

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 sernos 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-

ción hubo muchos cambios de roles, con la consiguiente incertidumbre y deterioro en el traslado de información de un sector a otro.

Ante esto, en el 2004, junto con las áreas de Recursos Humanos y Comunicación Institucional, comencé a trabajar en la solución del problema. El objetivo del trabajo -que excedía la optimización de herramientas ya existentes como *house organ*, *newsletters*, carteleras, reuniones, etc.- era “disminuir la percepción negativa que se tenía en cuanto a como funcionaba la comunicación interna”. Dicho cambio en la percepción debía lograrse tanto a través de la modificación de prácticas no eficaces como en la capacitación del personal para que se discerniera qué es y qué no es un problema de comunicación interna.

En virtud que Capital Federal, Gran Buenos Aires y La Plata eran las zonas que peor calificaban a la comunicación (en el interior del País, la evaluación había sido aceptable) las oficinas de esas áreas fueron el público primario. Dicho público incluyó todos los niveles: Presidencia y Vicepresidencia de la Empresa, integrantes del Consejo de Administración, Gerencia General, mandos medios y estructura operativa.

Una de las ideas centrales a transmitir era que la mejora de la comunicación interna no debía ser potestad de ningún sector sino que, por el contrario, eran responsabilidad de todos.

Teniendo en cuenta estas premisas, implementamos la primera fase del plan.

#### **Ejecución de la primera fase: La capacitación**

El personal de Capital Federal, Gran Buenos Aires y La Plata, fue invitado a participar de un curso que se dictó en marzo del 2004 bajo el título “¿Cómo mejorar nuestra comunicación interna?”. El curso -que tuvo tres ediciones de una jornada y se llevó a cabo en la Casa Central de la Empresa- sirvió para reflexionar sobre “qué es la comunicación”, “nociones de signifiante y significado”, “esquemas de comunicación”, “diferencias entre mensajes mediatizados y mensajes cara cara, etc.”.

Las metas de aquellas jornadas eran tres:

1. Que todo el personal, jerárquico o no, empezase a diferenciar claramente los problemas de comunicación de los problemas de otra índole.
2. Que todo el personal vislumbrase que, desde su lugar de trabajo, podía colaborar en mejorar el sistema de comunicación interna.
3. Que parte del personal se ofreciese voluntariamente para colaborar en la segunda fase del programa: la experiencia piloto con “facilitadores”.

#### **Evaluación de la primera fase**

Al concluir el ciclo de reuniones, la evaluación del mismo fue muy promisorio. Asistieron más de 200 personas (70% del total del personal de las oficinas consignadas) y las encuestas que se hicieron al finalizar las jornadas fueron alentadoras.

Los participantes en su mayoría destacaban que luego de las reuniones les era más fácil distinguir qué es un problema de comunicación y que tenían más herramientas para colaborar desde su lugar de trabajo. Asimismo, 71 personas se ofrecieron para actuar como “facilitadores” en la segunda etapa del plan.

Luego de la evaluación de esa primera parte, que se hizo a lo largo de abril del 2004, en mayo empezamos la segunda fase: el trabajo con los “facilitadores”.

#### **Ejecución de segunda fase: el trabajo con los “facilitadores”**

La implementación de esta etapa fue simple. Luego de una previa capacitación -más profunda que la inicial que había involucrado a todo el personal- los facilitadores trabajaron en forma directa con las áreas de Recursos Humanos y Comunicación Institucional, reportando problemas originados en el sistema de comunicación.

Dichos reportes, que se hacían vía *mail*, tenían que abstenerse de comentar dificultades operativas, cuestionar decisiones o reportar problemas personales. Así como el colaborador tenía esas limitaciones, también contaba con la garantía que su reporte era confidencial por lo que, al momento de trabajar sobre la dificultad de comunicación planteada, Recursos Humanos y Comunicación Institucional se abstendrían de mencionar la fuente.

Cada uno de los reportes recibidos, disparó una serie de actividades que empezaron a optimizar en forma constante los circuitos de circulación de la información; “charlas con gente de los sectores involucrados”, “análisis de alternativas de solución al problema planteado”, “puesta en marcha de la alternativa escogida” y “respuesta al facilitador correspondiente”, fueron algunas de esas actividades desarrolladas.

#### **Evaluación de segunda fase**

En septiembre, habiendo concluido la segunda y última fase del plan, hicimos la evaluación. La misma arrojó que:

- A partir del sistema de facilitadores, se solucionaron muchos problemas que de otro modo nunca hubiesen sido siquiera conocidos.
- La experiencia piloto permitió, además, detectar algunas constantes que fueron analizadas en reuniones posteriores con la Gerencia General y los mandos medios.
- Dado lo exitoso del programa, el sistema de facilitadores se implementó en forma constante y con toda la Organización. Cualquier miembro de la Empresa pudo, de ahí en más, reportar problemas de comunicación en condiciones similares a de la experiencia piloto.
- El diagnóstico que se llevó a cabo luego de la implementación del programa fue el punto de partida de la utilización de nuevas herramientas de comunicación interna: se comenzó a trabajar en un ciclo de reuniones entre los gerentes medios bajo el título “¿En qué andamos?”, se elaboró una guía de ayuda para jefes comunicadores (ver artículo siguiente “la guía”) y se comenzó a implementar un nuevo newsletter que responde a las necesidades detectadas.

#### **Evaluación final**

Las siguientes encuestas de clima laboral, que se llevaron a cabo en los años 2005 y 2007, dieron un resultado mucho más favorable. El promedio de opiniones positivas sobre la comunicación interna, que en el 2003 era del 57%, subió a 73% y 78% respectivamente.

## Segunda parte. La guía

Dentro del plan de comunicación interna implementado para Seguros Rivadavia (del cual se da cuenta en el artículo anterior) elaboramos una guía de ayuda que distribuimos a los líderes de los sectores. Organizamos dicha guía en forma de preguntas básicas que siempre deberían hacerse los ejecutivos a la hora de recibir y enviar mensajes puertas adentro. A continuación se reproduce ese cuestionario.

### Preguntas de la guía de comunicación interna

1. ¿Entiendo perfectamente lo que se me está informando?

En caso que no fuera así, hay que aclarar las dudas (en forma oral u escrita) con quien emite la información. Lo peor que se puede hacer es empezar a trabajar con esos datos, sin comprenderlos totalmente.

2. ¿Es necesario que otras personas conozcan esta información para desarrollar su tarea? ¿Quiénes son?

Esta pregunta permite aclarar a quiénes hay que enviarle el mensaje y a quiénes no. Es muy importante que a los primeros les llegue (sí o sí) y a los segundos no (¿Qué sentido tiene llenar al otro de correos, papeles, reuniones, etc.). En comunicación, lo que no suma, resta...

En algunos casos es muy importante que quien transmite la información especifique a quienes debe alcanzar la misma. En otras instancias, corresponderá que el análisis lo haga el interesado.

3. ¿Tengo que mantener algún grado de confidencialidad?

Si el emisor del mensaje no hizo ninguna referencia al respecto, se deduce que la información es de libre circulación. Así y todo, si hubiera alguna duda, siempre conviene chequearlo.

4. ¿Qué medio me conviene utilizar para transmitir esta información?

La elección del instrumento de comunicación es muy importante y hay que darle su espacio. Todos los medios tienen ventajas y desventajas. Corresponderá contrastar las mismas con el objetivo de la comunicación, para utilizar la más adecuada. Veamos algunos ejemplos:

- Comunicación cara a cara: Es el proceso de comunicación natural por excelencia. En él se dan la mayor cantidad de posibilidades de retroalimentación entre emisor y receptor. Las comunicaciones de este tipo son las más aptas cuando lo que se privilegia es el vínculo entre las personas (formación de equipos, manejos de situaciones conflictivas, etc.).

En contrapartida, los mayores problemas de este tipo de comunicaciones tienen que ver con que: hay mayor riesgo (uno puede decir algo inadecuado, cometer errores al hablar, etc.), muchas veces se requiere de cierto esfuerzo adicional (traslado de emisor o receptor) y no queda registro de los mensajes.

- Comunicación telefónica: Si bien se reproducen muchas de las características de la comunicación cara a cara (inmediatez, calidez, riesgos, etc.), hay algunas diferencias importantes a resaltar.

La retroalimentación no es tan completa: uno prescinde de muchas herramientas (gestos, mirada, postura, etc.) lo cual hace más factible que se entre en confusiones (todo depende de lo que se diga y la administración de

la voz). La ventaja diferencial es que no hay que trasladarse.

Se sugiere acudir al teléfono cuando lo más importante es el vínculo, pero se carece de la posibilidad de traslado (o el mismo no se justifica).

- Comunicaciones escritas: Las ventajas principales son: la posibilidad de preproducir el mensaje (podemos leerlo y releerlo antes de enviarlo) y que queda registro de la información. La desventaja tiene que ver con que la interacción entre emisor y receptor es más pobre y no es inmediata.

5. Por el tipo de información, ¿Quién conviene que la emita?

Las comunicaciones cambian su contenido de acuerdo a quien está al frente de ellas. Por lo expuesto, es importante que siempre analicemos si la información es conveniente que la haga circular un jefe u otro miembro del sector. En algunos casos, incluso, puede que se justifique que la emisión sea emitida por las máximas autoridades de la empresa.

6. ¿Considero conveniente indicar expresamente a quienes tiene que llegar la mensaje, más allá de mi destinatario directo?

Un inconveniente usual en las empresas, es que muchas veces la información no es retransmitida a los todos quienes corresponde. Es importante que, en las comunicaciones internas escritas, por ejemplo, se de a conocer explícitamente cual es el recorrido que debería seguir la información allí contenida.

7. ¿Espero algún tipo de respuesta? En caso que así fuera.. ¿Es conveniente explicitar para cuándo y en qué formato la espero?

Hay comunicaciones que necesitan algún tipo de respuesta explícita, otras no. En la primera opción, corresponde preguntarse si además de solicitarla, es conveniente hacer algún tipo de aclaración sobre el tiempo y la forma en que requerimos dicha respuesta.

8. ¿Necesito, *a posteriori*, controlar que los mensajes hayan llegado a destino correctamente y/o provocado el cambio de comportamiento deseado?

A veces, los mensajes y su retroalimentación son muy sencillos de administrar; Por ejemplo, una simple comunicación cara a cara en la cual lo único que necesito es que el otro asienta con su cabeza para dar por entendido, y por lo tanto finalizado, el envío de información. En otras oportunidades el proceso es mucho más complejo; por ejemplo, varias comunicaciones escritas que se distribuyen a distintas oficinas y que pretenden provocar cambios en el modo de hacer ciertas tareas a lo largo del tiempo.

En el segundo de los casos, es conveniente planificar en que modo vamos a hacer el chequeo o control para, si fuera necesario, hacer comunicaciones adicionales que refuercen el mensaje.

9. ¿Comuniqué en otras oportunidades mensajes similares?

El hacerse esta pregunta permite aprender de las experiencias. Lo que funcionó en casos similares (delimitación del círculo de destinatarios, medio, emisor, etc.), debe repetirse; lo que no, cambiarse.

10. ¿Necesito ayuda?

A veces surgen dudas, inquietudes, desconocimiento de cómo manejar cierta situación. Lo mejor en esos casos es acudir a los profesionales que trabajan en la organización o, en caso de no tener contacto con ellos, a aquellos compañeros de trabajo que tienen mayor facilidad para comunicarse eficazmente.

## Formación de profesionales creativos

**Gabriela Villanueva**

Podemos pensar que la creatividad es una cualidad de todas las personas, pero que no necesariamente se utiliza. La propia educación escolar muchas veces aplasta el crecimiento de esta capacidad innata, gracias a los métodos de enseñanza rígidos, únicamente funcionales y poco reflexivos, en que el razonamiento se centra preferentemente en la memorización y no en la comprensión global y parcial de los contenidos. La creatividad de esta manera no se desarrolla, no se incentiva o nutre de nuevas formas de actuar y pensar.

La creatividad, o el ser “creativo” es una idea muy difundida, tanto en el ámbito educativo como en la práctica profesional del diseño. Ese enfoque, evidentemente basado en la creencia de una “idea nueva y luminosa”, surgida de un momento de inspiración creativa, sería la génesis de las mejores soluciones de diseño, y todo sería mucho más simple.

La extra valoración del momento creativo es un golpe bajo al conocimiento y la formación cultural (musical, visual, literaria, etc.) ¿Para qué cultivarse si todo depende del rayo que iluminará la mente del diseñador? La fantasía de la inspiración creativa está ligada a una fuerte necesidad de expresión que muy a menudo se refleja en las aulas de diseño. Muchos de los estudiantes tienen una verdadera vocación artística y se sientan frente al papel en blanco esperando el instante mágico. Es sumamente importante como alumno cargar con un “equipaje” visual, ya que esa carga es la que se va a desplegar en el momento creativo.

La creatividad es algo que se cultiva, que crece a medida que nuestra cultura visual, cultura comunicacional, cultura literaria, etc. también lo hace. Muchos alumnos manifiestan abiertamente su desinterés respecto a conocer el trabajo de otros, o trabajos de años anteriores porque temen a influenciarse demasiado y encasillarse en lo que vieron. Se trata de sumar y no de restar. No ver y analizar lo que hicieron otros es no madurar y caer en propuestas antiguas y absurdas. El que no ve, cree que lo que hizo él es nuevo e innovador!

De esta manera podemos decir que la disciplina del diseño debe integrar aspectos creativos, investigativos, estratégicos y de desarrollo formal para realizar las acciones del diseño (diseñar), por lo que es necesario motivar y generar una cultura innovadora en la formación de diseñadores profesionales a través del trabajo cooperativo, la búsqueda de nuevas oportunidades de involucrar a la disciplina en otras áreas del conocimiento, y de realizar investigaciones y desempeños capaces de capitalizar nuevos conocimientos generadores de valor añadido.

Si bien el diseño es una disciplina que muchas veces

apela a lo emotivo, esto no implica que el desarrollo de todos sus procesos requiera un compromiso sentimental del profesional diseñador. Este es un punto complejo dentro de la enseñanza. Siempre que se critica un trabajo el alumno cree que es criticado el cómo ser pensante y “creativo” y no que la crítica es una herramienta útil para el entendimiento de los procesos del diseño.

Hay un lugar, una zona, un espacio, quizás un tiempo, donde se da el proceso creativo. Ocurre en el taller, en la casa, en el colectivo, comprando el pan. Estamos constantemente influenciados no sólo por el trabajo de otros diseñadores o artistas, sino por todo lo que nos rodea. Cada producto que utilizamos, cada calle que recorremos, la música que escuchamos, las exposiciones que visitamos, y por que no... los programas que vemos en la tele, todo aquello con que interactuamos diariamente nos provee de un cúmulo de influencias que modifica nuestra manera de ser, de pensar y, por supuesto, también de diseñar con creatividad.

Entonces, la creatividad, no nace de la nada, sino que surge como reflejo a lo aprendido, vivido, visitado, hablado, etc. cuanto más culto mejor... y sólo cobra sentido en la medida en que ayude a resolver adecuadamente el problema del cliente. En general el “ser creativo” aporta cuando coincide con la resolución del problema que trae el cliente. Al igual que en otras disciplinas... a mayor sabiduría, más ricas y acertadas son las composiciones. El diseñador funciona como un satélite, no puede estar desinformado (leer diarios, revistas), no puede estar al margen de la moda, del cine, de la decoración, ni tampoco estar alejado de la tecnología.

La enseñanza del diseño debe ser un proceso gradual y un desafío constante para la obtención de habilidades de diferentes índoles, ya sean creativas, cognitivas o experimentales. Por ello, reflexionar el diseño como una actividad que se genera a través de un pensamiento creativo únicamente deja de lado una parte importante del pensamiento estratégico. De este modo la gestión estratégica de diseño debe ser considerada una extensión productiva de las áreas del diseño tradicionales (gráfico, industrial, etc.), un ámbito que permite pensar los escenarios futuros, las acciones y los efectos que cada día están tornándose más comunes y menos determinados.

## Análisis de estrategias y recursos en el proceso de enseñanza-aprendizaje

**Andrea Visintin**

En el ámbito de las experiencias áulicas resulta un interesante desafío analizar qué tipo de estrategias y recursos didácticos ponemos en juego cotidianamente para que se pueda generar un intercambio productivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Hablo de intercambio porque entiendo la labor docente como acción transformadora: enseñamos y aprendemos día a día, en cada clase, en cada experiencia nueva, con cada alumno, de sus inquietudes y de su bagaje cognitivo.

El solo hecho de ser idóneos en nuestra disciplina no nos hace docentes en la misma: debemos aprender a enseñar y a ser lo suficientemente abiertos y flexibles para que