

tirá al mismo saber con bastante certeza dónde están sus puntos débiles y cómo puede mejorarlos.

### Un paso más

La visita a un ámbito de producción real en plena labor como práctica metodológica ayudará a que el acercamiento entre una práctica grupal y una situación real de producción sea aún mayor. La visita a una sesión de rodaje o grabación real actúa como un gran desmitificador, muchas veces el imaginario de los alumnos en relación a ciertos ámbitos de producción hace que las diferencias reales entre una práctica y otra se vean aumentadas. Que puedan comprobar por sí mismos que los individuos que allí desarrollan sus profesiones no son tan distintos a ellos, los ayudará a tener una imagen más real que la que imaginaban.

### Final

El objetivo como formadores de futuros profesionales no debe agotarse en dotar a los alumnos de elementos que los ayuden a desenvolverse de manera solvente en su ámbito profesional, sino que además estos futuros profesionales tengan la posibilidad y capacidad de generar aportes superadores al medio donde van a desenvolverse.

Creo que una formación sólida en la práctica grupal paralela a su enseñanza individual ayuda en gran medida a cumplir este objetivo.

## Transmitir conocimiento o crear conocimiento

Walter Javier Viegas

*El maestro siempre tiene las respuestas sensatas, aquellas que acallan todas las preguntas, que impiden seguir preguntando. Un buen maestro debe ser hábil y no admitir réplicas –poco importa si responde realmente o si nos quita las ganas de seguir preguntando–. Pero, ¿Y si nos negáramos a aceptar la obvia y boba sensatez de un sola de sus respuestas y si siguiéramos interrogando, preguntando?*

Miguel Morey

*Estudiar no es consumir ideas, sino crearlas y recrearlas.*

Paulo Freire

El problema del conocimiento ha preocupado y ocupado al hombre desde su aparición en el planeta. La necesidad de saber, y su ansiedad de producir verdad –incluso sobre el concepto mismo de verdad y su significado–, lo ha llevado a intentar explicar, justificar, crear y hasta modificar el mundo que lo rodea. Los paradigmas que se generaron a partir de esa necesidad fueron cambiando a lo largo de su devenir. Gracias a los recursos que disponemos en la actualidad, podemos transitar por múltiples explicaciones de los fenómenos. Es así, que podemos hallar desde respuestas míticas o religiosas a las preguntas que nos hacemos, hasta las más racionales de las explicaciones actuales de los acontecimientos que nos rodean. Sin embargo, cualquiera sea el momento histórico en el que nos detengamos, siempre es posible hallar

a alguien ubicado en el lugar del saber y a otro situado en la necesidad de acceder a ese conocimiento. No me detengo aquí en las razones que los llevan a cada uno de ellos a estar en ese lugar. Podría afirmar que esta relación, independientemente de las formalidades del caso, se conforma entre un maestro y un alumno.

A partir de la industrialización la transmisión de conocimiento como fenómeno masivo, fue apropiada por el estado y reservada sólo a los espacios intramuros de las instituciones educativas. El Estado decide qué se enseña, a quién se enseña, y quiénes enseñan. Este modelo subsiste, con variantes, hasta nuestros días, aún en el caso de las instituciones privadas, los planes de estudio son aprobados por el Estado, además de otras intervenciones. En esta concepción tradicional de la educación, y porque no del mundo, las escuelas eran simplemente centro de instrucción. Se desconocía su potencial, como centro cultural y político, y la noción de que representaban áreas de contención frente a grupos con diferente habilitación cultural y económica. En nuestra universidad, esto último, es una evidencia que vivimos a diario. Por fortuna, nuestras aulas están culturalmente diversificadas a partir de la presencia de una gran cantidad de estudiantes extranjeros. He aquí la oportunidad que nos ofrece este ámbito académico. Están dadas las condiciones para que las aulas se constituyan como espacios generadores de conocimiento, aprovechando las particularidades, sociales, históricas y culturales de los estudiantes.

Generar conocimiento, implica que los docentes ya no tenemos el monopolio del saber. Corremos el riesgo que hasta nuestras concepciones pedagógicas, y los contenidos de la planificación académica deban ser modificados como consecuencia del nuevo conocimiento. Desde mi entender, considero que asumir ese riesgo no aportará más que novedades e incentivos la tarea cotidiana. Los maestros estaríamos ante el desafío de trabajar con las experiencias que los estudiantes traen al ámbito educativo. Consecuentemente, someteríamos esas experiencias, en sus formas públicas y privadas, a debate y confirmación; se trata de legitimarlas para brindar un sentido de autoafirmación a los que las viven y experimentan. También podemos proporcionar las condiciones para que los estudiantes puedan desplegar una voz y una presencia activas. La experiencia pedagógica se convierte en una invitación a exponer los lenguajes, sueños, valores y encuentros que constituyen la vida de aquellos cuyas historias son, con frecuencia, activamente silenciadas, por acción, por omisión, por los dueños del conocimiento. De algún modo, podríamos aceptar la propuesta del teórico social italiano, Antonio Gramsci, que redefine la categoría de intelectual, y sostiene que todos los hombres y mujeres son intelectuales. Es decir, que independientemente de la propia función económica y social, todos los seres humanos se comportan como intelectuales al interpretar y otorgar sentido a la realidad constantemente, y al participar en una particular concepción del mundo. A mi entender este camino se inicia fundamentalmente con la aplicación de criterios destinados a desarrollar en los alumnos una actitud crítica durante el acto de estudiar. Los alumnos estudian con el material que le indicamos y proporcionamos los docentes. La selección de la biblio-

grafía debe tener un propósito intrínseco: provocar en el lector potencial el deseo de aprender más. Si esto no ocurre, se debilita la motivación para utilizarla. En cambio, si se estimula una actitud crítica, un lector se siente desafiado por el texto en su conjunto, y su objetivo consiste en apropiarse de su significado más profundo. Entonces para desarrollar una actitud crítica durante el acto de estudiar es necesario:

a. Que el estudiante lector asuma el rol del sujeto de la acción. Un sujeto activo en la lectura debería asumir la capacidad de reinventar, recrear y re-escribir el texto. Esta actitud crítica es la misma que se necesita al afrontar la realidad. Se trata de una disposición interna de cuestionamiento a través de la cual se comprenden cada vez más las razones que existen detrás de los hechos que nos rodean. Pero esto, no es el resultado de un acto mágico. Es importante que el texto permita, al menos intuir, que existe una relación posible entre él y los intereses de los alumnos. De esta manera estaremos dando el primer paso para que el estudiante dé el paso que lo lleve de ser un sujeto pasivo de la lectura a un sujeto activo, y tal vez, estaremos ante la presencia del nacimiento de una permanente inquietud intelectual y una predisposición a la investigación.

b. Que el acto de estudiar sea una actitud frente a la realidad. El texto refleja la confrontación de su autor con la realidad. Se constituye en su expresión. Aquel que estudia jamás debería perder la curiosidad por las otras personas y por la realidad. Seguramente en un aula nos vamos a encontrar con aquellos alumnos que formulan preguntas, aquellos que tratan de encontrar respuestas y otros que continúan buscando. Es importante preservar y mantener viva esta curiosidad para sacar ventaja de ella.

c. Que el hecho de estudiar un tema específico nos exija, cuando es posible, estar familiarizados con una determinada bibliografía. La familiaridad con la bibliografía, ya sea sobre un tema en general o sobre el área de nuestras investigaciones de ese momento, permite tomar contacto con diversos abordajes de la problemática que se está estudiando. Cada fenómeno puede ser encarado desde diversos puntos de vista. Una buena reseña bibliográfica, ayuda a que el estudiante incorpore nuevas dimensiones de un mismo acontecimiento, ampliando el horizonte conceptual para sus inquietudes.

d. Que el acto de estudiar signifique una relación dialéctica entre el lector y el autor, que se refleje en los temas tratados. He aquí el condicionamiento histórico, sociológico e ideológico del autor, que si bien por lo general no coincide con el de los estudiantes, constituye una bisagra que nos permite girar alrededor del fenómeno en análisis. Se trata de la ocasión justa para re-escribir y reinventar el texto, se diría que estamos ante el umbral del nuevo conocimiento.

e. Que el acto de estudiar se realice modestamente. No siempre es sencillo entender un libro. Siendo modestos y críticos sabemos que un texto puede a menudo estar más allá de nuestra capacidad inmediata de respuesta, porque constituye un desafío. La comprensión de un texto no es un don que pueda ser otorgado por otro. Exige paciencia y dedicación. El acto de estudiar no debe medirse según la cantidad de páginas leídas en una noche o el número de libros leídos en un cuatrimestre. Mu-

chas veces les digo a los estudiantes que no es adecuado estudiar una o dos semanas inmediatamente previas al examen final. Es conveniente para ganar en tranquilidad y serenidad frente al conocimiento, preparar la materia, luego descansar del tema una semana, y finalmente una última lectura antes de la instancia final.

Estudiar no es consumir ideas, sino crearlas y recrearlas. El turismo es terreno fértil para implementar los conceptos que he intentado presentar. Un abordaje que en ningún modo se agota aquí. La complejidad del hecho turístico permite acercamientos sumamente diversos. Cada docente desde su especialidad puede aportar una mirada que nutra la tarea de los demás integrantes del cuerpo académico. Nacerán así las puntas de las líneas de investigación que formarán parte del universo teórico del mundo del turismo y la hotelería.

## Un caso de comunicación interna

**Roberto Vilariño**

### Primera parte. La capacitación

La gestión de la comunicación interna y, por ende, su contribución a mejorar la productividad de una empresa y la percepción de su imagen por parte de los públicos externos, ya no es potestad de las oficinas de Relaciones Públicas y/o Recursos Humanos. Hoy es necesario que todos los miembros de la organización administren herramientas que ayuden a aceitar el delicado engranaje de la comunicación.

Con esta premisa, implementé para Seguros Rivadavia un plan que quiero compartir desde estas páginas con alumnos y profesores, ya que creo que puede servir como caso de estudio. El objetivo es el de siempre: acercar el conocimiento académico a las oficinas de trabajo (como se hizo en este trabajo) y, en contrapartida, la realidad al aula (como intento desde este texto).

Seguros Rivadavia nació en 1945 en la ciudad de La Plata, por iniciativa de la Cámara de Transporte de la Provincia de Buenos Aires. Concebida inicialmente como una aseguradora que operaba sólo en el ramo automotores, con el tiempo amplió su operatoria a distintos riesgos asegurables y se expandió a distintos puntos del País. Hoy cuenta con una extensa red comercial compuesta por centros de atención propios, hecho que, sumado al aporte de sus medios externos de producción, le posibilita brindar a todos sus asociados un servicio integral con alcance nacional.

En la encuesta de clima laboral llevada a cabo por la Empresa en el año 2003, las referencias a los problemas de comunicación interna fueron muchas. Frases como "La comunicación interna es satisfactoria" o "mi superior cuida la comunicación dentro del grupo" obtuvieron desacuerdos totales o parciales que sumaban desde el 40% hasta el 60%, cifras muy altas si se tiene en cuenta que la encuesta era nominal.

Entre las principales razones del problema, se encontraba un reciente cambio estructural que se había llevado a cabo en la institución: de una administración vertical tradicional se había mutado a una nueva organización basada en la gestión por procesos. En dicha transforma-