformación.

Esta información se obtuvo por medio de revisión de documentación obtenida en el lugar de trabajo, conversaciones con referentes de la institución, empleados y revisión de fuentes electrónicas, para encuadrar a dicha institución en la propuesta de Trabajo Final de Grado.

### **2.1. La institución**

La Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba nace el 14 de junio de 1984 y está conformada legalmente como una Asociación civil sin fines de lucro, con jurisdicción en la capital y en la provincia, pertenece al Tercer Sector y está dedicada a la actividad científica en la especialidad médica de Medicina Transfusional (Hemoterapia e Inmunohematología) y como tal nuclea a la casi totalidad de médicos y técnicos en Hemoterapia que operan en la provincia de Córdoba. Es importante remarcar que hay dos instituciones (la analizada y la Fundación Banco Central de Sangre-FBCS) en el mismo edificio, ambas tienen el mismo presidente y las dos están íntimamente asociadas con la hemoterapia.

Se trata de una Organización No Gubernamental perteneciente al Tercer Sector. Las ONG's están legalmente inscriptas, es decir que cuentan con personería jurídica, aunque "legalmente" se registran como Asociaciones Civiles, el nombre con el que se las conoce en el lenguaje común es el de Organizaciones No Gubernamentales, las cuales comenzaron a surgir en la década de los 90 debido a que el Estado Nacional y los Estados Provinciales dejaron de hacerse cargo de todas aquellas cuestiones sociales, educativas, culturales, cívicas, medioambientales, económicas y políticas que implicaba el desarrollo social.

De esta manera, pueden ser vistas como actores que favorecen al desarrollo social. Muchas de las organizaciones pertenecientes al tercer sector no cuentan con estrategias de comunicación definidas y específicamente diseñadas para este tipo de público. Es decir, la comunicación cumple una función primordial y necesaria; las organizaciones sociales necesitan comunicar para alcanzar sus objetivos y fortalecer la identidad.

El concepto de Tercer Sector, se fundamenta en la idea que, además del mercado y el Estado, existe una tercera esfera de organizaciones sociales que se rige por la libre asociación y es producto de la interacción entre los miembros que la componen. Esta idea amplía del tercer sector, que enfatizan en el ámbito de acción, es seguida por autores como Bresser y Cunill (1998:26), al identificarlo como una "tercera forma de propiedad entre la privada y la estatal", que no persigue el lucro y su función se dirige a la producción de servicios sociales, sin incluir el control sobre los mismos.

Dicha esfera, es también denominada, por estos autores, como "pública no estatal". Se destaca la dicotomía público-privado; el carácter no lucrativo y el rol de productoras de servicios sociales de las organizaciones que pertenecen al tercer sector, como una forma de complementar la función social del Estado. Se subraya el carácter negativo del término, al oponerlo a lo público y lo privado, pero paralelamente, se ubica al tercer sector en una relación con el Estado en la producción de servicios sociales, como una vía para introducir criterios de eficiencia, competitividad y flexibilidad en la función social del Estado.

En relación a este último aspecto, se considera la posición de Montagut (2000:113), al explicar que los cambios que se introduce en los servicios sociales, revalorizan el rol del tercer sector en el campo social, y lo define como: "un conjunto de entidades u organizaciones que dirigen sus actividades, básicamente a la satisfacción de las necesidades sociales, no tienen afán de lucro, y son financiadas, en gran parte, por el sector público".

Para la autora, el término de tercer sector, posibilita entenderlo de una forma global, omitiendo el análisis de la heterogeneidad de las organizaciones que la componen.

Las características comunes que comparten todas las organizaciones del Tercer Sector son las siguientes: **Carácter Privado:** es decir, estar separadas del Estado, aunque reciban fondos

del sector público y/o que funcionarios del Estado formen parte de su directorio; No Lucrativas: es decir, que no distribuyan beneficios entre los miembros de la organización; Autogobernadas: eligen y tienen sus propias autoridades y actividades autónomas; Voluntarias: de libre afiliación; Estructuradas: presentan cierto grado de formalización y permanencia en el tiempo, tengan o no personería jurídica.

### **2.1.1. Datos identificatorios de la Institución, de ubicación y contacto**

**Denominación social:** AMTC (Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba)

**Dirección:** Caseros 1578 - P.A. B° Quinta Santa Ana – Córdoba, Argentina.

**Teléfonos:** Local: (0351) 488-1771

Fax: (0351) 480-7676

**E-mail:** [amtcba@amtcba.org.ar](mailto:amtcba@amtcba.org.ar)

**Website:** <https://www.amtcba.org.ar/>

**Facebook:** <https://www.facebook.com/amtcba>

**Instagram:** @amtcba

### **2.1.2. Características de equipamiento y edilicias**

Aspectos edilicios:

La oficina donde se encontraba la AMTC en su inicio en el año 1984 era prestada de acuerdo a lo comentado por nuestra informante clave, sin embargo quedó demasiado chica y el momento adecuado apareció una oferta por parte de un Banco, de un local amplio, ideal para oficina, cercano al centro, con buen lugar para estacionar en la calle, que fue la sede en la calle Gral. Deheza 484 en Barrio General Paz según lo referido por María Robledo (Encargada de Oficina). Diez años después, se le ofrece a la AMTC por medio de un

asociado, un terreno en la calle Caseros 1578 en la planta alta (actual sede) atrás del Nuevo Centro Shopping y se comenzó con la compra del terreno, búsqueda de profesionales para la edificación de dos plantas, una para la AMTC y la de abajo, de más cómodo acceso, destinada para la Fundación Banco Central de Sangre (FBCS), entidad con la que siempre se relacionó, por la especialidad de Hemoterapia y por las personas que la integraban (el presidente de la AMTC es el presidente de la FBCS al igual que otros miembros), no por los objetivos, ya que la FBCS es una entidad recolectora y proveedora de sangre a instituciones privadas.

En el año 2013 se tomó posesión de la edificación y se planificaron cada uno de sus milímetros a qué se destinaría, el tipo de materiales debían utilizarse, y el diseño de instalaciones de distinto tipo que se necesitaban o se preveía que se podían necesitar en el futuro.

La AMTC, por ser una asociación científica, una de las principales actividades fue transformar un curso relativo a la especialidad de dos ciclos que se venía haciendo desde los 80', en una Carrera universitaria Trienal de Posgrado con emisión de título universitario de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC). Conseguir esto, llevó muchos años de acuerdo a lo expresado por la entrevistada María Robledo, y esfuerzos ya que no había antecedentes y la universidad tiene una rémora importante en su burocracia algo arcaica, es por ello que se logró con creces ya que en la actualidad ya hay como 10 generaciones de especialistas egresados de esta carrera que es de término, es decir que el ciclo nuevo no comienza hasta que termina el anterior. Se pone el acento en que estamos hablando desde la situación actual, donde la AMTC tiene la infraestructura edilicia necesaria (antes se tenía que solicitar con mucha anticipación las aulas del Departamento de Egresados en Ciencias de la Salud con una gestión complicada ante la UNC). Hay que tener en cuenta que Hemoterapia no es una materia de la carrera de medicina, está considerada tangencialmente como una terapia, entre otras, para mejorar algunas patologías. En la actualidad, es imposible imaginar un establecimiento sanatorial sin un servicio de medicina transfusional de categoría A (las categorías fueron establecidas por la legislación provincial con ayuda de la AMTC), por ejemplo, Especialidades como Emergentología, Oncología Clínica, Cirugía en todas sus especialidades, etc. no pueden ejercerse sin soporte hemoterapéutico y profesionales idóneos, en todos esos posicionamientos tuvo un papel protagónico la AMTC.

### Apreciación general:

En las reuniones a las que asisten asociados o contactos de otras instituciones, se dedica especial atención y presupuesto a la disponibilidad de elementos que identifiquen comunicacionalmente a la figura de la AMTC. Pero en las reuniones más frecuentes, las de la Comisión Directiva o aquellas para el personal administrativo, esto no ocurre así.

Por ejemplo, para el caso de capacitaciones que se dictan en la sede de la AMTC o las Jornadas Cordobesas de Medicina Transfusional, la Asociación cuenta con una cantidad de elementos móviles para disponer en dichas locaciones (como ser el banner institucional y las letras corpóreas) y agrega, según la ocasión, la impresión de carpetas institucionales o folletería como únicos elementos de identidad.

### **2.1.3. Tipo y Nivel de Organización**

**Tipo de organización o Forma Jurídica que asume:** El Estatuto la define como una Asociación Civil sin fines de lucro (14 de enero de 1985 fue conseguida la Personería Jurídica).

**Nivel organizacional de la Institución:** Sede única.

### **2.1.4. Sector, rubro, y jurisdicción de pertenencia**

**Sector institucional:** Privado

**Rubro:** Salud

**Jurisdicción de pertenencia:** Provincia de Córdoba

### 2.1.5. Objetivos Institucionales de la AMTC

Existe una enumeración formal y detallada de objetivos que figuran en el Estatuto firmado en el año 1984.

Los objetivos de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba, de acuerdo al Estatuto, son los siguientes:

- a) Contribuir al progreso, perfeccionamiento y difusión de la Medicina Transfusional (Hemoterapia e Inmunoematología) en el ámbito de la provincia de Córdoba.
- b) Promover el establecimiento de vínculos con otras sociedades científicas de la especialidad y de otras especialidades; con organismos oficiales, privados, técnicos, deontológico, universitarios, asociaciones médico gremiales, etc., del país y de países extranjeros que propendan a un intercambio armónico de temas referentes a la especialidad.
- c) Estimular la realización y publicación de trabajos científicos entre sus miembros.
- d) Procurar ante los poderes públicos su reconocimiento como asesora científica y técnica en el ámbito de su jurisdicción, asimismo como la facultad de gestionar la reglamentación y otorgamiento de títulos de la especialidad.
- e) Defender los legítimos intereses profesionales, científicos y morales de sus miembros.
- f) Velar por la estricta observancia de las reglas de ética profesional.
- g) Ejercer la representación de sus Asociados tanto en el ámbito profesional individual, como para la formación de entidades empresarias.
- h) Realizar todo tipo de actos tendientes a lograr y acrecentar el trabajo de sus Asociados y crear organismos conducentes a tal fin.
- i) Prestar asistencia administrativa y técnica a sus asociados y/o entidades de cualquier tipo, que presten servicios de salud a Obras Sociales o comercialicen artículo vinculado a la salud y/o todo otro comitente de salud en general.

Es importante mencionar que, del total de los entrevistados, el 100% respondió que no conocía o no tenía presentes los objetivos de la AMTC y al momento de intentar explicarlos con sus propias palabras se notó una gran diferencia entre los que están definidos en la documentación y página web y los que los empleados tienen más presentes.

### **2.1.6. Misión y Visión de la AMTC**

Es de suma importancia describir a continuación la misión y visión expuestas en la página web de la Asociación:

La **Visión** desde su creación, en 1984, la AMTC ha procurado el progreso y perfeccionamiento de la Medicina Transfusional en Córdoba, actuando como asesora científica ante organismos públicos y privados, defendiendo los legítimos intereses profesionales, científicos y éticos de sus miembros, velando por la estricta observancia de la legislación que rige nuestro accionar y de la ética profesional, prestando asistencia técnica a la comunidad sobre la provisión de servicios de la especialidad, siendo en el presente reconocida en la comunidad por su compromiso, responsabilidad y transparente accionar.

La **Misión** de la AMTC es la de una asociación científica de la especialidad de Medicina Transfusional en la Provincia de Córdoba, que mediante un estilo de gestión representativo y participativo trabaja en pro del mejoramiento de las condiciones de trabajo, amparo legal, asesoramiento científico, del profesional hemoterapeuta en la provincia de Córdoba; estableciendo vínculos en representación de sus asociados, con otras sociedades científicas, organismos públicos oficiales y privados, deontológicos, universitarios, etc., con el fin de brindar a la población de la provincia de Córdoba un acceso igualitario, suficiente y oportuno a las prácticas de Medicina Transfusional, en un marco de aseguramiento de la calidad prestacional.

### **2.1.7. La transición de Proyecto Social a Asociación de Medicina Transfusional**

La Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba (Hemoterapia e Inmunohematología), inicia formalmente su trayectoria el 14 de junio de 1984, siendo punto de confluencia de esfuerzos de la casi totalidad de los hemoterapeutas de la provincia, convocados por verdaderos pioneros de la especialidad en Córdoba, como fueron los Dres. Raúl Guillermo Massa y Arturo Pezzi, ya fallecidos.

El desafío se presentaba inmenso ya que la Hemoterapia como especialidad médica avanzaba aceleradamente y en cada paso surgían nuevos retos: La Seguridad Transfusional;

la capacitación de los profesionales que se dedican a la especialidad; la colaboración con organismos Universitarios; gubernamentales; etc., debiendo officiar como asesora técnica y científica en temas inherentes a la especialidad. Eran los primeros pasos y así se fueron delineando los objetivos que, fundamentados en un profundo respeto profesional y ético por los pacientes y los colegas, marcan desde su inicio el accionar de la Asociación, y que luego, cuando se constituyó legalmente como Asociación Civil sin fines de lucro, fueron sus objetivos formales.

Por ser la Medicina Transfusional una especialidad médica que se responsabiliza del uso terapéutico de la sangre, sus componentes y derivados, abarca diversos aspectos, como son:

Aspecto Científico: La utilización terapéutica de un elemento biológicamente activo, de origen humano, puede entrañar riesgos; de ahí la importancia de mantenerse actualizado en relación a las novedades en el uso terapéutico de los productos obtenidos, así como de las herramientas disponibles a fin de asegurar la calidad prestacional adecuada a cada paciente.

Aspecto Legal: La Medicina Transfusional tiene la característica de ser una especialidad médica que está regida por Leyes generales, específicas, por Normas Nacionales e Internacionales (Ley Nacional N° 22.990 y su Decreto Reglamentario N° 375/89, Ley Provincial N° 8.241 y Reglamentación, Ley de SIDA, Normas Nacionales, Programa Nacional de Garantía de Calidad Médica). En general este aspecto es muy dinámico, ya que la legislación, el uso y costumbres en esta especialidad es muy dinámico, como por ejemplo, en la actualidad más inmediata, a raíz de la enfermedad de Covid-19, el "Uso terapéutico de Plasma de Convaleciente de Covid-19" (paciente recuperado de la infección), está ligado a una reglamentación que se escribe sobre la marcha a un tratamiento utilizado en un momento de pandemia, bajo el protocolo de USO COMPASIVO AMPLIADO (UCA), aprobado por el Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba (Res 391/20), en el marco de la Res. 783/2020 del Ministerio de Salud de la Nación.

Aspecto Sanitario: El impacto económico y de coordinación de acciones que el área de Medicina Transfusional ocupa en la planificación sanitaria es enorme, ya que va desde las Campañas de donación hasta la acción conjunta de los Servicios de la especialidad con las

Cámaras empresarias de producción de insumos y reactivos, y la implementación de las normas internacionales de calidad.

Aspectos de Gestión Externa: La AMTC ha participado en la elaboración de la legislación que regula las actividades de la Hemoterapia desde 1983, año en el que la sociedad argentina comenzó a participar nuevamente de la práctica democrática, y la primera actividad nacional de la Asociación fue en 1986, donde se invitó a representantes de todo el país a fin de analizar la Ley Nacional de Sangre 22990 (heredada del proceso) que imponía el marco legal al ejercicio de la práctica Transfusional. Las conclusiones emanadas de coyuntural análisis y discusiones fueron presentadas a las autoridades legislativas y ejecutivas de la Nación, a fin de que fuesen tenidas en cuenta en los mecanismos de la Reglamentación de la Ley.

La Asociación también participó en los análisis legislativos que finalizaron con la promulgación de la Ley Provincial de Sangre N.º 8241, en 1992. La Reglamentación de esta Ley ha tenido numerosas revisiones, participado activamente la AMTC en la totalidad de dichas revisiones por medio de Comisiones mixtas, con el Gobierno, entidades deontológicas y universitarias.

La Gestión en pro de la Seguridad Transfusional fue y sigue siendo el gran propósito diario de la Hemoterapia. Con el aporte de los sectores involucrados, las autoridades sanitarias deben definir, en un contexto de política sanitaria, los pasos a seguir en la consecución del objetivo “riesgo 0”. Con el aporte de los sectores involucrados, las autoridades sanitarias deben definir, en un contexto de política sanitaria, los pasos a seguir.

Estas decisiones se asientan en informes acerca de la sensibilidad y especificidad de las técnicas disponibles; informes epidemiológicos que influyan en la cantidad de determinaciones serológicas a efectuar, en la actualización de medidas de prevención y educación que se efectúan en relación con la donación de sangre, etc. Como consecuencia de esta actividad, en agosto de 1987 los hemoterapeutas del sector privado de la provincia fueron pioneros a nivel nacional en la implementación de pruebas Serológicas para la detección del Virus de Inmunodeficiencia Humana (SIDA) que recién a partir de 1 de enero

de 1990 sería obligatoria a nivel nacional y que en la provincia de Córdoba en el sector público era rutinaria desde 1989.

Esta situación de permanente búsqueda de espacios de intervención en las decisiones que atañen a la actividad hemoterapéutica ligada a la seguridad, continuó a lo largo de los años, apoyando la inclusión de nuevas determinaciones serológicas pretransfusionales como el p-24, obligatorio desde diciembre de 2002, que forman parte de las solicitudes de obligatoriedad de la Asociación ante las autoridades provinciales desde el año 1999.

Desde noviembre del año 2006, se está implementando en Córdoba serología que incluye la detección en donantes del virus de Hepatitis “C” (VHC) de Inmunodeficiencia Humana (VIH) con técnicas de Biología Molecular, certificada por el ANMAT, lo que significa una importante reducción en el llamado “período de ventana” que es el que transcurre entre el contagio y su detección por medio de las pruebas serológicas. En este marco, la Asociación propició la realización rutinaria de esta prueba como medida eficiente para aumentar la Seguridad Transfusional, lo que otorgaría un nivel de seguridad en el producto terapéutico obtenido comparable a los de países desarrollados con los que se comparten, sobre todo en lo relacionado con patologías virales, los reactivos y las técnicas de investigación mundialmente aceptadas. Esta implementación anticipada fue ordenada con obligatoriedad por el Gobierno de Córdoba, atendiendo a las gestiones de AMTC a partir de julio del año 2007.

Siempre contribuyendo al mejoramiento de los instrumentos legales, desde hace años, pero sobre todo desde 2016 se participa, por intermedio de Cámara Argentina de Medicina Transfusional (CAMEt) en la discusión de un anteproyecto de Ley Nacional de Sangre, manteniendo siempre contacto fluido con Autoridades del Ministerio de Salud de la Nación y del Plan Nacional de Sangre, a fin de poder participar institucionalmente en dicha discusión, ya que al conformar una Comisión ad hoc, no se contempló originariamente la representación del sector privado ni del interior del país. Desde la recepción del primer anteproyecto redactado por el Plan Nacional de Sangre y la redacción del proyecto final aprobado para ser presentado a las autoridades del Ministerio de Salud de la Nación con el objetivo de que sea presentado ante el Poder Legislativo para su tratamiento, se realizaron innumerables propuestas y modificaciones, tratando de consensuar un proyecto que contemple la

importancia crítica de la disponibilidad de sangre, hemocomponentes y hemoderivados en cantidad suficiente y calidad adecuada, a disposición de la población de todo el país en forma oportuna; planteando el cambio de paradigma de la donación de sangre, siendo proactivos hacia la donación de sangre y hemocomponentes en forma voluntaria, altruista y no relacionada. El 20 de diciembre de 2016 se aprobó el documento final, el cual luego de ser analizado por los asesores legales del Ministerio de salud a fin de que se adecue a la redacción legislativa de las leyes, fue presentado formalmente a las autoridades del Ministerio de Salud de la Nación, con el objetivo de impulsar el proyecto presentándolo ante el Poder Legislativo.

En el ámbito societario referido a asuntos profesionales, la AMTC ha ejercido la representación de sus Asociados tanto en el ámbito profesional individual, como para la formación de entidades empresarias y realizado todo tipo de actos tendientes a lograr, acrecentar y proteger el trabajo, creando organismos o herramientas conducentes a tal fin. Respondiendo al mandato del Art.2, inc.i) de su Estatuto original y sus modificaciones posteriores en tal sentido, siempre que puede se brinda asistencia administrativa y técnica a sus asociados y/o entidades de cualquier tipo, que presten servicios de salud a Obras Sociales o comercialicen artículos vinculados a la salud y/o todo otro comitente de salud en general.

En ese marco, desde la década del '90 la AMTC tiene entre sus funciones, la de validar, receptar la facturación, auditar, presentar ante las Obras Sociales (con las cuales se han firmado previamente convenios de locación de servicios) y liquidar las mismas a los asociados prestadores de instituciones privadas o públicas que presten servicios a dichas obras sociales.

Aspectos de Gestión Interna: Dada la importancia del aspecto legal, ya que la Hemoterapia es una de las especialidades más expuestas legalmente, sus autoridades vieron la importancia que para el hemoterapeuta tiene la cobertura de seguros. Se diseñaron las especificaciones técnicas que necesitaba por sus características, primero para el médico y luego para el técnico en Hemoterapia, se propusieron a varias compañías de seguro del medio, en donde los profesionales gozan de este seguro corporativo, que da respuesta inmediata ante cualquier problema surgido en el lugar de trabajo, ya que esta especialidad está inserta en el tratamiento

integral de un paciente, por lo que siempre está ligada a otras especialidades médicas o quirúrgicas que se instauran en un establecimiento sanatorial.

En el año 2013, se toma la decisión de dar cobertura a los técnicos en Hemoterapia de la provincia de Córdoba, tal como a los médicos, con un Seguro de Responsabilidad Civil (perteneciente a Noble Compañía de Seguros S.A) adaptado a sus necesidades, subvencionando la AMTC hasta el presente el 50% del costo y propiciando que los jefes de servicio y dueños de los mismos subvencionen el resto, pretendiendo tener un 100 % de los técnicos cubiertos.

### **2.1.8. Funcionamiento Administrativo de la Institución**

Las actividades que desempeña la AMTC, son administrativas, las cuales consisten en la Actividad Científica, que da razón a su existencia, promoviendo eventos de capacitación para sus miembros y apoyando la participación de los mismos a eventos producidos por otras entidades locales, nacionales o extranjeras, presenciales o virtuales, promoviéndolas y publicando sus gestiones por las Redes Sociales; también se gestiona en las instalaciones de la AMTC la docencia y administración de la Carrera Trienal de Posgrado en Hemoterapia e Inmunohematología de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y una Actividad Económica, derivada del aporte de los asociados y sobre todo Facturación a Obras Sociales de prestaciones de la especialidad por parte de establecimientos sanatoriales de toda la provincia de Córdoba, de obras sociales como la provincial APROSS. En base al manejo económico, la AMTC puede disponer de una planta administrativa acorde con sus necesidades, destinar un 30% de los ingresos a las actividades científicas y redistribuir a los prestadores anualmente los excedentes económicos de su gestión. Oportunamente se consideró la construcción de una planta de 350 mts de superficie, que contiene las oficinas administrativas y un salón de usos múltiples con capacidad para cien personas dotado de todos los adelantos tecnológicos de audio, vídeo, etc. para el logro de sus fines. Además, se realiza el manejo diario de la AMTC como institución con atención al público para cuestiones de facturación, pago de cuota societaria y seguro de mala praxis, consultas o reclamos por

débitos de parte de los prestadores en facturación de las obras sociales y retiro de productos de la empresa Hematique S.A para los médicos prestadores que facturan y los soliciten.

La Actividad Económica, se basa en el nexo entre Sanatorios/Clínicas y las Obras Sociales para facilitar a los prestadores (médicos de la especialidad en Hemoterapia e Inmunohematología) la facturación que presentan para el armado de la liquidación y posterior cobro de dinero. El propósito es agilizar el trámite de los prestadores para la regulación del pago. La implicancia de la actividad económica radica en brindar servicio de gestión hemoterapéutica, derivada de la facturación de prácticas que abarca; Validación de las prácticas que aparecen en la página web diariamente (sistema de validación online), tanto de prácticas médicas como de la gestión de albúminas-ASH (insumos de la sangre que el prestador compra y retira en la sede de la AMTC); Distribución de la Facturación a las Obras Sociales según las condiciones particulares de cada prestador; Facturación de las prestaciones, retoques durante todo el mes por prestadores rezagados, extracción de los insumos a descontar (Albúminas provistos por la empresa Droguería Tácito S.A. y/o productos de la empresa Hematique S.A); Liquidación de prestaciones, que consiste en el traspaso de los montos facturados (Facturas C); Transferencia de Fondos, monto a transferir a los prestadores; Cobro y liquidación de Obras Sociales donde se liquidan las facturas emitidas.

La Actividad Científica, como se mencionó anteriormente es fundamental, donde los empleados deben poner foco, ya que, al ser una Asociación Civil Científica sin fines de lucro, su labor está orientada a realizar Jornadas, Congresos, Cursos y diversas capacitaciones en donde algunas son organizadas y dictadas por los mismos Médicos Hemoteraputas asociados pertenecientes o no a la Comisión Directiva y otras dictadas por profesionales externos a la institución. Los Eventos que no son organizados por la AMTC tienen costo, sin embargo, las personas interesadas en realizar alguna Jornada, Curso u Congreso, pueden asociarse abonando una Cuota Societaria Anual (exclusivo para Médicos y Técnicos Hemoterapeutas), donde obtienen beneficios con descuentos muy significativos para el pago de cursos, tanto los que se realicen en la Asociación, como también Congresos que se efectúen en otro sitio tanto a nivel nacional como internacional.

Por otra parte, las actividades científicas organizadas por la Asociación no tienen costo, son dirigidas a los asociados médicos y técnicos en hemoterapia, bioquímicos especialistas o especializados en Medicina Transfusional, como las Bibliográficas que son cinco charlas durante el año con temas a fin a la Hemoterapia o Medicina General dictadas por un médico, técnico o bioquímico elegido/a por la Secretaria Científica de la AMTC; también se realiza todos los años el Curso de Capacitación Continua Anual, donde el objetivo es mantener actualizado al profesional mediante la lectura y comprensión de artículos de diferentes contenidos acompañado de un cuestionario una vez al mes con un total de ocho trabajos que deben enviar durante el año con examen final, proporcionando la Asociación un certificado al finalizar el Curso Anual; el Taller Online: Resolución de Casos Clínicos en Hemoterapia, consiste en la resolución de cinco casos clínicos de diversas patologías relacionadas con la Hemoterapia donde se busca adquirir habilidades y competencias en la actividad diaria del profesional, hay una exposición y desarrollo del caso clínico y luego un cuestionario a resolver que se envía y responde vía mail, también al finalizar el Curso se les otorga un certificado emitido por la AMTC al igual que todas las capacitaciones.

Cabe destacar, que todas las actividades planificadas por la Asociación se adaptaron perfectamente a la coyuntura actual de la pandemia iniciada en el mes de marzo del año 2020, donde el contexto social también fue afectado por la crisis mundial, sin embargo, los recursos y estrategias para encarar la virtualidad estuvieron latentes a los cambios y resultó indispensable incorporar las mediaciones tecnológicas para brindarles capacitación a los asociados. Desde el punto de vista de la dimensión comunicativa, las herramientas más utilizadas son la mensajería interna (e-mail), videoconferencia (Zoom), mensajería por Instagram y WhatsApp, ellas posibilitaron una comunicación eficaz adaptándose fácilmente a las nuevas demandas del contexto reemplazando la comunicación presencial por otras formas de comunicación.

Además, cada cuatro años se realizan Jornadas Cordobesas de Medicina Transfusional en un lugar determinado donde se buscan sponsors y es organizada por la Comisión Directiva de la AMTC, en la misma se realizan diversos Talleres y se reúnen Médicos hemoterapeutas de distintas partes del mundo. La última que se realizó fue en el año 2018, durante toda la primera parte del año se determina que cada empleado concentre gran parte de su tiempo en

la organización y preparación de las Jornadas, pero sin dejar de cumplir sus funciones primordiales. En la sección “Científicas” de la página web de la Asociación se puede visualizar un Resumen de las Jornadas 2018 con las exposiciones para descargar.

Asimismo, se dicta en la AMTC la Carrera Trienal de Posgrado en Hemoterapia e Inmunohematología (organizada por la CONEAU-UNC), por ser el órgano que lidera el manejo del posgrado universitario de la especialidad de Medicina Transfusional, el cuerpo directivo está todo el año a disposición de los alumnos, potenciales alumnos o ex alumnos, en el apoyo que necesiten para culminar la carrera e insertarse en el ámbito laboral.

La Asociación de Medicina Transfusional mediante un estilo de gestión representativo y participativo, trabaja en pro del mejoramiento de las condiciones de trabajo, amparo legal, asesoramiento científico, del profesional hemoterapeuta en la Provincia de Córdoba; estableciendo vínculos en representación de sus asociados, con otras sociedades científicas, organismos públicos oficiales y privados, deontológicos, universitarios, etc., con el fin de brindar a la población de la provincia de Córdoba un acceso igualitario, suficiente y oportuno a las prácticas de Medicina Transfusional, en un marco de aseguramiento de la calidad prestacional.

## **CAPÍTULO N°3: MARCO CONCEPTUAL**

Aquí solo se describen las principales propuestas analíticas que orientan la investigación del Trabajo Final de Grado. La exposición de referentes conceptuales que enseguida puntualizaremos, no ha sido seleccionado aleatoriamente sino teniendo en consideración su operatividad en el desarrollo de la pesquisa. Centraremos nuestra atención en:

- Comunicación Interna
- Cultura Organizacional: Comportamiento, Valores y Rituales
- Públicos
- Diagnóstico y Planificación

### **3.1. La aproximación sistémica a la Comunicación**

Este Trabajo Final de Grado se realiza a razón de la perspectiva sistémica de la comunicación. Tal aproximación a los procesos comunicativos nos permitirá entenderlos en su funcionamiento e interacción para lograr un conocimiento lo más firme que se pueda sobre el desarrollo de la comunicación en la organización estudiada.

Primeramente, debemos comprender que plantear la comunicación desde una perspectiva sistémica es entenderla como un grupo de elementos en interacción en el que la modificación de uno de ellos afecta las relaciones de todo el conjunto (Edmond Marc y Dominique Picard, 1992). Además, implica considerar, por un lado, que existe una energía que impulsa los intercambios - energía que hace del proceso algo dinámico - y, por otro, que la circulación de informaciones y significaciones aseguran el desarrollo, la regulación y el equilibrio de los procesos funcionales.

La comunicación puede, a su vez, ser entendida como un sistema abierto de interacciones ya que no existe un “vacío social” que envuelve a los interactuantes, sino que siempre se verá influida por el entorno, por un *marco* espacio-temporal. En este sentido, Marc y Picard (1992, p. 40) describen tres principios a los que está sujeta la comunicación como sistema abierto:

- a) El principio de la totalidad: Este principio se basa en la afirmación “el todo es más que la suma de las partes”, es decir que el sistema posee características diferentes a aquellas de los elementos que lo componen. Esto implica que la comunicación no debe entenderse como una acción individual de un sujeto sobre otro sino como un proceso recíproco, situado en determinado contexto y de significación particular.
  
- b) El principio de la causalidad, circular: El comportamiento de cada sujeto involucrado en el proceso de comunicación forma parte de un juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones cuyo análisis e interpretación no puede darse aisladamente del proceso.
  
- c) El principio de regulación: No existe comunicación que no obedezca a un mínimo de reglas, normas, convenciones, tales como códigos semióticos, reglas conversacionales, normas y rituales socioculturales. Gracias a estas regulaciones se mantiene la estabilidad de la interacción, mientras que otras fuerzas, de manera contraria, pujan por la desregulación, el cambio y la innovación.

Estos principios nos guían en el análisis de la comunicación invitándonos a observar en ella: la estructura y el funcionamiento de la interacción; las formas de equilibrio que la regulan; y la dinámica que activa el proceso, es decir los juegos y estrategias que se ponen en marcha.

### **3.2. La comunicación institucional**

La comunicación es un componente indispensable de las organizaciones ya que, sin ella, no es posible el funcionamiento de la misma. La comunicación facilita la organización de los actores intervinientes y la definición de sus correspondientes objetivos, como así también la toma de decisiones y la ejecución de tareas, la resolución de problemas y la promoción cambios. En otras palabras, este vínculo entre comunicación y organización concibe las relaciones entre las instituciones y sus públicos, tanto internos como externos, como pieza fundamental para su desempeño.

En *Aportes para la intervención en Comunicación Institucional* del Apunte de Cátedra de Lilian Páez, Dionisio Egidos y María Saavedra, se introduce la propuesta de Pedro Avejera, en donde define la Comunicación Institucional como

el conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen la población meta (Avejera, 2002).

Estos procesos de comunicación generan y promueven la organización y administración de las capacidades y potencialidades de las personas que componen la institución y también de aquellas con las que establece relación, sus públicos externos. Avejera (2002).

Los procesos de comunicación se despliegan en las instituciones. Para comprenderlas, Avejera (2002), construyó categorías teórico-metodológicas que permiten la organización y análisis de datos que posibilitan el conocimiento y comprensión de la realidad institucional. Lo primero que identifica son los planos institucionales, que define como agrupaciones significativas de diversos aspectos de la vida institucional que suelen estar dispersos, inconexos o contradecirse entre sí. Dentro de estos se encuentran los siguientes aspectos:

**a) Marco Doctrinario:** Es el conjunto de valores colectivos, normas grupales y pautas de comportamiento individual que la institución adopta y desarrolla para concebir su propia misión histórica en la sociedad y llevarla a cabo. Esta agrupación significativa permite indagar acerca de cómo piensa la institución, cuál es su cosmovisión de su entorno y de sí misma. Dentro de este marco se encuentran las creencias, ideas, ideologías y formas de concebir el mundo que podemos identificar en la cultura institucional. Existen tres tipos de construcciones doctrinarias, a saber:

1) *Modelo deseado de sociedad:* Integrado por las concepciones, valores, principios y creencias acerca de cómo debe ser la sociedad en la que nos gustaría vivir y a la cual contribuimos con nuestra acción diaria.

2) *Modelo deseado de institución*: Cual es el ideal, el deber ser, aquello a lo que queremos llegar. Esto significa acordar valores, creencias y principios.

3) *Modelo deseado de comunicación*: Constituido por las concepciones acerca de la comunicación, los valores y las creencias que la definen, los componentes y características que se le reconoce. Resulta pertinente situar dicho concepto en las diversas teorías de la comunicación para exponer brevemente la posición que se le otorga y establecer relaciones con los paradigmas que predominan en la institución.

**b) Sistema de fines y objetivos**: Consiste en el conjunto de los fines establecidos por la institución para avanzar hacia el logro del modelo deseado de sociedad y para superarse a sí misma en orden a una mejor prestación del servicio que ofrece a la comunidad. Los objetivos de la comunicación institucional se pueden clasificar en generales (a largo plazo), específicos y particulares (mediano y corto plazo).

**c) Aspectos organizacionales o estructura organizativa**: Se trata del conjunto de roles, normas y pautas con los que la institución recluta, organiza y pone en marcha sus recursos humanos para el logro de sus objetivos. La estructura organizativa es una construcción abstracta que se reconoce a través de un conjunto de tareas y funciones delimitadas y nucleadas en sectores, departamentos, etc. la expresión visible y formal de esta estructura es el organigrama.

Leonardo Schvarstein (1991) define a las organizaciones como unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos. Para explicarla resalta las siguientes cuestiones principales<sup>2</sup>:

- Establecimientos tales como escuelas, fábricas, hospitales a los cuales se asigna en general una finalidad social determinada por una o más instituciones. Para el autor las organizaciones están atravesadas por instituciones (salud, trabajo, economía, política, etc.) que determinan verticalmente aspectos de las interacciones que allí se establecen. Este es el concepto de atravesamiento.

2 Schvarstein, Leonardo (1991). Psicología social de las organizaciones. Cap I, Editorial Paidós. Buenos Aires.

- Las organizaciones son unidades compuestas. Lo que interesa indagar fundamentalmente son las interacciones que se establecen entre los sujetos. La Psicología Social que pregonaba Schvarstein se estructura sobre esas interacciones y no sobre las propiedades individuales de sus miembros.
- Finalmente subraya el carácter de construcción social que presentan las organizaciones. Lo que quiere decir el autor es que las organizaciones constituyen un concepto cultural, convencional, existente a través de la construcción que de él se hace y que, como toda descripción, existe en el lenguaje. Una organización es un conjunto ordenado y estructurado de perceptos. Una imagen perceptiva.

La dimensión vertical de la que habla el autor impone límites y condiciona la capacidad de la organización de darse sus propias normas, o sea, relativiza su autonomía. Esto nos sirve de referencia para poder analizar cómo está puesta en juego la autonomía de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba.

Nuestro Trabajo Final se enfoca en diagnosticar la comunicación interna en las relaciones laborales del ámbito administrativo y diseñar un plan de acciones para optimizarla. Uno de los autores pilares que hemos elegido para guiarnos es el mencionado Daniel Scheinsohn<sup>3</sup> y su concepto de “Comunicación Estratégica”. Él mismo la define como una disciplina desde la cual se articulará inteligentemente todas las comunicaciones tácticas. Su pensamiento es sistémico ya que se ocupa de ver interrelaciones en vez de cosas, abocándose a que los patrones totales resulten más claros que los hechos parciales que lo componen: “En nuestro tradicional pensamiento causa - efecto, suponemos que un suceso B es el resultado de un suceso A, el suceso causal que lo precede. De este modo de pensar el suceso B nunca puede tener efecto retroactivo sobre el suceso A” (Scheinsohn, 1997, 21)

El autor determina que si queremos comprender las interrelaciones sistémicas hemos de agilizar nuestra habilidad para leer de manera circular, es decir, debemos enfocarnos en el

<sup>3</sup> Se consideran sus obras “Comunicación Estratégica” y “Más allá de la Imagen Corporativa” publicadas en 1996 y 1997 respectivamente.

todo y en sus relaciones, y no solamente en hechos aislados. Todo tiene que ver con todo y nada puede quedar en desconsideración.

Además, Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins son otros de los autores orientadores de este trabajo con su obra “Comunicación Interna: Claves para una Gestión exitosa”. Practicantes de la corriente sistémica, al igual que Scheinsohn, sostienen que la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. La comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar. Para los autores existen tres tipos de comunicación:

➤ Comunicación Verbal: Aquella que utiliza las palabras y el lenguaje como código. Puede ser oral y escrita. Es importante tener en cuenta el uso de las palabras ya que por ser códigos con significados inexactos o por tener varios significados pueden dar lugar a diferentes interpretaciones en el receptor.

➤ Comunicación No verbal: Aquella que utiliza lo corporal y gestual como código. Se trata de los movimientos, manejo del cuerpo, expresiones faciales, tiempo y espacio. Tiene que ver, en sí, con la kinésica y la proxémica que tanto hemos sentido escuchar en estos años de cursado. Está íntimamente ligada a la cultura y no es intencional o consciente pero sí decisiva.

➤ Comunicación Integrada: Sería aquel tipo de comunicación en la que se utilizan los dos tipos anteriores.

Scheinsohn propone una serie de temáticas o dimensiones sobre las cuales es necesario intervenir para poder obtener un pantallazo de la realidad organizacional. En el presente trabajo, abordaremos las dimensiones: sector institucional, personalidad, identidad, vínculos y sobre todo Comunicación, Imagen y Cultura serán relevadas porque son de suma importancia, pero no se profundizará en ellas. Un estudio de Cultura Organizacional acerca

de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba consistiría básicamente en otro trabajo final por su complejidad y abundancia de datos a tener en cuenta.

## **Sector Institucional**

La primera temática de intervención corresponde al Sector Institucional al cual pertenece la Organización analizada. En el Marco de Referencia es donde describimos cuáles son las características principales del Tercer Sector, en primer lugar, y luego las características de las Asociaciones en general. Tal como lo propone el autor, tenemos en cuenta las dimensiones económica, política, cultural, normativa- jurídica y tecnológica para llevar a cabo el análisis.

## **Personalidad**

La segunda temática hace referencia a la personalidad de la organización, la cual se constituye como el primer acercamiento hacia la institución misma. La personalidad corporativa es aquello que constituye y da impronta a una empresa para que sea tal y no otra. La personalidad corporativa como temática de intervención de la comunicación estratégica establece un recorte operativo determinado sobre la realidad. Los elementos que conforman la totalidad de esta dimensión abarca tres niveles envolventes: Endopersonalidad (Centro Psíquico), Mesopersonalidad y Exopersonalidad.

### **El Centro Psíquico o Endopersonalidad contiene:**

Misión: Considera las metas por los cuales una organización existe, es decir, su razón de ser. Por lo general, no varía con el tiempo, lo contrario supondría un cambio en la naturaleza de la organización.

Visión: Tiene que ver con el fin último y una aspiración máxima a alcanzar por la organización, es decir explícita el modelo idealizado de corporación que se pretende lograr.

Creencias y valores: Las creencias son el conjunto de postulados al cual la organización adhiere sin justificación objetiva, mientras que los valores son las acciones que ponen en juego y activan los supuestos propios de las creencias. La correspondencia entre ambos definen la prueba de consistencia entre las que se tienen en cuenta los rasgos de la retórica y de lo conductual, es decir, la relación entre lo que “dice la organización” y “lo que realmente hace”.

Objetivos: Conjunto de propósitos que se propone la organización, tanto generales como específicos. Dicho de otra manera, son propósitos concretos a corto o mediano plazo, que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo a sus creencias y valores.

Actitudes: Es la orientación y exteriorización en las conductas corporativas, que una empresa manifiesta respecto a determinados aspectos.

### **Mesopersonalidad:**

Carácter: Es la forma natural que tiene la organización frente a las acciones que comprometen sus objetivos. Tiene como función encausar todos los recursos para la consecución de sus propósitos; es un articulador entre la idea y la acción. Se trata de la voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad.

Sistemas: Son un modo de autoexpresión que tiende a la eficacia y coordinación.

Destrezas: Son hábitos corporativos en los que la organización se destaca; caracterizan su comportamiento y la diferencia del resto. Son hábitos que se procuran realizar con una alta competitividad.

### **Cuerpo Biológico o Exopersonalidad:**

Servicios: Son las utilidades que ofrece la organización para sus públicos. Dependen y están condicionadas por el sector de acción de la institución.

Instalaciones: Se refiere a la infraestructura que hace al espacio físico de la organización.

Maquinaria y Equipamiento: Son los recursos tangibles de los que dispone la organización para llevar a cabo la producción de sus bienes o servicios.

Inversiones: Constituyen acciones en las que se involucra el conjunto de gastos y costos que debe afrontar la empresa.

Tecnología: Grado de innovación y tecnificación de sus recursos.

## **Identidad**

En cuanto a Identidad, es el componente que menos varía de la empresa. Toda empresa necesita ser identificada, para diferenciarse de las demás. La identidad corporativa es un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización. Estos atributos, expresados en un listado, van a confirmar el Texto de Identidad; que es el documento sobre el cual deben estar basadas las comunicaciones corporativas.

El proyecto corporativo está constituido por un conjunto de proposiciones, organizado para orientar los objetivos estratégicos de la organización; se basa en ciertos principios y se instrumenta a través de determinadas políticas de acción. Reúne todos los intereses de la empresa. No se debe considerar identidad corporativa sólo al conjunto de signos visuales. La comunicación estratégica planteada por Scheinsohn denomina a ese conjunto de signos estrictamente visuales (isótopos, logotipos, etc.) “identificación físico-visual”.

Por otra parte, en esta temática se debe tener en cuenta la cuestión del Discurso corporativo propio de la organización, que se entiende como una representación ideológica que surge de la Praxis comunicacional. El mismo puede corresponder a diferentes tipologías: Discurso autorreferencial: Este discurso pone énfasis en la identidad del sujeto emisor. No busca complicidad en los públicos.

Discurso de la actividad: Expresa lo que se hace y cómo se hace.

Discurso de la vocación: Hace hincapié en los beneficios que ofrece a sus públicos.

Discurso de la relación: Enfatiza el interés del discurso en la relación que la empresa mantiene con sus públicos.

### **Vínculos Organizacionales / Público**

La cuarta temática se relaciona directamente con los Vínculos Organizacionales. Se trata de la relación que se establece entre la empresa y el público. Cada organización posee un vínculo particular y definido con su respectivo sector de públicos. En este marco, adquiere protagonismo el receptor, es decir, el público. En el presente trabajo se indagarán los vínculos que posee la AMTC con su público interno y las relaciones existentes entre las distintas áreas que desempeñan los empleados y relaciones que lo conforman. Será necesario determinar si existen o no públicos mixtos, y si estos son semi- externos o semi- internos.

#### **Tipos de vínculos:**

- Público interno: Aquel que entabla una relación de dependencia con la organización.
- Público externo: No implica una relación de dependencia, sino que es la organización la que depende de dichos públicos.
- Público mixto: Se divide en público semi-interno y público semi-externo. Los semi-internos estarían integrados potencialmente por los clientes reales cautivos, los familiares del personal, los proveedores y los distribuidores no exclusivos. Por su parte, los semi-externos, serían los clientes reales ocasionales, cámaras empresarias del sector de actividad, asociaciones profesionales afines, sindicatos, bancos con los que se opera accionistas minoritarios.

## **Cultura Organizacional**

La Cultura es un patrón de comportamientos que se desarrolla en la organización, con sus lógicas y dinámicas propias. Les proporciona a sus miembros un instrumento con el cual asignarle a la realidad organizacional cotidiana un significado inequívoco. Les aporta el marco referencial implícito e interactivo para interpretar las metas, la gran cantidad de procesos, procedimientos, predicamentos y juicios que se despliegan en su seno.

Siguiendo la misma línea, Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008) piensan a la cultura organizacional como el elemento que otorga a sus miembros una lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un factor distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

“La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización” (Brandolini et al, 2009, p.15)

Uno de los riesgos de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores. Los autores definen como rumores a toda aquella información que circula dentro de la organización y que es entendida como no formal. Por otra parte, no dejan de recalcar que si bien la incomunicación genera desconfianza, la sobre comunicación, a su vez, genera desinterés.

Dice Scheinsohn que la cultura corporativa cumple tres funciones generales:

- a) de integración: “porque favorece el consenso de los miembros de la entidad hacia la misión de la institución, sus metas operativas y hacia los medios necesarios para alcanzarlas”.
- b) de cohesión: con el propósito de lograr que los integrantes de la entidad asuman un conjunto de valores y en consecuencia se constituya un fuerte sentido de pertenencia a la institución.
- c) de implicación de la persona: porque aspira alcanzar la compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la organización y el de los individuos miembros. La implicación es una situación de coherencia que compromete el convencimiento y aceptación de los objetivos y valores de la entidad, la voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y la misión que la institución ha fijado y un fuerte deseo de participar en la vida de la organización.

El sistema cultural puede o no estar formalizado y/o concientizado, pero cabe señalar que todo cuanto pasa en “el adentro” de la organización repercute y repercutirá en “el afuera”. La cultura institucional establece formas de interacción, liderazgos y preferencias dentro de la organización, y estos modelos surgen de un intercambio recíproco entre la misma y su entorno.

### Mentalidad de la Organización

Se compone de dos clasificaciones: en primer lugar, una clasificación según la mentalidad propiamente dicha y en segundo lugar, según el grado de apertura y ritmo de los negocios. La primera clasificación que concierne a la mentalidad organizacional está definida por variables de apertura; cierre; cambio e innovación y orden establecido. Esto determina distintos modos de mentalidad que predominan en una organización: narcisista; tribal; exploratorio y amplificadora. La segunda clasificación se basa en dos ejes: Fuerzas / Debilidad cultural y Apertura / Cierre hacia el entorno. Se configuran entonces cuatro arquetipos culturales:

➤ Cultura vegetativa: Debilidad cultural por divergencias, falta de cohesión o de un proyecto corporativo. Cierre hacia el entorno.

- Auto clausura: Fuerte proyecto corporativo compartido por la mayoría, pero no toma en cuenta los cambios que suceden en el entorno.
- Pasivo-adaptativa: Proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil. Excesiva preocupación por los requerimientos del entorno.
- Cultura activo-adaptativa: Esta empresa posee un alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte consciencia de lo que está sucediendo “allá afuera” en su entorno.

La dinámica cultural emerge de **la interacción de las creencias y valores** (las primeras son aprendidas y luego sostenidas por el grupo; determinan y guían al proyecto institucional, mientras que los segundos son la base de su implementación), **los héroes** (que son quienes encarnan y personifican a las creencias y valores, son fuente de motivación y modelos de actuación, son símbolo y referente; en algunas organizaciones se erigen de manera consciente y en otras no, es decir son personajes de suma importancia en la historia de la organización, que han dejado una huella. Pueden ser héroes natos -que tuvieron la visión, constancia y capacidad necesaria para crear entidades que los sobrevivieran- o héroes creados -que son el resultado de una necesidad situacional-), **los ritos y rituales** (son la dramatización de las creencias y valores, son reglas que en forma encubierta o expuesta, guían al comportamiento; proporcionan el guión y el lugar con el que los empleados pueden significar lo cotidiano. Permiten el juego, lo que alivia tensiones y fomenta la innovación para crear nuevas visiones culturales; mediante el juego las personas se vinculan de modo que se reduce la posibilidad de conflictos. Detrás de cada rito y ritual, debe estar el mito que simbolice a las creencias y valores) y **la red cultural** (que es el canal informal a través del cual fluyen las creencias y valores en el interior de la institución. La organización ha de lograr articular los canales formales de comunicación con esta red informal para conseguir un cierto grado de control). La fuerza de esta dinámica depende de la concurrencia o divergencia respecto a la cultura (a mayor concurrencia o acuerdo cultural, mayor fuerza y viceversa).

La relación entre la cultura y la comunicación interna es bidireccional, de mutua influencia. La cultura legitima al estilo de comunicación interna y ésta estructura y dinamiza la cultura organizacional. La cultura tiene una repercusión directa con respecto a la

percepción del comportamiento organizacional en el exterior; opera como un generador de imágenes.

Ante la necesidad de analizar los procesos de comunicación en la organización a propósito de este trabajo, conviene distinguir teóricamente entre comunicación interna y externa ya que los procesos que se desarrollan en cada uno de esos ámbitos se diferencian en sus componentes y características. Aquí recurriremos a los conceptos desarrollados por Avejera (1987):

#### Comunicación Interna:

Se trata del conjunto de procesos de interacción interpersonal, organizacional e interorganizacional que se establece consuetudinariamente entre sus miembros, en cumplimiento con los objetivos institucionales y en defensa de las estrategias de sobrevivencia de los involucrados.

Dentro de la comunicación interna se han de distinguir los sistemas de canales y medio que utiliza la organización, así como las redes de comunicación establecidas formal e informalmente.

#### Comunicación Externa:

Es el conjunto de actividades y procesos cuya finalidad es la de proveer informaciones, desarrollar-inhibir actitudes y dotar de nuevas habilidades-destrezas, en el marco del tipo de servicios específicos (metas reales, virtuales y potenciales) que brinda la institución a sus públicos.

Se habla también de *comunicación extra-institucional* y de *imagen de la institución* puesto que la comunicación externa contribuye a una representación mental cognitivo-afectiva que los públicos externos se forman de ella. Capriotti (1992), define a la Imagen de Empresa como “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la misma” (p. 30). La imagen es la estructura mental u opinión que tienen los públicos respecto

de una organización, sostenida principalmente por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para definir e identificar a esa marca de las demás (Capriotti, 2007, p. 8).

Esta imagen depende en gran medida de la calidad de la relación entre la institución y sus públicos externos. Dicha relación se produce fundamentalmente a través de la comunicación externa que crea expectativas logrando la percepción de la institución a través de una imagen favorable o desfavorable. Es por eso que, ligado al concepto de imagen, surge el concepto de Posicionamiento, el cual es definido por Kotler y Keller (2012) como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (p. 276). No sólo es importante ocupar un lugar en la mente de los públicos, sino que esta posición distinga a una marca de las marcas competidoras otorgándoles una ventaja estratégica en el mercado (Kotler y Keller, 2012, p. 53).

En el momento de abordar la realidad comunicativa institucional, Avejera advierte que es necesario contar con categorías teórico-metodológicas que permitan organizar y analizar cómo se dan los procesos de comunicación. Estas categorías guían no sólo el abordaje sino también el conjunto de tareas y actividades de la práctica profesional del comunicador. Primeramente, se identifican los planos institucionales, es decir, las agrupaciones significativas de diversos aspectos de la vida institucional que se encuentran dispersos, inconexos o en forma de funciones que agrupan tareas y actividades de comunicación por su especificidad y objetivos.

### **3.3. Públicos**

El inadecuado uso de los canales de comunicación contrarresta la difusión de la información de una manera adecuada, y a la vez se corre el riesgo de no llegar hacia la audiencia pretendida. La deficiente comunicación organizacional interna puede provocar determinados efectos como un deficiente trabajo en equipo, malas relaciones humanas que a la larga traerían problemas fuera de la institución.

En las organizaciones existen relaciones comunicativas tanto con el Público Interno como con el Público Externo en que se desenvuelve la institución. En este Trabajo Final de Grado el abordaje es hacia el Público Interno y es importante tener en cuenta la clasificación y diferenciación de los públicos que puede tener una organización.

Según refieren Muriel M.L. y Rota G. (1980) “los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución”.<sup>4</sup>

La efectividad de la comunicación interna depende de que exista una relación satisfacción entre la institución y sus integrantes. Esta se dará cuando las necesidades individuales sean satisfechas. Estas autoras realizan una diferenciación de los tipos de públicos que existen al interior de una organización, y lo realizan en función del nivel jerárquico de cada uno de los integrantes de la misma: por un lado, se encuentran los directivos o jefes—quienes deciden las políticas generales y cuya influencia afecta en cada fase de la actividad institucional—y, por otro lado, se encuentran los empleados en general—aquellas personas que realizan el trabajo comandado por los directivos. La comunicación institucional actuará de manera diferenciada con cada uno de estos públicos. El éxito del sistema de comunicación depende de la relación que se establezca entre el comunicador y la alta jerarquía, ya que son ellos quienes establecen las políticas institucionales, esta relación deberá ser cordial, y con cierto grado de confianza. Además, debe resultar beneficiosa para mejorar el vínculo entre directivos y empleados. La comunicación institucional debe interpretar y comunicar a los directivos todos los problemas que esté atravesando la institución, además de informar acerca de las necesidades, expectativas y reacciones de los diferentes públicos.

Es fundamental señalar que existe un vínculo muy fuerte entre estos públicos y la institución debido al alto grado de dependencia mutua, ya que la misma requiere de sus componentes individuales para 1) Lograr sus objetivos y 2) para su misma supervivencia como sistema. Por otra parte, los componentes individuales, a partir de su trabajo, satisfacen

4 Muriel M.L y Rota, Gilda. “Públicos internos de la Comunicación Institucional”, “Públicos externos de la Comunicación Institucional”, en Enfoque Social de las Relaciones Públicos: De las Relaciones Públicas a la Comunicación Institucional. CIESPAL Ecuador. 1995.

una amplia gama de necesidades personales. Esta fuerte interdependencia entre ambos es la razón de ser de la relación y da lugar a la necesidad de mantenerla y optimizarla.

La institución, al ser un sistema constituido para el logro de ciertos objetivos, necesita una coordinación y armonización de los intereses de todos sus componentes. Esto es lo que permitirá a dicho sistema efectuar óptimamente sus funciones y alcanzar los objetivos para lo que fue creada.

Las relaciones satisfactorias de trabajo se derivan de dos dimensiones, la primera es la de certidumbre y la segunda de apoyo. La primera implica la disponibilidad de la información requerida sobre los asuntos que resulten importantes y la segunda, en el caso de los empleados, implica sentirse un componente valioso del sistema y sentir que se logra la satisfacción general de sus necesidades. Ambas dimensiones son determinantes para una comunicación efectiva y para lograr un nivel de eficiencia de actos en su trabajo, es evidente la necesidad de propiciar la creación y mantenimiento de una relación satisfactoria entre la institución y sus empleados a través de la satisfacción de las necesidades de estos.

Los objetivos varían de acuerdo a su propia personalidad, experiencia, preparación y situación concreta. A nivel general, puede decirse que los individuos satisfacen por medio del trabajo una serie de necesidades específicas (Muriel, M. y Rota, 1985).

En cuanto al Público Externo, según refieren Muriel M.L. y Rota G. (1980): “Son aquellos individuos o sistemas sociales que formen parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado en función del logro de los objetivos de ambos”.

La importancia de la comunicación institucional externa, es decir, la que se da entre la institución y sus públicos externos, radica en que es a través de ella que entra en contacto con su medio ambiente, de este obtiene los insumos necesarios para su desarrollo. Transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos.

La armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos externos será la que permitirá el logro de los objetivos de ambos y a través de ello la consecución del desarrollo nacional, en este sentido es fundamental conocer a los públicos externos. La armonización de intereses implica ubicar áreas comunes tanto como los puntos de fricción potencial.

### **3.3.1. Las redes de comunicación**

Tomamos el concepto de “red de comunicación” de las autoras María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980) ya que nos permitirá entender mejor los procesos de la comunicación institucional. Una red de comunicación es el camino trazado por el flujo de mensajes entre cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) pudiendo estar constituida por un pequeño grupo de personas o por toda una organización. Se consideran dos tipos de redes de comunicación: formales e informales.

Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución y en ellas la direccionalidad de los mensajes puede ser ascendente, descendente u horizontal, dependiendo de quién inicia la interacción y quién responde. En las interacciones ascendentes los mensajes fluyen desde el personal operativo hacia el personal jerárquico mientras que, en las descendentes, del personal jerárquico hacia el personal operativo. Por último, en las interacciones horizontales el intercambio se da entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la institución.

Las redes informales se producen cuando un mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas y funcionales, es entonces que se considera que la comunicación fluye a través de redes informales. Éstas constituyen la respuesta natural de la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas como sujetos sociales.

En definitiva, la comunicación institucional es el subsistema coordinador entre la institución y sus públicos. Para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambas partes, será necesario el establecimiento de redes de comunicación, así como también la especificación de los medios o canales por los que fluye dicha comunicación.

Entendemos por medios o canales de comunicación al método de difusión empleado para enviar los mensajes. Éstos pueden clasificarse en canales mediatizados (los que requieren algún tipo de tecnología para la producción y difusión de los mensajes) o canales directos (comunicación cara a cara).

A su vez, los mensajes que se dan en las instituciones pueden ser clasificados como mensajes diádicos (interacción de dos individuos) y mensajes colectivos (dirigidos a grupos o a toda la institución). La razón por la cual se diseña, envía y recibe un mensaje es el propósito de la comunicación interna. La comunicación dentro de la institución suele obedecer a tres propósitos básicos que se identifican con las funciones del sistema: Producción, Mantenimiento e Innovación:

**Mensajes de producción:** Se refieren a la producción del sistema y persiguen el objetivo de motivar a la realización de un trabajo. Aquí se encuentran los mensajes en relación a los productos o servicios de la institución, indicaciones al personal de cómo debe ser realizado el trabajo, mensajes incluidos en actividades de capacitación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, etc.

**Mensajes de mantenimiento:** Fomentan la integración de los elementos que componen a la institución como sistema. Incluye los mensajes que ayudan a la coordinación interna de la organización, tales como órdenes y controles no directamente relacionados con los productos o servicios que se brindan. También se incluyen mensajes humanos: felicitaciones, charlas y actividades informales en general.

**Mensajes de innovación:** Se trata de aquellos que plantean nuevas alternativas de conducta, adaptables a la estructura institucional, sin necesariamente alterar dicha estructura de forma radical, sino haciéndola flexible para facilitar la aceptación del cambio. El comunicador debe hacer conscientes, a todos los componentes del sistema, del fin que persiguen los mensajes. La conciencia de que todos los mensajes persiguen un propósito, hace más eficaz el flujo de la comunicación institucional.

### 3.3.2. La comunicación dirigida

La estructura organizacional de las empresas ha evolucionado a lo largo de la historia en lo que se puede resumir en tres etapas: la sociedad agrícola, la sociedad industrial y la sociedad de la información. En esta última, el trabajo físico e intelectual de los hombres tiende a ser sustituido por las innovaciones técnicas, consecuencia de la evolución tecnológica, el surgimiento de la informática, la robótica y las telecomunicaciones. Esto, sin duda, amerita una revisión del ejercicio profesional para estar a la altura de las nuevas posibilidades. En el caso de la comunicación esta evolución es visible en un proceso de “desmasificación” de los medios tradicionales los cuales evolucionan hacia un modelo de comunicación dirigida.

Cândido Teobaldo de Souza Andrade distingue a la comunicación dirigida como un proceso que tiene como objetivo transmitir o conducir informaciones para establecer una comunicación limitada, orientada y frecuente, con un determinado número de personas homogéneas y previamente identificadas (citado en Ferreira, 1997). Así, la comunicación dirigida implica la elaboración de un mensaje y la elección de un medio de comunicación adecuado lo cual resulta en un feedback más rápido y efectivo que aquel que provoca la comunicación masiva.

Dado que la comunicación dirigida es específica siempre respecto de un público, el primer paso del comunicador ha de ser la correcta delimitación y caracterización de los públicos a los que se dirige. Con esta información es que confecciona el mensaje adecuado y elige los mecanismos más aptos, directos y económicos para llegar a cada uno de ellos. La comunicación dirigida puede servirse de diversos medios de comunicación. Waldir Ferreira (1997) los clasifica en cuatro categorías: escritos, orales, aproximativos y auxiliares:

#### **Escritos:**

- Correspondencia (interna y externa).
- Manuales de empleados, de procedimientos, de identidad visual, entre otros.
- Publicaciones destinadas a un público determinado.
- Informes, periódicos de empresa, entre otros.

### **Orales:**

- Teléfono.
- Intercomunicador.
- Radio.
- Altoparlante

**Aproximativos:** Son aquellos que permiten cualquier tipo de aproximación física entre los públicos y la institución.

- Congresos, convenciones, reuniones de información o discusión.
- Conferencias, conversaciones, discursos, entrevistas, capacitaciones.
- Visitas, ferias, exposiciones.
- Eventos: culturales, deportivos, musicales, lanzamiento de productos.
- Acontecimientos especiales, inauguraciones, shows, fechas cívicas, conmemoraciones.
- Polideportivo, auditorio, biblioteca, museo, clínica, estacionamiento y demás dependencias utilizadas por los públicos.
- Servicios prestados a la comunidad, donativos, becas de estudio, patrocinios, concursos, regalos.

**Medios auxiliares:** Son aquellos que hacen un aporte a la comunicación escrita, oral y aproximativa. Se clasifican en:

- Recursos Visuales: Rotafolio, banderas, carteles, películas, diapositivas, diagramas, diseños, fotografías, gráficos, logotipo, mapas, murales, señalización, transparencias.
- Recursos Auditivos: Alarmas, silbatos, discos, audios.
- Recursos Audiovisuales: Películas, archivos multimedia.

## CAPÍTULO N°4: MARCO METODOLÓGICO

### 4.1. Tipo y diseño de investigación

El presente Trabajo Final de Grado se desarrollará mediante la metodología de investigación descriptiva para el diagnóstico, con diseño cualitativo, utilizando el procedimiento formal e informal de contacto personal con miembros de la institución, es decir se buscará realizar una descripción de las relaciones comunicacionales que la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba desarrolla con su público interno. Esta investigación va a implicar una instancia diagnóstica, para analizar e identificar la perspectiva de planificación presente en esta institución, y así luego proponer acciones comunicativas basadas en la mirada de una perspectiva sistémica en comunicación.

Según Sautú (1997) la metodología cualitativa fue recuperada para estudiar "la construcción social de significados, las perspectivas de los actores sociales, los condicionantes de la vida cotidiana o brindar una descripción detallada de la realidad". Dicho de otra manera, este diseño hace hincapié en la exploración, descripción e interpretación del objeto de estudio.

La elección del método cualitativo se debió al objeto de estudio y el problema planteado ya que su abordaje responde de una manera eficaz a este tipo de metodología. Es fundamental aclarar, que quien escribe esta Tesina es desde hace 3 (TRES) años empleada de la institución y fue habilitada por la Comisión Directiva y el personal administrativo de la AMTC a realizar la investigación bajo la promesa de contribuir al desarrollo de la institución en su conjunto. Y el trabajo de campo comenzó a partir de la segunda mitad del año 2019 hasta finales del año 2020. En consecuencia, el investigador forma parte de la unidad de análisis, incluso de la unidad de observación debido a que es empleada de la institución, lo cual hizo necesario durante el proceso de análisis y escritura una constante "objetivación del sujeto objetivante" (Bourdieu).

La investigación se enmarca dentro del tipo de estudio exploratorio y descriptivo. Se concibe como Estudio Exploratorio ya que permitirá "recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas; fundamentar hipótesis, recoger ideas y sugerencias" (Rojas Soriano, 1991, p. 31). Es decir, permite identificar el fenómeno para luego dar lugar a un estudio descriptivo. Por ello, esta investigación se considera descriptiva ya que se basa en "especificar y medir diferentes propiedades de personas, grupos y comunidades, etc." (Avendaño, 2006, p. 38). De esta manera, mediante la caracterización, de la organización y los problemas de comunicación hallados se podrá elaborar un proyecto de comunicación pertinente a dichas dimensiones estudiadas.

Y el estudio descriptivo, es definido por Paulina Emanuelli (2012) como muy cercano a los hechos, y se emplea para conocer cómo se manifiesta el fenómeno a estudiar. Este tipo de estudio busca caracterizar los fenómenos identificando sus propiedades, su significado, sus usos, sus funciones, frecuencias y variaciones que, en tiempos, lugares o grupos sociales determinados, el mismo presenta.

#### **4.2. Unidad de análisis, población y muestra**

Para poder llevar a cabo un registro de las características asumidas por las variables, es necesario tener en cuenta a las unidades de análisis, las cuales dependen del problema y los objetivos de una investigación determinada, y a partir de ella se obtienen los datos necesarios para desarrollar la misma.

Las unidades de análisis son aquellas realidades que pretendemos estudiar. De ellas se obtienen los datos para la construcción de evidencia empírica necesaria para contrastar las hipótesis con la realidad. (...) puede ser, individuos, organizaciones, periódicos, situaciones, instituciones, textos en sentido amplio (...) de los que vamos a obtener la construcción de evidencia empírica necesaria, información para nuestra investigación. (Emanuelli, 2002, p.156)

Esta unidad se identifica cuando el investigador formula el problema y los objetivos de investigación. Como sabemos, en una investigación científica intervienen dos componentes esenciales como lo son el sujeto que investiga y el objeto que es estudiado; sin ellos, la construcción de conocimiento científico es imposible.

Nuestra investigación diagnóstica tendrá como unidad de análisis a la institución: Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba (AMTC), en la cual se centrará el análisis de los procesos de comunicación allí implicados.

Una vez definida la unidad de análisis, el paso siguiente consiste en delimitar la población que va a ser estudiada. “Delimitar correctamente la población significa situar claramente respecto a sus características teóricas o de contenido, lugar y tiempo” (Emanuelli, 2002, p.157)

En relación a este aspecto inherente al proceso de investigación, Emanuelli (2002) afirma:

“Población” hace referencia a un todo o conjunto de todos los casos que concuerdan en una serie de especificaciones o características de interés a la investigación. Es el conjunto de elementos (personas, instituciones, documentos u objetos) susceptibles de ser investigados que poseen la o las características básicas para el análisis del problema que se estudia. (p.157)

### Miembros de la AMTC

La unidad de análisis está delimitada en función de una zona geográfica. Se consideran aquellos miembros pertenecientes a la sede ubicada en Córdoba Capital, con los cuales se ha tenido contacto (cara a cara) entre los meses de Julio (2019) y Abril (2020).

### Plataformas Digitales

La unidad de análisis estará delimitada en términos de contenido informativo y periodicidad de las publicaciones en aquellas redes sociales pertenecientes a la sede de Córdoba Capital, entre los periodos de Julio (2019) y Abril (2020).

Con respecto a la **muestra**, se realiza cuando el investigador se ve imposibilitado de abarcar a la población total; conllevando a seleccionar uno o varios elementos representativos de la población total. Es decir, la muestra tiene como objetivo generalizar, sacar conclusiones a través del análisis de una pequeña porción de la población. Emanuelli (2002) afirma:

(...) Por problemas de tiempo o recursos materiales y/o humanos, se hace necesario tomar solo una porción de esa población, un subgrupo, un número determinado de casos que obviamente contiene las mismas características que se desean estudiar. Este subconjunto es lo que se designa como “muestra” (...). (p.158)

La investigación diagnóstica se basó en un muestreo no probabilístico.

Podemos decir que el presente trabajo se tomará como unidades de observación a los empleados y a los distintos rangos jerárquicos de la AMTC. Para ello construimos una muestra, la cual se entiende como un subgrupo, un número determinado de casos que poseen características similares que se desean estudiar.

Además, para el corpus de análisis, respecto a las plataformas digitales se seleccionó como muestra la página web de la AMTC y la red social Instagram con el fin de aproximarnos a su gestión en los canales de comunicación. La red social Instagram es la más utilizada por la institución analizada como en otras, debido a que el contenido visual se encuentra dominando las redes ya que es la táctica que se utiliza para optimizar el contenido y llegar a la audiencia donde la tasa de participación es la más alta respecto a las demás redes sociales.

### 4.3. Instrumentos y técnicas de recolección de datos

El investigador deberá contar con técnicas e instrumentos de recolección de datos para abordar el objeto de estudio definido. La presente investigación, como ya se mencionó anteriormente, se desarrolló siendo el investigador parte integral de la institución lo cual resultó accesible a lo largo del tiempo el acceso a la información para recolectar los datos.

Entre las técnicas de investigación empleadas debemos destacar, en orden de importancia, la observación y la entrevista, en distintas modalidades: la entrevista informal –interacciones cotidianas entre los informantes y el investigador en las que éste tiene nulo control de la situación–, la entrevista no estructurada –interacciones en las que el investigador mantiene un plan conciso, aunque aplica un control mínimo sobre las respuestas del primero, dando lugar a su libre expresión– y, finalmente, la entrevista semi-estructurada –en la que el investigador guía la interacción con preguntas y temas específicos de su interés (Bernard 2006). Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas a individuos a los que probablemente no se pueda volver a contactar.

A la hora de la elección de las técnicas de recolección de datos no debemos olvidar lo que varios autores denominan el efecto de “imposición de problemática”. Este efecto se da cuando se emplea un “tipo de interrogatorio”. Al plantear sus preguntas, el investigador establece el marco interpretativo de las respuestas, es decir, el contexto donde lo que se verbalizó por los informantes tendrá sentido para la investigación y el universo cognitivo del investigador (Guber, 2001).

Siguiendo a Guber, el “arte de la no directividad” no implica que se deban dejar de lado los cuestionarios preestablecidos. Supone más bien una actitud intelectual del entrevistador que mantendrá una atención flotante en el discurso, favoreciendo la libre asociación del entrevistado y la categorización diferida (Guber, 2001).

Como sostiene Paulina Emanuelli (2012) en el libro *Herramientas de Metodología para investigar en Comunicación* existen distintos factores que influyen en una correcta selección

de las técnicas para la realización de un trabajo de investigación, por ejemplo: la naturaleza del fenómeno a estudiar y su perspectiva de abordaje (cualitativa y/o cuantitativa), los objetivos e hipótesis de la investigación, los recursos y el tiempo disponibles (materiales, económicos, humanos), y la cooperación y predisposición de las instituciones y/o individuos involucrados en la recolección de datos.

Por medio de los instrumentos se pueden aplicar las técnicas para recolectar datos obtenidos de la realidad. Los mismos nacen a partir de las variables e indicadores para llevar a cabo hipótesis y el problema de investigación. Por lo tanto, los instrumentos deben ser diseñados de manera concreta y acabada según cada investigación y su particular objeto de estudio.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, una vez que se identificó este conjunto de factores, se llevó a cabo la aplicación de Técnicas de recolección de datos Primarias (técnicas en las que el observador obtiene datos de forma directa). En este caso se llevó a cabo la aplicación de la técnica de observación, la cual se define como “(...) la acción de percibir y registrar fenómenos, expresiones y manifestaciones que ocurren en un lugar y un tiempo determinado, con el propósito de construir datos para la construcción de conocimiento científico”. (Massonnat, 1989, p.30)

#### **4.3.1. Observación**

En la AMTC, ubicada en la calle Caseros 1578 B° Quinta Santa Ana, llevamos a cabo una **observación consciente**, ya que fuimos capaces de darnos cuenta de lo que estábamos haciendo, por qué lo hacíamos y cómo; **deliberada**, debido a que formó parte de nuestra elección de acuerdo al tema que estamos investigando; **sistemática** ya que formó parte del proceso de investigación y estuvo bajo control consciente y explícito. También se efectuó la **observación no estructurada**, la cual consistió en un rápido reconocimiento del lugar, sin ninguna guía determinada, y por último, una **observación no participante**, ya que si bien se

tomó un contacto estrecho con el público interno por ser miembro de la AMTC, se permaneció siempre en un rol de observador, de espectador.



*Mapa-Ubicación de la AMTC*

Una vez que recolectamos toda la información en el cuaderno, procedimos a elaborar un cuadro de trabajo o de observación. En él definimos categorías visuales a observar, como así también cuestiones conceptuales derivadas del marco teórico. Se hizo un registro de todo lo ocurrido con fotos, notas de campo, que son un recurso necesario, representan el modo tradicional para registrar datos procedentes de la observación y de las entrevistas, permiten captar aspectos no verbales, emocionales y contextuales de la interacción, en donde se hizo énfasis en la relación con los empleados (compañeros) y superiores (jefes) para determinar la existencia o no de la comunicación interna y como dificulta el buen funcionamiento de la misma dentro de la AMTC.

Los instrumentos utilizados para la aplicación de la técnica de observación, en las dos instancias en que se llevó a cabo la observación, fueron dos:

1. Cuaderno de notas: Construimos algunos cuadernos de notas en donde sentamos todos los datos de campo útiles para el trabajo. Se llevó consigo para poder anotar todo aquello que se

observara en el encuentro: datos, informes, fuentes, croquis, hechos, etc. Los datos que se recabaron con esta técnica fueron, por un lado, sobre el espacio físico: la explanada de la institución y el cartel de ingreso con el nombre de la misma; la estructura del primer y segundo piso, en los cuales se observa un compartimento entre las dos instituciones que se encuentran en el lugar, que, si bien las mismas son totalmente distintas, se encuentra la vinculación entre ellas por la “donación de sangre”. Al momento de ingresar, abajo se encuentra la Fundación Banco Central de Sangre y la planta alta pertenece a la Asociación de Medicina Transfusional donde el ingreso es por un pasillo y una oficina de gran tamaño sin divisiones entre los escritorios con cuatro empleados. También, se encuentra la oficina del presidente de la institución, Sala de reuniones, Biblioteca y un Auditorio “Zoom” donde se realizan capacitaciones, encuentros, etc.

Por otro lado, también se utilizó esta técnica de recolección de datos para observar cómo es el trato, código y formas de trabajo entre el público interno de la organización. Toda esta información fue utilizada en el Capítulo N°5 “Diagnóstico”, específicamente en el análisis de la dimensión de Cultura organizacional (Scheinsohn, 1997) y también en la descripción de las Manifestaciones Materiales y Manifestaciones Simbólicas (Rodríguez de San Miguel, 2005)

2. Dispositivos Mecánicos: Cámara y teléfonos celulares. El teléfono celular se utilizó para grabar conversaciones relevantes con algún informante clave, sin embargo, no hubo entrevistas estructuradas y la cámara se utilizó para tomar fotografías de la fachada de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba con su respectivo logo al inicio y entrada y la estructura interna de la planta alta donde se encuentra la institución (la disposición de los escritorios de trabajo, los materiales con los que cuenta el personal administrativo para trabajar y el mobiliario). Las fotografías tomadas fueron plasmadas en el Capítulo N°5 “Diagnóstico” para ilustrar el espacio físico de la organización (Planta alta y explanada de entrada).

#### **Guía de observación no participante**

- Fachada de la AMTC

- Señalética y carteleras informativas de los diferentes espacios y áreas
- Lugares estratégicos donde están colocadas
- Distribución de los espacios
- Formas de interacción entre los actores
- Comportamiento no verbal de los actores
- Mobiliario y recursos tecnológicos de la Asociación

*Fuente: Elaboración propia*

### **4.3.2. Entrevista**

En la primera fase y dando inicio al proceso de investigación se realiza una recopilación de información básica para conocer la institución y su funcionamiento, buscando contextualizar su situación real, estado específico, y las variables organizacionales básicas como si se posee la existencia de un organigrama, manual de procedimiento, funciones de los empleados, formatos entre otras condiciones necesarias para que exista una fluida y efectiva comunicación intra-organizacional.

Utilizamos entrevistas semiestructuradas porque si bien, pensamos ciertas temáticas para preguntar de antemano, también nos interesa que el entrevistador se exprese de manera más abierta y reflexiva. Esto nos permite datar en qué temas se adentra el entrevistado y nos abre nuevas posibilidades para repreguntar sobre algo que consideremos relevante para nuestra investigación. Para seleccionar a los entrevistados hemos tenido en cuenta a aquellos considerados por nosotros como claves, especiales o representativos. Dicho criterio de selección, tratado por Paulina Emanuelli (2009), nos permitió dirigir nuestras entrevistas a aquellas personas que consideramos más aptas para responder a las preguntas y a los objetivos de investigación.

Por otro lado, podrá observarse que algunos de los seleccionados son jefes de área o autoridades, ya que son quienes están modelando la personalidad de la organización hacia todos los niveles. Los jefes son responsables en un alto porcentaje de la satisfacción (o

insatisfacción) de los empleados. De acuerdo con Paulina Ivarra<sup>5</sup> (2020), Encargada de Oficina, los jefes deben promover los valores institucionales en el día a día y ser congruentes con su forma de comportarse ante el equipo.

María Robledo fue nuestra informante clave, gracias a ella pudimos acceder y tomar a la Asociación como objeto de estudio. Nos proveyó el contacto de Ernesto Aguirre a quien le realizaríamos la primera entrevista de la Tesis. Para la misma, en la cual indagaríamos acerca de la distribución y organización del público interno en la AMTC, creímos pertinente que el entrevistado debía ser alguien parte de las autoridades con largos años de trayectoria y surgió como el actor más accesible en ese momento, el mismo tuvo varios años de mandato en la Comisión Directiva y actualmente es el ex presidente de la Asociación y pese a estar ocupando actualmente un cargo en la Comisión Revisora de Cuentas (que no es un cargo que se tenga que llevar a cabo de manera presencial), se encuentra a disposición permanente de los empleados si surgen inconvenientes o dudas ante algún tema.

Con respecto a la temática de personalidad, pensamos que era ideal que el entrevistado fuera alguien que realmente conociera la naturaleza y esencia de la Asociación, su filosofía organizacional. Quien mejor que Héctor Carranza como presidente de la AMTC y máxima autoridad de la institución. Luego, en Identidad y Cultura, se eligió a Paulina Ivarra (Encargada de Oficina y con 10 años de antigüedad en la institución) y a Mariano De Souza (Personal del área de pagos con 21 años de antigüedad en el cargo), ambos empleados presentan más años de servicio que los demás. Creemos que su experiencia y sus años de antigüedad en la institución les han permitido identificar cuestiones relacionadas a la historia, rasgos y maneras de hacer las cosas en el día a día organizacional.

Para la entrevista de Comunicación Interna, temática de mayor importancia para nuestro trabajo, seleccionamos no solo a un actor que es especial y representativo de la institución, sino que también posee conocimientos acerca de las características y la naturaleza de la comunicación: María Robledo (Informante Clave, la cual tuvo años de servicio en la

<sup>5</sup> En la presente investigación, para preservar la identidad de nuestros informantes se ha preferido utilizar seudónimos.

organización y actualmente se encuentra jubilada, fue la máxima autoridad de la organización después del presidente de la AMTC). También nos aportó información valiosa acerca de la historia de la Asociación, desde sus inicios hasta la actualidad.

Las entrevistas fueron pensadas en una cantidad que no produjera saturación de información. Lo importante era que cada uno de ellos nos permitiera obtener datos valiosos. Hacer más entrevistas hubiera consistido prácticamente en recolectar más de lo mismo.

Es pertinente aclarar que también se realizaron entrevistas abiertas o no dirigidas ya que fueron preguntas generales hechas en momentos laborales donde el entrevistado se encontraba distendido y se podía aprovechar el tiempo para realizar preguntas sobre cuestiones relativas a la historia o momentos puntuales que atravesó la organización, y también se puso foco a la comunicación interna.

A continuación se detallan los modelos de entrevistas que se realizaron:

### **Modelo de guía de entrevista realizada a la Comisión Directiva**

1. ¿Cómo es la estructura organizativa de la AMTC? (Organigrama)
2. ¿Cómo se organiza la AMTC en sus distintos niveles?
3. ¿Cómo se desarrollan los procesos comunicativos internos?
4. ¿Mediante qué canales se llevan adelante las comunicaciones?
5. ¿Qué nivel de participación tienen los actores internos en las diferentes actividades de la Asociación y en la toma de decisiones?
6. ¿Qué tipo de información se le brinda la comunidad hemoterapéutica de la provincia de Córdoba?
7. ¿Cómo definiría el clima organizacional de la institución?
8. ¿Cuáles son los valores que la institución promulga?
9. Teniendo en cuenta la misión y visión de la institución, ¿considera que lo expuesto refleja la realidad de la institución?
10. ¿Qué actividades de capacitación ofrece la AMTC a los asociados?
11. ¿Cómo administran la capacitación del empleado? ¿Por qué?

11. ¿Cómo se presenta el flujo de comunicación interna formal e informal?
12. ¿Cuál es la relación que se intenta establecer entre la Comisión Directiva y los empleados?
13. ¿Qué valores cree fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la AMTC? ¿Por qué?
14. ¿Qué aspectos consideras a modo personal que se podrían mejorar y cuáles son los retos de la institución a nivel general para un óptimo desarrollo y crecimiento? ¿Por qué?
15. ¿Hay alguna cuestión sobre la que debería haberle preguntado y sin embargo no lo hice?

*Fuente: Elaboración propia*

### **Modelo de guía de entrevista realizada a los empleados**

<b>Roles y Funciones</b>	<b>Puesto de trabajo, funciones, antigüedad</b>
<b>Vínculos</b>	1) ¿con quienes trabajas más fluidamente? ¿Podrías contarme cómo es esa relación laboral? 2) ¿qué podrías contarme de las relaciones con los niveles jerárquicos? 3) ¿Usan las redes sociales? ¿Para qué lo hacen?
<b>Motivaciones</b> <b>Satisfacciones</b>	4) ¿Cómo te sentís en tu trabajo? ¿Por qué? 5) ¿Cómo es tu relación con todas las personas que trabajan en la organización? 6) ¿Cómo sentís que son tomadas tus ideas y sugerencias por el equipo de gestión? ¿y por las otras personas que trabajan en la organización? ¿Por qué? 7) ¿Crees que contás con las herramientas y el conocimiento necesario para la actividad que realizas? ¿La organización te las provee? ¿Por qué? 8) ¿Podrías comentarme cómo valorarías tu desarrollo profesional en esta organización? ¿Por qué?

	<p>9) ¿Podrías contarme de acuerdo a tu opinión que busca promover la AMTC?</p> <p>10) ¿A tu criterio, cuáles son los retos y desafíos de la institución a nivel general?</p>
--	---

*Fuente: Elaboración propia*

### **Modelo de guía de entrevista realizada a Informante Clave**

<p>1- ¿Cómo fue tu experiencia de ingreso a la institución? ¿Cuánto tiempo formaste parte de ella?</p> <p>2- ¿De dónde surge la idea de la institución y su nombre? ¿Qué necesidades buscaban satisfacer?</p> <p>3- ¿Cómo fue creciendo la institución y que momentos difíciles transitó?</p> <p>4- ¿Cuáles eran los planes y proyectos que tenían? ¿Cómo se fueron formando?</p> <p>5- ¿Qué estrategias ponían en marcha para cumplir con los objetivos de la institución?</p> <p>6- ¿Quiénes fueron los responsables de tomar las decisiones finales respecto a la planificación de actividades y tareas que se llevarían a cabo?</p> <p>7- ¿Con que otras instituciones establecieron relaciones durante su desarrollo?</p> <p>8- ¿Que método empleaban para tener un personal más eficiente? ¿Por qué?</p> <p>9- Según tu experiencia... ¿Cómo son las relaciones laborales en el seno de la institución?</p> <p>10- ¿Cómo administraban la capacitación del empleado? ¿Por qué?</p> <p>11- Teniendo en cuenta que proveen un servicio... ¿Quién es el encargado de contratarlo?</p> <p>12- ¿Qué aspectos consideras que se podrían mejorar y cuáles son los retos de la institución a nivel general para un óptimo desarrollo y crecimiento? ¿Por qué?</p> <p>13- ¿Qué asuntos positivos resalta de la labor que cumplía en la institución? ¿Por qué?</p> <p>14- ¿Qué valores creen fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la institución? ¿Por qué?</p> <p>15- ¿Cómo se organiza la Comisión Directiva? ¿Me podrías contar un poco sobre cómo</p>
--

funciona la Comisión Directiva?

16- ¿Cuál es la relación que se intenta establecer entre la Comisión Directiva y los empleados?

17- ¿Cómo idearon el sistema de votación de la Comisión Directiva? ¿Qué es lo que se vota exactamente?

18- ¿Hay alguna cuestión sobre la que debería haberle preguntado y sin embargo no lo hice?

*Fuente: Elaboración propia*

# CAPÍTULO N°5: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

## 5.1. Diagnóstico

Tal como lo explican Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008), el diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es una especie de recorte temporal en el que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas (o ambas) en qué punto está parada la organización en relación a su comunicación interna. En otras palabras es la definición y el reconocimiento de una situación inicial. Se puede decir que las principales ventajas de la realización de un diagnóstico son las siguientes:

- El diagnóstico brinda la posibilidad de detectar las necesidades específicas en materia de comunicación que presenta una institución. Por ejemplo, qué mensajes son prioritarios para transmitir, cuáles son las urgencias y cuándo pueden implantarse.
  
- Sondea la opinión de los públicos internos acerca de cómo es la comunicación y qué es lo que se espera de ella, como también cuáles son las expectativas en cuanto a la organización (puede incluir aspectos operativos).
  
- La instancia de diagnóstico también sirve de apoyo a la gestión de la compañía. Para comunicar objetivos y relevar las opiniones de los integrantes.

Ejemplos de fallas y necesidades de comunicación:

- Delay entre comunicación informal y la formal
- Canales de comunicación ineficientes
- Falla en la comunicación en cascada desde la encargada
- Ausencia de encuentros y comunicaciones de carácter estratégicos
- No hay comunicación de la misión, visión y valores

- Ausencia de una política de comunicación
- Predominio de la comunicación informal y “cara a cara”
- Falta de sinergia en los canales
- Ausencia de referente claro de Comunicación Interna
- Anarquía en las comunicaciones internas
- Falta de conocimiento de nuevas normas

Retomando a la teoría y teniendo en cuenta lo descrito en el marco de referencia, damos por sentado que la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba (AMTC) es una institución que pertenece al Tercer Sector. Es una Organización sin fines de lucro fundada en el año 1984, desarrollando sus actividades administrativas y tributarias de manera independiente.



*Fachada de la institución*

### 5.1.1. Análisis de Vínculos/Públicos

Dado que nuestro trabajo se basa en la comunicación interna, la perspectiva vincular<sup>6</sup> que nosotros tomamos en este diagnóstico se enfoca en la relación que mantiene el público interno (ámbito administrativo) con la AMTC.

La **Estructura Organizativa** de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba está definida en su Estatuto. Allí se describen los distintos tipos de socios que pueden conformar la organización, la composición y funciones de la Comisión Directiva.

En la sede de la AMTC trabajan actualmente en el ámbito administrativo los EMPLEADOS compuesto por CUATRO (4) personas encargadas de distintas áreas. La autoridad máxima recae sobre el presidente de la Asociación.

La conformación de los públicos internos de la Asociación de Medicina Transfusional no está reflejada en un organigrama, por lo que no hay asignaciones claras y formales roles (necesarios para la prestación del servicio), y al no poseer un “líder” como expuso el entrevistado Mariano De Souza (2020), repercute en la coordinación de las tareas específicas que deben ejecutarse de manera grupal para alcanzar un alto grado de satisfacción en el público interno. Todo está “en el aire”, no hay un documento escrito, una imagen, nada que el público interno pudiera observar como para saber formalmente cómo es que está organizado y jerarquizado su ámbito de trabajo.

Con motivo de no poseer un cronograma específico en la Asociación, se comenzaron a invadir tareas entre los empleados por lo que surgieron conflictos internos vinculados a la comunicación entre los mismos, podemos mencionar un ejemplo, la función que le corresponde realizar a un empleado decimos que fue invadida debido a que ejecutó una intromisión en el área de otro empleado sobre un tema relativo a la Facturación de los prestadores, en donde el mismo se podría haber evitado si un solo empleado se hubiese comunicado con la persona correspondiente de la obra social y no intervenir dos empleados en un mismo tema/problema y que eso genere un problema con respecto a la comunicación en efecto la CD dispuso que haya una Encargada de Oficina (Paulina Ivarra) la cual fue designada después de que ocurrieron diversos conflictos de índole comunicativo entre los

6 Scheinsohn, Daniel (1997). Más allá de la imagen corporativa. Editorial Macchi, p. 116.

empleados, por tanto, la CD determinó que, si bien no se posee jerarquías del personal en la institución, haya una persona encargada de “bajar línea” en las funciones de cada uno o alguna orden determinada por algún miembro de las autoridades.

Paulina Ivarra (2020) mencionó que no se define como “jefa” pero su función está ligada a facilitar la comunicación entre los empleados con respecto a las directivas que ejecutan hacia los empleados las autoridades y de esa manera evitar la falta de comunicación sobre una directiva y/o que surjan conflictos internos. También se encarga de atender y derivar llamadas telefónicas, y planificar citas o reuniones oficiales de la CD.

La AMTC no cuenta con el diseño de un organigrama formal, ni documentos informativos acerca de la división de funciones y las líneas de trabajo en las que se estructura, pero a partir de la información obtenida se realizó el siguiente esquema para representar cómo está conformada la organización:

<b>PERSONAL –AMTC</b>			
<b>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>EMPLEADO QUE DESARROLLA LA ACTIVIDAD</b>	<b>ANTIGUEDAD DEL EMPLEADO</b>	<b>OBJETIVO GRAL DE LA AMTC QUE CONTRIBUYE AL ESTATUTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos Mensuales</li> <li>• Liquidación de Aprox y O. Sociales</li> <li>• Trámites externos</li> </ul>	Mariano De Souza	21 años de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función Económica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al público</li> <li>• Caja Diaria</li> <li>• Facturación de Aprox</li> <li>• Gestión de Recibos</li> <li>• Secretaria de Carrera Trienal de Posgrado – UNC</li> <li>• Gestión de Seguros de Responsabilidad Civil y Mala Praxis</li> </ul>	Paulina Ivarra	10 años de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función Económica</li> <li>• Función Social</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de pedidos y entregas de Albúminas – ASH</li> <li>• Gestión de validación online a través de plataforma de las prestaciones de Aprox</li> <li>• Convenios de Obras Sociales</li> <li>• Atención a Proveedores de Servicios</li> </ul>	Domingo Tevez	8 años de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función Económica</li> <li>• Función Comercial</li> <li>• Función Legal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad Científica</li> <li>• Comunicación, Manejo General y Actualización de Pagina Web de la AMTC</li> <li>• Facturación y Validación – O. Sociales (5 en total)</li> <li>• Gestión socios (Asociar y cobrar Cuotas Societarias)</li> <li>• Bolsa de Trabajo</li> </ul>	Sol Sabaté	3 años de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función científica y divulgación</li> <li>• Función Económica</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación a modo de aclaración se describirán brevemente cada una de estas funciones/tareas para exponer el movimiento del personal administrativo de la AMTC como institución:

- **PAGOS MENSUALES:** Implica el pago al personal, los asesores y servicios, prestadores de todas las Obras Sociales, seguros, consignaciones por transferencia o cheques.

- **LIQUIDACIÓN DE APROSS Y O. SOCIALES:** Consiste en la confección y Carga en Página.
- **TRÁMITES EXTERIORES:** Se realiza de manera mensual para pagar algún servicio, realizar alguna compra de algún material de consumo (descartables para eventos científicos, librería, etc.), retirar cheques en Obras Sociales o presentar documentación en alguna entidad.
- **ATENCIÓN AL PÚBLICO:** Consiste en la recepción de facturación, solicitud de certificados por Seguros de Responsabilidad Civil, pagos de cuota societaria que se abona una vez al año (actualmente se realiza por Transferencia Bancaria), sin embargo, en el transcurso de los meses los socios lo van pagando ya que no hay una fecha impuesta por parte de la Comisión Directiva, entrega de insumos como albúminas o paneles y consultas varias.
- **CAJA DIARIA:** Consiste en el trabajo con un sistema donde es necesario dejar constancia física de compras/gastos generales para posterior control de contaduría.
- **FACTURACIÓN APROSS:** Implica la gestión de carga en el sistema de las prácticas efectuadas de los médicos prestadores a los pacientes en sus distintas clínicas o sanatorios.
- **GESTIÓN DE RECIBOS:** Se solicitan a modo de pedido los recibos sobre el total facturado del médico prestador sobre la Obra Social y se recaudan para que el mismo pueda cobrar su facturación mensual.
- **SECRETARIA DE CARRERA DE POST GRADO-UNC:** Si bien funciona de manera independiente, la empleada Paulina Ivarra es la encargada de ser la secretaria de la carrera trienal. Fue un emprendimiento que partió y se consolidó desde su comienzo hace 20 años por la decisión, la impronta y el esfuerzo económico de la AMTC. En la actualidad se desarrolla de manera virtual debido al contexto sanitario de la pandemia de Covid-19.

- **SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL:** Consiste en el cobro, altas y baja de seguros otorgado para médicos y técnicos.
- **ASH GESTIÓN DE PEDIDO Y ENTREGA:** Los médicos hemoterapeutas prestadores que facturan a través de la Asociación, utilizan insumos para la sangre que reciben los pacientes y los solicitan a la AMTC de manera presencial en donde la empresa proveedora es la Droguería Tácito SA que posteriormente una vez retirado, se le descuenta al médico de la Facturación mensual el monto del insumo que retiró, por esa razón dicha actividad contribuye a la función comercial de la institución.
- **GESTIÓN DE VALIDACIÓN PREST. APROSS:** Se realiza a través de un sistema web en el cual los médicos prestadores cargan las prácticas hemoterapeuticas que les realizan a sus pacientes y se valida diariamente.
- **OBRAS SOCIALES-CONVENIOS:** El objetivo de dicha función, es atraer la mayor cantidad de obras sociales que acepten tener convenio con la Asociación para posterior gestión de los prestadores a presentar la misma para ser facturada.
- **ATENCIÓN A PROVEEDORES DE SERVICIOS:** Se realiza un control sobre generador eléctrico, computadoras, matafuegos, etc.)
- **ACTIVIDAD CIENTÍFICA:** Comprende la difusión de eventos, armado de bibliográficas que son charlas mensuales disertadas por algún médico o técnico en Hemoterapia (socio), inscripción a cursos, emisión de certificados de cursos en general y charlas y reuniones científicas.
- **COMUNICACIÓN, MANEJO GENERAL Y ACTUALIZACIÓN DE PÁGINA WEB AMTC:** Consiste en la difusión en Redes Sociales (particularmente Instagram) de los eventos, cursos, efemérides, etc., subir a la página web noticias, eventos propios o extraídos de internet de otras instituciones, manejo de la Biblioteca (gestión y carga de material tanto libros de las distintas materias, revistas y monografías tanto físicos para prestar a socios o digital para descargar); creación de usuarios y claves para los socios y prestadores; y por último, enviar comunicados sobre informaciones en general por ejemplo anunciar un fallecimiento de algún miembro asociado tanto

médico como técnico en hemoterapia para lograr un objetivo colectivo de generar solidaridad social, esto es parte de la Cultura Organizacional de la AMTC.

- **FACTURACIÓN O.SOCIALES- 5 (CINCO)** en total: Al igual que la Facturación de Aproz, se realiza la gestión de recibir la misma, validar y autorizar las prácticas que el médico hemoterapeuta prestador solicita para posterior cobro de dinero, posteriormente se realiza la distribución de la misma en cada obra social.
- **GESTIÓN SOCIOS (Asociar y cobrar Cuotas Societarias):** La finalidad de esta función es la de tener a toda la población de médicos y técnicos de la Provincia de Córdoba asociada para posteriormente brindarles el Seguro de Mala Praxis, la cuota societaria es anual (se abona una sola vez al año), sin embargo, en el transcurso de los meses los socios lo van pagando ya que no hay una fecha impuesta para abonarla por parte de la Comisión Directiva.
- **BOLSA DE TRABAJO:** Se incorporó recientemente con el objetivo de que los Técnicos en Hemoterapia puedan conseguir un puesto privado si algún prestador de la Asociación (socio titular) está interesado en incorporarlo a su Servicio de Hemoterapia en alguna institución (Clínicas, Sanatorios y/o Hospitales).

Por otro lado, en el Estatuto se establece que la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba será dirigida, representada y administrada por una **COMISIÓN DIRECTIVA** compuesta por **TRECE (13)** miembros titulares que desempeñan los siguientes cargos: **PRESIDENTE, VICEPRESIDENTE, SECRETARIO GENERAL, TESORERO, SECRETARIO CIENTÍFICO, SECRETARIO DE ASUNTOS PROFESIONALES, SECRETARIO DE TÉCNICOS, 1º Vocal, 2º Vocal, 3º Vocal Y LA COMISIÓN REVISORA DE CUENTAS** (compuesta por dos médicos y un técnico en hemoterapia).

Tal como comentó el entrevistado Mariano De Souza últimamente se ha incorporado a muchos jóvenes como miembros de la Comisión Directiva con motivo de que la gestión apuesta a las nuevas generaciones para poder desempeñar sus tareas diarias, que están cada vez más atravesadas por la tecnología. Aun así todavía existe un grupo importante de perso-

nal que tiene varios años de antigüedad. Creemos que esta diversidad de edades y de experiencia resulta favorable; el choque etario y de conocimientos le permite a la organización poseer distintas perspectivas a la hora de resolver las distintas actividades.

Es de suma importancia destacar que casi la totalidad del público interno (empleados y CD) vive en la Ciudad de Córdoba y esto implica que no solo tienen una relación de trabajo sino que también se pueden observar relaciones familiares (tanto cercanas como más alejadas), de amistad, de vecindad, etc. Por otro lado, tal como nos comentaba Mariano de Souza, la AMTC se caracteriza por ser una organización en la cual no se producen despidos. Esto ha llevado a que una considerable parte del personal cuente con una antigüedad notoria en sus puestos. Dicho entrevistado, por ejemplo, posee una antigüedad de 27 años de servicio. Desde un punto de vista, nos indica que los empleados pueden trabajar tranquilos sin estar pensando que va a ser de su vida el día de mañana (siempre y cuando no cometan algún error grave). Pero desde otro punto de vista, nos puede indicar también que a veces el personal desarrolla su trabajo de manera relajada y a medias porque sabe o asume que no los van a despedir.

Según el Estatuto, la Comisión Directiva se ha de reunir una vez por mes, y, además, en forma extraordinaria toda vez que sea citada por el Presidente o a solicitud de tres de sus miembros. La realidad indica que estas reuniones se realizan normalmente cada 3 o 4 semanas y en relación al funcionamiento de la misma, uno de los entrevistados menciona que cada CD ha funcionado diferente porque es un grupo de personas distinto, aunque generalmente había una base común, hay comisiones enteras que casi no han acompañado al presidente en los dos años de mandato, otras que se han involucrado más. No obstante, siempre es el presidente el que lidera, tanto las reuniones como las decisiones en general.

Por último, se define a los socios según las siguientes categorías:

**-MIEMBRO MÉDICO TITULAR:** Médicos con título argentino o revalidado, estando dedicado a la especialidad con no menos de dos años de antigüedad en la misma, trabajar en un servicio con infraestructura adecuada y presentar un currículum que lo avale, presentar un trabajo de la especialidad como autor o coautor que deberá ser aprobado por la Comisión Directiva, ser presentado por dos miembros titulares de la Asociación y cumplir con los

puntos anteriores; la Comisión Directiva resolverá la aceptación o rechazo de la solicitud en votación secreta y por mayoría simple. El rechazo no implica situación de ofensa para el aspirante. Automáticamente son miembros fundadores de la Asociación los firmantes del Acta de constitución. Los miembros titulares tienen plena voz y voto en las Asambleas.

**-MIEMBRO MÉDICO ADHERENTE:** Médicos con título argentino o revalidado, demostrar dedicación a la especialidad y ser presentado por dos miembros titulares de la Asociación, trabajar en un servicio con infraestructura adecuada, dirigido por un jefe reconocidamente idóneo y presentar currículum que lo avale. La Comisión Directiva resolverá la aceptación o rechazo del aspirante de la misma manera que para los miembros titulares.

**-MIEMBROS HONORARIOS:** Médicos argentinos o extranjeros que se hubieren distinguido por sus aportes a la Hemoterapia e Inmunohematología. Serán nombrados en asamblea ordinaria a propuesta de la Comisión Directiva o no menos de diez miembros titulares; por votación secreta y por mayoría de dos tercios de los presentes. Es la máxima distinción que otorga la Asociación; no tendrán derechos ni obligaciones, no están obligados al pago de la cuota social; no podrán ocupar cargos directivos.

**-MIEMBRO TÉCNICO ADHERENTE:** Técnicos en Hemoterapia o Medicina Transfusional o acreditar su dedicación como técnico en la misma, ser presentado por dos miembros titulares o adherentes.

-Son obligaciones de los miembros de la Asociación:

- a) Conocer, respetar y cumplir estos estatutos y las reglamentaciones emanadas de las Asambleas y de la Comisión Directiva.
- b) Participar en el ochenta por ciento de las reuniones científicas y el cien por ciento de las Asambleas Extraordinarias.
- c) Abonar en término las cuotas sociales que fije la Comisión Directiva.
- d) Los miembros titulares están obligados a presentar un trabajo científico por año a la Asociación en carácter de autor o coautor.

Cantidad de personas por área:

- **Total de empleados (ámbito administrativo):** 3 y 1 Encargada de Oficina: 4 (CUATRO) empleados en total.
- **Total de miembros de la Comisión Directiva:** 13 miembros titulares.
- **Total de socios:** 312 asociados en total.

**TITULARES:** Médicos Titulares: 72 / Técnicos Titulares: 29

**ADHERENTES:** Médicos Adherentes: 53 / Técnicos Adherentes: 158

### 5.1.2. Análisis de Personalidad

Tal como sostiene Daniel Scheinsohn (1997), la realidad no puede ser abordada en su totalidad. Nadie puede contemplar y percibir todos los estímulos que tienen lugar en las situaciones de la vida real. La personalidad no es más ni menos que un recorte de esa vasta realidad; recorte que permite acercarnos a la vida y esencia de, en nuestro caso, la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba (AMTC). Claro está que no podemos analizar todo lo que en ella sucede, es por eso que este autor nos ofrece ciertas categorías a las cuales debemos prestarle atención.

A la hora de pensar en la **Endopersonalidad** (su sistema nervioso), toda organización debe contar con una misión, una visión, con objetivos estratégicos claramente definidos y actitudes, ya que, en torno a estos componentes, los miembros de la organización planificarán sus actividades y acciones a seguir.

La AMTC como organización histórica no posee ningún documento que estipule cuál es su filosofía organizacional, sus creencias, sin embargo si está descripta su misión y visión. Sin olvidar, que cada gestión ha establecido sus propias directrices y maneras de hacer las cosas.

**Misión:** *es la de una asociación científica de la especialidad de Medicina Transfusional en la Provincia de Córdoba, que mediante un estilo de gestión representativo y participativo trabaja en pro del mejoramiento de las condiciones de trabajo, amparo legal, asesoramiento científico, del profesional hemoterapeuta en la provincia de Córdoba; estableciendo vínculos*

*en representación de sus asociados, con otras sociedades científicas, organismos públicos oficiales y privados, deontológicos, universitarios, etc., con el fin de brindar a la población de la provincia de Córdoba un acceso igualitario, suficiente y oportuno a las prácticas de Medicina Transfusional, en un marco de aseguramiento de la calidad prestacional.*

**Visión:** *desde su creación, en 1984, la AMTC ha procurado el progreso y perfeccionamiento de la Medicina Transfusional en Córdoba, actuando como asesora científica ante organismos públicos y privados, defendiendo los legítimos intereses profesionales, científicos y éticos de sus miembros, velando por la estricta observancia de la legislación que rige nuestro accionar y de la ética profesional, prestando asistencia técnica a la comunidad sobre la provisión de servicios de la especialidad, siendo en el presente reconocida en la comunidad por su compromiso, responsabilidad y transparente accionar.*

El actual presidente de la AMTC, Héctor Carranza, comenta que cuando asumió su mandato, hace dos años atrás, se encontró con una institución no muy ordenada en cuanto a funciones de los empleados y objetivos de la misma. Carranza en su gestión espera que los empleados puedan participar y aportar nuevas ideas para el progreso y desarrollo general de la Asociación aportando cada empleado con su función. Se ha notado que las cosas fueron asentándose y creando un mejor ambiente laboral con más comunicación y entendimiento entre las partes.

De acuerdo a los retos y desafíos de la institución, el empleado entrevistado Mariano De Souza expresa:

“Creo que toda entidad o persona, jurídica o física, que tenga relación con la medicina y la salud humana, está desde marzo del 2020, empeñada en aportar algo relacionado con la supervivencia de las personas en particular y de la sociedad en la que se desempeñan en general, es decir ligado a los aportes que desde su lugar se puede hacer. Desde ese punto de vista la Asociación, por ser la rectora en temas de Hemoterapia puede y de hecho lo está haciendo, aportar experiencia, bibliografía y factibilidad por ejemplo, de transfundir hemocomponentes que puedan contribuir a paliar los estragos que el Covid-19 produce en algunos pacientes. También

íntimamente ligada a la nueva realidad en la que viven todos los seres humanos del planeta, está la supervivencia económica, el cuidado físico de su personal, y trabajar con toda prolijidad en las gestiones que son su objetivo diario, mensual, anual, tratando de que lo conseguido se mantenga; y prepararse para los eventos que puedan irse armando para cuando se definan mejor los perfiles del año que transcurre y en todo caso el próximo”.

En cuanto a creencias y valores, que Scheinsohn también llamará supuestos, pudimos identificar que todos ellos estaban dirigidos a una perspectiva humana. En la entrevista Paulina Ivarra hizo mención de esto muchas veces, poniendo énfasis sobre todo en la satisfacción de las necesidades de los socios.

Puesto que no existe ningún registro escrito y consensado sobre creencias y valores de la institución, nos guiamos por las declaraciones realizadas en entrevistas a los empleados para ver qué grado de conocimiento poseen los mismos acerca de las ideas y principios expresados por el mandatario, y a partir de ello confeccionamos la siguiente lista:

#### **Creencias:**

- Todos los empleados deben tener los mismos beneficios ya que no se posee una “jerarquía”
- Hincapié en la eficacia y satisfacción de las necesidades de todos los miembros asociados
- Prever y planificar antes de hacer
- Siempre se puede mejorar
- La calidad de los servicios es muy importante

#### **Valores: Perspectiva Humana de la Gestión actual**

- Coherencia entre pensamiento y acción
- Compromiso con las necesidades de los asociados
- Continua predisposición al servicio que se presta
- Solidaridad para aquellos que carecen de recursos elementales
- Austeridad en el trabajo
- Trabajo en equipo

- Flexibilidad en la modalidad de trabajo

La importancia de la tecnología y la interconectividad está presente en todos estos valores, es decir que se sustentan en la importancia de estar conectados y de trabajar en red. Las creencias de la AMTC se basan principalmente, en la necesidad de compartir el espacio de trabajo. Esta modalidad que ellos aplican se denomina “coworking”, e implica una oportunidad para la creación de redes, generando una sinergia particular que se genera compartiendo un mismo espacio de trabajo entre personas con perfiles distintos. Entonces la idea de esto, es que cada uno pueda aportar al trabajo de otro desde su conocimiento y perspectiva, haciendo de este espacio un lugar mucho más enriquecedor.

A pesar de que, como dijimos antes, no hay documentos oficiales que permitan conocer dicha filosofía, los empleados supieron reconocerla y coincidieron en la mayoría de los casos con Paulina Ivarra. Esto significa, a nuestro entender, que a pesar de que no existe una comunicación formal de los principios organizacionales, si hay, quizás, comunicación informal acerca de los mismos. O en su defecto, hay un buen conocimiento por parte de los empleados acerca de lo que hace y prioriza la organización en donde trabajan (en sentido práctico, cotidiano), a pesar de no haber sido nunca comunicados expresamente sobre ello. Sin embargo consideramos que es de suma importancia que el público interno conozca formal y explícitamente el proyecto organizacional de la AMTC, con motivo de guiar los quehaceres diarios a un propósito consciente y compartido por todos.

Tal como pudimos observar, la gente que ingresa a trabajar a la AMTC generalmente lo hizo por haber formado parte de un vínculo cercano con María Robledo, la misma se jubiló y se puede decir que fue una persona reconocida, respetada y querida por el público interno de la institución y también externo. Sin ir más lejos, Sol Sabaté (autora de este trabajo), fue la última empleada incorporada que ingresó con la tarea de iniciar el funcionamiento de la Biblioteca para el acceso de los asociados, fue adquiriendo conocimientos de todas las áreas y actualmente cumple funciones importantes como la realización de la facturación de todas las Obras Sociales, entre otras relativas a la Actividad Científica y a la Actividad Económica.

**Los valores y creencias**, circulan, como mencionamos anteriormente, alrededor de una perspectiva humana. Sobre todo para afuera, para con el público externo, es decir los socios y potenciales socios. Esto puede observarse nítidamente en la misión y la visión de la Asociación. Además, en la entrevista realizada a la actual Encargada de la Oficina (Paulina Ivarra), nos comentó e hizo énfasis en la importancia que le otorgan al servicio y la atención al prestador que factura y asociado. Trabajan para mejorar día a día en ese aspecto, sobre todo para lograr atraer a la mayor cantidad de socios. La prioridad es siempre la satisfacción de las necesidades del asociado. Por lo que hemos observado que esto es en gran parte verdad; los empleados desempeñan su trabajo sabiendo que se trata de un servicio, en donde se valora la calidad, la austeridad y la eficiencia. Éstas son en parte, las **actitudes** que posee la organización en general de acuerdo con el autor Scheinsohn.

Al diagnosticar la **Mesopersonalidad**, debemos pensar en carácter, sistemas y destrezas. Daniel Scheinsohn (1996) cita en su libro “Comunicación estratégica, Management y fundamentos de la Imagen corporativa” que “el carácter corporativo es la voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad” (p. 43). La AMTC posee una estructura compuesta por tres niveles jerárquicos: Autoridades (Comisión Directiva), Encargada de oficina y Empleados. Como describimos anteriormente, cada área tiene su espacio asignado y sus correspondientes funciones.

Héctor Carranza no mencionó ningún manual o documento normativo propio de la AMTC que estableciera cómo deben llevarse a cabo dichas tareas o funciones. Asimismo, al preguntarles a los empleados cómo se llevan a cabo las actividades en la Asociación respondieron, que los trabajadores ejecutan sus deberes basándose en las normas pero con cierto margen de flexibilidad. Las maneras de llevar a cabo las tareas son aprendidas y aprehendidas, tal como dijo nuestra informante clave en el día a día, no hay capacitación, todo se transmite oralmente de empleados antiguos a recién ingresados y se aprende en la práctica. Para ilustrar lo mencionado anteriormente, María Robledo (2020) comenta:

“Protesté siempre por esa causa y como durante muchos años fui el empleado con el que la C.D. tenía relaciones directas, era como que había nacido hecha y no necesitaba ir a ningún lado a aprender cosas...

Lo que no sabía lo aprendía, porque para eso siempre estuve siempre lista. Desde ese punto de vista, mea culpa, tal vez no insistí mucho y nunca me gustó mucho enfrentarme abiertamente; hay que aclarar también que no eran tiempos como ahora en que la “industria del coaching” en todo todavía no había florecido. Después, cuando se fueron lentamente incorporando personas, era para trabajos específicos (facturación, por ejemplo, para lo cual se buscó una persona con esa experiencia y así). Los acontecimientos sobrevenían y era una época de sacar conejos de la galera”

El último elemento de la mesopersonalidad que tomamos son las **destrezas**, aquello que en lo cual la empresa se destaca, lo que la diferencia de las demás instituciones de su índole. De acuerdo a lo expresado por el actual presidente de la AMTC, podemos definir las destrezas de la Asociación de la siguiente manera: Saber distinguir entre lo urgente y lo necesario; y planificar y actuar en base a ese principio y brindar servicios que otras Asociaciones de esta índole no brindan, sino que los ponen a disposición de otras instituciones. La Asociación de Medicina Transfusional se hace cargo de las mismas.

Aquí se puede observar nuevamente la interrelación que existe entre las destrezas y los valores / creencias / objetivos explicados anteriormente. Todo gira en torno a la satisfacción de las necesidades, y para ello no solo hay que actuar con rapidez sino también planificar actividades. Estas actividades no son otras que los servicios de Facturación, convenios nuevos con Obras Sociales, Asociar médicos y técnicos, las Capacitaciones, entre otros. La clave está, de acuerdo a las palabras del presidente de la AMTC, en lograr que todo funcione en las mejores condiciones posibles. Los entrevistados también estuvieron de acuerdo con esto:

- Satisfacer las necesidades de los asociados.
- Atender las disposiciones de los miembros de la CD

-Buscar nuevos convenios con Obras Sociales.

Para concluir esta dimensión de análisis con relación a la Cultura Organizacional, podemos decir que la Identidad Corporativa de la AMTC no se había renovado desde hacía décadas. Esto, no solo hacía que fuera percibida como una organización anclada en el pasado, sino que además, suponía una barrera para comunicar el gran esfuerzo que la Asociación estaba haciendo para adaptarse a los cambios en el sector de la hemoterapia y a las nuevas necesidades de sus audiencias.

Por último, vamos a analizar y describir la **Exopersonalidad** “(...) el cuerpo corporativo está compuesto por un conjunto de elementos muy heterogéneos. Estos elementos son los que a primera vista permiten conocer el estado de salud de la empresa” (Scheinsohn; 1996: pág 47). Uno de estos elementos, son **los servicios** que la AMTC brinda y hemos comentado líneas arriba:

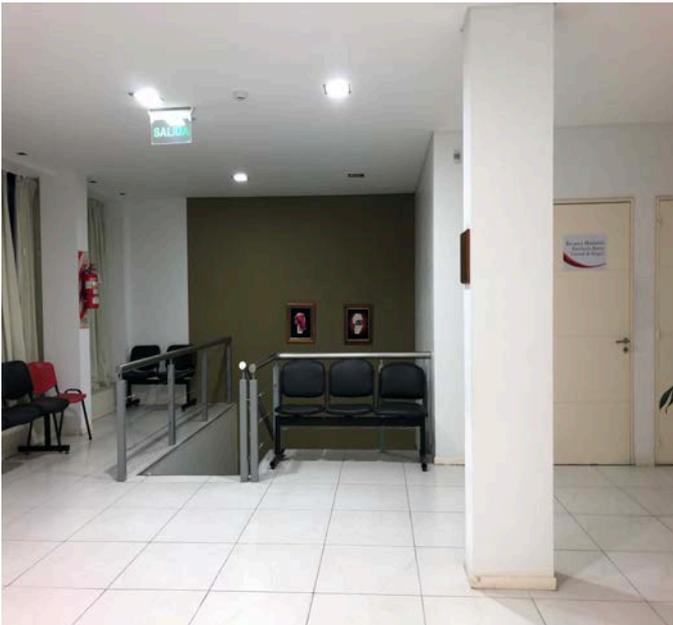
- Intermediaria entre prestadores y Clínicas, Sanatorios u Hospitales.
- Brindar capacitaciones tanto internas como externas presenciales y virtuales con descuentos significativos para todos y todas los asociados que integran la AMTC.
- Otorgar Seguro de Mala Praxis por ser asociado tanto para médicos como técnicos en Hemoterapia (50% para técnicos y técnicas).
- Ofrecer una Bolsa de Trabajo para los Técnicos socios que quieran insertarse a algún servicio de Hemoterapia de los prestadores.
- Brindar acceso a la Biblioteca física y virtual para los asociados.
- Asesoramiento legal para los prestadores que facturen a través de la AMTC.
- Disposición durante todo el año para alumnos y potenciales alumnos de la Carrera Trienal de Posgrado en Medicina Transfusional de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) para culminar la misma e insertarse en el ámbito laboral.

En cuanto a las **Instalaciones y el Equipamiento** que posee la AMTC, es pertinente decir que son lo suficiente aptos para llevar a cabo las funciones diarias sin ningún tipo de problema. Si hablamos de infraestructura como se detalló en el marco referencial de la

propuesta, el edificio es compartido con la Fundación Banco Central de Sangre (FBCS), encontrándose la AMTC en la planta alta de la edificación. El edificio es nuevo, donde se encuentra el ingreso principal por calle Caseros 1578, se perciben carteles en la fachada, pisos de cerámico, ventanas de aluminio y vidrio, el artefacto de Portero Eléctrico en perfecto estado de funcionamiento, los Baños son amplios (damas, caballeros y discapacitados) con ante baño, vanitory y espejos, pisos cerámicos, artefactos completos de marca, el local se encuentra pintado en techos, paredes y aberturas en buen estado de uso y conservación y todos los ambientes tienen puertas placas en madera, llaves de luz, de toma corriente, herrajes y vidrios completos y en buen estado. Por otro lado, se encuentra la oficina del Presidente, la oficina del personal, la sala de reuniones, el Auditorio “Zoom” para dictar las capacitaciones, la sala de sonido, la Biblioteca y unos baños con ducha que han sido recientemente inaugurados.



*Logo a la entrada de la AMTC*



*Planta Alta AMTC*

La oficina del personal administrativo es una sola oficina espaciosa y vidriada sin división que los empleados llaman “pecera” sin embargo es amplia y acogedora para cuatro empleados, las cuales se encuentran distanciados unos de otros y están equipadas con escritorios de madera, sillas, computadoras modernas y aire acondicionado frío/calor.



*Oficina del personal administrativo AMTC*

La Sala de Reuniones, posee una gran mesa alargada de madera en el centro y sillas del mismo material a su alrededor, la misma se destina para reuniones de todo tipo tanto para los empleados y Comisión Directiva, externos y para el encuentro de los docentes encargados de dictar la carrera de posgrado de Medicina Transfusional de la UNC para organizar las clases, exámenes, analizar o debatir situaciones particulares de los alumnos; también, se destina para determinados días durante la semana como ser los viernes que se tiende a organizar un almuerzo entre los empleados y los miembros que puedan asistir de la CD con motivo de dar por finalizada la semana.



*Sala de reuniones AMTC*

También, hay teléfonos fijos, cafetera y microondas en la cocina. Iluminación LED, lo mismo que en la planta baja donde se encuentra la Fundación Banco Central de Sangre (FBCS).

En la documentación que se presenta ante alguna institución (por ejemplo para Apross) se encuentra el logo de la AMTC, también junto con las publicaciones que se realizan para dar un aviso importante para prestadores u asociados vía mail o para enviar un comunicado de la Actividad Científica sobre las capacitaciones que se dictan en un espacio llamado “Auditorio-Sala de Zoom”, en donde el mismo se encuentra ubicado en la planta alta del edificio donde se destina que los socios estén presentes con el disertante y también es un espacio destinado para los alumnos de la Carrera Trienal de Posgrado en Medicina Transfusional-UNC en períodos de examen.



*Auditorio-Sala de Zoom AMTC*

Los asociados de la AMTC participan de las capacitaciones dictadas por instituciones externas de Medicina Transfusional, como por ejemplo la AAHITC (Asociación Argentina de Hemoterapia Inmunohematología y Terapia Celular), GCIAMT (Grupo Cooperativo Iberoamericano de Medicina Transfusional) y/o la Fundación Hemocentro Buenos Aires.

La Biblioteca toma protagonismo en año 2019 al momento de contratar a Sol Sabaté para que su función sea la de cargar los libros físicos con código y las distintas materias (en el libro y ser cargado en la plataforma) con el objetivo de que los socios puedan obtener libros de distintas materias, revistas, monografías tanto en formato impreso para llegarse a pedir prestado a la Asociación o digital para descargar, hay que remarcar que esta sección en la página web solo se encuentra habilitada y la pueden visualizar los socios accediendo con su usuario y clave puesto que no es de dominio público el acceso al material.



### *Biblioteca AMTC*

Al consultarles a los empleados si disponían de los recursos y materiales necesarios para hacer su trabajo, los mismos no dudaron en inclinarse y expresar “Siempre” y “Casi siempre”.

En última instancia queda describir la dimensión tecnológica en la AMTC. Ya hablamos de computadoras relativamente nuevas, con velocidad de procesamiento lo suficientemente apta para ejecutar los programas necesarios para el trabajo. Los aires acondicionados son modernos. En cuanto a software, antes muchas cuentas y trámites administrativos se hacían a

mano y en papel, recientemente se han incorporado nuevos servicios y programas para agilizar algunas cuestiones administrativas, como el sistema de validación web de las Obras Sociales que se implementó para evitar la utilización del Fax y los prestadores que facturan a través de la AMTC puedan cargar las prácticas que les realizaron a los pacientes a través de dicho sistema para de esa manera reducir la cantidad de papel utilizado.

Actualmente se utilizan los siguientes medios de comunicación dirigida:

Escritos:

- E – mail
- WhatsApp (directo a la Encargada o cualquiera de los miembros y a cualquier socio adherente o titular inscripciones a cursos, pagos de cuota societaria o consultas varias)
- Minutas de reunión. Se envían vía e-mail a los asociados comunicando lo resuelto en las asambleas realizadas. No siguen un formato preestablecido.

Orales:

- Teléfono (personal de cada uno de los asociados y de los miembros de la CD)

Aproximativos:

- Asambleas de socios (generales o limitadas a la Comisión Directiva)
- Reuniones en general (para difusión de programas oficiales, proyectos, alguna cuestión a resolver de índole laboral o personal, etc.)
- Capacitaciones organizadas para los socios (incluidas charlas mensuales, curso de capacitación continua anual, taller o eventos externos, los cuales reciben descuentos en inscripción por ser socios)
- Almuerzo de fin de año o alguna fecha festiva

Medios auxiliares:

- Carpetas institucionales y flyer informativo: Su principal objetivo es brindar información resumida acerca de las actividades de la AMTC. Se utilizan exclusivamente para público externo, como ser en reuniones con representantes de otras instituciones, flyer para promocionar algún curso y/o placas para el aniversario de la institución que es el 14 de junio, en conjunto con el Día del Donante Voluntario de Sangre. Son encargados a un diseñador gráfico, programador que brinda servicios de consultores en informática (quien fue el encargado de crear la página web de la Asociación) y utiliza los colores del logo de la Asociación.

- Banner de lona con el logo de AMTC (para las Jornadas Cordobesas de Medicina Transfusional que se realizan cada dos años donde participan profesionales de todas partes del mundo para disertar algunos y otros para ser oyentes de talleres y charlas, es organizado por la AMTC con sponsors, dirigido para médicos, técnicos y bioquímicos.

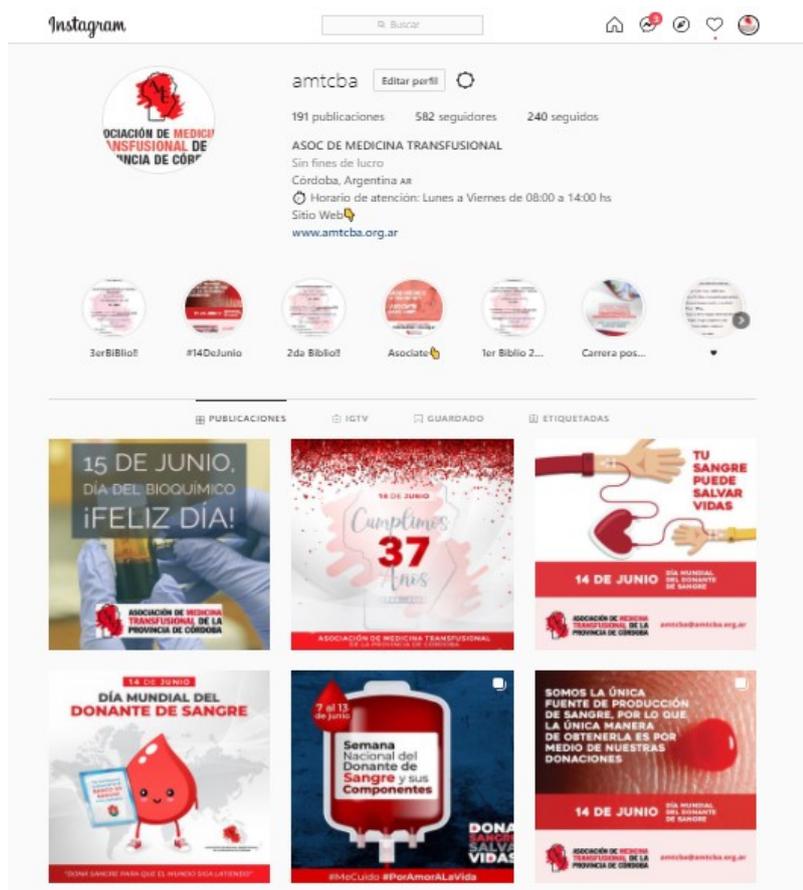
La AMTC cuenta con una Página Web y perfiles en dos Redes Sociales: Facebook e Instagram. En estos casos, la utilización de los mismos no sigue una estrategia definida, sino que responde a las necesidades del momento, especialmente con la finalidad de promover la adhesión de los médicos y técnicos para que se asocien. A continuación, se ofrece un breve detalle de lo observado en cada una de las Redes Sociales.

Facebook: La *fanpage* fue creada y está visible, sin embargo, no se utiliza actualmente.



*“Pantalla de la Fan Page de Facebook de la AMTC” (Fuente; Facebook)*

Instagram: Como se sabe, es la red social más utilizada del momento por los usuarios, en su perfil se indica que sigue a 240 perfiles y es seguido por 582 personas. Las placas (publicaciones en el Feed) se van adaptando de acuerdo a las necesidades, es decir, publicaciones en general de efemérides, para una fecha festiva en relación con la Medicina Transfusional en muchos casos y otros como pascuas o navidad. También publicaciones referidas a la promoción de eventos científicos tanto organizados por la AMTC como de otras instituciones, puesto que se creó la cuenta con la intención de brindar información actualizada relativa a Cursos, Jornadas, Congresos o de interés general para los asociados.



*“Pantalla de Instagram de la AMTC” (Fuente; Instagram)*

Página web: Al buscar la palabra Asociación de Medicina Transfusional en Google, el primer resultado es la página web de la AMTC, puesto que su nombre no remite a ningún otro dominio web. El primer mensaje al ingresar es la palabra “ASOCIARSE” el cual abre una pestaña de contacto para comenzar el proceso de asociarse. La página contiene las siguientes secciones: “Institucional”, “Novedades”, “Capacitaciones”, “Científicas”, “Posgrado”, “Socios”, “Apross”, “Intranet”, “Contacto” y “Acceder” que es para los socios exclusivamente donde pueden ingresar a la Biblioteca.

Actualmente la página web es actualizada periódicamente por la encargada de administrar las redes sociales y la actividad científica (investigadora de dicho Trabajo Final de Grado).



### *Pantalla de Página web de la AMTC*

Cabe aclarar que en un primer momento, cuando la empleada Sol Sabaté ingresó a la institución pareciera que no se le otorgaba valor a las Redes Sociales y a la actualización general de la página web de la AMTC, como ser las secciones “Noticias”, “Novedades”, la “Biblioteca Digital” era inexistente, la Asociación si contaba con la “Biblioteca Física” (los socios solicitan libros en forma de préstamo y son devueltos en una fecha establecida), pero muchos socios no tenían conocimiento de dicho beneficio, no se contaba con una “Bolsa de Trabajo” (se encuentra habilitada actualmente para médicos socios que tengan interés en incorporar a su Servicio de Hemoterapia a técnicos y los mismos subir su CV a dicha plataforma), tampoco se había creado la sección “Avisos” (se publica información periódicamente para prestadores y/o socios) y por último, la sección “Científicas” en la cual se pueden visualizar los “Eventos” y las “Reuniones Grabadas” donde se encuentran las capacitaciones virtuales que fueron dictadas para los asociados a través de la plataforma Zoom.

### 5.1.3. Análisis de Cultura

Tomando como referencia el enfoque que establece Daniel Scheinsohn (1996) alrededor del concepto de Cultura Corporativa, es importante partir desde la base de que una empresa o cualquier tipo de institución como la AMTC, está constituida por personas. Ellas son las que estructuran, dan vida y sentido a las organizaciones. Es por ello que la comprensión de la cultura de cualquier ámbito o establecimiento, requiere la comprensión de valores, tradiciones, comportamientos y creencias de las personas, que en este caso, conforman el público interno de la Asociación. Alejandra Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008) adoptan una postura similar, al considerar la organización como un espacio de interacción entre personas, las cuales son las generadoras de cultura.

Conforme a lo analizado en Vínculos/Públicos, la organización está atravesando un proceso de transformación del personal, de transición entre el público de mayor antigüedad y los más nuevos o jóvenes. Esta heterogeneidad trae consecuencias a veces negativas.

Por otras declaraciones del empleado Mariano De Souza, pudimos observar que el presidente de la AMTC está abierto a los cambios y fomenta la participación de su grupo de trabajo a través de la tecnología. Se lo reconoce como justo y flexible con sus inferiores, como así también igualitario y participativo en la toma de decisiones. Además, de acuerdo a lo expresado por Mariano De Souza, es un líder que busca congeniar con los más jóvenes e involucrarse en los temas que impone la tecnología en estos días.

Si consultamos nuevamente el Marco de Referencia, podemos observar que estamos hablando de un clima laboral inadecuado desde el punto de vista del trabajo en equipo. Pareciera que existe una carencia de incentivos que lleve a los miembros de la institución a integrarse y cooperar en equipos, ya que éstos realizan sus tareas de manera individualizada. La falta de capacitaciones a los empleados y carencia de una comunicación interna planificada es otro obstáculo común a las instituciones del tercer sector como la AMTC. Esto impide una mejora en términos de integración participativa a nivel interno.

A continuación, las palabras de entrevistada María Robledo, son ilustrativas:

“En la actualidad no puedo opinar, ya hace un año y medio que no trabajo allí. Lo que estoy segura es que todo ha cambiado desde que me fui. Hasta entonces era bastante paternalista y maternalista. Todos los empleados fueron traídos a la institución por mí, y como todos en el momento del ingreso eran personas muy jóvenes, la idea de formar o enseñar a trabajar siempre estuvo presente, sólo que en última instancia esto depende de la persona, que por su naturaleza sea permeable a aprender o crea que lo sabe todo, o quiera agregar una impronta personal valiosa”. (M. Robledo, comunicación personal, 26 de marzo de 2021).

Es visible también el grado de individualización a la hora de realizar las tareas; existe confianza entre pares, sin embargo cada uno está abocado en cumplir con su trabajo. La vida diaria en la AMTC es notoriamente rutinaria; hay escaso margen para la cooperación a través de intercambios de ideas, de opiniones, de diferentes formas de hacer las cosas. Lo importante es hacer lo que corresponde y esperar el horario de salida para regresar al hogar.

Se pudo observar que los empleados piensan que las decisiones en la AMTC son tomadas por las personas con poder y autoridad (Comisión Directiva). Cabe destacar que casi la totalidad del público interno no cuenta con título profesional, por lo que la formación no es una cualidad fundamental a la hora de detentar poder dentro de la Asociación. Como consecuencia, se observa que el grado de profesionalización tiene muy poca influencia a la hora de tomar decisiones en la organización. No se demuestra que las personas experimentadas o formadas tengan autoridad y poder de determinación. Esto se trasluce que las decisiones son tomadas por los “jefes”, por los líderes autoritarios a quienes hay que obedecerles y cumplir según lo establecido.

De acuerdo a los entrevistados, comentan que los conflictos que emergen de la AMTC no son controlados ni evaluados de manera planificada, sino que se solucionan sobre la marcha. Tales inconvenientes resultan básicamente de un problema de comunicación que no es tratado ni resuelto de acuerdo a prácticas, políticas ni acciones definidas, debido a que no hay un área o persona dedicada a la comunicación que pudiera superar este tipo de desajustes.

Lo que es evidente en la AMTC, es la prevalencia de la cultura de la informalidad. La comunicación institucional y la manera de afrontar ciertas situaciones imprevistas se producen de manera indeliberada, lo cual afecta muchas veces la organización de los miembros a la hora de encarar una problemática. En este sentido, Mariano de Souza sostiene que en la administración “rige la informalidad”, puesto que el trabajo del empleado debe realizarse en función de las inquietudes del prestador y/o asociado. La Encargada de Oficina, Paulina Ivarra, admite que atender las necesidades del socio o prestador supone dar respuestas rápidas, renunciando muchas veces a los procedimientos formales.

Utilizando los conceptos de Cultura Fuerte/Débil y de Culturas de Cierre/Apertura propuestos por Scheinsohn, podemos decir que la AMTC pertenece a una Cultura Pasiva-Adaptativa, ya que se trata de una organización que no posee un proyecto organizacional fuerte y conciso. Estamos hablando de una institución cuya cultura es relativamente débil. Decimos “relativamente” porque si bien no existe un manifiesto de creencias y valores comunes a todos los empleados, sí podemos evidenciar prácticas típicas que definen el funcionamiento de una Asociación como la analizada. Por ejemplo, la cultura de la rigidez en el cumplimiento de tareas y en el hecho de atender las necesidades del socio o prestador y estar cerca de ellos. Sin embargo, predomina una cultura endeble desde el punto de vista de la cohesión e integración. Cada área trabaja de acuerdo a las exigencias del jefe, sin la definición de un norte compartido por todos. Podemos hablar en este sentido de lo que suele denominarse como la existencia de subculturas.

La AMTC es además Adaptativa, en el sentido de que la institución supo adaptarse a los cambios del entorno a lo largo del tiempo. Por ejemplo, en el desarrollo de la Asociación se establecieron relaciones con todas las instituciones que les permitieron y con muchas que en un primer momento, no les consideraron un interlocutor válido pero que con el tiempo y hechos se probaba que sí lo eran. A nivel de la legislación, la política sanitaria, las entidades deontológicas, las obras sociales, las asociaciones científicas de la especialidad a todo nivel, nacionales y extranjeras y las entidades colegas de otras especialidades de Córdoba (en dos oportunidades para conformar superestructuras de defensa de los médicos especialistas a nivel corporativo, llamadas Foro de Especialidades).

No obstante, la AMTC tuvo que atravesar algunas dificultades respecto a su entorno. Partiendo nuevamente de la entrevista realizada a nuestra informante clave, recuperamos la siguiente cita a modo explicativo. “María Robledo” (empleada jubilada de 74 años de edad), mencionó varias dificultades que tuvo que atravesar la AMTC con otras instituciones:

“...definir como momentos difíciles a algunos y a otros no, me resultaría imposible, cada uno era iniciar un camino que no se sabía dónde podía terminar, porque sus proyecciones eran insospechadas. A veces con más aceptación que otras, más creatividad empleada, más personas y recursos implicados aunque con la misma firmeza y convicción”.

Como vemos, la Cultura Organizacional en la Asociación no es del todo “Débil”, como tampoco se puede decir que es plenamente “Adaptativa” o abierta hacia el afuera. El resultado de esta conceptualización propuesta por Scheinsohn, configura un tipo de **Mentalidad Organizacional denominada Exploratoria**. En otras palabras, la AMTC se sitúa entre la apertura hacia el entorno y busca la disciplina. Posee iniciativa y se caracteriza por su autonomía.

Hay dos cargos en la AMTC que se destacan de sobremanera debido a ciertos comportamientos que definen su posición en las reuniones de la CD. El primero es el Presidente de la AMTC (Héctor Carranza) quien toma la palabra al final y es escuchado en absoluto silencio y con total atención. Es además, quien define en caso de empate en las discusiones sobre la toma de decisiones de alguna cuestión determinada. Y el segundo, es Ernesto Aguirre (ex- presidente de la AMTC).

Para el entrevistado Mariano de Souza, existen héroes o figuras históricas que han dejado una huella significativa en la AMTC el cual es el segundo destacado, Ernesto Aguirre, quien permaneció hasta entonces en los primeros momentos de la institución, el cual tuvo varios mandatos en la CD, actualmente desempeña su cargo en la Comisión Revisora de Cuentas sin embargo su trayectoria en la Asociación es admirada tanto para miembros de la CD como para los empleados, su rol es destacable ya que los empleados lo siguen respetando y considerando “autoridad” pese a que el mismo exprese que ya está con “un pie afuera de la

Institución”, diversos conflictos o cuestiones que surgen en la actividad diaria se le es consultado a Ernesto Aguirre, quien es llamado por los entrevistados como el “padre” de la institución, donde consideran que tal persona contribuyó durante muchos años tanto física como económicamente para que la Asociación hoy sea lo que es. Usualmente Ernesto Aguirre asume más responsabilidades de las que debería, teniendo en consideración que ya está en planes de jubilarse y delegar responsabilidades empero no dejando su vocación que es la medicina según lo expresado por dicho entrevistado. Hay que destacar que el actual presidente por lo general no cumple mayores funciones e incluso generalmente no asiste a la institución de manera periódica como es el caso que comentábamos de Ernesto Aguirre, el cual actualmente se encarga de dirigir las acciones durante la asamblea, presenta la agenda, reparte los documentos pertinentes y es, en general, quien empieza a tratar cada uno de los temas, pero siempre dejando abierta la discusión a lo que los miembros tengan para decir, sobre todo la palabra de Héctor Carranza.

### **El contexto: Rituales**

En la AMTC no existe un manual de procedimientos que establezca un “deber ser” de los procesos de comunicación (mensajes de producción). Todo se rige, en general, por los usos y costumbres que se han establecido con el tiempo y que pueden provenir de la cultura particular de cada una de los empleados que componen la Asociación.

Sin embargo, se desarrollan ciertos actos rituales en lo que sigue vamos ofrecer una breve descripción de los siguientes: el saludo y la vestimenta, los anuncios de los fallecimientos, los días conmemorativos (día del trabajador, día de la hemoterapia y demás días festivos).

En cuanto a los rituales de pertenencia, entre los que se menciona el código de vestimenta que se enmarca dentro de las normas de la institución junto a una ética de comportamiento y disposiciones de carácter cultural, se pudo observar que los empleados no poseen uniforme, por ello se encuentra abierta la posibilidad de vestir con prendas formales, sin embargo no se incorpora el logo de la AMTC en la vestimenta de los empleados, se pudo observar que el personal masculino viste con chomba o camisa, pantalón negro y zapatos. Y en el caso de las

mujeres, hay que remarcar que no está permitido el uso de faldas, tampoco es conveniente lucir un estridente escote por lo que se utiliza como prenda superior una camisa blanca u otro color, pañuelo al cuello y suéter (por lo general negro). Por otro lado, los directivos visten camisa y corbata, saco, pantalón negro y zapatos. Podemos ver como claramente se marca una diferencia entre jerarquías ya desde el uso de la vestimenta. Esta diferenciación si bien existe, es sutil a la hora de visualizarla y no de gran impacto para quienes observan desde afuera.

Respecto de los rituales de reconocimiento y puntuación pudimos observar que el saludo es amistoso entre los miembros de la Comisión Directiva cuando se concreta una reunión, por ejemplo algunos se ponen de pie, hay chistes, demostraciones de afecto (un apretón de manos, una palmada en la espalda). Se pudieron observar rituales de deferencia y de confirmación ante el Presidente (escuchar en silencio, otorgarle el lugar de la cabecera) pero fue éste el único caso. El saludo entre los empleados se puede decir que es informal utilizando un lenguaje coloquial, y si asisten a la Asociación personas externas para participar de una reunión el saludo y trato es con cortesía.

Por otra parte, una cuestión que pudimos observar que es parte de la Cultura Organizacional, ya que es una cuestión colectiva que genera solidaridad social y es el hecho de anunciar fallecimientos de algún socio vía e-mail para todos y todas los miembros asociados donde se da el pésame a la familia, colegas y amigos del fallecido. Este correo que se envía y realiza el día que fallece la persona independientemente si es horario y día de trabajo, puede ser sábado y domingo pese a que no se trabaje dichos días. La información sobre el aviso parte del presidente de la AMTC que es quien está en contacto permanente con los colegas asociados, luego se lo comunica a Paulina Ivarra (Encargada de Oficina) y posteriormente a la empleada Sol Sabaté para que sea enviado a todos los miembros asociados. La nota por lo general es con un fondo blanco con el logo de la Asociación en donde se escribe la fecha del fallecimiento, el nombre completo de la persona y que función o cargo desempeñaba en tal o cual Clínica o Sanatorio, sin dar detalles del motivo sin embargo remarcando principalmente que fue un miembro querido por la Asociación y por último, el mail es firmado por la Comisión Directiva.

En cuanto a los festejos, podemos mencionar una situación clave como ejemplo, donde se realizó una celebración para honrar a una empleada que tuvo una larga trayectoria en la Asociación y se tuvo que retirar por motivo de jubilación, por ello se llevó a cabo una despedida sorpresa que fue organizada por el personal administrativo, hubo picada, brindis y algunas palabras afectuosas por parte de los empleados hacia la misma.

Haciendo alusión a lo comentado anteriormente, se efectúan celebraciones ante alguna situación especial o fecha festiva como por el ejemplo el Día del Trabajador, que fue organizado en conjunto con la institución que se encuentra en la planta baja del edificio (Fundación Banco Central de Sangre), por ese motivo se apela a generar una buena relación entre ambas instituciones que se encuentran ubicadas en el mismo sitio. Por ello se llevó a cabo un encuentro en la parte del auditorio “zoom” donde hubo un almuerzo con los directivos, empleados de ambas instituciones en la que el presidente expresó unas palabras de agradecimiento por el trabajo en conjunto de todos los empleados solicitando además que se trate de entablar una buena relación entre la AMTC y la FBCS que no son idénticas pero si semejantes como por ejemplo que se trabaje para en la especialidad Hemoterapia.

También es importante resaltar que el Día Mundial del Donante Voluntario de Sangre se festeja todos los años, particularmente en el año 2021 teniendo en cuenta el contexto mundial que atravesó el mundo por la pandemia de Covid-19 se intentó adaptarse llevando a cabo un festejo virtual con invitación para todos los asociados (médicos y técnicos), en el cual se sortearon inscripciones para médicos y técnicos para participar del XVIII Congreso Argentino de Medicina Transfusional dictado por la AAHITC (Asociación Argentina de Hemoterapia e Inmunohematología y Terapia Celular) con modalidad Virtual.

Además, se efectúan festejos por cumpleaños de integrantes de la CD u otro evento social que organiza la AMTC como la cena de fin de año. Se repite todos los años en el mes de diciembre, por lo general, en el auditorio de la sede o en algunos años de acuerdo a lo mencionado por un entrevistado, se realizaba en un restaurante acordado en zona céntrica o barrios aledaños (Alta Córdoba, General Paz). A este evento generalmente no asiste la totalidad de los socios, a pesar de hacerse extensiva la invitación, los que si asisten son los mismos que están presentes en la CD, el personal administrativo, de limpieza y algunos

prestadores que también son asociados. El año anterior, el festejo fue realizado en el domicilio del presidente de la Asociación, el trato entre todos se pudo observar de forma amistosa dejando de lado la formalidad que se tiene en el trabajo.

Todos los eventos que se concretaron a lo largo de estos años como las Jornadas Cordobesas de Medicina Transfusional que se realizan cada 4 años, Paulina Ivarra fue la encargada de tomar las fotografías para luego ser enviadas a la empleada Sol Sabaté para luego ser publicadas en la página web de la Asociación y perfiles de redes sociales, particularmente Instagram. Dichas fotografías también son empleadas en algunas carpetas institucionales, folletos y videos institucionales.

En los casos observados no se registraron rituales de reparación ni transgresión.

A nivel institucional no se planifican acciones cuya meta sea reducir la posibilidad de conflictos, pero sí ocurre que los miembros de la CD organizan almuerzos o juntas luego del horario de trabajo. En esta línea, Mariano De Souza manifestó que los únicos instantes de descanso o refrigerio se dan en las horas extras o al momento de una comida. Es decir, la AMTC no gestiona ni planifica de manera deliberada acciones para contrarrestar las exigencias propias de la rutina, sino que se realizan a merced de las decisiones e iniciativas espontáneas de cada miembro de la CD o empleado.

#### **5.1.4. Análisis de Identidad**

Como mencionamos en el apartado de Personalidad, existe una misión, visión y valores en la institución, decidimos entrevistar al presidente de la AMTC y en el encuentro le consultamos si poseen algún documento formal y escrito que detalle acerca de estas temáticas. Héctor Carranza nos contó que tenían oficializado la misión, visión, valores y objetivos de la institución pero que de todas maneras su gestión y, por ende todo su equipo de trabajo, se guían a través de ciertos valores que los hacen diferentes. Al consultarle entonces si el foco de la gestión estaba en puesto en los denominados “valores humanos”, él respondió

lo siguiente: “Sí, tratamos de que los valores estén ligados con lo humano y que el respeto predomine entre todos.” (H. Carranza, comunicación personal, 17 de enero de 2021).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, en las entrevistas se puede reflejar que el personal coincide con las declaraciones del presidente de la AMTC. Cabe aclarar que no se les brinda a los empleados una charla introductoria sobre esta temática. Esto significa que si la gran mayoría reconoce la filosofía organizacional, es porque el mismo ambiente laboral y la rutina diaria llevan a comprender la esencia de la organización. Pero la explicitación es importante para lograr una interiorización en cada uno de los empleados, con el propósito de empujar hacia un mismo fin, y justamente esto es lo que está faltando.

Más allá de la percepción del público interno, esta realidad puede visualizarse en la página web de la AMTC, en donde el contenido se basa fundamentalmente en las acciones de gestión, en brindar capacitaciones para los socios e información de utilidad para los mismos para así promover la Actividad Científica al ser una Asociación Científica sin fines de lucro. Asimismo, podemos decir que el discurso de la AMTC es una combinación entre un Discurso de la relación, de la actividad y de la vocación, en ese orden. Lo importante reside en los servicios que se prestan, las relaciones que se establecen con el prestador que factura, asociado o potencial asociado y el compromiso que se tiene para con el mismo.

Desde el punto de vista interno, el sector es caracterizado por poseer un fuerte énfasis en las tareas; los empleados se enfocan más en hacer las cosas bien que en saber en realidad para qué lo están haciendo. Son conscientes de que deben estar al servicio del prestador o asociado, pero cumplen por cumplir, no hay metas a largo plazo y hay poco involucramiento con los objetivos estratégicos y la filosofía organizacional. Nuevamente estamos hablando de la doble caracterización que tiene lugar en la AMTC, basada en trabajar por y para el prestador y asociado y de esa manera atender los requerimientos que derivan de la gestión de la CD actual. Por otro lado, existen subculturas debido a la falta de relacionamiento entre las áreas, y el rigor de la rutina limitada al corto plazo conlleva a que la planificación no exista. Todo debe ser rápido, el tiempo vale oro.

Bajando al nivel de la AMTC, el **proyecto organizacional** va a estar compuesto por aquellos atributos óptimos deseados o fantaseados por la organización. El presidente de la AMTC insiste en esta construcción de una Asociación como la mencionada anteriormente; recalca que no es un hombre que se conforme con lo que tiene ni con lo que ha logrado en sus mandatos y que eso mismo es un motor personal que lo lleva a seguir mejorando la Asociación. El hecho de que una institución funcione a partir de una estructura de muchas personas, determina que habrá múltiples percepciones y puntos de vista. Esto está íntimamente relacionado a lo que plantea Schvarstein (1991) en su Psicología Social, en donde lo que la importa son las interacciones que se dan dentro de la organización y no tanto las propiedades individuales de sus miembros. Hay que enfocarse en el todo y en sus relaciones y no solamente en hechos aislados.

Ahora bien, sabemos que cada organización es única, posee atributos y características que la distinguen de las demás. Al tratarse de una Asociación Científica, la AMTC trabaja pensando en el asociado y se ve sujeta a la coyuntura y de los empleados que la administran, por ese motivo es tan importante el rol de cada empleado y las relaciones que se establecen entre los mismos. En este caso, el modo de atender al público (calidad de atención) es uno de sus fuertes. Aparentemente son las personas que vienen de afuera las que notan el contraste con otras asociaciones o entidades similares.

Otro punto que distingue a la AMTC de otras instituciones del rubro, es la accesibilidad. El presidente de la Asociación como máxima autoridad, no es visto como una persona inalcanzable o alguien con quien no se pudiera hablar o llegar a contactar. Obviamente hay ciertas cuestiones lógicas, ya que no es cuestión de hablar por hablar, normalmente el secretario puede agendar turnos para quienes soliciten hablar con él -por cuestiones protocolares-. Sin embargo no es inusual que algún colega o trabajador se lo cruce en la calle, o sea amigo de la familia o vecino, lo cual propicia a que se pueda dar un diálogo laboral incluso fuera de la institución. Esto afianza aún más la idea de que la AMTC tiene un rasgo diferente y más familiar o cercano que otros que son más urbanos y masivos.

Identidad, personalidad y cultura se entrecruzan constantemente. Se determinan la una a la otra. La AMTC se caracteriza entonces por ser una organización científica que enfatiza en la

calidad del servicio al prestador y asociado como ya se mencionó y la satisfacción de sus necesidades. Otro de sus atributos que hemos podido ir vislumbrando a lo largo de este diagnóstico y mediante la observación son:

- Proveedora de servicios no convencionales (Facturación para facilitar el trabajo al médico hemoterapeuta prestador)
- Creencia en la austeridad y la calidad
- Apuesta a las nuevas generaciones en los miembros de la CD
- Contacto personal con el asociado y potencial socio. Escucha activa
- Personal cumplidor con sus tareas y actividades
  
- Excelente servicio de atención al prestador y asociado

Estos atributos óptimos, que deberían de conformar el Libro de Identidad de la AMTC, son, como se puede distinguir a simple vista, todos positivos. Scheinsohn afirma que este tipo de documentos deben resaltar aquellas virtudes o características diferenciales que posee la organización y que deben tenerse en cuenta a la hora de pensar en los objetivos estratégicos.

### Identidad físico visual

Cada institución, como sostiene Scheinsohn (1997), dispone de un sistema organizado de signos que la identifiquen a ella -y a sus productos-, instrumentando una heráldica corporativa. Entre estas formas de identificación encontramos el isologo, la papelería, carteles, letreros, el color representativo, tipografía, lema institucional, etc.

La AMTC dispone de todos estos elementos que la distinguen y le aportan una identidad propia. Analizando cada uno de éstos, comenzaremos con el isologotipo, tenemos el propio de la Asociación (el actual y el anterior). Ambos consisten en una figura con la forma de la provincia de Córdoba en color blanco y letras negras. En su interior podemos visualizar y tiene como significado de acuerdo a lo expuesto por la entrevistada María Robledo en donde

en un inicio se llamó “Asociación de Hemoterapia e Inmunohematología de la Provincia de Córdoba”, sin embargo ya en el año 2004, ya con 20 años de existencia de la misma, se decidió cambiarla por “Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba” con las siglas AMTC, por considerar que esta última denominación comprendía todas las implicancias y actos médicos que en los últimos años se habían agregado a la especialidad y que no estaban contemplados en el primero.

El logo busca generar empatía y acercamiento entre toda la comunidad hemoterapeuta de la Provincia de Córdoba, generando un sentimiento de unión y participación. El fondo como se ve en las imágenes es de color blanco y los colores que predominan son el rojo principalmente haciendo referencia a la sangre y por otro lado el color negro en ambos logos.



*A la Izquierda: Logo Actual – A la Derecha: Logo Anterior*

### 5.1.5. Análisis de Imagen

Daniel Scheinsohn (1996) parte de la perspectiva de cómo la imagen de la empresa en el inconsciente de las personas puede favorecerla o perjudicarla, dependiendo de cuán fidedigna sea la coherencia entre actos y mensajes. A continuación, mostraremos los diferentes resultados obtenidos en entrevistas realizadas a diferentes miembros de la AMTC. Las preguntas pretenden indagar sobre las percepciones y sentimientos que tiene el público interno acerca de su lugar de trabajo y de la Asociación en general. Hemos decidido indagar acerca del clima laboral. Lo que nos interesa saber es la comodidad que posee el personal a la hora de realizar sus tareas dentro de la organización como así también el grado de pertenencia e involucramiento con la filosofía de la misma.

Una de las cuestiones que planteamos fue sobre el recibimiento que tuvieron al momento de ingresar a la AMTC, es decir, si fueron bienvenidos y de qué manera. Las respuestas de los empleados fueron que se sintieron disconforme con su recibida y todos pudieron afirmar que en su ingreso recibieron información sobre cuál iba a ser el rol a desempeñar y que fueron guiados, por así decirlo, a la hora de aprender su trabajo. Sin embargo, esto no significa que durante el proceso se los siga capacitando y formando en cuanto al desarrollo de sus actividades, puesto que no hay capacitaciones lo cual resulta dificultoso al principio el “no cometer errores”, por lo cual se aprende a medida que se trabaja.

En cuanto a las condiciones de trabajo, todos los empleados afirmaron estar conforme con las mismas. Si bien las condiciones en donde se desempeñan son aptas y suficientes para llevar a cabo su trabajo, quizás puedan existir algunas cuestiones tanto materiales como ambientales que podrían ser mejoradas por ejemplo, la implementación de capacitaciones.

Las palabras del entrevistado denotan lo siguiente:

“Mi área específica de trabajo es liquidación de sueldos, honorarios a proveedores y establecimientos, pagar cuentas y servicios, son herramientas provistas por los sistemas bancarios y procedimientos realizados por mí. En

cuanto a preparación y recursos en general, cursos o seminarios específicos, en veinte años, sólo en una ocasión se nos pagó un curso sobre “liderazgo”, para el cual contrataron a los coaches para realizar el curso en el Auditorio de la Asociación, para hacerlo conjuntamente con el personal de la institución que ocupa la planta baja del edificio, la FBCS”. (Mariano De Souza, comunicación personal, 11 de marzo de 2020).

También es importante que los empleados se sientan motivados a la hora de trabajar, recibir apoyo por parte de sus superiores, y que los miembros de la CD se interesen en saber cuál es el estado emocional de sus empleados para que cada uno de ellos encuentre un buen lugar para desempeñarse. Las entrevistas han demostrado que la CD sí se preocupa por conocer las necesidades de sus empleados y ser escuchados si presentan algún problema personal o de la oficina.

En cuanto a si se sienten motivados por sus jefes, los empleados entrevistados sostuvieron que son reconocidos y felicitados cuando llevan a cabo de manera correcta sus actividades. Creemos que la Encargada de la AMTC, si bien claramente valora el trabajo de sus subordinados, no son conscientes de la importancia que tienen estas actitudes. Estas generan implicación y pertenencia en el personal, los hacen sentir útiles y valiosos para la organización.

Además los empleados dicen ser tomados en cuenta en parte a la hora de expresar sus opiniones o propuestas. En parte debido a que por ejemplo, cuando la empleada Sol Sabaté propuso que se compre un teléfono celular para la oficina a fin de beneficiar a prestadores y/o asociados ya que los mismos en ocasiones manifestaron quejas por no haber recibido una información relevante vía mail, dicha empleada planteó como solución que podrían enviarse todas las comunicaciones vía mail y además por grupos de WhatsApp, y de esa manera, fortalecer la comunicación de forma inmediata y efectiva, por lo que no se tomó en cuenta dicho pedido y se le respondió a la empleada que se actualice la base de datos de los asociados con los datos correctos y también crear listas de difusión utilizando el teléfono personal de cada empleado.

Al no poseer instancias formales para discutir las decisiones que deben ser tomadas, pueden surgir inconvenientes. En las reuniones que se realizan con el Presidente de la AMTC, solo participan los jefes, y no hay un mecanismo en el cual los empleados puedan transmitir sus ideas u opiniones a los mismos. Existe flexibilidad y comunicación entre la CD y los empleados, pero eso no implica que a los empleados se los motive a ser creativos ni aportar ideas innovadoras. A la hora de decidir y planificar, como hemos visto en las temáticas anteriores, todo queda en manos de la CD en la mayoría de los casos.

Empero, los empleados coincidieron que la Asociación es un buen lugar para trabajar. Si bien hay muchas cuestiones que se deben solucionar y podrían mejorarse, la situación actual del mercado laboral y las condiciones para nada saludables que se viven en otras organizaciones hacen percibir a la AMTC como una organización ordenada y segura. Esto es muy importante a la hora de pensar en clima laboral

#### **5.1.6. Análisis de Comunicación**

Lo primero que hay que dejar en claro es que la AMTC no posee políticas formales de comunicación interna, como así tampoco un área o persona destinada específicamente al funcionamiento de la misma. Sol Sabaté (última empleada que ingresó a la institución) es la encargada de las cuestiones referidas a la comunicación puertas adentro. Aun así, y tal como se observa, la comunicación no es un asunto tomado seriamente. La existencia de un área específicamente de comunicación interna solucionaría muchos percances totalmente evitables con cierta planificación y orden. La falta de transmisión de la filosofía organizacional, la ausencia de procesos e información de inducción son algunos de los ejemplos de ello. Si bien la Encargada de Oficina, Paulina Ivarra cree mantener el control de la situación, reconoce que la conformación de un área especializada en el tema es algo que debería de implementarse en el corto plazo.

Si pensamos en la comunicación que existe entre áreas, debemos de tener en cuenta en lo que expresaron los empleados, están de acuerdo con que debería haber más comunicación y vínculo entre las funciones de cada uno a fin de una mejor organización, lo cual explica la necesidad de intervenir en comunicación interna. Al consultarles sobre cómo es la naturaleza de la Comunicación Interna en la AMTC, los empleados expresaron que conocen lo que sucede en el día a día pero manteniendo un diálogo escueto entre las funciones de cada empleado cuando debería ser primordial ya que cada área está en constante vinculación por ejemplo, si Sol Sabaté no factura, Mariano De Souza no puede pagarle a los prestadores.

Podemos decir que el personal de la Asociación considera escasa la comunicación que existe entre las funciones de cada empleado. Saben lo que les compete a cada una, qué es lo que tienen que hacer, cuáles son sus responsabilidades, pero desconocen muchas veces lo que sucede en las otras. Si bien la informalidad sirve para solucionar algunos problemas de manera rápida y sencilla, la comunicación formal y la utilización de los canales adecuados suponen también un proceso organizado que abarca a todo el equipo de trabajo.

Por otro lado y partiendo de lo que dicen los autores referenciado a los canales, y teniendo en cuenta lo que expresaron los empleados en las entrevistas, podemos establecer que la AMTC cuenta con algunos medios tradicionales y otros digitales. En cuanto a estos últimos, tal y como lo menciona Paulina Ivarra en la entrevista, el personal cuenta con teléfonos internos que por lo general lo maneja Mariano De Souza y Paulina Ivarra. Este medio lo utilizan de manera usual y no sólo para las personas externas que se quieren comunicar como prestadores o alguna persona interesada en inscribirse a una capacitación, sino también para comunicarse con el presidente de la AMTC que se encuentra trabajando físicamente en la planta baja del edificio, en la Fundación Banco Central de Sangre (FBCS).

La mayoría de los entrevistados responde que el canal digital primordial por el cual se mantienen comunicados es Whatsapp. No sólo por su practicidad, sino también por la comodidad de poder usarlo fuera del horario laboral.

También hay utilización de correo electrónico. Una dirección de email destinado a cuestiones generales este medio es empleado generalmente cuando se necesita enviar archivos adjuntos o cuestiones administrativas de mayor seriedad, el mismo es utilizado por todos los empleados y otra dirección de email que es la casilla de Científica el cual se utiliza únicamente por la empleada Sol Sabaté que es quien está encargada de todo lo que comprende la Actividad Científica como se mencionó anteriormente. Recientemente se incorporó otra casilla de email con la finalidad de utilizarlo para enviar informaciones masivas (por ejemplo, la invitación de un Congreso o Curso).

Ahora bien, si hablamos de canales tradicionales, obviamente no podemos dejar de lado el canal más utilizado e importante para la Asociación como es el “cara a cara”. En este caso, la accesibilidad que poseen los empleados para dirigirse a sus autoridades y al mismo presidente de la AMTC, es bastante amplia. Además juega un papel muy importante, como comentó Paulina Ivarra, la cercanía entre los empleados que forman parte del ámbito administrativo. Según comentaba la entrevistada, si tienes una cuestión que resolver con el presidente de la AMTC, el empleado se puede llegar hasta su oficina la cual se encuentra en la planta baja del edificio donde está ubicada la institución FBCS y hablar con Carranza. Estas citas solicitadas corresponden al canal referenciado en el marco teórico como “entrevistas” de carácter personal, en donde los empleados buscan comunicarse cara a cara con una autoridad o líder de la organización.

La Comisión Directiva de la AMTC define un marco de interacción en el que cada uno tiene un rol que cumplir y esto se evidencia en las asambleas observadas. Hay un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario General, un Tesorero, un Secretario Científico, un Secretario de Asuntos Profesionales, un Secretario de Técnicos, 1º Vocal, 2º Vocal, 3º Vocal y la Comisión Revisora de Cuentas, en donde cada uno juega su rol de acuerdo a lo que se espera de él. Sin embargo, en todos los casos observados, predomina un clima de informalidad en el que la diferenciación de roles no es tan evidente. Se perciben relaciones de confianza y esto hace que, en algunas ocasiones, la asamblea se asemeje a una reunión entre colegas, que escapa a ciertas formalidades.

La comunicación se rige por un tono de informalidad en el que predomina la forma del tuteo y, en general, se utiliza un lenguaje técnico puesto que todos comparten ciertos códigos dentro del rubro de la medicina, tales como ciertas denominaciones que derivan de la especialidad de la Hemoterapia. Durante las reuniones, muchos revisan su celular sin que esto afecte su participación. Todos los participantes de las reuniones prestan atención a los temas tratados y participan exponiendo su opinión, aunque algunos lo hacen con más frecuencia que otros con predominancia a los dichos del Presidente de la Asociación. No se evidencian, fuera del caso del Presidente, diferencias de status entre los integrantes de la Comisión Directiva y estas diferencias radican en la ubicación del Presidente en la mesa (a la cabecera) y su capacidad de definir las discusiones cuando no se llega a un acuerdo total, aunque en muchas ocasiones si el Presidente llega unos minutos después del comienzo de la reunión y los lugares ya estaban dispuestos de determinada manera, se sienta en donde haya un lugar sin interrumpir al integrante aportando algún tipo de información o tema a tratar en la reunión.

Si bien se observó un alto grado de participación durante las reuniones entre los integrantes de la Comisión Directiva, es importante recordar que, en todos los casos observados, las reuniones fueron cerradas en la sala de reuniones, es decir, separadas de la oficina donde se encuentran los empleados. Para dichas reuniones se imprime una “orden del día” donde se eligen diversos temas a tratar, incluidos conflictos internos que surgen entre el personal o de manera externa. El empleado puede presenciar la reunión de la Comisión Directiva si el mismo, es llamado para esclarecer alguna cuestión de índole de facturación, débitos, cursos, etc., de lo contrario, como ya se mencionó anteriormente, las reuniones son cerradas solo apta para los médicos miembros de la CD.

Con respecto al género, en todas las reuniones de la CD predomina la presencia de hombres, las únicas dos mujeres son la Tesorera y la Secretaria Científica, podemos decir que no está correctamente representado el género femenino.

Los asociados (médicos y técnicos en Hemoterapia) que son parte del público externo de la Asociación, no participan de manera presencial de las reuniones, solo reciben información relacionada a la actividad científica que se desarrolla en la sede la AMTC.

Las reuniones se realizan casi siempre los días martes al mediodía. Se puede observar que no hay un código de vestimenta fijo, sino que cada miembro viste según un código propio, correspondiente a la clínica o sanatorio donde presta servicios médicos. En general, predomina el uso de pantalón y camisa. Nadie se presenta de traje. Incluso así, se entiende que se está trabajando en un entorno en el que se discuten temas de la AMTC y no de cada empresa individualmente. En conclusión, no se observa en las reuniones que destaquen individualidades, sino que las interacciones están claramente definidas por los roles definidos dentro de la Comisión Directiva.

Remarcamos en la formalidad de las reuniones porque entendemos que sí hablan entre ellos, sí conversan entre compañeros y con sus jefes; pero no se llevan a cabo reuniones formales, pactadas, organizadas con hora y fecha. Todo se plantea sobre la marcha.

Como es verdad que las situaciones más críticas o delicadas exigen la utilización de canales tradicionales donde prima la cercanía, también es verdad que hay cuestiones que resultan mucho más sencillas de resolver a través de canales basados en soporte digital. Si bien la AMTC hace uso de los teléfonos fijos y la telefonía celular, sí creemos por ejemplo, que hay una infrautilización del correo electrónico. Asimismo, la página web no está totalmente actualizada; no hay foros ni un blog donde los empleados puedan compartir opiniones o propuestas, ni hablar de un sistema de Intranet o un Buzón electrónico de sugerencias. He aquí la importancia también de que esa comunicación o información transmitida de manera oral y personal pueda quedar registrada de alguna manera. Hay muchos datos importantes que quizás se están perdiendo por practicar la comunicación informal. No se trata de que ya no se comuniquen cara a cara, sino de que se empleen los canales adecuados para las situaciones adecuadas.

Si de feedback y retroalimentación se trata, debemos de hablar de **comunicación 2.0**. Este nuevo concepto traído por Formanchuk (2010), entre otros autores, se propone dejar de lado la comunicación unidireccional que ha caracterizado a las organizaciones tiempo atrás, para asumir una comunicación en las que todos los implicados puedan participar y aportar ideas. Si bien la AMTC dispone de elementos tecnológicos como para aplicar este nuevo paradigma comunicacional (celulares y computadoras), sus formas de hacer y ser no le han permitido

implementarlo como tal. Las redes sociales, la página web, son canales de difusión más que de comunicación. Salvo alguna que otra reunión, no hay espacio para el intercambio de opiniones; el empleado no participa de las decisiones importantes que se toman en la AMTC. Solo hacen lo que tienen que hacer, lo que remite a sus tareas y nada más.

Los mensajes claves son construidos por la CD, y deben de estar íntimamente relacionados con los objetivos organizacionales y la filosofía organizacional de la AMTC. El presidente de la AMTC tiene en claro cuáles son sus prioridades e intenta bajarlas a las demás áreas. El problema es que no existe un área que pueda encargarse de esta estrategia de mensajes, para que sean recibidos de la mejor manera. Si bien Sol Sabaté intenta involucrarse y facilitar la comunicación, creemos que esto no es suficiente.

El cascadeo, gran estrategia a la hora de comunicar los mensajes claves, no es del todo efectivo y no tiene como objeto hacer partícipe al personal, sino simplemente “avisarle algunas cosas”. Dichos mensajes, entendemos, están quizás pensados más desde el punto de vista externo, comentándolo a los asociados qué se hizo, qué se hace y qué se quiere hacer. Lo que sí es transmitido de manera correcta son los mensajes claves de actividad, es decir, aquellos emitidos por los jefes a los empleados acerca de los que se debe hacer cada día. Los mensajes claves que hemos podido identificar a través de este diagnóstico son:

- Estamos al servicio de las personas, nuestro propósito es satisfacer las necesidades de los prestadores y asociados.
- Creemos en la solución rápida de los problemas que surgen a nivel interno.
- Creemos en la calidad de atención al público.
- Es importante que cada empleado cumpla y se enfoque en sus tareas y actividades.
- Para que la AMTC perdure, necesitamos que todo el personal se involucre con responsabilidad.

En la AMTC predomina una direccionalidad oblicua o transversal, es decir, la comunicación fluye no solamente entre los niveles jerárquicos sino también entre el resto de áreas que componen la institución. Se trata entonces de una multidireccionalidad en palabra

de los autores, aunque cabe aclarar, no tiene una dirección definida. Las novedades e informaciones de relevancia son transmitidas por los jefes hacia sus subordinados. Paralelamente, dichos jefes se comunican con la Encargada de Oficina (Paulina Ivarra) y después la misma con los empleados. En este sentido, podemos afirmar que la direccionalidad se ve entrecruzada de una manera descendente, ya que la información fluye desde arriba hacia abajo, entre los cargos de mayor jerarquía hacia los de menor posición.

Al respecto, Mariano De Souza nos cuenta:

“Por ejemplo, si ocurre algo en la Asociación siempre te terminas enterando a través de la encargada de oficina. Ella se comunica directamente con los empleados y con esto del celu ni hablar. Pero directamente los miembros de la Comisión Directiva hablan con la encargada y esta con los empleados. Entonces la comunicación es rápida”. (Comunicación personal, 18 de abril de 2021).

Además encontramos casos en los que se produce una direccionalidad ascendente, la cual se dirige de abajo hacia arriba. Los empleados de menor jerarquía tienen la posibilidad de reunirse, tratar y expresar ciertos temas o inquietudes con el presidente de la Asociación. El entrevistado Domingo Tevez asegura que Héctor Carranza (Presidente de la AMTC) es una persona accesible en el trato, se puede llegar a él sin ningún inconveniente.

En otras declaraciones, Domingo Tevez hace mención a la rutinización del trabajo, y según nuestro modo de ver, esto se ve alimentado por la bajada de órdenes que provienen de los cargos de mayor jerarquía: “Generalmente uno entra a las siete de la mañana, hace su labor de acuerdo a las órdenes que vienen bajando los superiores y llega el horario de salida y se va a su casa” (Comunicación personal, 20 de abril de 2021). Lo que precede, la mayoría de los mensajes consisten en órdenes de cómo se deben realizar las cosas. Muy pocas veces se dice por qué debe hacerse de esa forma o se pide opinión al empleado.

Para concluir, en la AMTC predomina la comunicación de tipo informal, puesto que no se sigue un orden dispuesto por un organigrama como se mencionó anteriormente, por ese motivo la Asociación carece de jerarquía sólida y sin cadena de mando eficiente y por tal hay bastantes funciones sin ser distribuidas equitativamente entre los cuatro empleados administrativos.

En muchos casos, por ejemplo sobre todo en la difusión de información oficial que urge pasar a los asociados, la CD tiene incidencia, le comunica a la encargada y ella deriva la comunicación a los empleados para difundir la información hacia los socios. A su vez, muchas de las consultas de los socios se agotan en la comunicación con la encargada.

Según explica la entrevistada Paulina Ivarra, la comunicación en la AMTC toma la forma de tipo “estrella”, es decir que siempre (o casi siempre) el flujo de información atraviesa un punto medio en el que se encuentra ella misma, la cual es la encargada de resolver ciertas cuestiones o incorporarlas en la agenda de la CD. Es su deseo, expresa, que esto se transforme hacia una forma más de “trabajo en equipo”, es decir que la comunicación se dé más entre los empleados, la cual era la finalidad de la orden dispuesta por el Presidente de la AMTC, que los conflictos se logren resolver entre los empleados sin la necesidad de que tenga que mediar o pasar por algún miembro de la CD.

Podemos afirmar que las acciones de comunicación no surgen de un plan, sino que se implementan de acuerdo a las necesidades que acompañan cada actividad, es decir que se realiza de manera dinámica a medida que van surgiendo los acontecimientos.

#### **5.1.7. Nudos Críticos**

De acuerdo a la intervención diagnóstica y el análisis realizado en la sección anterior, podemos establecer los siguientes nudos críticos, sobre los cuales se construirá el Plan de Comunicación Interna:

- La AMTC carece de un documento formal que estipule cuál es su filosofía organizacional y su proyecto organizacional, con sus objetivos prioritarios.
- Ni las autoridades ni la encargada han considerado la construcción/ diseño de un documento oficial (Libro de identidad en palabras de Scheinsohn) que contemple los atributos óptimos de la organización, los cuales la hacen única, la distinguen de las demás y en base a los cuales debe basar su accionar.
- Necesidad de una política de Comunicación. En la AMTC se observa una cultura de la informalidad en las comunicaciones.
- Ausencia de un Plan y un Responsable de Comunicación. Ausencia comunicativa.
- Ausencia de encuentros y comunicaciones de carácter estratégicos.
- Falta de integración e interacción entre las funciones de los empleados. Escasa participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Rutinización de las tareas de los empleados y escaso margen para la creatividad e innovación.
- Inexistencia de blogs o aplicaciones/plataformas digitales innovadoras que permitan la comunicación y participación de todo el personal de la AMTC, tales como, grupos privados de Facebook, blogs empresariales, Workplace, etc.
- Ausencia del cascadeo como canal formal de comunicación.

#### **5.1.8. Aspectos positivos a considerar**

- Cercanía personal y espacial entre los empleados que componen la organización.
- El clima organizacional es relativamente positivo.
- La CD y los empleados en general reconocen la necesidad de mejorar e incorporar la comunicación de una manera estratégica.
- Los empleados tienen buena predisposición y cordialidad a la hora de tratar al público.
- Accesibilidad en el trato con las distintas autoridades de la AMTC.
- La AMTC se mantiene al tanto de lo que sucede en su entorno inmediato.

# CAPÍTULO N°6: PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA

## 6.1. Instancia de Planificación

Una vez finalizado el proceso de diagnóstico y en base a los resultados obtenidos, tendremos que desarrollar y pensar cuáles serán las acciones para mejorar aquellos problemas comunicacionales detectados. Para la construcción de este plan de comunicación nos basaremos en la obra “Auditoría de Comunicación” de Adriana Amado Suárez, Maximiliano Bongiovanni, María José Bustos y María Eugenia Etkin.

Para estos autores un plan de comunicación consiste en organizar un conjunto de acciones que impliquen también el uso de diferentes recursos para lograr un fin determinado. Hacen hincapié en que la planificación debe ser estratégica ya que siempre debe partir o emerger de la realidad y el proceso de planificación, por lo tanto, debe ser dinámico:

“(…) se parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico) y se establece una trayectoria hacia una situación objetiva (lo que se desea alcanzar). En este sentido dentro de la planificación se incluyen objetivos, acciones y estrategias”. (Amado Suárez et al, 2008, p.94)

**Objetivos comunicacionales:** Basándose en Paul Capriotti, establecen que los objetivos de comunicación son un elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, ya que guiarán toda la actividad de planificación y puesta en marcha del programa. Tienen que ser claros y concretos, flexibles y asumibles para que puedan ser realizables.

**Acciones de comunicación:** A partir de los datos y del relevamiento llevado a cabo en el diagnóstico, propondremos acciones de comunicación cuyo fin será el de corregir y/o mejorar aquellos problemas detectados. Dichas acciones correctivas deberán ser planteadas con sus respectivos fundamentos, plazos y presupuestos.

**Estrategia (medios, mensajes y públicos):** En esta etapa desarrollaremos una estrategia de mensajes y medios que permita optimizar las acciones de comunicación interna de la organización analizada. Los mensajes variarán según el soporte por el cual se los emita (gráfico, radial, televisivo, informático, etc.) y se contemplará una estrategia general para que el contenido de los mensajes sean coherentes con el plan de comunicación. Por otra parte, la estrategia de medios permite reconocer los distintos sistemas de medios (tv, radio, gráfica) a través de los cuales se pueden lograr los objetivos de comunicación; se trataría de un análisis cualitativo del sistema de medios disponible.

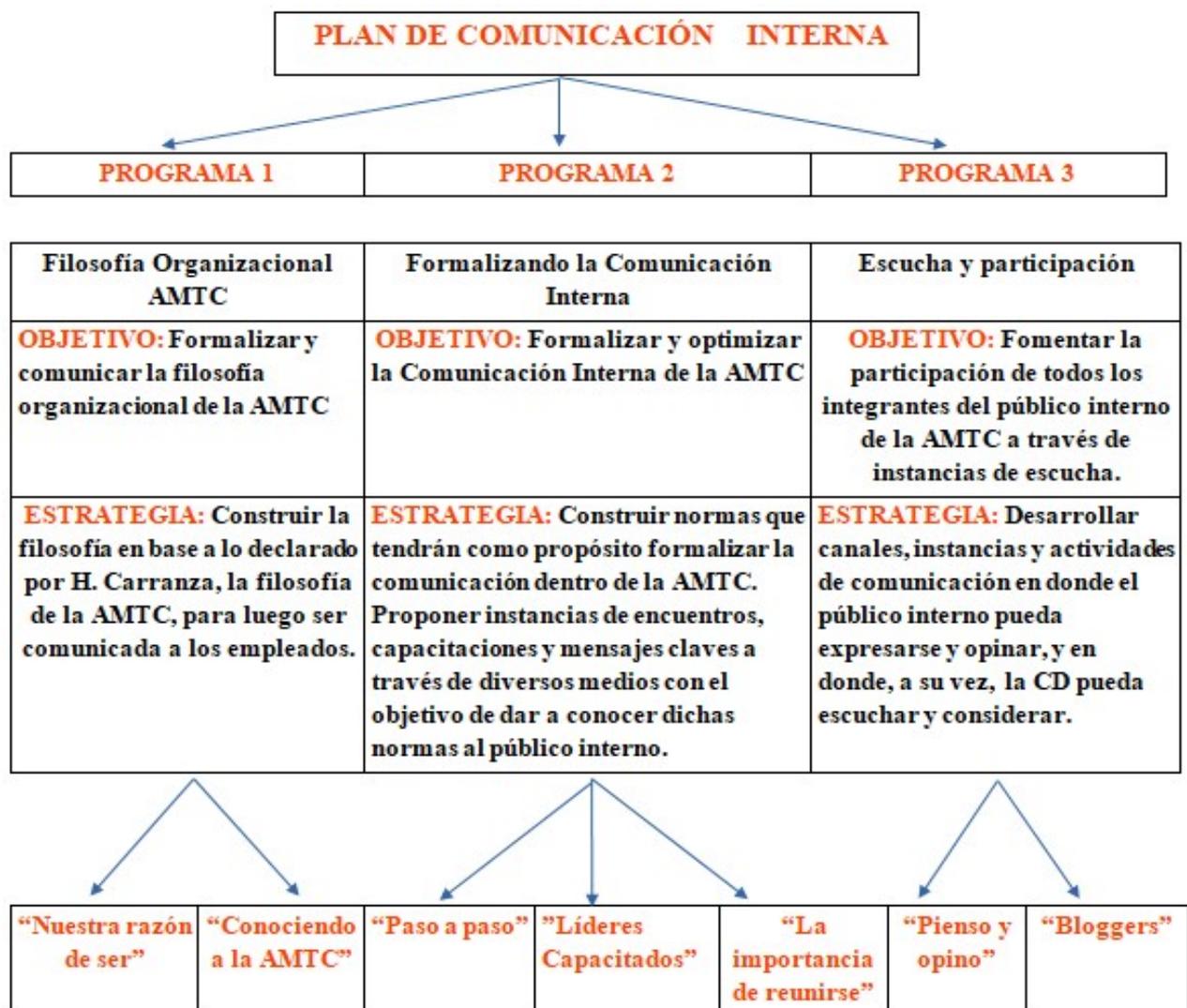
María José Bustos, en su propuesta de Plan Global, toma como punto de partida la situación inicial en la cual se encuentra la organización. En nuestro caso tomaremos específicamente la situación de la comunicación interna de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba en el que se encontrarán las necesidades y fallas de comunicación detectadas en el diagnóstico. Siguiendo la línea de esta autora deberemos de pensar una situación deseada a la cual queremos llegar con determinadas metas. Programas y sus respectivos proyectos constituirán la estructura de nuestro Plan de Comunicación Interna. Por su parte, Brandolini, González Frígoli y Hopkins proponen una serie de tácticas a tener en cuenta a la hora de pensar en la planificación de los proyectos: Segmentación de los Públicos, establecimiento del o los canales/ medios, calendarización y presupuesto.

## **6.2. Propuesta de Planificación**

Tal como se sostiene en “Auditoría de comunicación”, la planificación debe ser estratégica, debe emerger o partir de la realidad. La situación inicial diagnosticada de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba será la realidad sobre la cual trabajaremos, haciendo hincapié sobre todo en los nudos críticos que fueron reconocidos. El objetivo de nuestro Plan Estratégico consiste en fortalecer y optimizar la comunicación interna de la AMTC, prestando atención a las necesidades detectadas en el público interno a través de lo diagnosticado. Buscamos instalar, tal como sostiene María José Bustos, una “Conciencia Comunicativa” en la organización. En consecuencia, el público meta para

direccionar nuestra propuesta de planificación serán los miembros que forman parte del ámbito administrativo de la AMTC.

Gracias a la triangulación de los datos recogidos a través de entrevistas, principalmente observación y análisis propiamente dicho durante el Diagnóstico, es que hemos construido el presente Plan de Comunicación. Consta de tres Programas Temáticos, estructurados a modo de propuesta. Cada uno de ellos posee su propia estrategia y objetivos. De éstos se desprenden diversos proyectos que poseen, a su vez, sus propios objetivos. Se desarrollaron los proyectos “Nuestra razón de ser” y “Conociendo a la AMTC” del Programa 1, el proyecto “Paso a paso” del Programa 2 y el proyecto “Bloggers” del Programa 3.



<p>1) Formalizar la filosofía organizacional de la AMTC.</p> <p>2) Lograr una expresión uniforme y coherente de la filosofía organizacional de la AMTC.</p>	<p>1) Comunicar la filosofía organizacional de la AMTC a los integrantes del público interno.</p> <p>2) Lograr la interiorización de dicha filosofía en la mente y tareas del público interno.</p>	<p>1) Formalizar la Estructura Organizativa de la AMTC.</p> <p>2) Fomentar un intercambio comunicativo transversal y flexible.</p>	<p>1) Empoderar a los líderes de la AMTC en acciones y estrategias de comunicación.</p>	<p>1) Oficializar las reuniones como un canal formal de comunicación interna.</p> <p>2) Construir diseños acerca de cómo se deben planificar las reuniones con sus temáticas, tiempos y respectivos participantes.</p>	<p>1) Brindar al público interno un canal en el que se pueda expresar sus ideas, opiniones, dudas y recomendaciones.</p> <p>2) Motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia entre los empleados.</p>	<p>1) Informar al personal acerca de las novedades y sucesos que tienen lugar en la AMTC.</p> <p>2) Incorporar la participación del público interno en las decisiones diarias de la organización.</p> <p>3) Brindar un espacio de comunicación multidireccional en el que participen todos los integrantes de la AMTC.</p>
---	--	--	---	--	--	--

### 6.2.1. Programa 1: Filosofía Organizacional de la AMTC

Como bien se explicó en la instancia diagnóstica, la AMTC como institución propiamente dicha no posee un documento formal y oficial acerca de cuál es su proyecto institucional, es decir, sus valores, creencias y objetivos estratégicos en relación a la comunicación. Ninguna de las gestiones ha dejado formalizado por escrito esta filosofía que las caracteriza. Además aquello que los empleados conocen sobre la AMTC, lo saben gracias al trabajo del día a día, pero sin una interiorización consciente de la Filosofía Organizacional. El fin de este programa consiste en la formalización y comunicación de la filosofía organizacional de la Asociación. La estrategia empleada implica construir, en base a lo declarado por Carranza, la Filosofía de la AMTC para luego poder comunicarla correctamente al público interno.

#### ➤ Proyecto “Nuestra razón de ser”

El objetivo de este proyecto es la construcción de un documento oficial de utilización interna que deje por sentado la filosofía organizacional de la AMTC. Se constituye como un escrito que estipula la razón de ser de la organización, su misión, visión, creencias, valores y objetivos comunicacionales. De esta manera, se busca que toda práctica dentro de la organización se oriente hacia fines compartidos por el público interno de la Asociación.

Este proyecto tiene como principal finalidad la de crear un documento oficial, como se menciona en el apartado anterior, para que tanto empleados como externos sepan de manera explícita cuáles son aquellos motivos que mueven a la Asociación en su ser y su hacer. Planificar y ejecutar este estatuto traerá ventajas como:

- Que el público interno se interiorice sobre la Filosofía Organizacional de la AMTC para que todos trabajen en pos de los objetivos comunicacionales de la organización.
- Que quienes ingresan por primera vez sepan cuáles son los deseos y objetivos comunicacionales propuestos por la AMTC.

#### Objetivos

- Formalizar la Filosofía Organizacional de la AMTC.
- Lograr una expresión uniforme y coherente de la Filosofía Organizacional de la AMTC.

### Estrategia de Medios

- Construir un documento o dossier en el que figure misión, visión, valores, creencias y objetivos comunicacionales que se propone la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba. Será redactado por las autoridades máximas: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretaría y el resto de los miembros de la CD.
- Para difundir acerca de su construcción y accesibilidad se utilizarán las reuniones, en la que los jefes le bajarán la información a quienes tengan a cargo.

### Mensajes Claves

Lo que pretende comunicar la CD con este documento es lo siguiente:

- “Queremos ser los más explícitos posibles respecto al propósito principal de la Asociación, para que todos nos proyectemos hacia fines comunes”
- “Queremos consolidarnos como una Asociación Científica que se preocupa por las personas y que nuestras actividades estén fundadas en valores humanos”
- “Para cumplir nuestras aspiraciones institucionales primero hay que creer. Creer que todo lo que nos propongamos se puede cumplir siempre y cuando pongamos dedicación y pensemos en el médico prestador y asociado”
- “Las metas de la institución deben bregar principalmente por las necesidades del otro, dejando de lado los intereses de cada uno”

En definitiva, la filosofía organizacional le otorgaría un marco identitario a la AMTC, por eso de su importancia. Una vez elaborado se podrá compartir e impartir a todo el público interno.

## Tácticas

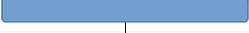
### ➤ Segmentación del Público Destinatario

El público prioritario al cual se dirige este proyecto abarca a todos los miembros de la AMTC. Incluye la participación de las autoridades máximas y cada uno de los empleados administrativos. Luego cada encargado/a, traspasará la información a sus compañeros de trabajo. De esta manera, todo el público interno estará al tanto de este nuevo proyecto y sobretodo, tendrá acceso y conocimiento de la existencia de la Filosofía Organizacional de la organización.

### ➤ Tareas

- La principal tarea será conformar y reunir al grupo que estará a cargo del proyecto. Éste estará compuesto por la CD. Allí se comentarán los objetivos y principales características del proyecto.
- Se va a determinar cuál es la Visión, Misión, Valores y Objetivos comunicacionales que se colocarán en el documento. Se discutirán y se redactará un dossier. Además se incluirá la historia de la AMTC y un listado de todas las autoridades. Sólo aparecerán los nombres y fotos del Presidente, Vicepresidente, Tesorero y Secretario Científico. Para el resto, figurarán las áreas.
- Se fijará un formato y diseño del documento (tipografía, tamaño de fuente, colores, isologotipos) que deberá respetar la identidad físico visual de la AMTC.
- Redacción y construcción del producto final. Esto lo llevará a cabo nuevamente el comité o grupo previamente mencionado. Para ello, se seleccionará un encargado, por ejemplo el Secretario Científico, quien escriba lo estipulado.
- La revisión Final. Para esta instancia, se fijará una reunión del grupo y se mostrará una versión digital antes de imprimirla.
- Impresión del documento. El encargado de buscar presupuestos y llevar a imprimir podrá ser el Tesorero.

## Calendarización

ACCIÓN/TAREA	JUNIO					
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Conformar y reunir al grupo compuesto por la CD. Se comentan los objetivos y las principales características del proyecto.						
Determinar cuáles son los valores y creencias de la AMTC. Se discute y se redacta el dossier.						
Fijar formato y diseño del dossier.						
Redacción y construcción del producto final. Se selecciona un encargado para que escriba lo estipulado.						
Revisión Final. Se fija una reunión del grupo y se muestra una versión digital antes de imprimirla.						
Impresión del documento.						
Evaluación						

### Presupuesto

Se trata de un proyecto que no implicaría grandes gastos. Por empezar, las reuniones y redacciones las llevará a cabo la CD, sin la necesidad de contratar a agentes externos y pagar monto determinado. La impresión del dossier, será en principio el único monto que se deberá pagar. Se imprimirá una copia. Tomaremos 3 presupuestos para abarcar diferentes rangos de precios. Por un lado planteamos uno más económico en el que cada hoja tendrá un costo de \$75 cada una; haciendo un total de \$300 (por las cuatro hojas). Un precio medio en el que cada hoja tenga un valor de \$50, haciendo un total de \$200. Por último, un presupuesto más alto, en el que cada hoja salga \$90, con un total de \$360 por las cuatro hojas. Estos valores están sujetos a cambios socio-económicos que pueden o no surgir en un futuro.

### Producto

El dossier estará compuesto en las primeras dos hojas por las Autoridades que conforman la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba. En primer lugar estará el presidente de la AMTC con su nombre completo y una fotografía actual. Luego le seguirá el Vicepresidente con nombre completo y fotografía. Debajo de éste, le seguirá el Tesorero con su respectiva foto y nombre completo.

La lista continúa con los líderes de cada una de las áreas; por cuestiones prácticas, creemos que no es conveniente poner sus nombres ni fotografías ya que si alguno renuncia, cambia de puesto o sucede alguna modificación, habría que rehacer el dossier muchas más veces, lo cual implicaría un constante gasto. En cambio, esos nombres sí figurarán en el segundo producto que es el Organigrama. Sin embargo, si este dossier se sube a la Web o al Blog, se pueden incluir los nombres, ya que ante algún cambio inminente, será más fácil modificarlo e incluso no requerirá ningún gasto.

En las últimas dos hojas, estará redactada brevemente la Historia de cómo surgió la AMTC, por ende también los inicios de la misma. Se incluirá una foto a modo de ilustración del edificio. En la cuarta y última hoja, Se detalla Misión, Visión y Valores. Cabe aclarar que en todas las hojas aparece el logo de la AMTC.

### Evaluación

La evaluación de este proyecto se llevará a cabo en conjunto con el segundo proyecto de este programa. Esto es así, porque en esta primera instancia sólo se procederá a la creación del dossier; en cambio en la segunda instancia, se difundirá dicho documento. Por ello, la evaluación de este proyecto, se verá más adelante.

#### ➤ Proyecto “Conociendo a la AMTC”

El diseño de carteleras ubicadas en las distintas áreas de la organización y en espacios estratégicos, es decir, en aquellos lugares frecuentados por los empleados podría ser una solución para que el producto sea visible. Una opción es ambientar los mensajes en lugares de

paso como la cocina o el baño, como así también en la posibilidad de comunicarlo a través de reuniones y eventos que se realicen periódicamente. La filosofía organizacional debe ser recordada por la CD todo el tiempo, constituyéndose de esa forma en uno de sus mensajes claves primordiales. También es factible desarrollar mensajes de difusión por WhatsApp. La idea es expresar palabras que den cuenta de los mensajes claves y sean concordantes al proyecto organizacional.

### Objetivos

- Comunicar la filosofía Organizacional de la AMTC a los integrantes del Público interno.
- Lograr la interiorización de dicha filosofía en la mente y en los quehaceres del público interno.

### Estrategia de Medios

- Diseñar diferentes modelos de flyers que se adapten a diversos formatos (digital-WhatsApp- y tradicional) para difundir y expandir la Filosofía Organizacional.
- Colocar y/o enviar de manera estratégica los flyers.

### Mensajes Claves

Este proyecto está íntimamente relacionado con el primero, ya que consiste en expresar aquello que se redactó en el anterior. El mensaje que los altos mandos deben enviar al resto de los empleados, es el de transmitir de manera amigable, novedosa y llamativa la Filosofía Organizacional que plantea la Asociación. De esta manera, deberán lograr que lo capten o incorporen como propio; de ahí la importancia de pensar y redactar de manera correcta los mensajes para luego ser incorporados en la mente de quienes lo reciban.

### Tácticas

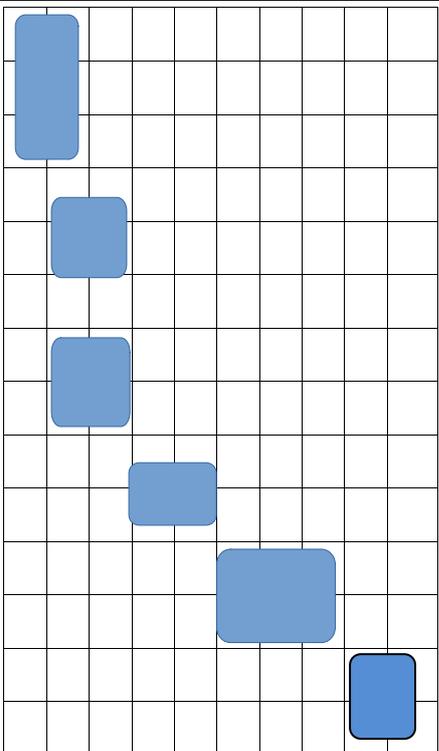
➤ Segmentación del Público Destinatario

El público destinatario, es aquel que forma parte de la AMTC, es decir, todo el público interno. Abarca todo el personal administrativo de la Asociación.

➤ Tareas

- Decidir quién será el encargado del diseño. Es decir, tener en consideración texto, imagen, color, isologo de la institución, tamaño, papel, etc. La imagen institucional característica de la AMTC, servirá como guía al momento del diseño.
- Establecer quién enviará y/o colocará los flyers. Sugerimos que sea algún empleado, al cual previamente se le debe comentar sobre el proyecto.
- Pensar estratégicamente en qué lugares serán ubicados aquellos en formato papel. Los lugares primordiales serán pasillos, salas concurridas como la cocina, los ingresos y la oficina de todo el personal.
- Pensar estratégicamente en qué horarios serán enviados aquellos en formato digital. Lo ideal sería en el horario del mediodía ya que es cuando los empleados tienen tiempo de ocio y puedan revisar el celular.
- Establecer cuántas veces se enviará el flyer por WhatsApp. Sugerimos que sea una sola vez, pero de manera dinámica, desde el celular de alguno de los empleados, configurando la difusión para que los destinatarios no respondan al remitente y no colapse. Además se podrá cargar toda esta información de manera digital en el Blog (Programa 3).
- Establecer cantidad de flyers a imprimir y presupuestar su impresión. Una cifra aproximada es imprimir uno por sector y diez más para colocar en pasillos y salas comunes. En total 28 flyers.
- Colocar las versiones impresas y enviar la versión digital como paso final.

## Calendarización

ACCIÓN/TAREA	JUNIO										JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
	Semana 1					Semana 2							
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V			
<b>Decidir quién será el encargado de diseñar los flyers.</b>													
<b>Establecer quien enviará y colocará los flyers.</b>													
<b>Pensar estratégicamente en qué lugares estarán ubicados aquellos en formato papel.</b>													
<b>Pensar estratégicamente en que horarios serán enviados aquellos en formato digital.</b>													
<b>Establecer cuantas veces se enviará el flyer por WhatsApp.</b>													
<b>Establecer la cantidad de flyers a imprimir y presupuestar su impresión</b>													
<b>Colocar las versiones impresas y enviar la versión digital.</b>													
<b>Evaluación.</b>													

## Presupuesto

Este proyecto tiene en principio un único gasto que es la impresión de los flyers. Este gasto se llevaría a cabo por única vez y luego para mantenimiento de los mismos una vez que se gasten o rompan. Para eso, se deberá pedir presupuesto en diferentes gráficas o imprentas y efectuar la acción en aquella que consideren adecuada entre precio y calidad. En el remoto caso, que nadie del público interno diseñe esta cartelería y se decida optar por contratar un

externo, se deberán sumar los gastos del pago de la contratación. Actualmente, por el diseño de un modelo simple, se está cobrando aproximadamente \$400 por cada ejemplar.

Sacando el cálculo, son 18 áreas, en cada una de ellas habrá un flyer y luego diez más para colocar en salas comunes y pasillos. En total hablamos de 28 flyers. Cada uno puede llegar a costar aproximadamente entre \$50, \$90 o \$150 cada uno. El total estimado es de entre \$1.400, \$2.520 o \$4.200 teniendo en cuenta un tamaño de 50cm x 25cm.

### Evaluación

La evaluación de este proyecto, como se mencionó anteriormente, tratará de la puesta en escena del producto del proyecto 1. Por ende, el proyecto 2 será la difusión masiva al público interno del resultado del dossier. Claramente, en este segundo, la adaptación de ese dossier a los diferentes formatos es el producto; la evaluación que se realizará será para conocer cuál es el grado de información que ha aprehendido el público al cual iba dirigido. Saber si el conocimiento previo mejoró o simplemente siguió igual

1) Cuestionarios de conciencia (Awareness): En una primera instancia, se recurrirá a un cuestionario o modo múltiple choice con preguntas y respuestas para conocer a fondo si recuerdan cuál es la misión, visión, los valores y las creencias. Esto permitirá evaluar el grado de conocimiento del público interno.

2) Cuestionarios de satisfacción: Es un método para comprobar si el hecho de conocer cuál es la Filosofía Organizacional, los ha ayudado a mejorar en su rendimiento o a entender a la AMTC desde otro lado. A conocerla desde un lado más profundo y comprender hacia dónde va y sus metas. Para evaluarlo, se puede hacer que la persona marque con valores numéricos (por ejemplo de 1 a 10) o en porcentaje (0% a 100%).

3) Reuniones: Generar momentos de encuentros en el que tanto la encargada como los empleados, mantengan un diálogo fluido y descontracturado el cual de cuenta sobre su grado de conocimiento post puesta en práctica el producto. Ofrecemos realizar un encuentro dentro

o fuera de las oficinas; una entre la CD, la encargada y otra con ésta última y el resto de los empleados. De esta manera, el diálogo será menos limitado por las autoridades máximas y que todos se puedan expresar libremente. La idea es que principalmente, se consulte y se genere un debate para conocer cómo llegó la información y de cuánta utilidad resultó ser.

### **6.2.2. Programa 2: Formalizando la Comunicación Interna**

Según lo investigado en la instancia del Diagnóstico Institucional, la AMTC no posee una política de comunicación ni tampoco un área o persona a cargo de la comunicación interna propiamente dicha. Existe una cultura de informalidad en las comunicaciones: no da cuenta de planificación de mensajes claves, canales formales, redes jerárquicas de comunicación y mucho menos alguien que sea responsable absoluto de esto. El objetivo principal de este programa consiste entonces en formalizar y optimizar la comunicación interna de la AMTC, estableciendo cuáles son las maneras “correctas” o idóneas de relacionarse dentro de la organización y dejando en claro quién comunica qué y a través de qué canales. Para poder lograrlo (estrategia), en primer lugar, se construirán normas que tendrán como propósito fundamental formalizar la comunicación dentro de la Asociación. Posteriormente se propondrán instancias de encuentro, capacitaciones y mensajes claves a través de diversos medios con el objetivo de dar a conocer dichas normas al público interno de la AMTC.

#### ➤ Proyecto “Paso a Paso”

La comunicación ascendente dentro de la Asociación no conoce ni respeta líneas jerárquicas. Esto se debe en gran parte, y a nuestro entender, a que no existe un organigrama oficial que estipula cuáles son los niveles jerárquicos y de autoridad dentro de la Organización. Como medida principal se debe pensar la elaboración del organigrama, estipulando quienes son los jefes/encargados de cada área y a quiénes remiten éstos a su vez. Aquí se incluye también tanto al Presidente de la AMTC como al resto de los miembros de la CD y empleados administrativos. Una vez construido el organigrama, se deberá anexar junto a él un escrito que estipule cuáles son las instancias de comunicación que debe respetar el

personal, como así también a quiénes se debe dirigir en caso de una duda, consulta o problema laboral.

Lo que se quiere lograr con este proyecto es que el público interno conozca no sólo la estructura jerárquica de la AMTC, sino también la direccionalidad de la comunicación, procurando una armonización entre la comunicación ascendente y descendente. Asimismo, aspiramos a que los miembros de la institución sepan que tienen un jefe a cargo, a quien pueden consultarles todas sus dudas y así estrechar los vínculos dentro de la función de cada empleado. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, esto supone el conocimiento de las lógicas de cascadeo, tanto hacia arriba como hacia abajo. El organigrama será capaz de ofrecer las siguientes ventajas:

- Sirve de guía para que los empleados conozcan la estructura organizacional y las lógicas de intercambio de comunicación en la AMTC, no solamente entre las distintas áreas, sino también entre el equipo de trabajo cotidiano.
- Favorece una forma de comunicación dialógica y abierta gracias a la combinación de cascadeo ascendente y descendente.

### Objetivos

- Formalizar la estructura organizativa de la AMTC.
- Fomentar un intercambio comunicativo transversal y flexible, basado en la doble direccionalidad (ascendente y descendente) y en el cascadeo.

### Estrategia de Medios

- Construir y diseñar un organigrama de manera esquemática. Sumado a ello, se desarrolla de manera simple y sintética las formas de comunicación basadas en el cascadeo, con sus respectivas normas.
- Para la divulgación interna del organigrama se solicita que el área de Personal distribuya dicho esquema y sus materiales documentales adjuntos a través de un mensaje de difusión vía

grupo de WhatsApp. Asimismo, en cada área se encuentra un ejemplar impreso para que los empleados puedan acudir a éste diariamente en su ámbito laboral.

- Se propone además una capacitación dictada por los responsables especializados. Será necesario trabajar en conjunto con el personal administrativo para asesorar a los líderes en las instancias de capacitación sobre cascadeo y doble direccionalidad de la comunicación.

Previamente, se utiliza como canal la reunión entre la CD y los empleados para informar sobre el proyecto a los responsables de cada función y para transmitir los mensajes claves.

### Mensajes claves

La CD busca comunicar al resto de los empleados lo siguiente:

- “Queremos que conozcas el Organigrama de la AMTC y que sepas que su estructura sirve para estrechar los vínculos y comunicarnos mejor entre todos los miembros que componen la organización”

- “La AMTC te escucha y está atenta a tus ideas, aportes, dudas e inquietudes, por lo que proponemos ofrecer una comunicación abierta, sin importar los rangos jerárquicos de cada miembro que compone la Asociación”

- “Proponemos que te comuniques con tu líder más cercano para que puedas ofrecer sugerencias y proyectos destinados ya sea para tu área o para la Asociación en general.”

### Tácticas

#### ➤ Segmentación del Público Destinatario

Los destinatarios de este proyecto son los 17 integrantes que trabajan en la AMTC (CD y empleados). Todos ellos recibirán el material a través de los mensajes de WhatsApp. Se incluyen a todos las áreas y niveles jerárquicos.

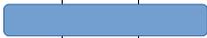
➤ Tareas

- Elaboración esquemática del Organigrama. Tipografía “Times New Roman”, color negro; recuadros del color que predomina en el logo de la AMTC que es el rojo y blanco. Documentación escrita en hoja aparte con el mismo tipo de letra. Titulación del organigrama: “Organigrama de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba”, con su respectivo esquema. Por último, se añaden los procedimientos de comunicación basadas en el cascadeo, en donde se explica sintéticamente sobre las formas de comunicación ascendente y descendente que deben regir en la AMTC.

- Reunión encabezada por la CD y la Encargada de Oficina (actualmente Paulina Ivarra) con los jefes para la transmisión de los mensajes claves, que luego deben ser compartidos a sus compañeros.

- Cooperación con el área de Personal para la distribución del material documental y el delineado/realización de las capacitaciones.

Calendarización

	JULIO							
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Agos	Sep	Oct	Nov
<b>Reunión entre Comisión Directiva, Encargada y empleados</b>								
<b>Elaboración esquemática del Organigrama</b>								
<b>Redacción del material documental anexo</b>								
<b>Impresión y distribución del material documental</b>								
<b>Delineado y realización de las capacitaciones</b>								
<b>Evaluación</b>								

## Presupuesto

La confección del Organigrama y de sus documentos adjuntos implica una inversión económica cuyos costos se podría decir que son bastantes accesibles. Dichos costos tienen que ver con los gastos de impresión de hojas para todas las áreas (alrededor de \$150). Los mayores esfuerzos están destinados al factor tiempo, ya que se requiere aproximadamente un mes y dos semanas para la realización de las actividades. Si se tuviera que contratar a un agente externo para el diseño profesional del organigrama, los gastos estimados rondan los \$2.000, sin contar la impresión.

## Evaluación

Teniendo en cuenta que se trata de una evaluación tentativa y no ligada a una ejecución medida en impactos, damos prioridad a las herramientas de monitoreo adaptables a este proyecto. Lo importante es constatar si el público interno de la AMTC conoce la estructura organizativa a través del Organigrama, como así también saber si están conformes con las lógicas de intercambio de cascadeo, ascendente y descendente. Como se mencionó en el Calendario, esta etapa deberá monitorearse de manera constante para comprobar el cumplimiento de objetivos del proyecto.

Para ello, se emplearían:

1) Cuestionarios de conciencia (Awareness): permite evaluar el grado de conocimiento del público interno acerca de un asunto en particular, en este caso, el organigrama. Con esta herramienta es posible observar si los empleados han retenido, comprendido o han prestado atención en el tema. Se pueden hacer preguntas puntuales sobre cuestiones referidas a los líderes y sus posiciones en la estructura organizativa y a la noción de “líder abierto”, en lugar de jefe o Encargado de área rígido.

2) Cuestionarios de satisfacción: para comprobar si los miembros de la AMTC se sienten a gusto con las formas de intercambio comunicativo propuestas en el documento anexo del organigrama. Se puede introducir un orden del 1 al 10 para medir el grado de conformidad, de menor a mayor, alrededor de las lógicas de intercambio sobre cascadeo y direccionalidad ascendente-descendente.

### Producto

Hablamos en términos de “Líder” para referirnos a los jefes, encargados o responsables de las áreas. Pensamos que toda palabra comunica algo distinto, por lo que nos pareció interesante modificar la tónica del “Jefe” rígido, a quien hay que obedecer sólo por cumplir, sin la posibilidad en establecer una relación bilateral. Partiendo de esta estructura organizativa, proponemos que las diferentes instancias de comunicación interna se basen en el cascadeo, considerando que la principal forma de comunicarse internamente es a través del canal tradicional “cara a cara”. Se trata justamente de un proceso comunicativo directo, en el que la emisión del mensaje va desde arriba hacia abajo de acuerdo y de abajo hacia arriba. Tiene la ventaja de que el mensaje es recibido al momento que se envía, por lo que no hay distancia entre los interlocutores y se fortalece la interacción mutua.

En la AMTC sabemos que la parte “alta” de la entidad recae sobre el Presidente y Vicepresidente, por lo tanto son ellos quienes deben planificar y transmitir las temáticas importantes a los empleados. Es decir, la CD debe informar a los empleados sobre un determinado asunto y estos, a su vez, hacen lo mismo hacia sus compañeros, de forma que en poco tiempo el público interno conozca todo el contenido del comunicado.

Es por ello que no esperamos que el Presidente de la AMTC se encargue de informar los asuntos a todos los miembros de la AMTC de una vez y para siempre, sino que su mensaje sea continuo y atravesase primero a la o los encargados para luego llegar al resto del personal administrativo.

Por otro lado, el producto muestra que cada parte de la estructura jerárquica está interrelacionada, sin barreras en la comunicación. Esto se ve favorecido por la propuesta de doble direccionalidad, en la que la transmisión de mensajes debería fluir transversalmente, sin distinción de rangos jerárquicos. De esta manera, pretendemos que la comunicación no sea lineal y ni se limite a la bajada de información desde la CD. En el gráfico se puede observar mediante flechas, que la comunicación trasciende y atraviesa a todas las áreas y personal gracias a sus formas ascendentes y descendentes.

En este sentido, y de acuerdo a lo mencionado anteriormente, vemos que uno de los inconvenientes frecuentes en materia de comunicación es el hecho de que cuando un empleado tiene alguna inquietud en cuanto a su trabajo o cuestiones personales, acude al Presidente de la AMTC. Esto implica una sobrecarga de tareas para el máximo referente de la Asociación, y trae consigo una desarticulación entre los líderes (Encargada de la Oficina) y sus compañeros de trabajo. En consecuencia, planteamos las siguientes normas de Comunicación Interna, las cuales serán añadidas como anexos del organigrama:

#### De Cascadeo

- Héctor Carranza debe transmitir la información y comunicar los mensajes claves de la AMTC a su “Secretaria Privada”, Paulina Ivarra, quien sería la encargada de tomar nota y administrar la agenda de temas que fueron destacados por el Presidente de la AMTC.
- Por su parte, Sol Sabaté sería la empleada encargada de planificar reuniones con la Encargada de Oficina para transmitir los mensajes bajados desde la CD.
- Por último, los líderes compartirán la información con sus compañeros trabajo.
- El proceso debe retroalimentarse continuamente.

#### De Direccionalidad Ascendente

- Los empleados que dependen de un líder de área deben plantear sus inquietudes laborales o personales a dicho referente, siempre que sea necesario.

➤ Tienen derecho a aportar ideas, sugerencias y a planificar proyectos de interés para el área o la AMTC, y que estos sean al menos revisados, se aprueben o no. Si se planea en favor de un objetivo común a la institución, el personal tendrá como intermediario a su líder inmediato, quien facilitará los aportes a la máxima autoridad de la AMTC.

### De Direccionalidad Descendente

➤ La CD debe escuchar activamente las necesidades de sus inferiores, se trate de cuestiones referidas al trabajo o asuntos personales. Por ejemplo, si el empleado que se encarga de pagos (Mariano De Souza) plantea un problema económico con un pago a un prestador, el mismo se lo comunica a la Encargada (Paulina Ivarra), la misma debe tratarlo con detenimiento y contarle al Presidente de la AMTC (Héctor Carranza) acerca de dicho inconveniente. De ser necesario se citará a reunión entre las partes.

➤ La Encargada de Oficina debe prestar atención a sus inferiores inmediatos, reteniendo cualquier disgusto o aporte que sume a los propósitos del área o de la organización de la Asociación en general.

En cualquier caso, el canal por excelencia para aplicar dichas normas es el “cara a cara”, teniendo en cuenta que es el medio de mayor utilización en la institución y se ve favorecido bastante por la cercanía espacial del establecimiento. Cabe resaltar, que el Organigrama prioriza sobretodo vínculos horizontales más que verticales; está basado fundamentalmente en la flexibilidad de la comunicación interna más que en los lineamientos jerárquicos.



*Fuente: Elaboración propia*

### 6.2.3. Programa 3: Escucha y Participación

El objetivo de este programa consiste en fomentar la participación de todos los integrantes del público interno de la AMTC (sobre todo los empleados que a veces les resulta difícil expresar lo que piensan o sienten), a través de instancias de escucha que les permitan comunicar sus ideas, opiniones, sentimientos, percepciones, etc. Las decisiones son tomadas por la CD, por lo que el Presidente de la Asociación es la cabeza de la organización y en la mayoría de los casos es quien tiene la última palabra. Los empleados tienen casi nula participación en las decisiones más importantes de la organización, y debido a la informalidad de la comunicación, que implica ausencia de reuniones y canales formales, no pueden expresar sus ideas y opiniones respecto a las resoluciones y actividades que se llevan a cabo dentro de la organización. Por ello, la estrategia estriba en desarrollar canales, instancias y actividades de comunicación en donde el público interno pueda expresarse y opinar, y en donde a su vez, la encargada y la CD puedan escuchar y considerar.

#### ➤ Proyecto “Bloggers”

La disponibilidad de un Blog corporativo le permitiría a la AMTC no solo publicar las novedades diarias, sino también publicar contenidos que promuevan la participación de sus empleados. El uso de un Blog propio por parte de la organización le permitirá mantener a sus miembros comunicados de las novedades y actividades que son llevadas a cabo. Cuando los empleados se enteran de las noticias por fuera de la organización se quedan con el siguiente mensaje: La gente de afuera es más importante que la de dentro. No es para nada recomendable que pase esto porque los empleados son el activo más importante de la institución. Además, y de acuerdo a los objetivos del presente programa, dicho canal digital se transformaría en un espacio donde el público interno (en calidad de usuarios o lectores), podría comentar y dar su parecer con respecto a todo lo publicado. Un blog interno se constituye como una plataforma de comunicación fluida, bidireccional y mucho más colaborativa. El empleado puede leer y aportar a través de una suscripción voluntaria y participar cuando y como quiera. Crea una cultura de colaboración: el “yo” por el “nosotros” ya que cuando el empleado siente que lo escuchan, que sus opiniones influyen en el devenir

de su lugar de trabajo, los sentimientos de implicación y pertenencia se incrementan notablemente.

Esta plataforma también otorga las siguientes ventajas:

- Para divulgar información importante, por ejemplo: económica, información divulgada en las redes sociales o en otros canales pensados para la comunicación externa.
- Para difundir capacitaciones externas antes de ponerlas en marcha.
- Para presentar y favorecer los comentarios acerca de diversas acciones o servicios prestados a los prestadores y asociados.
- Para escuchar y responder a las preguntas y dudas que formulen todos.

### Objetivos

- Informar al personal acerca de las novedades y sucesos que tienen lugar en la AMTC.
- Incorporar la participación del público interno en las decisiones diarias de la organización.
- Brindar un espacio de comunicación multidireccional en el que participen todos los integrantes de la AMTC (CD y empleados).

### Estrategia de Medios

- Construir un blog, a través de una plataforma en internet. Al mismo deberán poder suscribirse solo aquellas personas que conforman el público interno de la AMTC (CD y empleados).
- Para la difusión acerca de las causas de creación y breves normas de funcionamiento se utilizarán como canales las reuniones mensuales (desde la general hasta las realizadas posteriormente por la encargada, tal como se propone en el Proyecto 3 del Programa 2) y un mensaje de difusión tanto en el grupo general de WhatsApp de la AMTC como en los que poseen cada área en particular.

Mensajes Claves: Lo que la CD busca comunicar al personal a través de este proyecto es lo siguiente:

- “Queremos que te enteres de las novedades y sucesos que ocurren dentro de la organización antes de que sean comunicados externamente”
- “Vos también podés tomar partido en las decisiones; tu opinión e ideas nos importan”
- “Buscamos que interactúen entre ustedes y con nosotros, que debatan, nos hagan preguntas y se saquen todas sus inquietudes y dudas generales”

### Tácticas

#### ➤ Segmentación del Público Destinatario

Los destinatarios de las acciones y mensajes claves de este proyecto son todas aquellas personas que forman parte del público interno de la AMTC, incluyendo los miembros de la Comisión Directiva y los empleados. Es decir, el blog está pensado para ser utilizado por los 17 integrantes de la AMTC (CD y empleados).

#### ➤ Tareas

- Construcción de un Blog de comunicación interna en el sistema de gestión de contenidos Wordpress. Utilización de una plantilla del tipo “sencillo” en la que se puedan configurar los colores institucionales (rojo, blanco y negro). Diseño y personalización de la manera más parecida al sitio web oficial de la AMTC. Cabe aclarar, que al utilizar la versión gratis de Wordpress hay que atenerse a las preferencias y formatos que la plataforma permite. Consideramos que este formato gratuito es suficiente para alcanzar los objetivos propuestos.
- Configuración de tipografía adecuada (Ubuntu, tamaño 12), título del blog (Blog interno de la AMTC) con el logo de la Asociación arriba del mismo y aplicación de widgets para descripción del blog, botón de seguir y botón de búsqueda. Configuración privada, solo podrán comentar y participar aquellos lectores confirmados por el administrador (que deberán

ser, como se especificó más arriba, integrantes de la organización). Publicación de novedades, avisos y encuestas de mediana extensión con inclusión de imágenes alusivas.

- Determinación de la persona encargada de administrar el blog, responder y moderar las conversaciones. En Wordpress, al ser plantillas prediseñadas, es sumamente sencillo poder construir el Blog. Creemos que cualquiera de las personas encargadas de la Actividad Científica, por ejemplo, podría llevarlo a cabo sin ningún inconveniente.
- Construcción de mensaje clave para reunión mensual. Comunicación del mismo por parte de alguno de los empleados a los jefes presentes. Comunicación del mensaje por parte de los jefes a sus subordinado en la reunión del área.
- Construcción del mensaje de difusión en WhatsApp. Envío al grupo general de la AMTC por parte de un empleado y reenvío de los jefes de dichos mensajes a los grupos correspondientes a las áreas que presiden cada uno.
- Aceptación de las solicitudes de seguimiento e inicio de publicaciones y funcionamiento del Blog.

### Calendarización

ACCIÓN/TAREA	AGOSTO				SEP	OCT	NOV
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4			
Construcción y configuración del Blog							
Designación del Administrador							
Comunicación de la plataforma en la reunión general							
Comunicación de la plataforma en la reunión de cada área							
Mensaje de Difusión por WhatsApp							
Aceptación de las solicitudes de seguimiento							
Puesta en marcha del Blog							
Evaluación							

## Presupuesto

Se puede decir que desarrollarlo supone poco esfuerzo y una inversión modesta. La realización del Blog en la plataforma de Wordpress es gratuita. La difusión de los mensajes a través de WhatsApp tampoco supone ningún gasto. En las reuniones se utilizarán hojas impresas con el mensaje clave y el motivo del Blog para entregar a los jefes. Estimamos que esto no costará más de \$100. Como se ve, el gasto es ínfimo. Lo que sí se debe considerar es el tiempo tanto para la construcción del Blog como para la realización de las reuniones, y la construcción y envío de la difusión a través de WhatsApp. La Asociación cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto sin ningún tipo de problema. Si se quisiera contratar el plan premium de Wordpress, el cual ofrece más herramientas, más plantillas, soporte de mailing, entre otras cosas, estaríamos hablando de 8 euros mensuales; es decir, cerca de \$400 al mes, \$4.800 por año (estimativo). Esta opción es muy viable e interesante, en donde se podría arrancar con la versión base y luego, si así lo dispusieran las autoridades, pasarse a la versión premium. Ahora bien, pensando en la idea de plataformas o redes sociales corporativas, no podemos dejar de lado la posibilidad de incorporar “Workplace” para fomentar la participación e interacción del público interno. Esta herramienta es una red social de tipo empresarial que busca poner en contacto a todos los miembros de una organización a través de los teléfonos celulares. Podría decirse que es, en simples palabras, una especie de “Facebook Corporativo Interno”. Al igual que el Blog, permitiría el intercambio de opiniones, mensajes, ideas y se constituirá como una manera novedosa y dinámica para lograr que el público interno interactúe entre sí. Existe una versión gratuita con la cual se podría comenzar, y luego, si la herramienta ha dado frutos, se podría comprar un paquete mensual que tiene un costo aproximadamente de 3 dólares por usuario (empleado en nuestro caso). En total se pagarían por mes, en caso de contratar este plan 360 dólares = 34.500,00 pesos argentinos (el precio irá fluctuando con el tiempo de acuerdo a la economía actual del país).

En el caso de que se quiera diseñar un Blog Corporativo desde cero y auténticamente propio, los costos serían muchos más elevados. Se necesitaría pagar a un programador y a un diseñador de páginas webs. Además habría que ver si es necesario comprar un nuevo dominio

para el Blog (en Go Daddy el dominio “[amtcbablog.com.ar](http://amtcbablog.com.ar)” cuesta por tres años, alrededor de \$1.500), si la AMTC posee ya un servicio de hosting idóneo o hay que adquirir alguno (en Go Daddy cuesta \$70 el más económico) y sí se quieren seguir añadiendo posteriormente plugins u otras aplicaciones/ herramientas complementarias. Creemos que con las versiones gratuitas de Wordpress y Workplace se pueden alcanzar los objetivos pretendidos sin ningún tipo de problema, aun así nunca está de más contemplar todas las posibilidades.

## Producto



**Festejo del Día Mundial Del Donante Voluntario de Sangre y 37° Aniversario AMTC**

**ASOCIACIÓN DE MEDICINA TRANSFUSIONAL DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

*Este Blog tiene como propósito hacerte participar de las actividades y sucesos que tienen lugar en la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba.*

*Sentite libre de comentar, opinar y expresar tus ideas! Y recordá que a la AMTC la hacemos entre todos!*

 Seguir  0

Estimados, buen día! Como muchos ya saben, el **14 de junio** celebramos el Día Mundial del Donante Voluntario de Sangre y el tiempo pasa y es así que nos encontramos nuevamente, todos los asociados de la **AMTC** ante el **37° Aniversario** de su creación y dispuestos a conmemorarlo. Hemos pensado que ahora menos que nunca esta situación no debe pasar inadvertida, por eso preparamos una **reunión de Zoom** en la que tendremos el gusto de encontrarnos un momento para conversar y brindar virtualmente. **LES RECORDAMOS A QUIENES DESEEN PARTICIPAR SE DEBEN INSCRIBIR ENVIANDO UN MAIL A LA SIGUIENTE CASILLA DE CORREO:** [amtcba@amtcba.org.ar](mailto:amtcba@amtcba.org.ar)



## Blog Interno de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba



**Festejo del Día Mundial Del Donante Voluntario de Sangre y 37° Aniversario AMTC**



Estimados, buen día! Como muchos ya saben, el 14 de junio celebramos el Día Mundial del Donante Voluntario de Sangre y el tiempo pasa y es así que nos encontramos nuevamente, todos los asociados de la **AMTC** ante el 37° Aniversario de su creación y dispuestos a conmemorarlo. Hemos pensado que ahora más que nunca esta situación no debe pasar inadvertida, por eso preparamos una reunión de **Zoom** en la que tendremos el gusto de encontrarlos un momento para conversar y brindar virtualmente. **LES RECORDAMOS A QUIENES DESEEN PARTICIPAR SE DEBEN INSCRIBIR ENVIANDO UN MAIL A LA SIGUIENTE CASILLA DE CORREO: [amtcb@amtcb.org.ar](mailto:amtcb@amtcb.org.ar)**

### Un comentario sobre “Festejo del Día Mundial del Donante Voluntario de Sangre y 37° Aniversario AMTC”



**Gustavo Verneti**

5 de marzo, 2021 en 5:24 pm

Editar

Excelente.

★ Me gusta

↳ Responder

## Evaluación

Si bien no desarrollamos la etapa de ejecución de los proyectos, es posible pensar en ciertas maneras de evaluar su pertinencia una vez ejecutado. La clave está en corroborar si los objetivos establecidos a la hora de diseñar y construir este proyecto han sido mayormente alcanzados. Es decir, habrá que comprobar si con este Blog Corporativo el público interno ha sido informado acerca de los sucesos y cuestiones de la AMTC, ha podido ser partícipe de las decisiones que se toman en la organización y si ha utilizado esta nueva plataforma digital como un auténtico canal de comunicación democrático y participativo. Se puede (y se debe) realizar un monitoreo constante durante las primeras semanas de funcionamiento del producto, sobre todo a través de los informes de actividad que explicamos más abajo.

1) Cuestionarios de satisfacción: A través de ellos se buscará saber cuál es el grado de satisfacción y conformidad que poseen los empleados con el Blog Interno. Se pueden utilizar preguntas de orden y clasificación en donde el empleado elija un número del 1 al 10. Se recomienda que estos sean aplicados luego de, por lo menos, dos meses de actividad del Blog.

2) Informes de actividad: En donde se tendrán en cuenta las siguientes métricas:

- Número de suscriptores durante el primer mes de actividad
- Número de publicaciones mensuales
- Número de “Me gusta” (Likes)
- Número de comentarios de los empleados (indicador de participación)
- Post con más Engagement (interacciones y ME GUSTA)

3) Focus Groups: Se pueden llevar a cabo instancias de Focus Group compuestos por no más de diez integrantes, todos pertenecientes a distintas áreas, en donde, moderados por un representante de Personal o alguien externo a la Organización (comunicador contratado para llevar a cabo estas herramienta de evaluación), debatirán y darán a conocer sus opiniones con respecto al Blog Corporativo. Esta herramienta es mucho más rica que los cuestionarios, ya

que aquí los trabajadores no solo valorarán al producto, sino que también aportarán nuevas ideas y detalles a mejorar que podrán ser tenidos en cuenta para optimizarlo. Aquí también se recomienda esperar un tiempo razonable para llevar a cabo estas instancias.

## CAPÍTULO N°7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. La AMTC, una Asociación en etapa de desarrollo

La Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba, si bien posee una identidad particular, presenta las típicas características que se pueden encontrar en otras instituciones vinculadas a la especialidad por ejemplo la Asociación Argentina de Hemoterapia e Inmunohematología y Terapia Celular (AAHITC) de Buenos Aires, la cual muchas veces se tiene la misma de referencia. La informalidad de los procesos comunicacionales y el énfasis en la rutinización de las tareas en los empleados que componen la Asociación son las que más destacan, dejando poco margen a la interacción y creatividad en su público interno.

El paradigma genérico organizacional está atravesado por la necesidad de satisfacer las necesidades del prestador, alumno y potencial alumno de la Carrera de posgrado, asociado o potencial asociado, como así también se ve entrelazado por la lógica participativa. El hacer por y para el prestador o asociado y el responder a las decisiones de un miembro de la CD determinan en gran medida la identidad y la Cultura de la Organización. Este rasgo tiene que ver con uno de sus atributos óptimos, según la cual el personal de la AMTC es “cumplidor con sus tareas y actividades”. La organización diagnosticada funciona sobre la lógica de la “rapidez”, a través de la cual se buscan entregar soluciones inmediatas al prestador en general o asociado, sin la necesidad de incurrir en los tediosos procesos burocráticos que caracterizan a las demás instituciones. Si bien esto constituye una de sus destrezas y atributos diferenciales, ha provocado, en cierta forma, la constitución de una Cultura de la Informalidad.

La Planificación, de acuerdo con lo dicho por Héctor Carranza, era una de las estrategias de la gestión a la hora de llevar a cabo sus actividades. Esto no es observado en la práctica y mucho menos aún en la comunicación. Se puede afirmar que no existe una conciencia

comunicativa, es decir, los líderes no toman dimensión de la importancia que tiene la comunicación como herramienta estratégica para alcanzar los objetivos de la organización. Tal como se afirma en los nudos críticos del diagnóstico, no hay una persona verdaderamente responsable de la comunicación ni tampoco una estrategia planificada y construida sobre la misma.

Las necesidades de comunicación del público interno se vislumbran en la escasa participación en las decisiones, en la falta de interacción e intercambio entre las áreas de cada empleado y en el desconocimiento sobre a quién o quienes dirigirse si se desea expresar o comunicar algo. No obstante, aspectos positivos como un clima relativamente bueno, la cercanía espacial y personal de los empleados y la calidad de atención satisfactoria al asociado, constituyeron factores decisivos a la hora de pensar la planificación. Además, vale la pena destacar que la mayor parte del público entrevistado admite que debería existir más comunicación entre las áreas de cada uno. Esto habla de la falta de integración entre ellas, aunque interpretamos positivamente el hecho de que sean capaces de reconocer tal falencia.

El objetivo del Plan de Comunicación Interna y de los programas y proyectos desarrollados ha consistido en intentar suplir estas necesidades optimizando canales existentes e infrautilizados (como las reuniones, por ejemplo) e incorporando otros que pretenden involucrar a la organización en el mundo digital y de la comunicación 2.0. Asimismo, propusimos la formalización de la Filosofía Organizacional como punto de partida, considerando que la construcción del documento oficial escrito de la misma (y su consecuente difusión) son claves para pensar, no solo los demás proyectos planificados, sino todas las actividades que se desarrollen al interior de la AMTC. Debido al factor tiempo y extensión de páginas, nos vimos limitados en profundizar sólo en tres proyectos, los cuales entendemos que son más idóneos para satisfacer las principales necesidades del público interno en materia de comunicación. Por su parte, los proyectos sobre los que trabajamos no son ejecutados debido a los mismos motivos, y a éstos se añaden las complicadas condiciones económicas para la inversión en productos y actividades.

Recomendamos a la AMTC considerar la ejecución de este Plan de Comunicación Interna para fortalecer no solo su comunicación, sino también su identidad y clima organizacional. Los proyectos que no han sido desarrollados completamente presentan la idea madre sobre la cual debería orientarse su planificación.

Pensando en el futuro, proyectamos diferentes interrogantes y aspiraciones que podrían ser tenidos en cuenta en un posterior trabajo de intervención. En primer lugar, creemos que la organización debería plantearse seriamente la posibilidad de incorporar a un responsable de Comunicación Institucional, capaz de llevar adelante un seguimiento constante de la disciplina dentro de la Asociación. Para ello es fundamental, como se mencionó anteriormente, que se genere conciencia comunicativa en el público interno, sin limitar dicho propósito a los líderes superiores. Como medida a largo plazo, sostenemos que el cambio generacional en la institución debe ir acompañado por una transformación en las lógicas de comunicación, fomentando redes más colaborativas y dialógicas. En este sentido, puede jugar un rol determinante la implementación de las nuevas tecnologías 2.0.

En caso de que la AMTC decida ejecutar dichos proyectos, sugerimos que presten atención a las herramientas de evaluación propuestas en los proyectos. Sería conveniente constatar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, aprendiendo tanto de los errores como de los aciertos. Sumado a estas herramientas, aconsejamos realizar reuniones anuales de carácter informal (por ejemplo una comida como un asado o un desayuno) entre la CD, la Encargada de Oficina y los empleados en general.

## **7.2. Reflexión final**

Enfatizamos que el hecho de trabajar con una institución relativamente nueva, donde hay mucho por hacer en términos de gestión de la comunicación y realizarlo en la instancia del Trabajo Final de la Licenciatura en Comunicación Social representó un desafío, pero al mismo tiempo, una invitación a aplicar sin temor todo aquello que aprendimos a lo largo del transcurso de la carrera. Por otra parte, la Asociación se mostró en todo momento agradecida lo que este proyecto pudiera brindarle y eso fue percibido como un voto de confianza hacia el

humilde aporte que desde este trabajo se pretende realizar para optimizar la relación de la AMTC con su público interno principalmente, sin olvidar que forma predominante importancia el público externo también, conformado por los socios, potenciales socios, proveedores y alumnos y potenciales alumnos de la Carrera Trienal de Posgrado en Medicina Transfusional de la Universidad Nacional de Córdoba.

Consideramos que la realidad institucional tan particular de la AMTC requiere de una observación y evaluación constante de los procesos para comprobar que la comunicación se realice de manera efectiva. Los lineamientos propuestos en este trabajo no tienen intención de ser establecidos de una vez y para siempre sino más bien de servir como primer intento de organizar la gestión de la comunicación institucional con el público interno. Creemos que, con el tiempo, la AMTC irá desarrollando una Cultura Organizacional propia y, con esto, se asentarán usos y costumbres respecto de la comunicación de sus miembros entre sí con sus valores y creencias y hacia afuera de la Institución.

Por otro lado, queremos denotar que el trabajo de campo resultó una experiencia positiva y altamente enriquecedora, puesto que fue desarrollado en momentos de trabajo en ratos libres observando al público interno. El acercamiento a los empleados y miembros de la CD, a sus entornos y a la forma de trabajar interdisciplinariamente dentro de la AMTC nos permitió tener una idea cabal acerca de los procesos de comunicación dentro de la Asociación para poder delinear los Proyectos de tal Diagnóstico de Comunicación Institucional.

Se podría decir que logramos alcanzar nuestras expectativas en cuanto al cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio de la Tesina. Por lo tanto, concluimos este trabajo convencidos de haber puesto en juego todo nuestro empeño y dedicación, y esperando ver su exitosa aplicación en la institución con la cual hemos tenido la oportunidad de trabajar ya que el acceso al campo fue factible y posible debido a que la autora Sol Sabaté se encuentra actualmente trabajando en dicha institución analizada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Avejera, P. (1987). *Ideas sobre diagnóstico en comunicación educativa para el desarrollo*. Córdoba. Mimeo. E.C.I. U.N.C.
- Avejera, P. (1988). *Políticas de comunicación institucional*. Córdoba. Mimeo. ECI UNC.
- Bourdieu, P. (2008). *El oficio de sociólogo*. Siglo xxi.
- Brandolini, A; González Frígoli, M. (2008) *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina. Editorial La Crujía.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona. El Ataneo.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. La Crujía Ediciones.
- Dorado, C., Egidos, D., Emanuelli, P., García Lucero, D., Ortúzar, I., Von Sprecher, R., & Ulla, C. (2009). *Herramientas de Metodología para Investigar en Comunicación. Conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos*. Córdoba, Argentina. Copy-Rapido.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0, un desafío cultural*. Ediciones Formanchuk & Asociados. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://formanchuk.com.ar/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanchuk.pdf>
- Guber, R. (2001). Cap. 4: *La entrevista etnográfica o el arte de la “no directividad”*. En *La etnografía: método, campo y reflexividad*. – Bogotá: Norma.
- Marc, E. y Picard, D. (1992). *La interacción social: cultura, instituciones y comunicación*. Editorial Paidós. Grupos e Instituciones, España.
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas*. Ciespal.
- Sautu, R. (2005): Cap. II: *El diseño de una investigación: teoría, objeto y método*. En *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. - Buenos Aires: Lumiere.

- Scheinsohn, D. (1996). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Macchi.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Argentina. Editorial Macchi.
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Cap I, Editorial Paidós. Buenos Aires.

#### **ANTECEDENTES:**

- ANAYA, CAROLINA, BONILLA CAROLINA & DURÁN A.PATRICIA. (2011). “*Plan Prospectivo Estratégico para el Modelo de Responsabilidad Social Interno de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. ESP. TGI S.A. ESP*”. Universidad de Sabana, Instituto de Postgrados, Especialización en Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia.
- AHO, ALEJANDRA, PIZARRO PATRICIO, REBOLLEDO, KARLA & SALAS LEONARDO. (2006). “*Análisis y Diagnóstico de las Relaciones Laborales en las Empresas Privadas, de la Comuna de Valdivia*”. *Estudio Aplicado al Sector Comercio*. Universidad Austral de Chile, Escuela de Ingeniería Comercial, Seminario de Grado. Valdivia, Chile.
- PUEBLA, PATRICIA.L. (2014). “*La prospectiva como herramienta de gestión. Su aplicación en el sector hídrico*”. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Mendoza, Argentina.
- LOPEZ PINO C. MARIA. (2002). “*Las Relaciones Laborales en Colombia: Opciones estratégicas de los actores*”. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Sociología I. Madrid, España.
- CAMERANO, M. CELESTE. (2010). “*Estrategias de comunicación con voluntarios en organizaciones no gubernamentales de la Argentina*”. Universidad del Salvador, Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social, Licenciatura en Relaciones Públicas.

## ANEXO

### Entrevistas desgrabadas:

- Entrevistado: Domingo Tevez
- Cargo: Empleado (Validaciones y Convenios Obras Sociales)
- Edad: 36
- Sexo: Masculino

#### **-¿Qué tipo de institución es?**

Es una organización científica sin fines de lucro. El nexo es entre institución privada y estatal. La particularidad de la institución es brindar servicio de gestión hemoterapéutica, para facilitar a los prestadores su facturación para realizar la liquidación y posterior cobro de dinero regularizando el pago.

#### **-¿Cuál es la finalidad de la institución?**

Al ser una Asociación Civil científica, se priorizan realizar actividades como jornadas, congresos, cursos dictados en la sede acá, organizados por los mismos médicos hemoterapeutas, donde también se dicta en la Asociación la Carrera de Posgrado. Los cursos están dirigidos a Médicos, Técnicos en Hemoterapia y Bioquímicos.

#### **-¿Hace cuánto trabajas en la institución?**

Trabajo en la Asociación desde el 01 de marzo de 2013.

#### **-¿Cómo fue tu experiencia de ingreso a la institución?**

Mi experiencia al ingreso fue buena, aprender todo lo posible acerca de la institución, procesos de validación, atención al público, relacionarme con diferentes áreas internas y externas a la institución.

#### **-¿Cómo fue creciendo la institución?**

La Institución fue creciendo tanto a nivel humano, mayor cantidad de Socios, tanto Médicos, Técnicos en Hemoterapia, contratos con diferentes Obras Sociales privadas como APROSS, también la Asociación es socia de diferentes Organizaciones Científicas nacionales e internacionales. También ha crecido en lo edilicio en los distintos domicilios en los que se ha encontrado hasta la actualidad.

**-¿Cuáles son las funciones que desarrollas en tu área?**

En la Asociación me dedico a validar las prácticas de Aprozess que cargan los médicos prestadores para que una vez realizado, pase a Paulina Ivarra quien es la encargada de facturar la obra social Aprozess. También me dedico a tratar de obtener convenios con más obras sociales para que los médicos prestadores tengan la posibilidad de facturar los pacientes a través de la Asociación.

**-¿Cómo entiendes el clima laboral en el que te desempeñas?**

El clima laboral es bueno, de compañerismo entre los empleados, coordinación entre las diferentes áreas a fin de poder llevar a cabo los diferentes trabajos requeridos a diario.

**-¿Cómo es tu relación con tus superiores y compañeros?**

Mi relación con los compañeros de buena, normal, al ser uno de los que tiene más años en la Institución intento ayudar, enseñar y aportar mi experiencia dentro de la oficina, como así también continuar aprendiendo lo nuevo que surja producto de la modernidad, etc. Mi relación con los superiores es buena, tratando de cumplir los requerimientos, aportar ideas, participando de reuniones, etc.

**-¿Qué condiciones necesitas que se produzcan para sentirse a gusto en el trabajo?**

Considero que falta un poco más de compañerismo y solidaridad entre los compañeros.

**-¿Cuál es tu mayor fortaleza y debilidad en el desempeño de tu trabajo?**

Considero que mi fortaleza es mi voluntad para desempeñar mi función y poner mis conocimientos y experiencia al servicio de la institución para cumplir con los requerimientos. También una gran memoria y conocimiento de las diferentes personas, tanto internas como externas a la Asociación.

Mi debilidad es permitir que las obligaciones de los demás antepongan sus objetivos y problemas a los míos, haciendo que cambie mis proyectos, objetivos y dinámica y plan para ayudar a los compañeros, impidiendo a menudo cumplir con lo requerido por las autoridades.

**-¿Cómo son las formas de comunicación que tienes entre tu área y las demás áreas?**

Mi comunicación es directa con las demás áreas, en especial con Sol que es quien realiza la facturación de las obras sociales y me comunico para informar alguna nueva obra social adherida por convenio o aumento de los aranceles de alguna obra social o con Paulina Ivarra

por cuestiones referidas a débitos o algún inconveniente con la obra social Apross que ella factura, dado que dependo de estas para comenzar el proceso de mis funciones.

**-¿Cuándo ocurren problemas tienes oportunidad de comunicar con un superior en todo momento las mejoras que se pueden generar y que puedan ocurrir?**

Si ocurren problemas, tengo la posibilidad de comunicarlos a mis superiores, personalmente, tratando de solucionarlos lo más rápido posible, como así también mejoras, propuestas, etc. dado que cada tanto tenemos reuniones entre empleados y superiores.

**-¿En cuanto a los procesos de comunicación, como llega la información a la institución ... ¿Hay algún encargado en particular? ¿Hay algo para mejorar en cuanto a comunicación?**

En cuanto a la comunicación puede llegar vía correos electrónicos, personal, telefónicamente o las distintas páginas web relacionadas con la especialidad. Hasta el momento no hay un encargado de comunicaciones específicamente dentro de la Institución, quizás deba haber alguien a cargo para clarificar notificaciones, pedidos, gestiones a realizar, fechas, etc.

**-¿Se realizan capacitaciones? En el caso que no... ¿Consideras que sea necesario?**

En la Asociación no se realizan hasta el momento capacitaciones para el personal, considero que deberían brindarnos cursos y capacitaciones para mejorar la eficiencia personal y dentro de la Institución.

**-¿Hay oportunidad de crecimiento propio dentro de la institución o como lo percibís?**

En la Institución no hay muchas posibilidades de crecimiento, dado que no hay un escalafón. Solo se puede ascender de acuerdo a la antigüedad de cada empleado, según lo que la ley de contrato de trabajo vigente para los empleados de salud.

**-¿Qué cambiarías de la institución para mejorarla?**

A la institución le agregaría para una mayor organización, mejorar la comunicación entre la Comisión Directiva y los empleados, ya sea para específicamente organización de eventos o temas internos, designar un encargado de comunicación, Jefe de Personal, tener más verticalismo. También posicionar la Asociación a través de las redes sociales o distintos canales, a fin de organizar eventos a nivel nacional e internacional, atraer médicos a la especialidad de hemoterapia, dada la importancia de la sangre en los seres vivos.

- Entrevistado: Mariano De Souza
- Área: liquidaciones y pagos
- Edad: 45
- Sexo: Masculino

**-¿Con quienes trabajas más fluidamente? ¿Podrías contarme cómo es esa relación laboral?**

Debido a mi área laboral, me relaciono con todos los empleados, sobre todo las personas encargadas de facturación de las prestaciones mensuales, para luego ser liquidadas a cada uno de los prestadores. La relación es laboral, de coordinación.

**-¿Qué podrías contarme de las relaciones con los niveles jerárquicos?**

La relación con el personal jerárquico, de mi parte, es de respeto, aunque algunos sean jóvenes y haga muchos años que nos conocemos. Coordinamos cada uno de los trabajos que surgen.

**-¿Usan las redes sociales? ¿Para qué lo hacen?**

La AMTC utiliza las redes sociales fundamentalmente para comunicar eventos científicos, convocar a asambleas o reuniones, fechas, etc.

**-¿Cómo te sentís en tu trabajo? ¿Por qué?**

En mi trabajo me siento bien, hace muchos años que estoy, hay momentos complicados, de estrés, a veces discusiones entre los empleados, pero estoy conforme con mi trabajo y con la colaboración que recibo de mis compañeros y el apoyo de los directivos. Obviamente hay cosas a mejorar por parte de todos.

**-¿Cómo es tu relación con todas las personas que trabajan en la organización?**

Mi relación con las personas que trabajan en la Organización es buena, de cooperación, sobre todo de mi parte.

**-¿Cómo sentís que son tomadas tus ideas y sugerencias por el equipo de gestión? ¿Y por las otras personas que trabajan en la organización? ¿Por qué?**

Dependiendo cual sea el tema a tratar, las ideas en líneas generales son debatidas y

tomadas en cuenta.

**-¿Crees que contás con las herramientas y el conocimiento necesario para la actividad que realizas? ¿La organización te las provee? ¿Por qué?**

En la Asociación realizo diferentes actividades, desde atención telefónica y personal, como en mi actual función más específica que es liquidación en todo lo concerniente y pago a las instituciones de sus respectivas facturaciones prestaciones médicas. Mi área específica de trabajo es liquidación de sueldos, honorarios a proveedores y establecimientos, pagar cuentas y servicios. Son herramientas provistas por los sistemas bancarios y procedimientos realizados por mí. En cuanto a preparación general, cursos o seminarios específicos, en veinte años, sólo en una ocasión se nos pagó un curso sobre “liderazgo”, para el cual contrataron a los coach para realizar el curso en el auditorio de la Asociación, para hacerlo conjuntamente con el personal de la institución que ocupa la planta baja del edificio, la FBCS.

**-¿Podrías comentarme cómo valorarías tu desarrollo profesional en esta organización? ¿Por qué?**

No hay posibilidades de ascender, no hay cargos superiores expectables. El ascenso de categoría, pensando exclusivamente en lo monetario, se consigue por medio del Convenio Colectivo de Trabajo. No está establecido un sistema de premios o mejoras por méritos o algo así, en cambio sí hay un sobresueldo de un porcentaje del convenido, para todos por igual.

**-¿Podrías contarme de acuerdo a tu opinión que busca promover la AMTC?**

Básicamente mejorar en todos los aspectos posibles el nivel y jerarquía de la Medicina Transfusional como especialidad médica indispensable en la atención de cualquier patología médica o quirúrgica y la situación del hemoterapeuta, sea médico o técnico. Para lo primero está siempre involucrada en el mejoramiento de las legislaciones pertinentes (nacionales y provinciales) en la gestión con las obras sociales para la inclusión de las novedades que se producen, por ejemplo en la inclusión eventual de nuevas determinaciones serológicas por aparición de nuevas enfermedades de transmisión por transfusión y en general nuevas medidas de protección, ahora más que nunca. En cuanto al hemoterapeuta este posicionamiento se refiere a lo profesional, con la promoción de su rol como indispensable en el contexto de los tratamientos terapéuticos en un establecimiento sanatorial; intelectual con capacitación permanente; en lo económico tratando de conseguir las mejores oportunidades con las obras sociales gestionando contratos en pro de una

contraprestación económica digna para el profesional y sus empleados; y en general y sobre todo en este tiempo, que sienta que se siente acompañado por su asociación.

**-¿A tu criterio, cuales son los retos y desafíos de la institución a nivel general?**

Creo que toda entidad o persona, jurídica o física, que tenga relación con la medicina y la salud humana, está desde marzo del 2020, empeñada en aportar algo relacionado con la supervivencia de las personas en particular y de la sociedad en la que se desempeñan en general, es decir ligado a los aportes que desde su lugar se puede hacer.

Desde ese punto de vista la Asociación, por ser la rectora en temas de hemoterapia puede y de hecho lo está haciendo, aportar experiencia, bibliografía y factibilidad por ejemplo, de transfundir hemocomponentes que puedan contribuir a paliar los estragos que el Covid-19 produce en algunos pacientes.

También íntimamente ligada a la nueva realidad en la que viven todos los seres humanos del planeta, está la supervivencia económica, el cuidado físico de su personal, y trabajar con toda prolijidad en las gestiones que son su objetivo diario, mensual, anual, tratando de que lo conseguido se mantenga; y prepararse para los eventos que puedan irse armando para cuando se definan mejor los perfiles del año que transcurre y en todo caso el próximo.

-Entrevistado: María Robledo (Informante Clave)

-Cargo: Encargada (Actualmente jubilada)

-Edad: 65

-Sexo: Femenino

**-¿Cómo fue tu experiencia de ingreso a la institución? ¿Cuánto tiempo formaste parte de ella?**

Antes que todo, yo no fui convocada; y la institución como tal, era un grupo de pioneros reunidos por buenas intenciones, algunas relaciones en las esferas profesionales y un disquete de 3 y 1/2 en el bolsillo del que aún hoy es el yo diría el mentor, de la Asociación.

Haciendo historia digo que en el año 1999 se produce un hecho desgraciado en una entidad que ocupaba la habitación contigua a la de mi lugar de trabajo, en una casa grande cuyo nombre era el de un Centro prestador de salud relacionada con la hemoterapia. Yo trabajaba para uno de los socios de esa institución y a la vez todos eran miembros de asociación, habiendo ya ocupado puestos en la C.D. en diferentes cargos. Por eso le habían prestado una oficina. Digo que era una institución incipiente por la envergadura de su estructura, aunque ya tenía 15 años de creación y ya había resultados obtenidos, como era el de haber conseguido procesar algunas prestaciones de hemoterapia por su intermedio, logrando así una valoración del acto médico hemoterapéutico en sí y una contraprestación económica acorde para los médicos que practicaban la especialidad. Este servicio (el de procesamiento de la facturación) lo hacía una empresa externa y había, a los efectos de recibirla y otras gestiones, una persona empleada. Esta persona comenzó a faltar y nunca volvió porque desgraciadamente falleció y

los interesados comenzaron a necesitar servicios que yo trataba de brindar con buena voluntad pero precariamente porque no conocía el trabajo. Pasados quince días convoqué a la C.D. para informar de esto que venía haciendo por respeto a la gente que venía y ahí fue que me ofrecieron quedarme hasta reacomodar las cargas. Veinte años después me fui.

En el ínterin, el disquete aquél se convirtió en una planta de 350 m<sup>2</sup>, con 300 asociados, relaciones locales, nacionales e internacionales a nivel científico y político, impecable trayectoria de gestión de la ingente cantidad de dinero que las obras sociales le confían para su distribución entre los asociados; y los miles de acontecimientos, ensayos de prueba y error, logros y no tanto, que se suceden en cualquier vida, en cualquier casa, en cualquier institución (de las que nunca bajan los brazos) con personas que no conocen un no por respuesta cuando se trata de un objetivo de bien para muchas otras personas.

### **-¿De dónde surge la idea de la institución y su nombre? Qué necesidades buscaban satisfacer?**

Surgió en junio de 1984 como una necesidad de capacitar por un lado y de reivindicar la especialidad y sus médicos y técnicos practicantes por otro. Desde su inicio se llamó “Asociación de Hemoterapia e Inmunohematología de la Provincia de Córdoba”. En el año 2004, ya con 20 años de existencia, se decidió cambiarla por Asociación de Medicina Transfusional, por considerar que esta última denominación comprendía todas las implicancias y actos médicos que en los últimos años se habían agregado a la especialidad y que no estaban contemplados en el primero.

### **-¿Cómo fue creciendo la institución y qué momentos difíciles transitó?**

En la AMTC, por ser una asociación científica, deben computarse como logros más importantes los que se refieren a ese rubro. Una de las principales actividades fue transformar un curso relativo a la especialidad de dos ciclos que se venía haciendo desde los 80', en una carrera universitaria trienal de post-gradado con emisión de título universitario. Conseguir esto llevó muchos años y esfuerzos ya que no había antecedentes y la universidad tiene una rémora importante en su burocracia algo arcaica. Se logró con creces ya que en la actualidad ya hay como 10 generaciones de especialistas egresados de esta carrera que es de término, es decir que el ciclo nuevo no comienza hasta que termina el anterior. Pongo el acento en que estamos hablando desde la situación actual, donde la AMTC tiene la infraestructura edilicia necesaria (antes teníamos que solicitar con mucha anticipación las aulas del Departamento de Egresados en Ciencias de la Salud con una gestión complicada ante la UNC); las comunicaciones hoy son instantáneas vía internet (para algunos trámites antes había que hacer una carta con aviso de retorno como comunicación oficial); el material didáctico eran resmas de papel en fotocopias cuando hoy son referencias de páginas científicas o textos subidos a la página de la AMTC, etc. Había que llegar a la universidad con una pequeña

mudanza que incluía café con leche y galletitas (no existían las máquinas expendedoras de café ni los dispenser de agua).

Otro rubro importante son los eventos científicos, que fueron muchos, ya que a medida que se iba perfeccionando la logística para realizarlos se iba complejizando su envergadura (esto se mide por la cantidad de asistentes, su procedencia, cantidad de trabajos científicos presentados, calidad de los expositores, importancia de los temas a tratar y otros ítems) y se iban haciendo cada vez más frecuentes y más reconocidos en el país.

Obviamente esta actividad como todas, no escapa a las generales de la ley: Se necesitaba dinero para la cantidad de gastos que es necesario erogar antes de recuperar algo con las inscripciones al evento, que muchas veces no alcanzaba a cubrir un porcentaje importante de lo invertido (sólo doy un ejemplo: traer un disertante de España, por ejemplo, significa sus pasajes, traslados, hoteles de primera categoría, tal vez quiera venir con un acompañante en cuyo caso todo es doble, planificar paseos turísticos para el acompañante durante las jornadas o a la pareja posterior al evento, etc.). Por eso siempre y paralelamente a lo anterior, se abogó por obtener cada vez más consenso de obras sociales para procesar la facturación de hemoterapia por intermedio de la Asociación, ya que con el pequeño porcentaje obtenido de ese procesamiento, se conseguían fondos para solventar las otras facetas de su actividad. Obviamente el manejo del dinero era de una prolijidad y discreción extremas, siempre reconocidas con la confianza de los asociados prestadores.

Con el objetivo de lograr más obras sociales se fueron creando y mejorando los sistemas de auditoría interna, que incluía la elaboración, consenso y difusión para su cumplimiento de protocolos de uso de los hemocomponentes (la sangre es un líquido integrado por varios componentes que se transfunden por separado: Glóbulos rojos, plaquetas, plasma, etc. a los que se les llama hemocomponentes y cada uno tiene sus indicaciones específicas para la transfusión) y una cantidad de otras normas que regulaban las prácticas hemoterapéuticas, previa la normatización con formularios, etc. que constituían el procedimiento completo: la pre-autorización de las prácticas, la facturación, presentación a las obras sociales, y liquidación cuando se produjera el pago por parte de las obras sociales. Liberar a las obras sociales de la auditoría de prestaciones, presentarles una red de prestadores en absolutamente todos los rincones de la provincia, protegidos por un seguro especialmente diseñado para la especialidad y con un compromiso ante escribano público de aceptar las decisiones de la Asociación en cuanto al tema sin reclamar ni cortar las prestaciones por acción individual, eran los ítems que las entusiasaban a trabajar con la AMTC. Obvio que esto que acabo de mencionar: Negociar con una empresa que se eligió como la mejor, un seguro que amparara especialmente a los hemoterapeutas de las enfermedades infecto-contagiosas (se hizo cuando comenzó a instalarse en la sociedad en tema del SIDA como un flagelo que podía perjudicar a la especialidad); Elaborar un documento que firmaron ante escribano público los prestadores

y que se hizo más o menos en la época que se incluyeron en el Estatuto societario agregados en el Art. 2) que amplía los objetivos de su funcionamiento en el año 2004.

En todo momento la AMTC tomaba la iniciativa, que sirvió luego a otras asociaciones colegas de otras especialidades médicas a intentar lo mismo, pero sobre todo sirvió para que las obras sociales y mismo las autoridades políticas (por ejemplo el mayor convenio se logró con el IPAM de entonces, hoy Aprox y con algunas fracciones del PAMI, donde sus autoridades eran figuras de la política) admitieran que no había nadie mejor que las asociaciones profesionales, es decir los colegas de los prestadores, para mejorar, acotar, capacitar, defender y resaltar el rol del médico especialista y conseguir la contraprestación económica adecuada para una práctica tan expuesta legalmente y tan onerosa en sus costos como ésta.

Hay que tener en cuenta que Hemoterapia no es una materia de la carrera de medicina, está considerada tangencialmente como una terapia, entre otras, para mejorar algunas patologías. En la actualidad es imposible imaginar un establecimiento sanatorial sin un servicio de medicina transfusional de categoría A (las categorías fueron establecidas por la legislación provincial con ayuda de la AMTC). Especialidades como Emergentología, Oncología clínica, cirugía en todas sus especialidades, etc. no pueden ejercerse sin soporte hemoterapéutico y profesionales idóneos. En todos esos posicionamientos tuvo un papel protagónico la Asociación.

Enseguida aquella oficina prestada quedó demasiado chica y en el momento adecuado apareció la oferta por parte de un banco, de un local amplio, ideal para oficina, cercano al centro, con buen lugar para estacionar en la calle, el de Gral. Deheza 484, que se pudo comprar con esfuerzo. Diez años después se le ofrece a la AMTC por intermedio de un asociado, un terreno en calle caseros, detrás del Nuevo Centro Shopping y se comenzó con la compra del terreno, búsqueda de profesionales para la edificación de dos plantas, una para la AMTC y la de abajo, de más cómodo acceso, para la Fundación Banco Central de Sangre, entidad con la que siempre se relacionó, por la especialidad y por las personas que la integraban, no por los objetivos, ya que la FBCS es una entidad recolectora y proveedora de sangre a instituciones privadas. En el 2013 se tomó posesión de la edificación que planificamos en cada uno de sus milímetros a qué se destinaría, de qué materiales debía estar hechos, instalaciones de distinto tipo que se necesitaban o se preveía que se podían necesitar en el futuro.

Definir como momentos difíciles a algunos y a otros no, me resultaría imposible, cada uno era iniciar un camino que no se sabía dónde podía terminar, porque sus proyecciones eran insospechadas. A veces con más aceptación que otras, más creatividad empleada, más personas y recursos implicados aunque con la misma firmeza y convicción.

## **-¿Cuáles eran los planes y proyectos que tenían? ¿Cómo se fueron formando?**

En general se gestaban en la mente siempre proactiva del médico que fue su presidente durante muchos períodos de los 18 transcurridos en la vida de la AMTC, si no como presidente, los integró a todos desde otros lugares; y desarrolladas en todo lo que se pudiera, es decir “vestir” una idea con palabras, creatividad, factibilidad, por la única empleada de los primeros años, que era yo; y luego presentadas para su consenso al resto de la C.D.

Los proyectos siempre incluían Jornadas internacionales, con lapsos dispares hasta que se estableció que se realizarían cada dos años, que llevaban aproximadamente un año de proceso de elaboración. También en lo que atañe a lo científico, la convocatoria a eventos de distinto orden y niveles, presenciales o por zoom (desde el año 2013 en que se ocupó la planta de la calle Caseros al 1578 y se dotó al auditorio de todos los recursos tecnológicos, se efectuaron reuniones científicas mensuales, se sistematizó la biblioteca, física y virtual y otros beneficios.

Hay una tarea que es fundamental y que desgraciadamente siempre depende de la política, exterior a la AMTC, pero que le atañe porque, en esta especialidad por lo menos, es muy dinámica y está implicada con la evolución de la sociedad y es la relación con las fuerzas políticas y económicas de la provincia. Por ejemplo, al ritmo de cada flagelo social que aparecía, enfermedad de Chagas o sífilis en el comienzo, luego fueron las hepatitis, después, digo Ebola, por decir alguno de los contagios por virus y el HIV posteriormente, hubo que estar muy atentos para iniciar inmediatamente el largo proceso de la aceptación de la incorporación rutinaria y obligatoria para las obras sociales, con el compromiso ético y económico que eso implicaba. Esto comenzaba en una reunión de CD y terminaba con un decreto del gobernador de Córdoba. Del mismo modo cuando se perfeccionó hasta instaurar en Córdoba el sistema de Biología Molecular para la serología rutinaria, lo que achicaba notablemente el llamado “período de ventana” en la detección de las enfermedades, pero encarecía notablemente el precio de los estudios pre transfusionales. Córdoba fue pionera en el país en este tema.

En todo momento, ya sea en el ámbito provincial y sobre todo ante Nación, por medio de sus órganos como el Sistema Nacional de Sangre, la AMTC ha tratado siempre de hacer conocer su punto de vista sobre todos los temas, participando en la reglamentación de la Ley Nacional de Sangre 22990, en la elaboración de las Normas Nacionales y otros instrumentos legales que luego rigen la actividad a nivel nacional. Esto se hacía como Asociación y también como CAMEt (Cámara Argentina de Medicina Transfusional) que se formó por una necesidad de conseguir insumos comerciales de la especialidad y cuya secretaría también funcionaba en

Córdoba). La ley provincial de sangre 8241 y su reglamentación también contó con la intervención permanente de la AMTC.

**- ¿Qué estrategias ponían en marcha para cumplir con los objetivos de la institución?**

Esta pregunta ya ha sido contestada, pero en cuanto a los objetivos, debo decir que el Estatuto de la institución, que es necesario tener rigurosamente actualizado con respecto a Inspección de Personas Jurídicas, ha sido revisado algunas veces para responder exactamente a las necesidades de los tiempos que corrían y que ameritaran modificarlo, con todo lo que eso implica de movimiento administrativo, convocar a Asamblea extraordinaria, etc. En el artículo 2) se consignan los objetivos de la AMTC y su última modificación, consensuada y aprobada en Asamblea fue en el año 2005. Esto es necesario porque si bien la C.D. tiene funciones ejecutivas perfectamente delegadas, el órgano máximo de la institución es la Asamblea de miembros titulares, que debe reunirse anualmente para escuchar la memoria de lo ocurrido y escuchar la opinión del asesor contable sobre la marcha de su balance y proyección económica para el futuro.

**- ¿Quiénes fueron los responsables de tomar las decisiones finales respecto a la planificación de actividades y tareas que se llevarían a cabo?**

El orden que establece el estatuto es la Comisión Directiva como órgano ejecutivo y la última decisión la toma la Asamblea. Por eso las decisiones importantes, destino de los fondos a inmuebles, aumento en los montos de retenciones, y muchos otros, los toma la C.D. ad referéndum de la próxima Asamblea Ordinaria. Quiénes y cómo se gestaban los proyectos, lo expliqué en la pregunta 4).

**-¿Con qué otras instituciones establecieron relaciones durante su desarrollo?**

Con todas las que nos permitieron y con muchas que en un primer momento no nos consideraron un interlocutor válido pero que con el tiempo y hechos se probaba que sí lo éramos. A nivel de la legislación, la política sanitaria, las entidades deontológicas, las obras sociales, las asociaciones científicas de la especialidad a todo nivel, nacionales y extranjeras y las entidades colegas de otras especialidades de Córdoba (en dos oportunidades para conformar superestructuras de defensa de los médicos especialistas a nivel corporativo, llamadas Foro de Especialidades).

**- Según tu experiencia... ¿Cómo son las relaciones laborales en el seno de la institución?**

En la actualidad no puedo opinar, ya hace un año y medio que no trabajo allí. Lo que estoy segura es que todo ha cambiado desde que me fui. Hasta entonces era bastante paternalista y maternalita. Todos los empleados fueron traídos a la institución por mí, y como todos en el momento del ingreso eran personas muy jóvenes, la idea de formar o enseñar a trabajar siempre estuvo presente, sólo que en última instancia esto depende de la persona, que por su naturaleza sea permeable a aprender o crea que lo sabe todo, o quiera agregar una impronta personal valiosa.

Lo que sí me consta es que mi nombre se prohibió desde que me fui, de manera que sólo algún empleado muy preocupado por algún tema o necesitado de algo específico, me llamó para aportarle algo. Yo ofrecí como un servicio especial y gratuito por escrito a la C.D. estar como órgano de consulta para ellos o los empleados sobre lo que fuera y ni siquiera se me contestó. Caso especial es uno de los empleados que además es mi hijo, por intermedio del cual, sobre todo al principio, pude salvar algunas situaciones que atañían exclusivamente a mi forma de trabajar y por lo tanto no podría haberlo “delegado” o “transferido” (conseguir algunas informaciones especiales que me proveían amistades personales que yo tenía dentro de las obras sociales, por ej. y que eran indispensables mensualmente, etc.)

Como anécdota digo que a una semana de irme se presentó la necesidad de hacer un trabajo que sólo lo había hecho yo hacía 8 años (se produjo la quiebra de una obra social y hubo que presentar una papelería muy específica para la justicia); fui a la oficina para ayudar a los que tenían que recolectar la información y que no tenían idea cómo hacerlo y la propia persona con la que fuimos compañeros de camino además de jefe y empleada durante tanto tiempo, me dijo que estaba mal que hubiera ido a ayudar. La excusa era como que ellos se tenían que arreglar solos.

Mi decepción no fue por la persona, porque él tenía derecho a cambiar o yo misma, a equivocarme en el juzgamiento de su persona, sino porque la movida era exclusivamente en favor de la Asociación, el mismo objetivo de los últimos 20 años. Obviamente no volví a pasar ni por la vereda del frente, hubiera sido gratuito y desagradable que me impidieran la entrada.

Quiero agregar que el último acto con los asociados y que me sirvió de posibilidad de despedida, fue en la última Asamblea en la que también se cambiaron las autoridades (cada dos años los miembros titulares votan por una nueva Comisión directiva). El presidente entrante, un hombre de 45 años (al que conozco desde que usaba pantalones cortos) como ya sabía que iba a asumir porque integraba una lista única, llegó con un escrito que era una especie de manifiesto de cambio; y para que lo acompañaran en esa intención, había convocado a personas jóvenes y proactivas. Al margen de que esas personas no vinieron ni a un 25 % de las reuniones, está el hecho, en apariencia simple, del cambio, que es como decir

saco esto que no me gusta y en su lugar ... qué pongo? Esto no tendría que ser problema para los médicos, ya que debe ser el primer capítulo de la psicología de bolsillo que para sacar algo importante debes tener previsto algo muy superior para reemplazarlo con éxito. Esto funciona desde los mecanismos importantes y personales como adicciones, hasta los más públicos y simples. Todo fue letra muerta, un conjunto de buenas (y no tan buenas?) intenciones. Aún conservo ese texto. Pero ese día me di cuenta que la intención era terminar con la gerusia de la cual yo era una representante.

Sí sé que la persona de la que hablé más arriba, a pesar de no estar en ningún cargo de primera línea esa la C.D. sigue yendo todos los días a la Asociación. Es evidente que alguien tenía que seguir sosteniendo algunos muros porque si no, eso no podría estar pasando. De cambios para bien no se sabe, lo que sí es opinión de algunos asociados (que por alguna razón o por amistad se comunican conmigo) que se ha vuelto una institución utilitaria, donde ya el asociado no es visto como el depositario de todos los esfuerzos sino como el que tiene que hacer el esfuerzo por la institución. Lo demás que pudiera decir, es una infidencia porque es alguna opinión de mi hijo o conversaciones que sin querer escucho en mi casa a raíz del teletrabajo por la pandemia.

### **¿Cómo administraban la capacitación del empleado? ¿Por qué?**

Protesté siempre por esa causa y como durante muchos años fui el empleado con el que la C.D. tenía relaciones directas, era como que había nacido hecha y no necesitaba ir a ningún lado a aprender cosas. Yo entré con 50 años y tenía más edad que la mayoría de las personas con las que tenía relación. La traducción mía, si tuviera que responder, digo que el hecho de ser mujer ya había sido puesto a prueba cuando debía revalidar todos los días mi inteligencia en una fábrica de autos, aunque mi cargo de secretaria de gerencia me calificaba, lo que me dio seguridad, jamás dudaba; pero además tenía tres certificaciones universitarias que jamás sacaba a relucir (salvo que alguien quisiera corregirme la ortografía o la sintaxis!) Masters como en PNL, orientalismo, idiomas varios, etc, me había ampliado la esfera de disponibilidad de conocimientos y una actitud ante la vida que no revelaba carencias para el puesto. Y lo que no sabía lo aprendía, porque para eso siempre estuve siempre lista.

Desde ese punto de vista, mea culpa, tal vez no insistí mucho y nunca me gustó mucho enfrentarme abiertamente; hay que aclarar también que no eran tiempos como ahora en que la “industria del coaching” en todo todavía no había florecido. Después, cuando se fueron lentamente incorporando personas, era para trabajos específicos (facturación, por ejemplo, para lo cual se buscó una persona con esa experiencia y así).

Los acontecimientos sobrevenían y era una época de sacar conejos de la galera. Doy un ejemplo, cuando hubo que hacer el primer congreso internacional (mediados de los 90) todo fue, según me contaron, a pulmón, alguien hacía la gráfica a dedo, se usaba el sistema de

amigos e invitaciones boca a boca, las cartas se mandaban con mucha anticipación (demoraban días en ir y venir, el teléfono era caro y no había recursos) para invitar a los colegas internacionalmente más reputados en cada tema, elegidos como en la actualidad, entre los más medulosos, innovadores y de peso social del momento. Y así se produjo un congreso internacional que todavía se recuerda. Los que siguieron los hicimos eligiendo uno por uno, primero solos y luego en comisiones ad-hoc, cada detalle de un evento de 500 personas, elección del temario (lo más importante) y luego lo demás, hoteles, merchandising, cartelería, publicidad, premios, todo, desde recibir a las personas una por una, hasta el menú de la fiesta de despedida. Extrapolar eso a la actualidad, cuando todo se reduce a averiguar el mail de un científico o elegir por internet un proveedor de servicios completos para un evento científico de magnitud, imagínate el agua que pasó debajo del río. Ahora, eso hizo personas más interesadas, aguzó la creatividad, el ingenio, mejoró el pulido de las relaciones sociales? No lo puedo contestar intelectualmente, con estadísticas, pero lo que veo, escucho y siento, intuitivamente, no me gusta.

**-Teniendo en cuenta que proveen un servicio. ¿Quién es el encargado de contratarlo?**

El sentido común, las relaciones o conocimiento personal de los directivos, o la experiencia de instituciones cercanas. En ese sentido la AMTC está muy influenciada (y gran parte de sus directivos son los mismos para ambas instituciones) por la FBCS. Yo defendí durante años la identidad de la AMTC, pero creo que eso dejó de ser un valor desde que me fui.

**-¿Qué aspectos consideras que se podrían mejorar y cuáles son los retos de la institución a nivel general para un óptimo desarrollo y crecimiento? ¿Por qué?**

Creo aunque no puedo pontificar, que los principios de conducta afable y servicial (por ejemplo relación con el cliente interno, el asociado) deben ser siempre establecidos como prioridad, ya que esa es su casa. Digo eso por comentarios que me han hecho oportunamente. Indudablemente que los directivos tienen que fijarse objetivos y saber, como cuerpo, lo que quieren para la asociación, concretarlo en requerimientos concisos y bajarlos a los empleados. Esa es una línea de verticalidad que debe existir en el diseño de toda organización: Claro en la mente, claro en la factibilidad, claro en la transmisión, para que los que llevan a la acción los tres anteriores tengan claro los objetivos y cómo lograrlos. Eso creo que no está pasando, por lo menos en alguno de los tres estadios; y si es así, habría que mejorarlo.

Después, si el trato es horizontal, es tema de la confianza o amistad entre las personas.

**-¿Qué asuntos positivos resalta de la labor que cumplía en la institución? ¿Por qué?**

Los trabajos se consumaban y el clima laboral era muy agradable. La impronta que puedo haber aportado no es otra que la es la de mi vida en todos sus aspectos: Tender siempre al

Bien, con solidaridad y compasión. Seguro sale. Atender muy bien a la gente, sujeto y objeto de la existencia de la institución, sonreír como herramienta para persuadir, involucrar, inculcar, convencer. Eso y otros 50.000 más, son valores humanos eternos, no cualidades que me distinguen.

**-¿Qué valores cree fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la institución?  
¿Por qué?**

Como creo en la coherencia que debe haber entre el pensamiento y la acción, no creo en valores que no deban llegar a la concreción virtuosa ni en actividades que no estén regidas por el recto pensar, así que creo que es lo mismo que la pregunta anterior. Por ejemplo, actos tan bajos como los impulsados por la ambición personal (ni de una porción infinitesimalmente pequeña de poder o de dinero o de nada) no deberían existir. Pero esas son las personas, que no son importantes, lo importante es la institución. Las personas, como yo, pasan.

**-¿Cómo se organiza la Comisión Directiva? ¿Me podrías contar un poco sobre cómo funciona la comisión directiva?**

Al comenzar a actuar una nueva C.D. sus integrantes establecen en conjunto la frecuencia de reuniones y la delegación de alguna función o aporte que alguien pueda hacer y que no esté establecida en el estatuto. Por lo demás, cada una ha funcionado diferente porque es un grupo de personas distinto, aunque generalmente había una base común, de lo que ya he hablado. Hay comisiones enteras que casi no han acompañado al presidente en los dos años, otras que se han involucrado más. No obstante, siempre es el presidente el que lidera, tanto las reuniones como las decisiones en general.

**-¿Cuál es la relación que se intenta establecer entre la comisión directiva y los empleados?**

Ya dije que desconozco cómo es en el presente. Como opinión gratuita digo que el hecho de tutearse con los empleados o comer asado juntos no son pautas de trabajo, en cambio banalizan las relaciones que deben ser siempre respetuosas, en favor de la organización. Sí debe haber confianza y me consta que la que había, que era total, ya no existe. Pero cuál es la filosofía de trabajo actual, si es que la hay, la desconozco.

**-¿Cómo idearon el sistema de votación de la comisión directiva? ¿Qué es lo que se vota exactamente?**

El Estatuto que rige el accionar de la AMTC fue establecido en 1984, desconozco con qué modelo, pero seguramente es común a toda asociación de este tipo. El sistema de votación está explicitado en los arts. 17 al 19 y manda realizar un acto eleccionario cada dos años supervisado por una Junta Electoral nombrada por la CD dos meses antes de la fecha elegida, generalmente se la hace coincidir con la Asamblea General Ordinaria anual para completar el procedimiento con lo que se llama la “proclamación” de la nueva Comisión Directiva. Se envían a los miembros en condiciones de votar la lista de ellos mismos, es decir las personas posibles de ser elegidas, y el reglamento y fechas para presentar listas de candidatos a los diez cargos de C.D. y Comisión Revisora de Cuentas, todos ellos sin beneficio económico alguno. La Junta Electoral supervisa la recepción de listas y se envía a los futuros votantes. El día de la convocatoria, a la hora señalada comienza el acto electoral, que por lo general fue a mano alzada, y ahora a causa de la pandemia es por un mail predeterminado. Toma posesión en el mismo momento de su proclamación por parte de la asamblea, que lo tiene como un punto de su orden del día.

**-¿Hay alguna cuestión sobre la que debería haberle preguntado y sin embargo no lo hice?**

No, yo no tengo interés personal en decir nada más, pero quedo a tu disposición.

- Entrevistado: Héctor Carranza
- Cargo: Presidente AMTC (Profesión: médico especialista en Hemoterapia)
- Edad: 47
- Sexo: Masculino

### **¿Cómo se desarrollan los procesos comunicativos internos?**

La comunicación suele ir dirigida a cada empleado o directamente a la encargada para derivar al empleado que corresponda.

### **¿Mediante qué canales se llevan adelante las comunicaciones?**

Las comunicaciones para los empleados por lo general es vía WhatsApp o llamada telefónica. No contamos actualmente con un canal digital para transmitir las comunicaciones o para que el empleado pueda consultar o aportar algún tema.

### **¿Qué tipo de información se le brinda la comunidad hemoterapéutica de la provincia de Córdoba?**

La idea principal de las capacitaciones para los socios es brindar información sobre la especialidad y tratar que los asociados adquieran o refuercen conocimientos, lo que destacamos es que son cursos o congresos dirigidos para todos los interesados (médicos, técnicos, bioquímicos, biólogos, profesionales de la medicina y estudiantes interesados en obtener conocimientos). A los inscriptos les otorgamos un certificado por haber participado de la capacitación.

### **¿Cómo definiría el clima organizacional de la institución?**

Aún hay muchas cosas para mejorar pero si tuvimos un progreso en estos meses sobre todo la comunicación con cada empleado de cuestiones que anteriormente no estaban claras y pudieron mejorarse apelando al diálogo continuo y accediendo por supuesto ante la necesidad de cualquier empleado si surge algún problema dentro de la institución o fuera de ella.

### **¿Cuáles son los valores que la institución promulga?**

Lo que está estipulado formalmente es la misión, visión y objetivos institucionales pero cada mandato tiene su propia manera de hacer las cosas por lo que nos guiamos con ciertos valores que nos hacen diferentes.

### **¿El foco de la gestión está puesto en los “valores humanos”?**

Sí, tratamos de que los valores estén ligados con lo humano y que el respeto predomine entre todos

### **¿Cómo administran la capacitación del empleado? ¿Por qué?**

Actualmente no hay un sistema de capacitación, pero se trata de brindar al empleado las herramientas necesarias para que el mismo se desenvuelva correctamente sobre todo los primeros meses cuando el empleado ingresa al trabajo.

### **¿Cuál es la relación que se intenta establecer entre la Comisión Directiva y los empleados?**

Hace dos años atrás cuando asumí como presidente de la AMTC no me encontré con una institución ordenada en cuanto a funciones de los empleados y objetivos institucionales. Lo que esperamos como Comisión Directiva es que los empleados puedan participar y aportar nuevas ideas para el progreso y desarrollo general de la AMTC aportando cada uno desde su lugar. En el lapso de este tiempo las cosas en la oficina fueron asentándose de a poco creando un mejor ambiente laboral con más comunicación entre todos.

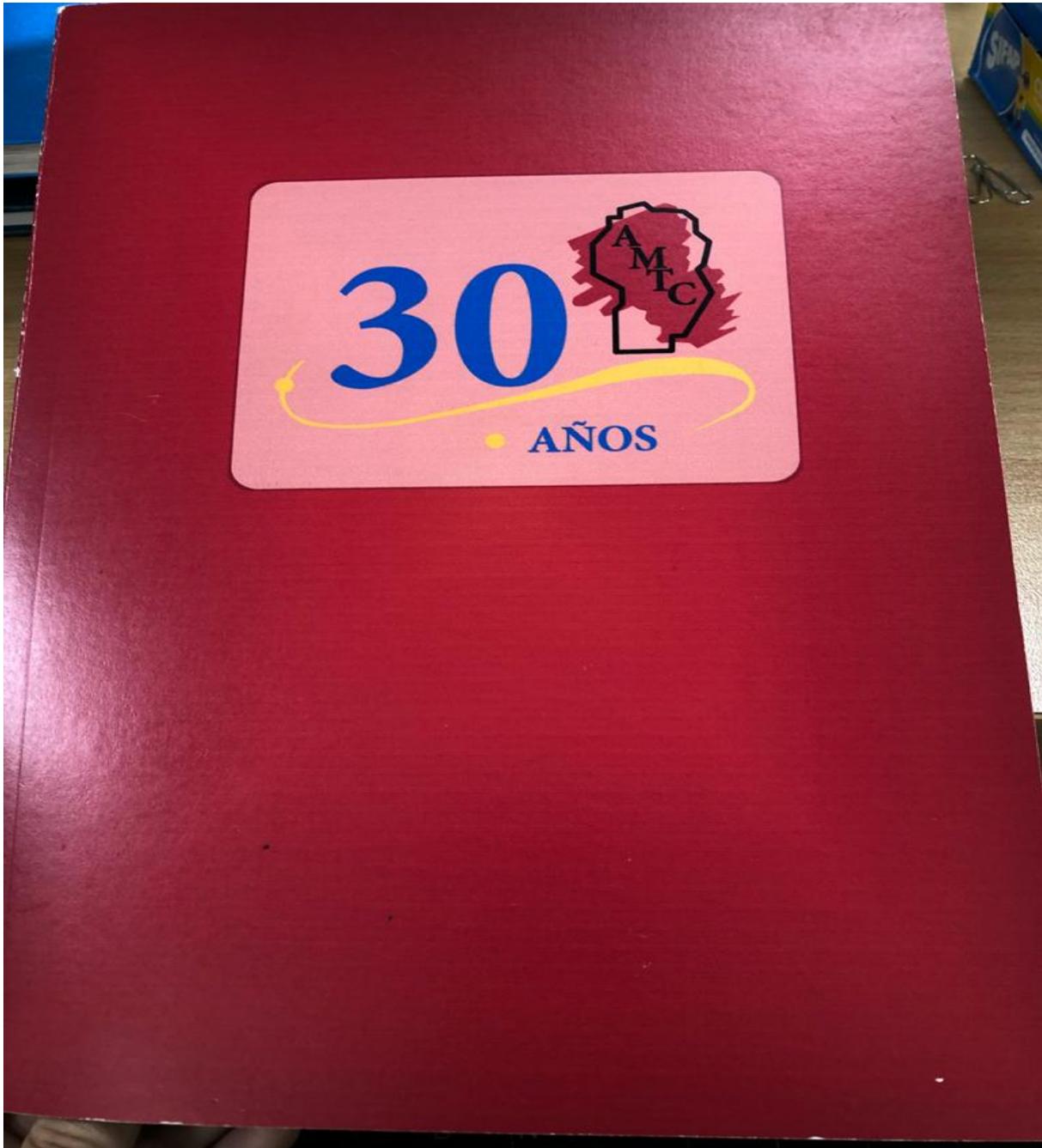
### **¿Qué aspectos consideras a modo personal que se podrían mejorar y cuáles son los retos de la institución a nivel general para un óptimo desarrollo y crecimiento? ¿Por qué?**

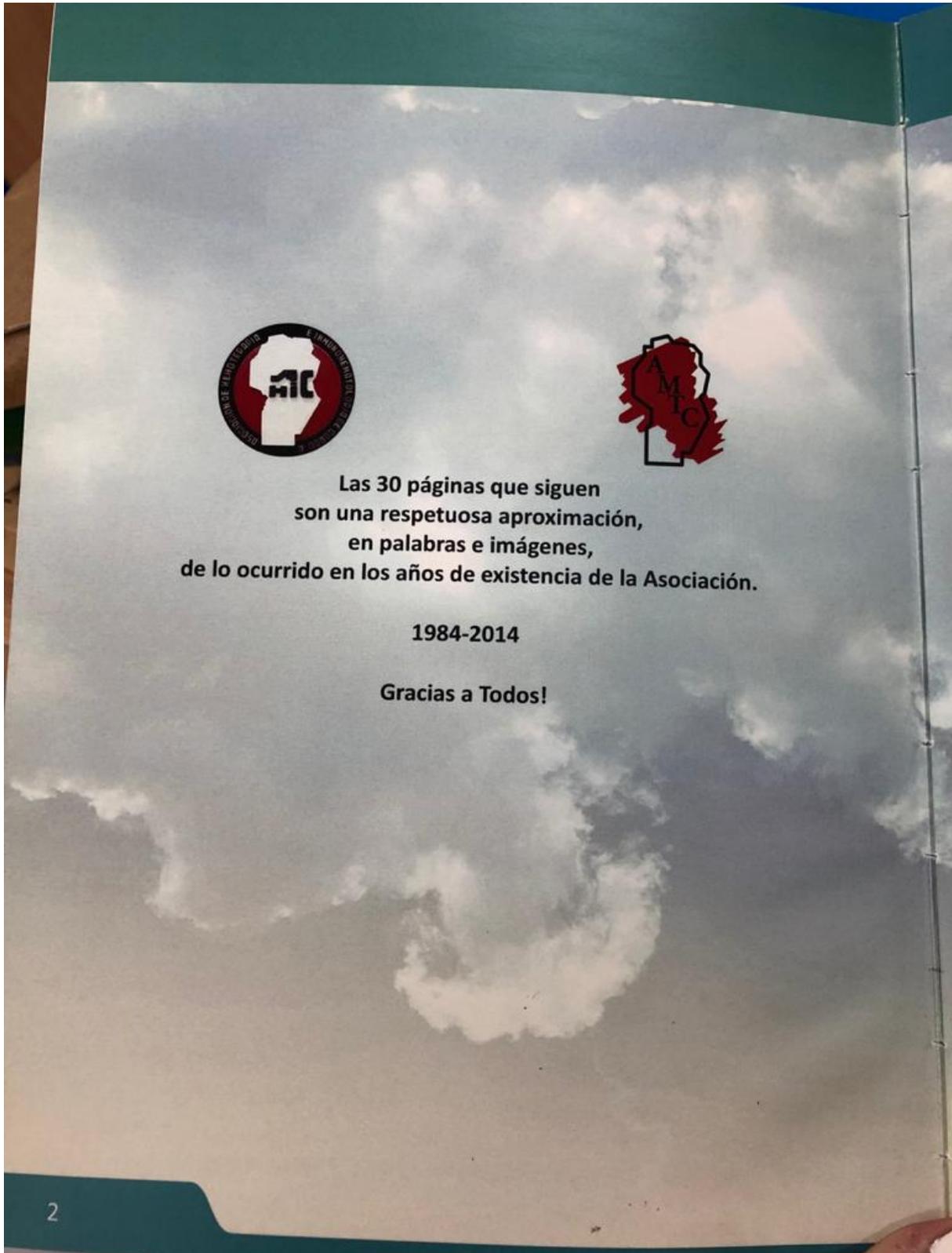
Lo que queremos lograr como institución es conseguir asociar a toda la comunidad hemoterapéutica de la provincia de Córdoba, médicos y técnicos en Hemoterapia.

En la actualidad se presentan problemas de diferentes tipos, que impactan sensiblemente el desarrollo de los procesos sociales, se presentan cambios y crisis. Pretendemos adaptarnos al contexto y seguir adelante con lo que nos toque atravesar. Hay que remarcar la importancia de la tecnología que hoy juega un rol primordial y tratamos como organización de poder acceder a distintas herramientas, como fue la implementación del sistema de autogestión para los socios nuestros que a través de ella se pueden inscribir a las capacitaciones y obtener su certificado y también el sistema web para los prestadores que facturan con la finalidad de facilitar procesos engorrosos y resulte más accesible para los mismos y también evitar el consumo del papel.

**Documentos:**

**Documento N° 1: Libro AMTC**





## PRIMEROS PASOS...

En el primer mes de vida la Asociación tenía su Estatuto Societario, cuyos 48 artículos, con ligeras actualizaciones según la oportunidad, aún están en vigencia.

El 14 de Enero de 1985 se consigue la Personería Jurídica como Asociación Civil sin fines de lucro, con la denominación 002-A-85.

El 21 de Marzo de 1985 se realizan las Jornadas Argentinas de Hemoterapia e Inmunohematología, en donde se tratan temas tan importantes como: análisis de proyectos de leyes nacionales de sangre, donación de sangre, normas nacionales para el ejercicio de la especialidad, asociaciones de hemoterapia, plantas de hemoderivados, prevención de enfermedades transmisibles, etc. Participaron 14 provincias argentinas en este verdadero foro de debate nacional sobre temas que delataban lo primitivo de los tiempos que corrían y cómo Córdoba se encontraba al frente de la discusión, sobre todo en el interior del país.

Luego de su petición, el Consejo de Médicos de la Provincia de Córdoba desdobra la especialidad de Hematología y Hemoterapia en Hematología Clínica y en Hemoterapia e Inmunohematología. A partir de esto fuimos invitados a estudiar la reglamentación de la especialidad y a integrar el Comité Controlador de la misma.

Se dota a la Asociación de su logotipo original:



Se trabaja permanentemente para ser reconocidos como referentes de la especialidad ante organismos gubernamentales, oficiales, asociaciones profesionales, colegios y federaciones médicas, entidades deontológicas, etc.

Se participa activamente en la Comisión de Trabajo del Anteproyecto de Normatización de Hemoterapia y Bancos de Sangre estatales y privados de la Provincia de Córdoba.

En los primeros tiempos se receptaban frecuentes denuncias sobre la actividad de los bioquímicos en terreno exclusivo de los médicos hemoterapeutas, con la consiguiente respuesta en defensa de nuestro lugar de trabajo.

Inmediatamente se incorporaron a trabajar los jovencísimos Patricia Ferrero, José María Lazarte, Gabriela Fanín, Enrique Acosta y otros veinteañeros entusiastas.

Las reuniones de Comisión Directiva eran estrictamente semanales y en ellas las varias subcomisiones en que se dividían sus integrantes a fin de abocarse a los distintos temas, donde hacían prolija y detallada descripción de lo gestionado en la semana.

¡Especial agradecimiento a ellos!

**Científicas**

- 1985 - Se realizan las Jornadas de Actualización de Enfermedades Transmisibles en hemoterapia.

---

- 1989 - Se crea el programa de cursos de capacitación para técnicos de la Provincia de Córdoba.

---

- 1990 - Se sientan las normas para la acreditación y categorización de Servicios de Hemoterapia e Inmunoematología discutidas a iniciativa del IPAM.

---

- 1990 - Se realiza una petición al Ministerio y a la UNC para elevar proyectos para la creación de una Escuela de Técnicos en Hemoterapia.

---

- 1990 - El PAMI solicita se confeccionen normas de facturación para prestaciones de hemoterapia.

---

- 1990 - Se solicita a la UNC la incorporación en la currícula de pregrado en la carrera de Medicina de Hemoterapia e Inmunoematología, con forma de un módulo operativo relativo a la Hemoterapia.

---

- 1990 - Se trabaja para defender el arancel INOS, para conseguir el pago del material descartable.

---

- 1991 - Se comienza con el Curso Básico de Hemoterapia, en el Hospital Nacional de Clínicas para técnicos idóneos.

---

- 1991 - Se trabaja para que las pruebas de detección de Hepatitis C en la serología pretransfusional sean reconocidas económicamente.

---

- 1993 - Con la iniciativa del Dr. Enrique Acosta se edita el primer número de la Revista "Medicina Transfusional".

---

- 1993 - Se propicia la firma de un Acta compromiso de los profesionales colegas, antecedente de la declaración de "clínica en conflicto".



IV Congreso Argentino de Medicina Transfusional, Jornadas Italo-Argentinas de Medicina Transfusional, Simposium Internacional Córdoba 1994 de Medicina Transfusional, IV Simposium Latinoamericano de Hemaféresis.

En un primer momento el Congreso Nacional se iba a hacer en colaboración con la Asociación Argentina, pero cuando AAHI desistió de hacerlo, se asumió la responsabilidad total de los eventos, lo que se recuerda como un éxito total.

Desde su creación hasta el año 2000 la Asociación funcionó en la sede de Villabel, calle Luna y Cárdenas 1597

## ... HASTA 1994

### Legales

1990 - Se comienzan a presentar anteproyectos para una futura Ley de Sangre en la Provincia.

---

1990 - Se participa en la reglamentación de la Ley 7790 de Control de Enfermedades Transmisibles.

---

1991 - Se sugieren al Consejo de Médicos los requisitos que deben reunir los especialistas para rectificar.

---

1991 - Serología de Hepatitis C reconocidas por IPAM y otras Obras Sociales.

---

1992 - Se sanciona la Ley de Sangre 8241/92.

---

1994 - Se implementa un formulario de interrogatorio y autoexclusión pre donación de sangre.

---



1994 - El Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba crea el Departamento del Sistema Provincial de Sangre, con la Dra. Ingrid Krumm Soria a la cabeza. Inmediatamente después se crea la Comisión Provincial de Sangre, con participación de la Asociación.

El gobierno provincial cedió las instalaciones del Teatro Real, y el evento se realizó durante los días 10 al 13 de mayo. Asistieron 420 personas, 210 médicos, 21 bioquímicos, 147 técnicos y 42 estudiantes. Se contó con la presencia de doce disertantes extranjeros y 14 argentinos.

## ACTIVIDADES DESDE 1995...

**1997** - Se apoya la creación del título de especialista de la Universidad Nacional de Córdoba y se toman los exámenes a los postulantes.

**1997** - Se labra un Acta Acuerdo con el MSP para la formación teórica de los residentes de la provincia en la especialidad.

**1997** - El Curso para Técnicos cuenta con gran concurrencia.

**1997** - Se comienza a implementar, y con los años se perfecciona, el Curso Anual de formación de post-grado para médicos que se realiza en instalaciones de la Universidad Católica de Córdoba, un fin de semana por mes, con gran asistencia. El Dr. Jorge Bordoni es el cuerpo y el alma de todos los proyectos de capacitación emprendidos desde los comienzos hasta su desembocadura en la Carrera de Postgrado.

**2000** - Surgido del seno de tres sociedades científicas, la de Anestesia, Anatomía Patológica y la nuestra, a la que se sumaron un total de 15 asociaciones colegas, se creó el Foro de especialidades Médicas, desde donde se participó activamente en contra del Sistema de Gerenciamiento del IPAM. También dentro de su accionar se decidió participar en las elecciones del Consejo de Médicos, por la cual la AMTC accedió a la representación del Dr. A. de León como Secretario de Junta Directiva.

**2000** - En el mes de Mayo el MSP resuelve la incorporación de las determinaciones serológicas p24, HTLV I y II y anto core de Hepatitis B en la rutina de investigación obligatoria para bancos de sangre, largamente peticionada.

**2001** - Se comienza la preparación, sobre la base del Curso existente, del Curso Trienal de Postgrado en Medicina Transfusional, a dictarse en la Universidad Nacional de Córdoba, en conjunto con el Ministerio de Salud, el Instituto de Hematología y Hemoterapia y el Consejo de Médicos.

**2002** - Se comienza con el primer ciclo trienal de la misma.

### Relación con Obras Sociales

**1999** - Se firma en principios de año el primer convenio de facturación con IPAM, con el sistema modulado propuesto por la Asociación.

**2002** - Se firma convenio con PAMI por un total de 90.000 afiliados.

**2003** - Se firma convenio con PAMI por prestaciones de Aféresis.

### Gerenciadoras

**2000** - Se instaura el sistema de Redes Prestacionales del IPAM. Se establecen relaciones contractuales con algunas de ellas y nunca se renuncia a la posibilidad de trabajar con las que no lo quisieron hacer.

### Estatutarias

**1998** - Se incorporan los técnicos y su secretaría a la Comisión Directiva de la AMTC.

**1998** - Desde la primera a la tercera reforma de los Estatutos las modificaciones fueron varias, tales como modernizar el nombre por el de AMTC, mejorar la esfera de trabajo de la Asociación con la ampliación del art. 2, incluir recomendaciones de Jurídicas, etc.



## ... HASTA 2004

**2000** - Se instaura la figura legal interna "Clínica en Conflicto", mediante la cual un prestador puede declarar a una clínica "en conflicto" cuando, estando a cargo del servicio de hemoterapia, tiene que dejarlo por exigencias de las autoridades del nosocomio o por no poder continuar, a causa de un conflicto económico. En ese caso, ningún colega deberá asumir en su lugar, hasta que el conflicto mencionado no se termine. Esto tiene como finalidad exclusiva permitir a las partes encontrar una solución rápida y beneficiosa para ambos.

---

**2000** - Se solicita y se cuenta con el 100 % de aprobación por parte de los asociados prestadores de la especialidad, un Acta de Acuerdo por la que otorgan representación a la Asociación para gestionar ante el gobierno, obras sociales y prepagas, cámaras empresariales, convenios, acuerdos de precios, etc., todos los asuntos relativos a la contraprestación económica por los actos médicos hemoterapéuticos realizados.

---

**2001** - Se presenta ante la Asamblea el proyecto de adquisición de un inmueble propio, habiendo tenido la oferta de un local en barrio General Paz. Se aprueba la compra.

---

**2002** - En el mes de octubre se produce el traslado a Gral. Deheza 484, la primer casa propia.

---

### **Provisión de sueros y otros insumos y adelanto de kit de aféresis a los prestadores**

Se implementa la compra de reactivos al mejor precio posible y retiro de los mismos para ser descontados de acreditaciones futuras. Esta conducta permitió restablecer las prestaciones de fésis, que habían sido interrumpidas a finales de 2001 por la imposibilidad de los servicios de soportar estos costos hasta recibir la liquidación de las Obras Sociales.

---

### **Seguro de Responsabilidad Civil**

Se convino en contratar una póliza de Seguro de Responsabilidad Civil para los asociados, especialmente diseñada para las particularidades de la especialidad, pagándola anticipadamente y descontando luego los gastos, siempre con la finalidad de apoyar a los prestadores y a la calidad de las prestaciones brindadas.

---

### **Panel Selector**

Ante la falta de disponibilidad de este producto y después de un tiempo de organización y aprobación de protocolos ante las autoridades, el Grupo encargado por la Asociación para su elaboración produjo la primera partida del Panel Selector de la AMTC. El Grupo lo integraron la Dra. Gabriela Fanín, los Técnicos Sonia Godoy, Marcelo Martín y René Vega Ramírez. Para su elaboración se utilizan las instalaciones de la Fundación Banco de Sangre de Córdoba y su aceptación fue inmediata. Su distribución llegará a toda la provincia cumpliendo con las expectativas de que este insumo, tan necesario en los Servicios y que no se producía en nuestro medio, cubriera ese vacío con un producto de calidad y buen precio, como un servicio más a los asociados.

## EVENTO 2004

### Jornadas Internacionales de Medicina Transfusional



Se desarrollaron los días 7, 8 y 9 de Octubre en el Hotel César Carman, con una asistencia de 440 médicos, bioquímicos y técnicos. Se desarrollaron 11 conferencias y 2 talleres con participación de disertantes nacionales y extranjeros. Recibimos a los Dres. Alberto Villaescusa Collazo de España, Alberto Slepoy, Silvina Kuperman, Jorgelina Blejer de Buenos Aires, Leonel Sterling de Brasil y numerosos colegas de Córdoba. Se presentaron veinticinco pósteres, siendo premiados por la Comisión Científica evaluadora cuatro de ellos y otorgando mención especial a otros tres. En este hotel se pusieron a nuestra disposición todas las herramientas que necesitamos, resultando el evento muy confortable. Además el Hotel no está en pleno centro, no es excesivamente oneroso y nos atienden muy bien; por eso a menudo lo elegimos para nuestros eventos.

## COSECHARÁS TU SIEMBRA...

### Carrera Trienal Postgrado en Medicina Transfusional

Creada en Junio de 2002, bajo la Co-Dirección del Dr. Héctor Bepre Becerra por parte del Instituto de Hematología y Hemoterapia de la UNC, la Dra. Patricia Ferrero por el Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba, el Dr. Jorge Bordoni por la Asociación de Medicina Transfusional y el Dr. Enrique Acosta por el Consejo de Médicos. Como Coordinador del Curso se nombra al Dr. Jorge Culasso. Está considerada como carrera de postgrado por la CONEAU desde 2005 y como único curso de postgrado para la opción al título de especialista universitario. Este primer ciclo cuenta con 45 médicos inscriptos de Córdoba Capital e Interior y otras provincias como San Luis y Catamarca.

Mayo de 2003 se recibe resolución de la CONEAU por la cual se la considera "Carrera de Postgrado en Medicina Transfusional" y está posicionada en el país como única con esa calificación.

---

### Casa Nueva

En octubre 2002 nos mudamos a NUESTRA PRIMERA CASA, en General Deheza 484, Barrio General Paz.



## ACTIVIDADES DESDE 2005...

**2005** - Curso de 8 módulos para técnicos (80 hs.).

**2006** - Se inicia el segundo ciclo de la carrera con un total de 26 alumnos.

**2013** - Se acuerda con los servicios públicos y privados la nómina de técnicos que desean tener póliza de seguros para técnicos. En 2013 la AMTC asumió el 100 % del costo y en el 2014 el 50% el interesado o el Jefe de Servicio en que trabaja, y el otro 50% la AMTC. Se reevaluará al momento de renovar el próximo año.

### Obras Sociales

**2005 - 2014** - Seguimos trabajando con varias obras sociales como Federada Salud, Sancor, Unimed, Ospaca, bregando por un arancel digno para la Especialidad.

**2008** - En agosto se puso fin al sistema de gerenciamiento y se firma convenio de prestación de servicios, bajo la forma de cápita por el total de los afiliados Apros.

Con respecto al PAMI, no se nos ha dado la posibilidad de penetrar en la férrea negativa a permitir que los afiliados al Instituto gocen de prestaciones igualitarias y oportunas por nuestro intermedio.

**2012 - 2013** - Actualización y debate, modalidad de trabajo que constó de seis módulos, con dos reuniones por módulo: la primera en la que expositores proponen temas a investigar y son a la vez los tutores de aquellos que en la segunda reunión del módulo presentarán sus trabajos de investigación, monografías, presentación de casos, etc. Asistieron al total de 6 módulos y 12 reuniones, 48 profesionales médicos y técnicos, que fueron docentes y tutores de los cientos de asistentes, que presentaron un total de 48 trabajos, desde un total de 40 servicios de Córdoba capital e interior de la provincia.

### Recurso Humano Crítico

La AMTC se sumó al proyecto de peticionar para que los cuadros de la especialidad sean considerados como tal por el Gobierno de la Provincia.

### Segunda Promoción



En la foto alumnos de San Juan, San Luis, Marcos Juárez, Belle Ville, Santa Fe y Córdoba. En total terminaron 20 el ciclo 2006-2009.

... HASTA 2014



Nueva sede, Caseros 1578 - Bº Alberdi - Córdoba

### Tercera Promoción

Entre los años 2011 y 2013 se concretó el tercer ciclo , con 24 alumnos.



En 2014 se implementa el Programa de Capacitación Continua, actividad que consiste en la publicación de un cuestionario sobre tres artículos científicos enviados, que deberá ser contestado dentro de los 30 días de publicado, quedando aprobado con el 80% de las preguntas respondidas correctamente. Se certifica y tiene validez para recertificar. Se desarrollan los segundos martes de cada mes las reuniones bibliográficas.

Los últimos miércoles del mes nos unimos a la AAHI en Buenos Aires en las videoconferencias de sus reuniones científicas mensuales. Las vemos juntos, discutimos y opinamos.

**GCIAMT- Webinars** - En Septiembre de 2014, con un total de ocho reuniones desarrolladas sobre el tema "Calidad", con la participación de toda Iberoamérica, se desarrollan estas reuniones científicas organizadas por el Grupo Cooperativo Iberoamericano de Medicina Transfusional que integramos, llamadas "webinars", que consisten en una conexión internacional con formato de videoconferencia, con participación de todas las sedes aprobadas en América latina, entre las cuales Córdoba fue aceptada.



Organizado con la AAHI, se llevó a cabo 7, 8 y 9 de octubre en el Hotel Sheraton. Durante su desarrollo se concretaron 23 conferencias, 7 talleres y 4 simposios, con la participación de 10 disertantes extranjeros y 15 nacionales. Esta actividad científica estuvo destinada a 750 inscriptos provenientes de todas las provincias argentinas, Uruguay, Chile, Paraguay, Bolivia, Perú y Honduras. Presentaron más 110 resúmenes de temas libres en forma de pósters y 23 empresas integraron la exposición comercial.



Concierto de inauguración  
en el Paseo del Buen Pastor



### ... TRANSFUSIONAL - CÓRDOBA 2009



Las conferencias fueron dictadas por un distinguido panel de visitantes nacionales e internacionales: los Dres. Benjamín Lichtiger, Ramiro Cruz, Cristina Navarrete, Silvina Kuperman, Azucena Castrillo Fernández, Eduardo Muñiz Díaz, Salvador Oyonarte, Silvano Wendel, Alberto Slepoy, Néstor Bouzón, Daniel Fontana, Jorgelina Blejer, entre otros.



Se entregaron distinciones a miembros honorarios.

## COSECHARÁS TU SIEMBRA...



En la actualidad, cursan el Cuarto Ciclo de la carrera de postgrado (2014-2016) 18 alumnos de Córdoba, Río Cuarto y Mendoza, con la dirección general y técnica de José María Lazarte y Jorge Culasso.

Al año 2014 lo inauguramos en nuestra nueva casa, 350 m<sup>2</sup> en planta alta de Caseros 1578, donde contamos con instalaciones suficientes para albergar a 90 personas sentadas en el auditorio, audio y video de última generación, biblioteca, salas de reuniones y nuestros recursos humanos siempre dispuestos a colaborar en toda gestión.



Gracias a la familia de Oscar H. Patocchi, hemoterapeuta y pintor, contamos con esta hermosa obra en la AMTC.



## COMISIONES DIRECTIVAS

Pablo Hugo Blas  
Presidente 1984-1985



Carlos Alberto Giribaldi  
Presidente 3 periodos  
Sec. Asuntos Prof. 2 periodos



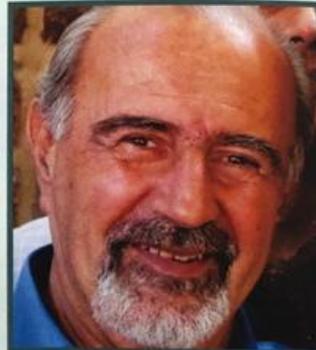
Jorge Bordoni  
Presidente 1993-1995  
Secretario Científico 6 periodos



Gabriela Fanín  
6 periodos en C.D.



Angel S. Alarcón  
4 periodos en C.D.



Tomás T. Ríos  
Presidente 1995-1996  
2 periodos en otros cargos

Integrando la C.D. durante uno o dos periodos, la AMTC agradece a los Dres. Luisa Araya de Massa, Eduardo Lazarte, Andrés de León, Víctor Hugo Carrizo, Gustavo Gómez, Roberto Cucui, María Estela Lucero, Francisco Ferrer Vera, Mirta Rodríguez, Rolando W. Moyano, a los Técnicos Gabriela Juárez, Claudia Juárez y Elio Verde, por su dedicación y su tiempo.

## COMISIONES DIRECTIVAS



Ingrid Krumm Soria  
Integrante C.D. en 7 periodos



Jorge Culasso  
4 periodos en C.D.



Enrique S. Acosta  
Presidente 7 periodos  
5 periodos en otros cargos



José María Lazarte  
13 periodos integrando C.D.



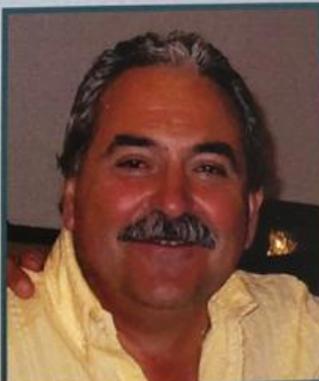
Luis Horacio Carrizo  
3 periodos en C.D.



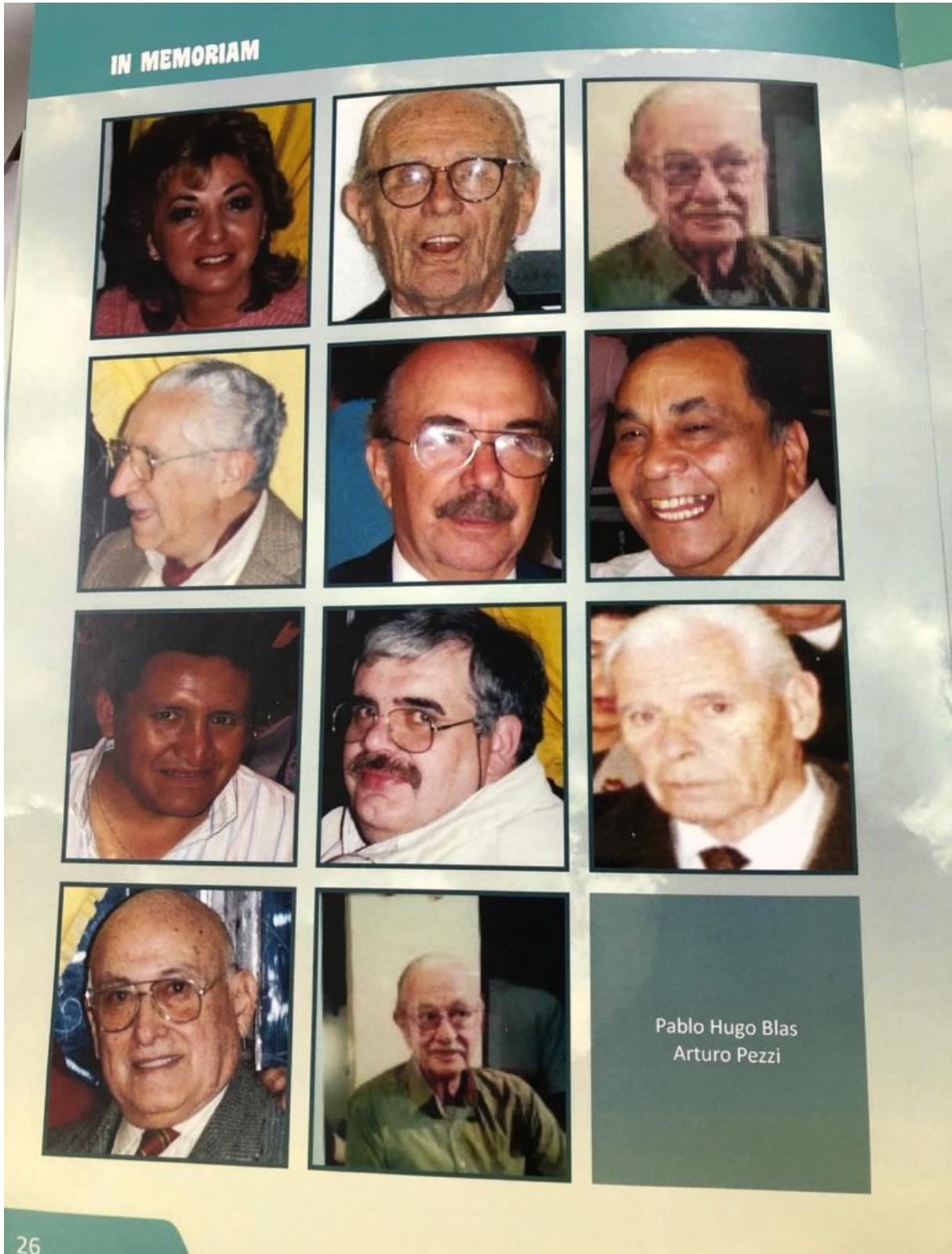
Marcelo Martín  
Secretario de Técnicos 3 periodos



Patricia Ferrero  
Tesorera desde 1999 a 2013.  
En la C.D. desde 1991



Jorge A. Dellacasa  
Presidente 2005-2006 y 2007-2008  
8 periodos en otros cargos



## RELACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES

**Ministerio de Salud Pública de la Provincia de Córdoba** - Por ser el referente gubernamental en todo lo referente a la salud, en nuestra especialidad Serología pretransfusional, entre otros, con su Departamento del Sistema Provincial de Sangre y Banco de Sangre provincial, en permanente cooperación para la organización de eventos sociales o científicos relacionados con la promoción de la donación u otros.

**AAHI** - Actividades científicas, compra de libros y Manuales Técnicos, intercambios diversos.

**Consejo de Médicos de la Provincia de Córdoba** - A través del Comité Contralor de Medicina Transfusional, fluido contacto en todo lo que respecta a certificación y recertificación de la especialidad.

**Grupo Cooperativo Iberoamericano de Medicina Transfusional (GCIAMT)** - Somos socios de este grupo, generador de numerosas actividades científicas internacionales, de divulgación de importante literatura científica y sobre todo de vinculación entre instituciones afines de Iberoamérica.

**Universidad Nacional de Córdoba** - Permanente contacto con la Secretaría de Graduados en Ciencias de la Salud por compartir liderazgo en la gestión de la Carrera de post-grado y con el Instituto de Hematología y Hemoterapia, quien hasta 2013 fue Centro de Formación de la misma.

**Laboratorio de Hemoderivados de la UNC** - Mantenemos lazos importantes con esta empresa, amistosos, comerciales, científicos, reconociendo que han apoyado desde siempre cada uno de los proyectos en los que nos hacía falta colaboración de cualquier orden.

**CAMeT** - Con la Cámara Empresarial se trabaja sobre todo en materia de Gestión de Costos.

**Plan Nacional de Sangre** - Se trata de estar presente en las deliberaciones de esta institución nacional, señera en el dictado de Normas Nacionales en la especialidad, en información y sistematización de envío de datos para retroalimentar el sistema nacional y también educativo, a fin de aportar, sobre todo la visión del interior del país, para la mejor gestión de ese tema tan importante.

**Federación Argentina de Donación Voluntaria de Sangre (FADVS)** - Es la entidad que congrega a Asociaciones civiles, agrupaciones y programas que tienen como objetivo común la promoción de la donación voluntaria y gratuita de Sangre. Se ha decidido apoyarla e integrarla.

**AcliSa** - Invitados a integrar la Asociación de Clínicas y Sanatorios de Córdoba, aceptamos por entender que desde allí se podría aportar o influir sobre la marcha de las políticas sanitarias de nuestra comunidad. Se participa en reuniones, Jornadas y diferentes foros de concientización de los problemas comunes relacionados.

**Bancos de Sangre y Servicios de la especialidad, públicos y privados** - Tenemos fluida comunicación por intermedio de nuestros asociados, líderes, gestores, funcionarios o propietarios de las entidades responsables de la administración de hemocomponentes en Córdoba.



¡Sin su apoyo muchos de nuestros proyectos no hubieran podido concretarse!





**EVENTO 2014**



**Jornadas Cordobesas de Medicina Transfusional 2014 - 30 Aniversario AMTC**  
Organizadas conjuntamente con el Departamento del Sistema Provincial de Sangre del M.S.P., los días 12, 13 y 14 de junio se realizaron: una colecta masiva en la plaza mayor de la ciudad, 7 conferencias, un Taller y una cena como celebración de los 30 años de la AMTC. Participaron 6 disertantes de Córdoba, 4 del resto del país y un extranjero; asistieron 200 personas, 157 procedentes de Córdoba ciudad y provincia y 43 de otras provincias argentinas. De ellos, 101 fueron médicos, 5 bioquímicos y 94 técnicos.



Taller liderado por Catalina Berisvil, ¡Gracias!



Amigos de Santa Fe y sus presentaciones de pósteres



**¡30 ANIVERSARIO!**



**¡Gracias, Pioneros!**



**Gracias por venir a celebrar, colegas de San Luis,  
Villa María, Marcos Juárez, Belle Ville, San Juan...**



**¡Felicidades! ¡Incondicionales siempre!**

Sabemos que las buenas acciones del pasado no son una garantía de éxito en el futuro, que aquellas permitieron llegar hasta aquí y que en el futuro habrá que continuar trabajando duro.

Entre las últimas acciones de 2014 se encuentra la Redistribución de excedentes Apress, proyecto por el que se redistribuyen entre sus prestadores dos veces al año los fondos existentes en el banco, previo estudio de las previsiones para reservas, gastos extraordinarios eventuales y facturaciones aleatorias, recaudados en concepto del convenio prestacional con Apress.

**BUZÓN DE SUGERENCIAS:**



## Documento N° 2: Estatuto AMTC

### ESTATUTOS DE LA ASOCIACION DE MEDICINA TRANSFUSIONAL DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

#### **TITULO I: DE SU CONSTITUCIÓN, NOMBRE, OBJETIVOS Y DOMICILIO.**

**ARTICULO 1:** Queda constituida la entidad civil, sin fines de lucro, denominada "ASOCIACIÓN DE MEDICINA TRANSFUSIONAL DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA" y con jurisdicción en la capital y en la provincia.

**ARTICULO 2:** La Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba tiene los siguientes objetivos:

- a) Contribuir al progreso, perfeccionamiento y difusión de la Medicina Transfusional (Hemoterapia e Inmunohematología) en el ámbito de la provincia de Córdoba.
- b) Promover el establecimiento de vínculos con otras sociedades científicas de la especialidad y de otras especialidades; con organismos oficiales, privados, técnicos, deontológico, universitarios, asociaciones médico gremiales, etc., del país y de países extranjeros que propendan a un intercambio armónico de temas referentes a la especialidad.
- c) Estimular la realización y publicación de trabajos científicos entre sus miembros.
- d) Procurar ante los poderes públicos su reconocimiento como asesora científica y técnica en el ámbito de su jurisdicción, asimismo como la facultad de gestionar la reglamentación y otorgamiento de títulos de la especialidad.
- e) Defender los legítimos intereses profesionales, científicos y morales de sus miembros.
- f) Velar por la estricta observancia de las reglas de ética profesional.
- g) Ejercer la representación de sus Asociados tanto en el ámbito profesional individual, como para la formación de entidades empresarias.
- h) Realizar todo tipo de actos tendientes a lograr y acrecentar el trabajo de sus Asociados y crear organismos conducentes a tal fin.
- i) Prestar asistencia administrativa y técnica a sus asociados y/o entidades de cualquier tipo, que presten servicios de salud a Obras Sociales o comercialicen artículos vinculados a la salud y/o todo otro comitente de salud en general.

**ARTICULO 3:** Para el cumplimiento de su objeto la Asociación podrá:

- a) Asociarse a otras Asociaciones en grado superior, conforme a la legislación vigente.
- b) Organizar una oficina jurídica y/o de asesoramiento general, para el servicio exclusivo de sus asociados.
- c) Formalizar contratos asistenciales con cualquier tipo de entidades o personas físicas, ya sean públicas o privadas, del orden nacional, provincial o municipal, todo conforme a las modalidades de contratación previstas por la legislación vigente.
- d) Establecer y organizar uno o más registros de prestadores para ofrecer prestaciones asistenciales.
- e) Está capacitada para adquirir bienes muebles o inmuebles y contraer obligaciones, así como realizar cualquier operación con bancos nacionales o extranjeros, y cualesquier otro acto destinado al cumplimiento del objeto social que no sea contrario a la ley o al presente estatuto.

**ARTICULO 4:** El patrimonio de la asociación estará formado:

- a) Por las cuotas que abonen los miembros.
- b) Por los bienes que adquiera en lo sucesivo por cualquier título y por la renta que los mismos produzcan.
- c) Por las donaciones, herencias, legados o subvenciones que se le acuerden.

**TITULO II: DE LOS ASOCIADOS:  
CONDICIONES DE INGRESO, OBLIGACIONES Y DERECHOS.**

**ARTICULO 5:** La Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba se compone de Miembros Médicos: Titulares, Adherentes y Honorarios; y Miembros Técnicos: Titulares y Adherentes.

**ARTICULO 6: PARA SER MIEMBRO MÉDICO TITULAR SE REQUIERE:**

- a) Ser Médico con título argentino o revalidado.
- b) Estar dedicado a la especialidad con no menos de dos años de antigüedad en la misma, trabajar en un servicio con infraestructura adecuada y presentar un currículum que lo avale.
- c) Presentar un trabajo de la especialidad como autor o coautor que deberá ser aprobado por la Comisión Directiva.
- d) Ser presentado por dos miembros titulares de la Asociación y cumplir con los puntos anteriores; la Comisión Directiva resolverá la aceptación o rechazo de la solicitud en votación secreta y por mayoría simple. El rechazo no implica situación de ofensa para el aspirante.
- e) Automáticamente son miembros fundadores de la Asociación los firmantes del Acta de constitución.

**ARTICULO 7: PARA SER MIEMBRO MÉDICO ADHERENTE SE REQUIERE:**

- a) Ser Médico con título argentino o revalidado.
- b) Demostrar dedicación a la especialidad.
- c) Ser presentado por dos miembros titulares de la Asociación, trabajar en un servicio con infraestructura adecuada, dirigido por un jefe reconocidamente idóneo y presentar currículum que lo avale. La Comisión Directiva resolverá la aceptación o rechazo del aspirante de la misma manera que para los miembros titulares.

**ARTICULO 8:** Podrán ser Miembros Honorarios de la Asociación los médicos argentinos o extranjeros que se hubieren distinguido por sus aportes a la Hemoterapia e Inmunohematología. Serán nombrados en asamblea ordinaria a propuesta de la Comisión Directiva o no menos de diez miembros titulares; por votación secreta y por mayoría de dos tercios de los presentes. Es la máxima distinción que otorga la Asociación; no tendrán derechos ni obligaciones, no están obligados al pago de la cuota social; no podrán ocupar cargos directivos.

**ARTICULO 9: PARA SER MIEMBRO TÉCNICO ADHERENTE SE REQUIERE:**

- a) Poseer el título de técnico en Hemoterapia o Medicina Transfusional o acreditar su dedicación como técnico en la misma.
- b) Ser presentado por dos miembros titulares o adherentes.
- c) Presentar currículum que lo avale.
- d) Serán Miembros Técnicos Titulares, los Miembros Técnicos asociados en el momento de aprobarse los Estatutos, o que acorde con el presente estatuto así lo soliciten.

**ARTICULO 10:** Son obligaciones de los miembros de la Asociación:

- a) Conocer, respetar y cumplir estos estatutos y las reglamentaciones emanadas de las Asambleas y de la Comisión Directiva.
- b) Participar en el ochenta por ciento de las reuniones científicas y el cien por ciento de las Asambleas Extraordinarias.
- c) Abonar en termino las cuotas sociales que fije la Comisión Directiva.
- d) Los miembros titulares están obligados a presentar un trabajo científico por año a la Asociación en carácter de autor o coautor.

**ARTICULO 11:** Los miembros titulares tienen los siguientes derechos:

- a) Tienen voz y voto en las asambleas ordinarias y extraordinarias.
- b) Son los únicos que pueden integrar la Comisión Directiva.
- c) Presentar en carácter de auspiciante a los miembros titulares o adherentes.
- d) Recibir las comunicaciones y publicaciones de la Asociación.

**ARTICULO 12:** Son derechos de los Miembros Adherentes:

- a) Tienen voz pero no voto en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.
- b) Recibir las comunicaciones y publicaciones de la Asociación.
- c) Los que hubieren cumplido dos años como tales y en el ejercicio notorio de la especialidad podrán solicitar ser aceptados como titulares según los requisitos previstos en el artículo 6 y 9 (médicos y técnicos) respectivamente.
- d) Incorporarse y participar en las tareas desarrolladas en las distintas áreas de acción de la Asociación (secretarías, comisiones, delegaciones, etc.)

**ARTICULO 13:** El Miembro Técnico gozará las mismas obligaciones y derechos que el Miembro Médico Adherente.

### **TITULO III: DE LA COMISIÓN DIRECTIVA:**

**ARTICULO 14:** La Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba será dirigida y administrada por una Comisión Directiva compuesta por un Presidente, un Vicepresidente, Presidentes honorarios, un Secretario General, un Secretario Científico, un Secretario de Asuntos Profesionales, un Secretario de Técnicos en Medicina Transfusional, un Tesorero y tres Vocales. Durarán dos años en sus funciones, se renovarán en Asamblea Ordinaria. Sus miembros podrán ser reelectos.

**ARTICULO 15:** La Comisión Directiva se reunirá por lo menos una vez al mes o siempre que la convoquen el presidente o por pedido de dos de sus miembros. En este último caso, se fijará un plazo no mayor de cinco días para efectuar la reunión solicitada. Se considera quorum de la Comisión Directiva la presencia de la mitad más uno de sus miembros. Para las reuniones ordinarias de la Comisión Directiva se fijará día y hora de cada mes no necesitando los miembros de la misma otra citación. Para las sesiones extraordinarias se citará a los miembros por escrito con acuse de recibo, para lo cual la citación se hará con tres días de anticipación.

**ARTICULO 16:** Las resoluciones de Comisión Directiva se tomarán por mayoría simple de votos; en caso de empate decidirá el presidente. Las resoluciones de Comisión Directiva serán transcritas al libro de actas y firmadas por todos los presentes.

**ARTICULO 17:** Para la elección de los miembros de Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas, la Comisión Directiva designará una Junta Electoral compuesta por un Presidente y dos Vocales, sesenta días antes de la finalización del mandato. La Junta Electoral tendrá a su cargo todo lo concerniente al acto eleccionario. Para la elección se establece el sistema de listas con candidatos a cada cargo; efectuándose la elección por separado y por mayoría simple. La Junta Electoral convocará a elecciones mediante un boletín informativo dirigido a cada miembro de la Asociación, en el que se transcribirán el articulado correspondiente y la lista de socios titulares en condiciones de votar, y en condiciones de ser propuestos. En dicho boletín se consignará la fecha y hora del acto eleccionario que tendrá lugar en día hábil, coincidente con la Asamblea Anual Ordinaria. Solamente podrán votar los socios que no adeuden cuotas. Todas las actuaciones de la Junta Electoral se realizarán ad-referendum de la Asamblea, la que deberá convalidar lo actuado por la Junta Electoral. En caso de que la Asamblea no convalide lo actuado por la Junta Electoral, se deberá convocar a un nuevo acto eleccionario.

**ARTICULO 18:** Para la confección de listas se tendrá en cuenta:

- a) Los miembros propuestos que la integren deberán ser miembros titulares, con una antigüedad de un año en esas condiciones, y no adeudar cuotas en el momento de presentación de la lista.
- b) En las listas presentadas deberá constar nombre y apellido de cada uno de los integrantes, su firma y número de documento de identidad.
- c) Las listas deberán ser remitidas a la Junta Electoral dentro de los veinte días hábiles de emitido el boletín informativo.
- d) Las listas deberán presentarse con el aval de no menos de cinco miembros titulares.
- e) Vencido el plazo de veinte días para la remisión de las listas, la Junta Electoral dispondrá de diez días hábiles para oficializar las listas recibidas que cumplan con esta reglamentación, comunicando a los miembros de la Asociación las que han quedado oficializadas.
- f) Si uno o más candidatos no reunieran las condiciones estatutarias la lista no será oficializada.
- g) La junta electoral podrá solicitar a la Comisión Directiva los legajos de los miembros propuestos para ser elegidos, a fin de confirmar si cumplen los requisitos estatutarios.
- h) El acto electoral se efectuará en fecha y hora establecida por la Junta Electoral, independiente de la Asamblea Ordinaria que sesionará en la hora y con los plazos de convocatoria establecidos para tratar el resto de la orden del día.

**ARTICULO 19:** Son atribuciones y deberes de la Comisión Directiva:

- a) Ejecutar las resoluciones de las Asambleas y las de la propia Comisión Directiva, cumpliendo y velando por el fiel cumplimiento de estos estatutos y las reglamentaciones que se dicten.
- b) Dirigir y administrar la Asociación, autorizar los gastos, nombrar el personal necesario para el adecuado cumplimiento de las finalidades sociales, fijar sus sueldos y obligaciones, pudiendo amonestarlos, suspenderlos o removerlos.
- c) Fijar el monto de las cuotas sociales que podrán ser mensuales, semestrales o anuales y separar a los miembros por falta de pago de las mismas.
- d) Adquirir, enajenar, arrendar, permutar bienes muebles o inmuebles. Tratándose de estos últimos requerirá la autorización de una Asamblea Ordinaria; asimismo podrá efectuar operaciones de crédito con instituciones bancarias o cualquier otra institución similar. Aceptar en nombre de la asociación legados, herencias, donaciones o subvenciones que se le acuerden.
- e) Convocar a asambleas.
- f) Resolver la admisión o no de los aspirantes a miembros de la Asociación. Amonestar, suspender o excluir a los socios.
- g) En caso de denuncia contra un miembro de la Asociación, la Comisión Directiva someterá el caso al dictamen del Tribunal de Ética y resolverá de acuerdo a su fallo.
- h) Interesar a los poderes públicos del estricto cumplimiento de la ley de ejercicio de la medicina.
- i) Proponer a los Miembros Honorarios, nombrar a los integrantes de la Comisión Asesora y nombrar a los Delegados Regionales.
- j) Presentar a la Asamblea Anual Ordinaria la memoria anual, balance general, inventario y cuenta de ganancias y pérdidas.
- k) Implementar los medios lícitos necesarios a fin de cumplir los objetivos de la Asociación, incluso sancionar los reglamentos internos necesarios a los fines del mejor cumplimiento del objeto social. Todo reglamento que no sea de simple organización administrativa requerirá para su vigencia la aprobación de las autoridades competentes.

- l) Los cargos de la Comisión Directiva se desempeñarán ad-honorem y con el carácter de carga social.
- ll) Crear las sub-secretarías que considere necesarias a fin del cumplimiento del objeto social, fijar sus objetivos y designar a los miembros de la Asociación que se ocuparán de las mismas.
- m) Designar los miembros del Tribunal de Ética y convocarlos cada vez que las circunstancias lo requieran.

**DEL PRESIDENTE:**

**ARTICULO 20:** El Presidente será el representante de la Asociación y le corresponderá:

- a) Presidir las sesiones de Comisión Directiva, las Asambleas y Reuniones Científicas.
- b) Observar y hacer observar los estatutos y dar cumplimiento a las resoluciones de Comisión Directiva y de las Asambleas.
- c) Firmar con el secretario respectivo la correspondencia, y cualquier otra comunicación que emane de la Comisión Directiva.
- d) Dar su consentimiento para la percepción de fondos y el pago de lo que se adeude, previo informe del Secretario General y del tesorero, y firmar conjuntamente con éste los cheques.
- e) Verificar y firmar junto con el tesorero los balances parciales y generales.
- f) Firmar conjuntamente con el Secretario las actas de las Asambleas y reuniones que se realicen.
- g) Representar a la Asociación en los asuntos judiciales, administrativos y contencioso-administrativos.
- h) Suscribir con el secretario los contratos y demás obligaciones que interesen a la Asociación.

**ARTICULO 21:** Si por cualquier circunstancia el presidente no ejerciera su función será reemplazado por el Vicepresidente, con las mismas atribuciones y obligaciones anunciadas en el artículo anterior. En caso de ausencia simultánea del presidente y del vicepresidente ejercerá sus funciones el Primer Vocal.

**DE LOS PRESIDENTES HONORARIOS**

**ARTICULO 22:** La Asamblea elegirá a profesionales de renombrada trayectoria ética y científica dentro de la especialidad como Presidentes Honorarios, los mismos serán vitalicios, integrarán el Consejo Asesor de la Comisión Directiva y sus funciones serán:

- a) Asesorar a la comisión directiva en todo lo atinente a la marcha de la Asociación y en problemas de la especialidad.
- b) Aportar su experiencia en relación a todo lo referido en el punto anterior.
- c) Participarán en las reuniones de Comisión Directiva con voz y voto.

**DEL VICEPRESIDENTE:**

**ARTICULO 23:** El Vicepresidente reemplazará al Presidente en caso de ausencia, imposibilidad, renuncia o muerte, hasta completar el periodo de su mandato. Colabora con el Presidente en el manejo de los asuntos de la Asociación a requerimiento de éste.

**DEL SECRETARIO GENERAL:**

**ARTICULO 24:** Serán sus funciones:

- a) Redactar las actas de las Asambleas y de las reuniones de Comisión Directiva, las cuales serán leídas por él al comienzo de cada Asamblea o Reunión.
- b) Firmará la correspondencia y cualquier comunicación que emane de la Comisión Directiva o de la Asamblea, conjuntamente con el Presidente; así como presentará a éste la correspondencia llegada a la Asociación y a la Comisión Directiva o Asamblea un resumen de toda la correspondencia recibida o enviada.

- c) Preparar y ordenar de acuerdo con la presidencia las citaciones, órdenes del día, dictámenes, etc., de la Comisión Directiva o de las Asambleas.
- d) Suscribir con el presidente los documentos a que se refiere el inciso h) del art. 20.
- e) Redactar la memoria anual para ser leída en la Asamblea Ordinaria.
- f) Llevará el registro de los miembros de la Asociación y la categoría de cada uno.
- g) Verificar el resultado de las votaciones.

**DEL SECRETARIO CIENTÍFICO:**

**ARTICULO 25:** Serán sus funciones:

- a) Organizar, difundir y dirigir todas las actividades que eleven el nivel científico de la especialidad.
- b) Dirigirá la comisión de biblioteca y publicaciones cuyo funcionamiento se reglamentará oportunamente.
- c) Establecerá y mantendrá vínculos con organismos gubernamentales, con las universidades estatales o privadas, con otras sociedades científicas similares o afines, tendientes a lograr los objetivos científicos de la Asociación.

**DEL TRIBUNAL DE ÉTICA Y APELACIONES:**

**ARTICULO 26:** Estará integrado por tres Miembros Titulares y dos suplentes, profesionales de reconocida relevancia, que serán designados por la Comisión Directiva, durarán dos años en el cargo, pudiendo ser reelectos en el mismo. El Tribunal de Ética juzgará todo lo atinente al comportamiento ético y deontológico del medico frente al paciente, los colegas, las obras sociales, el colegio medico, las reparticiones estatales de salud, las organizaciones medico privadas y en todas aquellas circunstancias en que la Comisión Directiva o la Asamblea lo consideren necesario. Sus determinaciones escritas y resueltas por mayoría de votos, serán elevadas a la Comisión Directiva, quien efectivizará dicho dictamen en forma inmediata, pudiendo ser esta resolución la elevación de las actuaciones ante el Tribunal de Ética del Consejo de Médicos de la Provincia de Córdoba. El sancionado cuenta con el derecho de apelar ante el Tribunal de Apelaciones. El Tribunal de Apelaciones tendrá similar composición y mecanismo de designación que el de Ética, serán sus funciones rever las resoluciones emanadas del Tribunal de Ética, a solicitud del asociado en primera instancia sancionado, o de la Comisión Directiva, o de la Asamblea en su caso. Sus determinaciones escritas y tomadas por mayoría de votos, serán remitidas a la Comisión Directiva para que efectivice la misma en forma inmediata. Como última instancia el asociado cuenta con la apelación de la resolución que dicte el Tribunal de Apelaciones por ante la primera Asamblea que se celebre.

**DEL SECRETARIO DE ASUNTOS PROFESIONALES:**

**ARTICULO 27:** Serán sus funciones:

Organizar y dirigir la secretaria a su cargo. Tiene a su cargo las tareas que surjan específicamente de los problemas medico-profesionales referentes a la especialidad, tratados por la Comisión Directiva o por la Asamblea.

**DEL TESORERO:**

**ARTICULO 28:** Serán funciones del tesorero:

- a) Custodiar los fondos de la asociación, llevando y vigilando la contabilidad
- b) Efectuar los pagos que autorice la Comisión Directiva y firmar con el Presidente los documentos respectivos; depositar los fondos en una institución bancaria a la orden conjunta del Presidente y del Tesorero.
- c) Informar a la Comisión Directiva sobre la situación de los miembros morosos; informar sobre el estado de caja cada vez que sea necesario, presentando el correspondiente balance.
- d) Realizar un balance general, inventario y cuenta de recursos y gastos y redactar el correspondiente informe de cada ejercicio.

#### **DE LOS VOCALES:**

**ARTICULO 29:** Serán funciones de los vocales:

- a) Concurrir a las reuniones de la comisión directiva con voz y voto.
- b) Reemplazar a los miembros de la misma de la siguiente manera: primer vocal reemplazará al Presidente y Vicepresidente; segundo vocal reemplazará al Secretario General; tercer vocal reemplazará al Tesorero.

**ARTICULO 30:** Si se produjera afección de alguno de los cargos de Comisión Directiva, una vez ascendidos los vocales, los restantes miembros llamarán a elecciones, a fin de cubrirlos se seguirá el mecanismo general establecido para las elecciones y el miembro elegido caducará su mandato con el resto de la Comisión Directiva.

#### **DE LA COMISIÓN REVISORA DE CUENTAS:**

**ARTICULO 31:** Estará integrada por tres Miembros Titulares (dos médicos y un técnico) que deberán llenar iguales requisitos que los exigidos para ser miembro de la Comisión Directiva, durarán dos años en su cargo. Son sus deberes y atribuciones examinar los libros y documentos de la institución cada tres meses; verificar el estado de caja y la existencia de títulos y valores; exigir los comprobantes relacionados con el ingreso y egreso de los fondos. Informar a la Comisión Directiva o en su caso a la Asamblea sobre la medida que juzgue oportuno adoptar para la buena marcha económica de la asociación; denunciar a la Comisión Directiva o en su caso a la Asamblea sobre toda irregularidad que notare en el manejo de los fondos sociales; examinar y aprobar u observar los balances que presente el tesorero; convocar a Asamblea Ordinaria o Extraordinaria en los casos en que omitiese hacerlo la Comisión Directiva.

#### **DE LOS DELEGADOS REGIONALES:**

**ARTICULO 32:** La Comisión Directiva podrá nombrar Delegados Regionales de la Asociación en aquellos lugares de la provincia de Córdoba que por su importancia así lo requieran; los mismos deberán ser miembros de la Asociación, durarán en el cargo hasta que finalice el mandato de la Comisión Directiva que lo designó, pudiendo ser reelegido. Sus funciones serán:

- a) Representar a la Asociación en su región.
- b) Informar a la Comisión Directiva y a la Asamblea sobre los problemas y necesidades en la región que representa y que tengan relación con la especialidad en los distintos aspectos que la Asociación abarca.
- c) Ser delegado regional no inhabilita para ocupar cargo electivo de la asociación.
- d) Participar en las reuniones de la Comisión Directiva con voz y voto en relación exclusiva con los temas referidos a su región y por él planteados.

#### **DEL CONSEJO ASESOR DE COMISIÓN DIRECTIVA:**

**ARTICULO 33:** Estará integrado por los Presidentes Honorarios elegidos en Asamblea y sus funciones serán:

- a) Deliberativa y asesora en temas inherentes a la marcha de la asociación y de la especialidad.
- b) Será citada por el Presidente cuando algún problema así lo requiera.
- c) Cumplirá tareas específicas que le serán asignadas por la Comisión Directiva.

#### **TITULO IV: DE LAS REUNIONES:**

**ARTICULO 34:** Las reuniones serán:

- a) Reunión de Comisión Directiva.
- b) Asambleas Ordinarias.
- c) Asambleas Extraordinarias.
- d) Sesiones Científicas.

**ARTICULO 35:** Las reuniones de Comisión Directiva se regirán y tendrán por funciones las especificadas en el artículo 14º y sus correlativos de este estatuto.

**ARTICULO 36:** Las asambleas ordinarias se celebrarán anualmente dentro de los ciento veinte días posteriores a la fecha de cierre del ejercicio, cuya clausura se efectuará el treinta y uno de diciembre de cada año. Las convocatorias a Asambleas serán efectuadas por la Comisión Directiva con no menos de veinte días de antelación; se comunicara a los miembros mediante circulares a domicilio con por lo menos siete días de anticipación a la fecha de celebración, expresándose fecha, hora, lugar y orden del día a considerar. Asimismo toda convocatoria a Asamblea deberá publicarse en el Boletín Oficial de la provincia durante el término no menor a un día y comunicarse a las autoridades competentes en la forma y términos previstos en normas legales en vigencia. Las Asambleas sesionarán con el quorum legal que lo forman la mitad más uno de los miembros titulares en condiciones de votar. De no lograrse quorum, treinta minutos después de la hora fijada en la convocatoria se reunirá válidamente cualquiera sea el número de los presentes. En las Asambleas no podrán tratarse otros puntos que los incluidos en el orden del día de la convocatoria. Las resoluciones se adoptarán por mayoría de votos de los miembros presentes; sólo tendrán voz y voto en las Asambleas los Miembros Titulares con más de seis meses de antigüedad y al día con sus cuotas sociales. La Asamblea designará a dos de los miembros asistentes para firmar el acta. Las Asambleas Ordinarias tendrán por objetivo:

- a) Considerar la memoria anual, el balance general, el inventario y la cuenta de ganancias y pérdidas.
- b) Proclamar a las autoridades electas cuando las actuales hayan terminado su mandato.
- c) Nombrar Miembros Honorarios, nombrar a los miembros de la Comisión de Asesoramiento y aprobar a los Delegados Regionales propuestos por la Comisión Directiva.
- d) Tratar cualquier otro asunto mencionado en la convocatoria.

**ARTICULO 37:** Las Asambleas Extraordinarias serán convocadas siempre que la Comisión Directiva lo considere necesario, o ante el pedido escrito de no menos de dos terceras partes de los miembros titulares en condiciones de votar o de la Comisión Revisora de Cuentas. En los dos últimos casos deberá adoptarse resolución dentro de los treinta días de formulada la petición. Para la citación de la misma regirán las mismas normas que para las Asambleas Ordinarias. Para sesionar en primera citación se necesitará la presencia de dos tercios de los miembros titulares en condiciones de votar. Para la segunda citación que no podrá ser más de cinco días después de la primera, sesionará con los miembros presentes.

**ARTICULO 38:** Las sesiones científicas: la Asociación realizará como mínimo una sesión científica mensual. Serán organizadas por el Secretario Científico, quien de acuerdo con la Comisión Directiva preparará el orden del día y las citaciones correspondientes.

**ARTICULO 39:** En el orden del día, después de la lectura del acta de la sesión anterior, se dará conocimiento de los asuntos entrados, proyectos e informes; luego se leerán las comunicaciones aprobadas o se llevarán a cabo otras actividades científicas incluidas en el orden del día. Los comunicantes o autores de trabajos deberán entregar al Secretario Científico antes de la lectura de los mismos un resumen del tema a tratar; las opiniones vertidas en los trabajos científicos presentados son de exclusiva responsabilidad de su autor o autores. Inmediatamente después de cada comunicación el Secretario Científico cederá la palabra a los que quieran hablar sobre ella en el orden en que la hubieren pedido, teniendo el autor derecho a replica. Las sesiones serán públicas pero sólo tendrán

derecho a voz los miembros y los invitados especiales. El profesional no miembro de la Asociación que desee presentar un trabajo, deberá entregarlo al Secretario Científico con treinta días de anticipación, quien decidirá su aceptación o rechazo.

**ARTICULO 40:** El comunicante que faltare sin previo aviso a la reunión en que había anotado un trabajo, no podrá volverlo a hacer hasta pasado dos meses. La reiteración de la ausencia sin aviso hará caducar automáticamente su inscripción como Miembro de la Asociación. La Secretaría Científica se reservará el derecho de publicar o no los trabajos científicos presentados.

**ARTICULO 41:** El Secretario Científico reglamentará los aspectos concernientes a las reuniones científicas no contemplados en estos estatutos; dicha reglamentación deberá ser aprobada por la Asamblea.

#### **TITULO V: DE LA PERDIDA DE LOS DERECHOS DE LOS MIEMBROS Y DE LAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS.**

**ARTICULO 42:** Los miembros cesarán como tales por renuncia, exclusión o expulsión; las causas de cesación son:

- a) Faltar a las obligaciones impuestas por los estatutos y los reglamentos.
- b) Actos graves de deshonestidad o engaño, o intento de engaño contra la Asociación para obtener beneficios a sus expensas, o en el ejercicio profesional.
- c) Conducta notoriamente perjudicial a los intereses sociales; daño voluntario a la Asociación; desórdenes graves en su seno o condenas judiciales.
- d) Adeudar la cuota anual vencida, previa advertencia por carta certificada y plazo de treinta días para regularizar su situación.

**ARTICULO 43:** La exclusión o expulsión de un miembro será decidida por el Tribunal de Ética o la Comisión Directiva, según corresponda, y dichas resoluciones podrán ser apeladas ante la autoridad correspondiente y en última instancia ante la primer Asamblea que se celebre. Toda decisión de Comisión Directiva avalada por la Asamblea es inapelable e inhabilita al miembro excluido de participar en las actividades de la Asociación por el término fijado en la sanción; pasado dicho plazo podrá solicitar nuevamente su ingreso.

#### **TITULO VI: DE LO IMPREVISTO, LAS MODIFICACIONES DEL ESTATUTO, DE LA DISOLUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN Y DE LA PERSONERÍA JURÍDICA:**

**ARTICULO 44:** Toda situación no prevista en el presente estatuto será resuelta por la Comisión Directiva ad referendum de la primera Asamblea.

**ARTICULO 45:** Las modificaciones del estatuto serán propuestas por la Comisión Directiva o por dos tercios de los miembros titulares en condiciones de votar y se tratará exclusivamente en Asamblea Extraordinaria.

**ARTICULO 46:** Ninguna Asamblea podrá determinar la disolución de la Asociación mientras existan no menos de quince miembros titulares con voluntad de mantener su funcionamiento. En caso de disolución, pagadas las deudas sociales, el remanente pasará a una entidad oficial o privada, sin fines de lucro, con personería jurídica y que se encuentre reconocida como exenta en el Impuesto a las Ganancias por la Administración Federal de Ingresos Públicos- Dirección General Impositiva o a poder de la Nación, Provincia o Municipalidad.

**ARTICULO 47:** Se faculta al Presidente y al Secretario General o a quienes la Comisión Directiva designe para gestionar y obtener del Poder Ejecutivo Provincial la personería

jurídica y aceptar las observaciones y enmiendas formales que la Inspección de Sociedades Jurídicas creyera conveniente introducir al presente estatuto.

#### **TITULO VII: DE LAS DISPOSICIONES TRANSITORIAS:**

**ARTICULO 48:** Las autoridades elegidas en Asamblea Constitutiva de la Asociación finalizarán su mandato en la Asamblea Ordinaria que se realizará la cuarta semana del mes de marzo de 1986. En dicha Asamblea se procederá a elegir la nueva Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas que regirá de acuerdo a lo dispuesto en el presente estatuto.

#### **TITULO VIII: DE LA SECRETARÍA DE TÉCNICOS EN MEDICINA TRANSFUSIONAL**

**ARTÍCULO 49:** Esta Secretaría estará a cargo de un Miembro Técnico Titular, en tanto existan en el padrón de la Asociación un mínimo de diez Miembros Técnicos Titulares; si el número fuese menor esta Secretaría y el cargo de Secretario de Técnicos en Medicina Transfusional quedará en suspenso, hasta tanto se complete el mínimo estipulado. Serán funciones del Secretario de Técnicos en Medicina Transfusional:

- a) Redactar el Reglamento Interno, en cuyo marco la Secretaría encuadrará su accionar, y que deberá ser aprobado por la Comisión Directiva. Una vez aprobado el Reglamento, las modificaciones posteriores deberán ser propuestas con el aval del 50% de los Miembros Técnicos Titulares y aprobados por la Comisión Directiva.
- b) Fijar los objetivos de la Secretaría, dedicando prioritariamente su atención a la problemática de la comunidad técnica de la provincia de Córdoba, la implementación de mecanismos de capacitación y perfeccionamiento permanentes, la reconversión de empíricos que desarrollan actividad de técnicos e implementar los medios que conduzcan a la creación de una Escuela de Técnicos en Medicina Transfusional en el ámbito de la Provincia de Córdoba.
- c) Colaborar en la administración de fondos generados en su accionar, con el Tesorero.
- d) La programación de actividades de la Secretaría deberá ser aprobada por la Comisión Directiva.

### Documento N° 3: Memoria 2020

Sres. Asociados: De acuerdo con las disposiciones legales y estatutarias, la Comisión Directiva de la Asociación de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba tiene el agrado de someter a los señores asambleístas la Memoria, el Inventario, el Balance General y el informe de la Comisión Revisora de cuentas correspondiente al trigésimo sexto ejercicio económico comprendido entre el 1° de enero de 2020 y el 31 de diciembre de 2020. La Comisión Directiva, con la colaboración de la totalidad de sus miembros estuvo abocada a la atención de diversas acciones, que expresaremos a continuación.

A modo introductorio, debemos expresar que los efectos de la pandemia de SAR COVID 19 y las decisiones políticas y sanitarias relacionadas con la misma, tomadas en el país a partir del mes de marzo de 2020, han marcado el accionar institucional de la Asociación, así como hay impactado en la vida de todos sus miembros.

Muchas Asociaciones Científicas vieron reducida su actividad a una mínima expresión, lo que no ocurrió con nuestra Asociación, gracias a la dedicación y participación de su personal, los integrantes de Comisión Directiva y sus miembros en general.

ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA: Desde principios de 2020 se programaron actividades, las que en su gran mayoría se concretaron durante el transcurso del año. A tal fin fue necesario contar con el compromiso y la permanente colaboración del personal de las Asociación. Se adecuaron los sistemas informáticos y el equipamiento a fin de permitir el desarrollo de las actividades en formato de home office en distintos periodos del año, la comunicación con los miembros y el desarrollo de la actividad científica en forma virtual a lo largo del año.

Se actualizaron los mecanismos de comunicación, padrones de asociados, de miembros que tienen contratados algunas de las opciones de seguros por intermedio de la Asociación.

ACTIVIDAD CIENTÍFICA: Si bien a comienzos de año se iniciaron las actividades destinadas a concretar la realización de una nueva edición de las Jornadas Cordobesas de Medicina Transfusional, en razón de los efectos relacionados con la pandemia de SAR – COVID 19, se decidió suspender dicho evento.

Durante todo el año se remitió a los miembros de la asociación los datos de contacto para participar en webinars, teleconferencias, sesiones por zoom y cursos on line.

Se concretaron las siguientes actividades “on line”:

Curso de capacitación continua 2020: Se realizaron tres entregas durante el año, con la participación de 69 profesionales.

Talleres de presentación y resolución de casos: Se realizaron seis reuniones durante el año, observándose una mayor participación de profesionales hasta el mes de Setiembre (50-24-74), declinando durante los meses de octubre a diciembre (6-8-6).

Bibliográficas: Entre los meses de junio a noviembre se desarrollaron 5 reuniones bibliográficas con una participación de entre 56 y 96 asistentes virtuales.

Se facilitó la participación de miembros de la Asociación en diferentes eventos nacionales organizados por la “Fundación Hemocentro” (2 cursos – 10 participantes y la AAHIyTC (2 cursos – 11 participantes). Cabe acotar que con ambas instituciones la AMTC mantiene acuerdos que le permiten acceder a los miembros de la Asociación a los cursos con descuentos en las inscripciones.

CARRERA DE POSGRADO: Se desarrollaron durante el año las actividades relacionadas con la misma. Se adecuaron a las normativas universitarias relacionadas con la pandemia.

SISTEMA DE VALIDACION DE LAS PRESTACIONES VIA WEB: Ante reiterados incumplimientos en el funcionamiento del sistema de validación WEB en uso en la Asociación, a partir del mes de mayo se solicitaron presupuestos y se decidió cambiar el sistema. Dicho cambio fue progresivo durante el segundo semestre, debiendo extenderse al año 2021, durante el cual se completará la puesta en funcionamiento de los módulos de pre facturación y facturación de las prácticas.

Se continúa avanzando hacia un formato 100% digital de todo el proceso de validación, auditoria, facturación y liquidación de prestaciones

DISTRIBUCIÓN DE FONDOS APROSS: Durante este año se pudo reiniciar el mecanismo de redistribución de fondos excedentes, lo que se concretó durante el mes de diciembre.

ASOCIADOS: Se encuentra actualizado el padrón de asociados lo que permite el control de pago de la cuota societaria y de los seguros de responsabilidad civil que tienen contratado a través de la AMTC.

Durante el año 2020 gestionaron su baja por motivos personales o jubilación un miembro médico titular, un miembro médico adherente y dos miembros técnicos.

Además, debemos lamentar el fallecimiento de los Dres. Tomás Tristán Ríos y Julio Cesar Portillo Rosell, este último por infección con COVID 19, ambos miembros titulares de la Asociación.

Al 31 de diciembre de 2020, la Asociación cuenta con 100 Miembros Titulares, 71 médicos y 29 técnicos y 185 miembros adherentes, 53 médicos y 132 técnicos.

Se mantiene el beneficio para los Técnicos, mediante el cual, la Asociación les bonifica el 50% del costo del seguro de responsabilidad civil. Se acuerda con Noble Seguros, un valor preferencial para los miembros de la Asociación que contraten la cobertura del seguro para COVID 19, desarrollado por esa empresa.

FORO DE ASOCIACIONES: durante este periodo se participó activamente en las reuniones y acciones tendientes a fortalecer la presencia del Foro en defensa de los profesionales médicos de la provincia de Córdoba, el mismo desarrolla sus reuniones virtuales y presenciales en el ámbito del Consejo Médico de la Provincia de Córdoba. A lo largo del año, se realizaron manifestaciones, presentaron notas ante las autoridades, se solicitaron audiencias, todo ello con amplia repercusión en la sociedad y escasa respuesta de las autoridades sanitarias.

AUMENTO DE CÁPITA APROSS: Durante todo el año se realizaron presentaciones solicitando actualización de las capitas asignadas a las prestaciones de salud de los afiliados, lo que se ha conseguido sólo en forma parcial, relacionando los mismos con los aumentos de costos, fundamentalmente en base al impacto de la pandemia en dichos costos. Se espera que durante el año 2021 se pueda ir acortando la brecha generada durante el presente.

OTRAS OBRAS SOCIALES: Además de la APROSS, la Asociación mantiene convenios con UNIMED, SANCOR, PREVENCIÓN SALUD, FEDERADA SALUD y ENSALUD, incorporando el convenio con ITERMEDICINA a partir del 1/09/2020. En los ajustes de los valores prestacionales, cabe aplicar los conceptos precedentemente expresados en relación a la APROSS.

APPI: Se continúan realizando las presentaciones necesarias en relación a la convocatoria de acreedores por parte de la gerenciadora APPI con quien la Asociación tenía convenio para las prestaciones de la Especialidad, entre otras, para los afiliados de OSPACA.

ACLISA: Seguimos participando de las reuniones que la Asociación de Clínicas convoca a los fines de tratar temas referidos a salud y gestión en la provincia de Córdoba.

PROYECTO DE REGLAMENTACIÓN DE LA “LEY PROVINCIAL DE SANGRE” N° 8241:

En el convencimiento de que la reglamentación vigente de la ley puede ser actualizada, se designó una comisión a los fines de preparar un documento al respecto, con el objetivo de ser presentado ante las autoridades provinciales.

PANDEMIA POR COVID-19: Desde principios de año, la Asociación realizó un seguimiento de las noticias internacionales y nacionales relacionadas con la pandemia y su evidente llegada e impacto en nuestro medio. En este contexto y participando de diferentes reuniones nacionales (por intermedio de CAMET), estuvimos siguiendo la preparación de programas y protocolos de acción, ante la pandemia.

Desde el mes de marzo de 2020, en el ámbito del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba, se emitieron diferentes resoluciones que definieron la operatoria de funcionamiento de los Bancos de Sangre y Servicios de Medicina Transfusional. En el mes de abril se designó al Banco Central de Sangre de Córdoba como “Centro recolector de plasma de pacientes recuperados de Covid-19”.

En este contexto, en la Asociación se realizó una reunión por zoom con los referentes de los bancos de sangre del Hospital Privado, Italiano, Sanatorio Allende, Fundación Banco Central de Sangre, entre otros, donde se manifestó la predisposición de los participantes a fin de coordinar acciones y estrategias en el marco de la pandemia, poniéndose a disposición de las autoridades del Departamento del Sistema Provincial de Sangre, ofreciendo la posibilidad de colaborar con la obtención de PCC aprovechando la infraestructura y el equipamiento disponible. Ante las presentaciones individuales, se respondió que el único que podía extraer PCC en la provincia de Córdoba, era el Banco Central de Sangre de la Provincia.

La Asociación patrocinó la redacción de un “Protocolo de Uso compasivo del Plasma de Convaleciente de personas recuperadas de Covid-19”, el que con la participación de infectólogos y terapeutas de distintas instituciones, fue puesto a disposición de los miembros de la Asociación a partir del mes de julio. Una actualización del mismo se puso a disposición durante el mes de diciembre de 2020.

La provisión de las unidades de PCC destinadas al tratamiento de los pacientes transcurrió por diferentes etapas, donde en el momento más crítico por el número y la gravedad de los casos, fue mayor. La gran mayoría de las unidades provistas por el Centro de Plasmaféresis de Banco Central de Sangre, eran de bajo título y ante los requerimientos al respecto, las respuestas fueron que se ajustaban a protocolos internacionales, los cuales nunca fueron referenciados o puestos a disposición de los profesionales médicos.

En el mes noviembre el Consejo de Médicos de la Provincia realizó una denuncia relacionada con los mecanismos de provisión de dichas unidades de PCC. En este contexto, surgió una investigación Administrativa que involucra a las Autoridades del departamento del Sistema Provincial de Sangre y el Instituto Vanella de la UNC, encargado de la detección y titulación de dichos PCC. Diferentes responsables de los Servicios de Medicina Transfusional de la Provincia de Córdoba solicitaron información relacionada con la veracidad o no de los títulos

informados en oportunidad de la provisión de las unidades de PCC, información que fue negada, por estar en proceso de investigación administrativa el hecho.

Durante el año, en diferentes oportunidades, desde la Asociación se le solicito audiencias al Jefe del Departamento del Sistema Provincial de Sangre, lo que no se pudo concretar.

ECONOMÍA DE LA ASOCIACIÓN: Durante el año 2019 se continuó buscando asesoramiento económico, con la finalidad de hacer rendir al máximo los fondos de la AMTC. Se realizaron inversiones en fondos comunes y plazos fijos para obtener los resultados que se detallarán en el Movimiento Económico informado por el estudio contable.

MOVIMIENTO ECONÓMICO: los recursos ordinarios no llegaron a cubrir los gastos corrientes ya que dichos ingresos disminuyeron un 18% en valores constantes y los gastos corrientes disminuyeron en un 7,6% en valores constantes; se utilizaron otros ingresos y resultados financieros para lograr un superávit de \$ 54.275,96. Se recomienda a los señores asociados tener al día las cuotas sociales y los pagos relativos al seguro de mala praxis para poder disponer los fondos para gastos corrientes. Se realizan todos los esfuerzos para mantener y acrecentar el fondo de reserva para afrontar eventualidades en los pagos de Apross.

#### **Documento N° 4: Relación con otras Instituciones**

Ministerio de Salud Pública de la Provincia de Córdoba – Por ser el referente gubernamental en todo lo referente a la salud, en nuestra especialidad Serología pretransfusional, entre otros, con su Departamento del Sistema Provincial de Sangre y Banco de Sangre provincial, en permanente cooperación para la organización de eventos sociales o científicos relacionados con la promoción de la donación u otros.

AAHITC – Actividades científicas, compra de libros y Manuales Técnicos, intercambios diversos.

Consejo de Médicos de la Provincia de Córdoba – A través del Comité de Contralor de Medicina Transfusional, fluido contacto en todo lo que respecta a certificación y recertificación de la especialidad.

GCIAMT – Grupo Cooperativo Iberoamericano de Medicina Transfusional: Somos socios de este Grupo, generador de numerosas actividades científicas internacionales, de divulgación de importante literatura científica y sobre todo de vinculación entre instituciones afines de Iberoamérica.

**Universidad Nacional de Córdoba** – Permanente contacto con la Secretaría de Graduados en Ciencias de la Salud por compartir liderazgo en la gestión de la Carrera de post-grado y con el Instituto de Hematología y Hemoterapia, quien hasta 2013 fue Centro de Formación de la misma.

**Laboratorio de Hemoderivados de la UNC** – Mantenemos lazos importantes con esta empresa, amistosos, comerciales, científicos, reconociendo que han apoyado desde siempre cada uno de los proyectos en los que nos hacía falta colaboración de cualquier orden.

**CAMeT** – Con la Cámara empresarial se trabaja sobre todo en materia de Gestión de Costos.

**Plan Nacional de Sangre:** Se trata de estar presente en las deliberaciones de esta institución nacional, señera en el dictado de Normas Nacionales en la especialidad, en información y sistematización de envío de datos para retroalimentar el sistema nacional y también educativo, a fin de aportar, sobre todo la visión del interior del país, para la mejor gestión de ese tema tan importante.

**Federación Argentina de Donación Voluntaria de Sangre (FADVS):** Es la entidad que congrega a Asociaciones civiles, agrupaciones y programas que tienen como objetivo común la promoción de la donación voluntaria y gratuita de Sangre. Se ha decidido apoyarla e integrarla.

**AcliSa:** Invitados a integrar la Asociación de Clínicas y Sanatorios de Córdoba, aceptamos por entender que desde allí se podría aportar o influir sobre la marcha de las políticas sanitarias de nuestra comunidad. Se participa en reuniones, Jornadas y diferentes foros de concientización de los problemas comunes relacionados.

**Bancos de Sangre y Servicios de la especialidad, públicos y privados** – Tenemos fluida comunicación por intermedio de nuestros asociados, líderes, gestores, funcionarios o propietarios de las entidades responsables de la administración de hemocomponentes en Córdoba.

**Ficha de Observación: Asamblea Anual AMTC**

<b>27 DE AGOSTO DE 2020</b>	
TIPO DE REUNIÓN	Asamblea Anual Ordinaria
LUGAR	Auditorio de la AMTC
PARTICIPANTES	 <p>Algunos Integrantes de la Comisión Directiva (Presidente, Vicepresidente, Tesorera y Secretaria Científica), el resto de los integrantes de la CD estuvo presente de manera virtual vía Zoom al igual que la totalidad de los socios titulares y adherentes que participaron virtualmente y personal administrativo estuvo presente de manera física en la Sede de la AMTC.</p>
TEMA	Memoria, Inventario y Balance General de la AMTC
ACTIVIDADES	Los miembros de la CD pasaron a exponer los puntos principales de la reunión y posteriormente los contadores expusieron el Balance General
DATOS SOBRE LA AMTC	AMTC es una Asociación Civil; la organización posee un Estatuto (donde se incluyen ciertos lineamientos)
DATOS SOBRE LA CULTURA Y COMUNICACIÓN	En todas reuniones, sobre todo las Asambleas, se preparan con antelación sobre todo en el contexto de pandemia que se realizaron las actividades de manera virtual por la plataforma Zoom, por cuestiones de sonido por ejemplo.