

Universidad Nacional del Nordeste

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Comunicación Social

Proyecto de Trabajo Final de Grado

Modalidad Intervención Comunicacional

*Nuevas formas de asociación y comunicación interna. Intervención comunicacional
estratégica en el Instituto Sol (Resistencia -Chaco) 2022-2023*

Tesistas

Barreto Oliva Bruno

Sandoval Jessica Andrea

Directora

Dra. Marina Campusano

Año 2024

Agradecimientos

Este proceso nos enseñó que al enfrentarnos a un desafío tan grande como una intervención comunicacional, fue elemental contar con el apoyo de nuestras familias en cada paso.

Tuvimos altos y bajos, cambios radicales que pusieron en jaque nuestros avances hasta el momento. También atravesaron alteraciones que no tuvieron que ver con nuestras decisiones pero nos afectaban directamente. En esos momentos, siempre contamos con el apoyo de nuestros seres queridos.

De los concurrentes nos llevamos sus sonrisas, sus preguntas y miradas. Si bien no tratamos con ellos directamente, tuvimos cruces durante toda nuestra estadía, y siempre fueron curiosos y agradables mientras presenciamos sus clases o nos encontraban en los pasillos.

ÍNDICE

Abstract.....	5
Introducción.....	6
- La discapacidad como marco de la intervención.....	8
- Antecedentes.....	9
- Antecedentes internos de comunicación del Instituto Sol.....	10
El proceso de diagnóstico	11
Delimitación del problema comunicacional	12
Objetivos.....	13
Fundamentación teórica y metodológica.....	13
Desarrollo del proceso de intervención comunicacional.....	16
- Objetivo específico 1	
Reunión con los directivos	18
Focus Group con los trabajadores	21
Diseño de la propuesta	25
Presentación y revisión de la propuesta por directivos	27
Presentación general de la propuesta.....	29
Evaluación	33
- Objetivo específico 2	
Focus group con trabajadores	34
Análisis de los focus group	39
Diseño de la propuesta	41
Discusión de la propuesta.....	42
Diseño de la propuesta final.....	44
- Objetivo específico 3	
Actividades interactivas de involucramientos.....	47
Conclusiones	50
Bibliografía.....	56
Anexo.....	58

Abstract

La intervención comunicacional se llevó a cabo en el Instituto Sol, entre los meses de enero y julio del año 2023. En el momento en el que asistimos a la institución, nos encontramos con una gran cantidad de trabajadores en áreas en las que cumplían tareas para los mismos beneficiarios, pero no contaban con una comunicación fluida que permita que su trabajo individual cumpla con los objetivos de la institución. Identificamos indefinición en la utilización de medios, flujogramas, responsables y canales. Enmarcamos el diseño y desarrollo de la intervención comunicacional desde la perspectiva de la planificación estratégica situacional, posicionando la misma en los márgenes de la comunicación interna, recuperando la mirada de Ritter (2008). De este modo se volvió central el trabajo considerando la cultura organizacional (Uranga, 2018) y desde el enfoque de la comunicación estratégica reconstruir con todos los integrantes de la institución el pasado y presente para poder planificar y proyectar un futuro insititucional.

Además, en el mismo período, la institución estaba ingresando a un proceso de transformación en su modo de trabajo. Estaban mutando de la atención tradicional a los concurrentes, que se basaba en sus necesidades, a lo que denominaron “Planificación Centrada en la Persona”, un modo de trabajo que no solo tiene en cuenta las necesidades, sino también los deseos de cada concurrente. Momento que se presentó como una oportunidad para repensar los espacios y dinámicas de la comunicación acompañando este proceso. Al observar el estado de situación, decidimos realizar una intervención integral que consistió en escuchar todas las voces del Instituto Sol, con el objetivo de generar mecanismos y herramientas comunicacionales que contribuyan, no solo trabajar en armonía sino también a brindar un mejor servicio a los concurrentes.

Concretamos diferentes encuentros con los trabajadores del Instituto Sol, los organizamos citandolos en grupos estratégicamente seleccionados, cada grupo era integrado por diferentes profesionales para tener una perspectiva de la situación lo más amplia posible. Además, sumamos encuentros generales para realizar propuestas, visualizar interacciones, flujos de información y canales los que estaban utilizando.

1. Introducción

El Instituto Sol es un establecimiento al que asisten niños, jóvenes y adultos con discapacidades que se encuentran afectados de manera moderada y grave, y que además, no pueden -al menos sin asistencia personalizada- acceder a la educación de las escuelas “comunes”. Los *concurrentes*¹, denominación que utilizaremos en este documento y forma en que los nombran desde la institución, reciben un servicio integral brindado por distintos profesionales como psicólogos, kinesiólogos, nutricionistas, docentes, acompañantes terapéuticos, entre otros. Se trata de una institución con más de 25 años de trayectoria ubicada en la ciudad de Resistencia (Chaco), la cual recibe concurrentes de toda el área metropolitana y de localidades cercanas como Puerto Tirol y Colonia Benítez. El instituto brinda dos modalidades de atención: Centro educativo terapéutico y Centro de día.

El objetivo inicial de esta tesis fue intervenir en la comunicación interna de la institución, mejorando el intercambio de mensajes entre los trabajadores para generar un mejor clima laboral y a su vez, que puedan cumplir con las metas globales de la misma. Esta propuesta sufrió modificaciones a lo largo de nuestra intervención por cuestiones ajenas a nuestro trabajo, y ante la emergencia de la adopción por parte de Sol de una nueva modalidad de trabajo: la Planificación Centrada en la Persona (PCP).

A los fines de desarrollar la intervención comunicacional, trabajamos en una etapa definida por Huergo (2001) como de *prealimentación*. El autor propone que en el período previo a la producción de materiales comunicacionales, se trabaje en mecanismos donde los interlocutores se reconozcan entre ellos. Para esto llevamos adelante una investigación que nos permitió:

conocer los códigos (no sólo lingüísticos sino también experienciales, ideológicos, culturales), las vivencias cotidianas, las preocupaciones; las preguntas y las expectativas de los interlocutores; sus visiones justas, para incorporarlas al mensaje, y las equivocadas, para incorporarlas también, a fin de ayudarle a problematizarlas y cuestionarlas. (Huergo, 2001, p.7)

Al momento de la intervención, asistían como concurrentes al Instituto Sol 107 personas, las cuales presentaban diversas patologías² que demandaban una organización de grupos que eran

¹ Terminología adoptada para denominar a las personas que asisten a la institución.

² Como ser parálisis cerebral, síndrome de down, retraso mental, autismo, epilepsia y hemiplejia.

determinados por sus características y necesidades. Por lo tanto, algunos grupos estaban a cargo de maestros especiales, otros de acompañantes terapéuticos y algunos eran guiados por una estimuladora temprana. En ese sentido, el personal de la institución con el que se trabajó en esta tesis está integrado por las siguientes áreas: El **área directiva**, compuesta por su directora Alejandra Gemin, y los vice directores Cristian Lezama y Nelson Silva. El **equipo técnico**, integrado por dos psicóloga, una kinesióloga, un médico, una psiquiatra, una enfermera, una asistente social, un terapista ocupacional y una nutricionista; los **talleristas**, compuestos por una periodista, una profesora de teatro, una profesora de Artes, una profesora de Cocina, un profesor de jardinería, un profesor de educación física y una profesora de baile; y el **equipo docente**, integrado por maestros especiales, orientadores terapéuticos y estimuladora temprana, siendo 12 profesionales en total. Según observamos, se trata de una estructura verticalista en la que las decisiones se toman de forma unidireccional, desde el área directiva a los diferentes equipos.

Durante la etapa de prealimentación, descubrimos comportamientos y circuitos de comunicación que, posteriormente, no fueron mencionados por los trabajadores en las entrevistas cuando se les pidió que describieran las formas de comunicación. Durante este período, incorporamos conocimientos valiosos, como los mencionados, que nos permitieron comprender de manera integral las relaciones dentro del instituto.

Al iniciar nuestro trabajo con la institución durante el período de diagnóstico, dimos cuenta de que el **principal problema de comunicación residía en el trabajo desarticulado entre las áreas internas**. Esto se reveló de forma más notable ante la adopción de la nueva modalidad denominada Planificación Centrada en la Persona (PCP). La PCP demandaba que el personal encargado de intervenir sobre los concurrentes (orientadores, docentes, técnicos y talleristas) realice una planificación basada en los deseos y metas de los mismos. A la inversa de cómo venían trabajando, en la que solo se basaban exclusivamente en sus necesidades. Esta nueva modalidad requería, desde nuestra perspectiva, que las diferentes áreas de la institución se comuniquen entre sí obligatoriamente, y planifiquen de manera conjunta el tratamiento de los concurrentes.

Entonces, el mayor desafío de nuestra intervención fue atender a este proceso de transición y adopción del nuevo modelo de trabajo. Para ello, enmarcamos nuestra participación desde la perspectiva de la *planificación estratégica situacional*, y nos abocamos al trabajo únicamente de la comunicación interna, a la que entendemos como un elemento fundamental para el funcionamiento efectivo y el éxito de una institución educativa.

Nuestro proyecto abarcó todas las interacciones y flujos de información entre el personal de Sol y sus directivos, excluyendo a los concurrentes. Nos enfocamos en acompañar el desarrollo de la modalidad de trabajo específica de la institución (PCP), analizando la situación actual desde una perspectiva que integra su historia y realidad. Posteriormente, elaboramos estrategias para crear un ambiente propicio para el intercambio de ideas, conocimientos y mejores prácticas. De este modo, apoyamos los procesos de comunicación que mejoraron la gestión y la toma de decisiones de los directivos, quienes actúan como guías del equipo para enfrentar los desafíos, necesidades y oportunidades que la institución enfrenta a diario.

1.1. La discapacidad como marco de la intervención comunicacional

Llevar adelante este trabajo nos demandó una indagación más profunda en relación al sector de la discapacidad. Por lo que hicimos una investigación a nivel macro para poder comprender el tipo de trabajo que necesitaba esta clase de institución a nivel comunicacional. En principio, es fundamental comentar que en nuestro país todas las instituciones que trabajan para las personas con discapacidad tienen que estar avaladas por el Ministerio de Salud Pública de la Nación, bajo la resolución 1328/2006. Particularmente sobre la discapacidad dictamina por resolución N°705/2000, también del Ministerio de Salud, la forma de organizarse y el funcionamiento de las prestaciones que brindan este tipo de instituciones. Entender esta normativa fue esencial para trabajar el Instituto Sol, ya que proporciona un marco legal y regulatorio de sus actividades. Nos permitió asegurarnos de que nuestras prácticas de comunicación estén alineadas con los estándares establecidos por el Ministerio de Salud, garantizando así que las propuestas diseñadas cumplan con las regulaciones gubernamentales y los derechos fundamentales de las personas con discapacidad.

A nivel local, con el objetivo de comprender las características generales de estas organizaciones, más allá de la institución con la que trabajamos, realizamos un relevamiento en los establecimientos de esta clase en la ciudad de Resistencia. Durante la investigación, dimos cuenta que existe una diversidad de instituciones que trabajan en el sector de la Discapacidad, por destacar algunas, nos encontramos con: Girasoles, Casa Grande, Instituto de Atención y Desarrollo (IAD), Crecer con Todos e Inclusión del Norte.

Particularmente Crecer Con Todos es una de las más grandes del sector, trabaja desde 1991 “con el compromiso de promover el desarrollo armónico y la inclusión de niños, jóvenes y

adultos con discapacidad mediante el trabajo de equipo”, según su eslogan oficial. Para tener una idea más certera y un marco de cómo se trabaja en este tipo de establecimientos, visitamos su sede y pudimos dar cuenta que los procesos comunicativos son similares pero no idénticos a Sol, y también se diferencian en algunos servicios. Para dar un ejemplo, en Crecer Con todos se ofrece el Servicio de Integración a la Escuela tradicional y el servicio de Rehabilitación Profesional, prestaciones con las que no cuenta el Instituto Sol.

Este relevamiento nos permitió conocer cómo trabajan las instituciones que comparten el público objetivo con Sol, y nos hizo dar cuenta que si bien son similares en materia de reglamentaciones y en los servicios que ofrecen, se trata de “*mundos*” diferentes a nivel interno, por las personalidades de los profesionales involucrados, pero principalmente por la forma en que organizan su día a día, es decir, la impronta que cada equipo directivo resuelve para a cada institución.

En Sol específicamente, percibimos que existe una cercanía de parte de los ejecutivos no solo con los trabajadores, sino también con los concurrentes que asisten. En reiteradas veces mientras manteníamos reuniones con los directivos y docentes, se acercaban a saludarlos y a conversar.

1.2. Antecedentes

Mediante una revisión bibliográfica dimos cuenta que son escasas intervenciones comunicacionales en instituciones dedicadas a la discapacidad en nuestra región. Los trabajos que se encontraron refieren al estudio de la relación docente/alumno con discapacidad y no al estudio del funcionamiento docentes/directivos. Sin embargo, en la investigación que realizamos pudimos hallar los trabajos de Díaz, Antonelli y Katz (2019) y de Albert Arrufat Prades (2010). Ambos se vinculan con nuestra propuesta, ya que tratan el fenómeno de la discapacidad; el primero con el objetivo de generar transformaciones y mejorar la experiencia educativa; y el segundo nos ofreció algunas dimensiones de la comunicación interna a tener en cuenta en un centro educativo para personas con discapacidad.

En nuestra carrera, podemos citar algunos trabajos de modalidad intervención destacados para esta tesis. El de Claudia Confalonieri (2006): *Diagnóstico de comunicación interna en una industria del interior de la provincia de Santa Fe*, es uno de ellos. En el mismo se realizó un análisis de dicha industria manufacturera mediante entrevistas con los niveles de mandos medios y gerenciales que permitió establecer su modelo comunicacional analizando la cultura organizacional y las prácticas comunicacionales habituales. La estrategia utilizada en esta

tesis es relevante para nuestra propuesta porque comparte áreas de interés de la intervención comunicacional con Instituto Sol: la forma de indagar en las necesidades de los trabajadores sobre los procesos de comunicación vigentes en la institución.

Además, recuperamos la tesis *La sede TECHO Chaco-Corrientes como espacio de encuentro de sus voluntarios para formarse colectivamente en aspectos institucionales y crítico-reflexivos*, llevada adelante por Guillermina Jacobo Cambiaso y Mercedes Mestres (2015). Un trabajo de intervención comunicacional, que desde técnicas de investigación acción y sustentado en las teorías del Pensamiento Complejo, la Perspectiva y la Comunicación Estratégica de la Escuela de Rosario, generó espacios formativos para los voluntarios de la ONG, profundizando sus conocimientos institucionales y reflexionando sobre las problemáticas con las que trabaja la organización. Estos aspectos fueron centrales en nuestro trabajo.

Finalmente recuperamos la tesis de Rubén Acosta y Dénisse Barberán (2016) *Comunicación estratégica. Propuesta multidisciplinar para afianzar el sentido de pertenencia en la Filial Corrientes de la Cruz Roja Argentina*. Se trató de un trabajo que permitió construir tramas de comunicación a partir de las matrices socioculturales detectadas en el seno de la institución. Esta intervención estratégica propuso cambios organizacionales, no estructurales, sino más bien relaciones, por lo que la intervención fue articulada por medio de una mesa multidisciplinar de trabajo y bajo diferentes enfoques de la problemática. Esta tesis fue importante en el desarrollo del presente trabajo, principalmente en la relación con los actores. Las tesis recuperadas si bien presentan diferencias de públicos o de tipo de organización, todas poseen la necesidad de salvaguardar las interrelaciones entre actores y procesos comunicacionales, logrando los objetivos institucionales con nuevas propuestas de dinámicas de trabajo.

1.3. Antecedentes internos de comunicación del Instituto Sol

Como antecedente en comunicación de la institución, podemos nombrar las actividades que se desprenden del documento guía del establecimiento: el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Es un documento *fundamental* -en palabras de los directivos- que establece el norte, los objetivos y las estrategias de la institución para brindar "una educación inclusiva y de calidad" a los concurrentes. De esta manera, desarrolla elementos centrales como: misión y visión, historia de la institución, objetivos educativos, recursos y apoyos disponibles, proyectos y actividades complementarias y regulaciones relevantes.

En un apartado, en su versión impresa, el PEI describe algunos mecanismos de comunicación, sin embargo, el mismo fue confeccionado hace más de diez años, por lo que gran parte de las actividades que se detallan allí, no responden a los servicios, necesidades y a la realidad de la institución. Además, pudimos constatar durante la etapa de diagnóstico que solo una parte minoritaria de los trabajadores tenía conocimiento de la existencia del PEI, y en lo referido a la comunicación, solo se utilizaban algunas de las herramientas y mecanismos que indica como correcta este manual.

2. El proceso de diagnóstico

Se llevaron adelante observaciones participantes a raíz del rol que la tesista Jessica Sandoval cumplía en la institución al desempeñarse como tallerista. Mediante esta técnica, nos dimos cuenta que la comunicación formal estaba centralizada en las áreas jerárquicas, mientras que los otros roles se manejaban a través de vías informales que no estaban diagramadas ni organizadas oficialmente.

Además, observamos que la (escasa) articulación entre las áreas también se daba de manera informal. Es decir, que **el trabajo cotidiano se encontraba organizado a partir de medios alternativos como intercambios personales por Whatsapp o encuentros casuales dentro de la institución**. Por lo tanto, **la ausencia de espacios formales y un circuito de comunicación poco claro, fue generando que los procesos de comunicación se fueran realizando sin el encuadre de la institución**.

Durante la investigación de diagnóstico también pudimos dar cuenta que, desde sus inicios, la dinámica de trabajo del Instituto Sol era similar a la que se lleva a cabo en una institución educativa tradicional. En la cual, los docentes realizan planificaciones anuales y presentaciones mensuales **con las actividades específicas y contenidos que cada uno consideraba qué necesitaba o era apropiado para los concurrentes de su grupo**. No obstante, esto comenzó a cambiar desde mayo de 2020, cuando todo el personal comenzó a capacitarse en una nueva forma de abordaje, la Planificación Centrada en la Persona (PCP). Esta nueva modalidad de trabajo demandaba que los docentes realizaran **una planificación basada en los deseos y metas de los concurrentes**, a la inversa de cómo venían trabajando³. Antes de la adopción de la metodología PCP cada área realizaba una planificación basada

³ Antes la planificación se realizaba de forma general por cada salón, luego empezaron a realizar propuestas pedagógicas personalizadas por meta y discapacidad de cada concurrente.

únicamente en los objetivos de su taller y/o clase con cierta cantidad de personas, como mencionamos anteriormente.

Por lo tanto, esta nueva dinámica apuntaba a demandar un trabajo interdisciplinario que se debió llevar a cabo con una estrecha y planificada vinculación entre las principales áreas de la institución: directivos, orientadores/docentes, equipo técnico y talleristas. Esto representó un inconveniente porque en la institución nunca existió un espacio en donde los integrantes de las distintas áreas puedan trabajar juntos respondiendo a objetivos en común.

A su vez, los resultados de las encuestas⁴ que indagaban sobre las formas de comunicación interna revelaron que los trabajadores se mostraron dubitativos ante los canales correctos por los cuales debían comunicarse. Por lo que señalaron aquellos que utilizaban por costumbre (reuniones en los pasillos, mensajes personales/virtuales entre trabajadores). De esta forma podemos dar cuenta que el cambio de modalidad de trabajo (PCP), vino a evidenciar la forma de funcionamiento desarticulada entre las áreas.

A raíz del inicio de la pandemia a raíz del Covid-19, Sol se vio en el desafío de llevar adelante la adopción de la PCP de manera virtual. De esta manera, en la pandemia hubo un doble trabajo por parte de los directivos y de los equipos. Se vieron forzados a implementar nuevas modalidades a seguir manteniendo al menos algunas de sus actividades.

En este sentido, la dinámica de la comunicación interna durante la pandemia permitió por primera vez la articulación entre éstas. Se implementaron nuevos canales de comunicación (correo electrónico institucional, el grupo de WhatsApp y las reuniones virtuales) entre talleristas, docentes y la dirección, resultando éste un antecedente que demostró los beneficios y la viabilidad de este tipo de trabajo. No obstante, consideramos que la modalidad PCP exigía una mayor organización en lo referido a comunicación en general y particularmente en la articulación entre áreas.

3. Delimitación del problema comunicacional

De acuerdo con Uranga (2018) podemos definir un problema en interrelación con problemas de otro carácter: *organizacional, coyuntural, contextual y estructural*. Los cuales, asociados entre sí influyen en las dimensiones comunicacionales que estamos estudiando. Es en este sentido que comprendemos a la organización con la que trabajamos y los procesos comunicacionales en su interior.

⁴ Las encuestas que utilizamos en esta etapa fueron hechas por la tesista Jesica Sandoval, quien ya había hecho un análisis de la comunicación interna de la institución para una cátedra de la carrera.

Por lo expuesto, podemos identificar como principal problema de comunicación a la ausencia de mecanismos y espacios de comunicación internos que lograran articular las áreas institucionales ante la adopción de una nueva modalidad de trabajo (PCP). Consideramos que de esta manera la dinámica de trabajo resultaba desorganizada, ya que las prácticas de los trabajadores se iban dando sin objetivos ni planificación conjunta para desarrollar adecuadamente la PCP.

De acuerdo con Abatedaga (s.f.), los procesos comunicativos deben estar basados “en canales institucionales que deben ser visibles, de amplio y fácil acceso, de contacto frecuente, y sus límites tienen que ser claramente definidos” (p.3). Esto es algo que el Instituto Sol no ha podido delimitar y dificultaba las interrelaciones necesarias para el desarrollo del trabajo y se constituyeron en elementos clave a trabajar en esta tesis.

4. Objetivos

Objetivo General

Fortalecer el trabajo articulado entre las áreas del Instituto Sol a través del diseño de mecanismos de comunicación interna para el desarrollo de la PCP.

Objetivos específicos

- Reorganizar y optimizar los canales de comunicación interna entre áreas.
- Crear espacios y modalidades formales de comunicación interna que permitan el trabajo articulado entre las áreas directiva, docentes, talleristas y técnicos.
- Estimular el involucramiento de los integrantes de la institución en la nueva propuesta de comunicación interna entre áreas.

5. Fundamentación teórica y metodológica

Esta tesis centró su mirada en la **comunicación interna** del Instituto Sol. Entendemos, siguiendo a Ritter (2008), que todos los integrantes de la organización son responsables de la comunicación interna. Los directivos mediante los lineamientos de la institución, y también el personal marcando, en su cultura organizacional⁵, sus propias pautas de comunicación. Estos

⁵ Entendemos a la cultura organizacional como “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008, p.41)

aspectos cobran relevancia ante la presencia de un cambio como ser la adopción de una nueva dinámica de trabajo (PCP).

Es así que con la PCP se produce la necesidad de empezar a pensar y trabajar más como un “equipo” que necesita y se apoya de todas sus partes para cumplir con los objetivos institucionales. Demanda un cambio en la forma de trabajo, dejar de pensarla de manera individual e independiente del resto de las áreas, sino encararlo como parte de un proceso articulado. La comunicación interna se vuelve fundamental como área desde la cual abordar estas transformaciones, abarca aspectos que son centrales para el funcionamiento de una organización, involucra acciones que buscan satisfacer la necesidad de comunicación dada por los trabajadores. También profundiza el conocimiento que se posee de la organización como entidad, dejando de lado la idea de áreas trabajando de forma aislada, facilitando así el trabajo de forma integral de la institución (Ritter, 2008). Funciones que son relevantes para nuestro trabajo porque delimitaron las dimensiones de intervención de la presente intervención en el Instituto Sol.

Como señalamos en el diagnóstico, desde la creación de la institución la modalidad de trabajo fue similar a las adoptadas por el sistema educativo de escuelas convencionales⁶. Se afianzó una forma de trabajo que fortaleció la planificación desarticulada de las áreas imposibilitando el trabajo en conjunto. Así, orientadores, docentes, talleristas y equipo técnico convivían la mayor parte del tiempo y en paralelo, pero con poca vinculación y desconocimiento de los procesos que se llevaban a cabo en cada área.

Al dialogar con los profesionales, decían contribuir al objetivo macro de la institución, mejorar la calidad de vida y la integración a la sociedad de los concurrentes. Pero cada uno tenía sus metas profesionales independientemente de las de sus compañeros, y esto fue uno de los cortocircuitos que detectamos en nuestro paso por la institución. Como señalan Arribas, Herrera Echenique y Pérez (2017) “si bien toda empresa debe tener un mínimo de integración de los comportamientos de sus actores, lo cierto es que cada uno puede estar persiguiendo objetivos diferentes, y lo que es peor, contradictorios” (p. 79).

Abordar la comunicación interna supone ocuparse de las relaciones entre distintas personas, sus rutinas de trabajo y sus formas de entenderlas. En este sentido, Arribas, et al (2017) advierten que “los comportamientos humanos son complejos, que la conducta de un empleado frente a sus superiores no responde a un modelo de obediencia o sumisión, sino a una negociación” (p. 80). Aquí el papel de los tesistas fue fundamental para encontrar un rumbo que contenga los nuevos cambios y deje conforme tanto a directivos como a los trabajadores.

⁶ Se esperaba de docentes y orientadores una planificación mensual para todos los integrantes del grupo a cargo.

Sabíamos que nos íbamos a encontrar con cierta resistencia al cambio, un fenómeno común en muchas organizaciones y en la vida en general. Surge el miedo a lo desconocido, la incertidumbre, a la pérdida del control, entre otras. Las personas pueden resistirse si sienten que están perdiendo poder o autonomía en el proceso y prefieren mantenerse en situaciones familiares y cómodas.

En ese sentido, consideramos junto con Uranga (2018) que, a nivel interno, también es esencial observar el carácter relacional de la cultura de una institución. Enfocamos nuestra mirada hacia los vínculos entre los trabajadores del Instituto Sol, ya que en esos intercambios y relaciones se asientan las nociones sobre la organización. De esta manera, podemos leer a las organizaciones “como redes de relaciones a partir de las cuales se generan sentidos que pueden entenderse como cultura institucional” (Uranga, 2018, p. 2).

A nivel estratégico la intervención se enmarcó en la perspectiva de la *planificación estratégica situacional*. Esta se encuentra basada en el análisis de la situación presente, recuperando la historia y la realidad de la institución, para confeccionar las estrategias que guíen las acciones en función de los objetivos de cambio esperados en el futuro (Uranga y Vargas, 2018). Es preciso destacar que la viabilidad de este tipo de propuestas está puesta en la capacidad de crear condiciones para que quienes conducen las organizaciones puedan alcanzar los objetivos propuestos (Iglesias, Pagola y Uranga, 2012). Es por ello que realizamos un análisis de su cultura institucional⁷ para definir mecanismos y espacios comunicacionales internos que respondan a los objetivos de la institución.

Uno de los aspectos que nos resultó interesante de la perspectiva estratégica fue la posibilidad de que los cambios propuestos estén alineados con objetivos de largo y mediano plazo. El trabajo desarticulado que se venía sosteniendo en el Instituto Sol obstaculizaba una mirada integral de la institución dificultando su funcionamiento de acuerdo a los objetivos que se proponían. Recuperamos a Uranga (2012) al formular estrategias que se plantearon desde la institución subordinadas a logros a largo plazo que garantizaran la sostenibilidad y el fortalecimiento de los objetivos institucionales.

El Instituto Sol se encuentra compuesto de personas con distintos perfiles, formaciones profesionales y provenientes de diversos contextos socioculturales. Por ello, nos resultó interesante la perspectiva estratégica, dado que entiende a la comunicación como “un momento relacionante de heterogeneidad sociocultural. Y, por lo tanto, un espacio de articulación de su dinámica” (Massoni, 2007, p.33). Desde esta base, nos propusimos

⁷ Cultura institucional entendida como redes de relaciones en las organizaciones a partir de las cuales se generan sentidos. (Uranga, 2018, p. 21)

objetivos que nos permitieran diseñar estrategias de intervención que consideren las características de la institución, su cultura institucional, los actores y sus prácticas de comunicación. Así definimos las acciones, para pararnos en el conflicto y desde ellos pensar soluciones posibles.

Apostar a organizar una intervención en la dinámica estratégica significó recuperar a la comunicación como un proceso abierto y permanente de sentido. No es sólo cuestión de mensajes mejores o peores, medios adecuados, mejor o peor caracterización de públicos, sino que es la capacidad de interpelar la dinámica social para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa (Massoni, 2007).

Con las reuniones y encuentros dados en el Instituto Sol, pudimos percibir un problema que involucró principalmente a tres áreas. Por lo cual la intervención estuvo basada en procesos de comunicación que trataron de reconocer y proponer dispositivos que permitieran la participación de los involucrados en la solución de un problema (Massoni, 2007). Es decir, que todos lo vieran viable y ameno, siendo así el adecuado para mejorar comunicación y desarrollo de su trabajo.

Esto está reflejado en la tarea que demandó el cumplimiento de nuestros objetivos específicos. Es decir que, para la revisión, diseño y elección de espacios y canales de comunicación interna entre las áreas fue necesario recuperar las prácticas de comunicación que estaban vigentes hasta el momento de la intervención y repensarlas en función de lograr un trabajo articulado. Como desarrollaremos en el siguiente apartado.

En este sentido consideramos, junto con Ritter (2008), la centralidad del papel de los distintos integrantes de la organización en la definición de la cultura organizacional. Se destaca que el logro de los objetivos institucionales estará dado en la medida en que se contemplen las características de todo el personal y sus necesidades, conociendo cuáles son las informaciones que requieren y cómo prefieren recibirlas.

6. Desarrollo del proceso de intervención comunicacional

Una vez que el proyecto de tesis fue aprobado por la dueña y directora de la institución, Alejandra Gemin, iniciamos el proceso de intervención propiamente dicha. Antes de comenzar con las primeras acciones propuestas, mantuvimos reuniones preliminares con los vice directores Cristian Lezama y Nelson Silva durante el año 2022. El objetivo de las mismas fue decidir cómo íbamos a insertarnos en la institución, formas de trabajo, objetivos y problemas puntuales a solucionar, es decir, revisar nuevamente la propuesta de intervención.

Las reuniones se dieron alternándose entre largos períodos de tiempo, producto de la imprecisión en la toma de decisiones por parte de integrantes de la institución que permitiera una planificación clara de los pasos a seguir. A esto se sumaba, el poco tiempo que disponíamos desde el equipo de tesistas, aspecto que complicó el proceso de armar una planificación realista que permitiera el inicio del trabajo.

Como sabemos, los tiempos de las instituciones no son estáticos sino todo lo contrario, se mueven de acuerdo a diversos contextos, en los cuales tienen que tomar decisiones y establecer acciones. Fue así, que para ese año el Instituto Sol aún no lograba iniciar con la implementación de la PCP y para facilitar su funcionamiento, decidieron incorporar un software de gestión (Soft4care). Este programa iba a gestionar el 90% de la información que circulaba en el Instituto Sol. En esta plataforma todo el personal debía subir la información de las clases, de la PCP, y prácticamente de cada movimiento vinculado a la institución.

Imagen 1. Home de Sof4tcare.



Fuente: <https://www.soft4care.com/>

Además, el software ofrecía facilidades para la vinculación de áreas, que era uno de nuestros objetivos principales. Por ello, decidimos modificar nuestra propuesta de tesis para contemplar la necesidad de que la institución implemente el software y que todos los trabajadores del Instituto Sol aprendan a usarlo. Así, comenzamos la investigación del software con el permiso y las claves de acceso de los directivos. Sin embargo, 8 meses después los directores decidieron cancelar la implementación del programa. Uno de los inconvenientes fue la dificultad técnica para efectuar los pagos de la suscripción, además de la percepción de que la aplicación del software era remota debido a la gran cantidad de datos

que debían cargarse al sistema para que funcionara.

Ante esta situación, abandonamos la idea y volvimos a nuestro proyecto inicial. Durante las últimas reuniones del 2022 cerramos el diseño de la intervención para iniciar en el 2023 con el proyecto final que se terminó ejecutando. Pudimos discutir y fijar una posible agenda de trabajo con los directivos del Instituto y organizar nuestros tiempos para efectivamente realizar la tesis.

En el siguiente apartado presentaremos el trabajo cronológicamente siguiendo el Plan de tareas del proyecto aprobado.

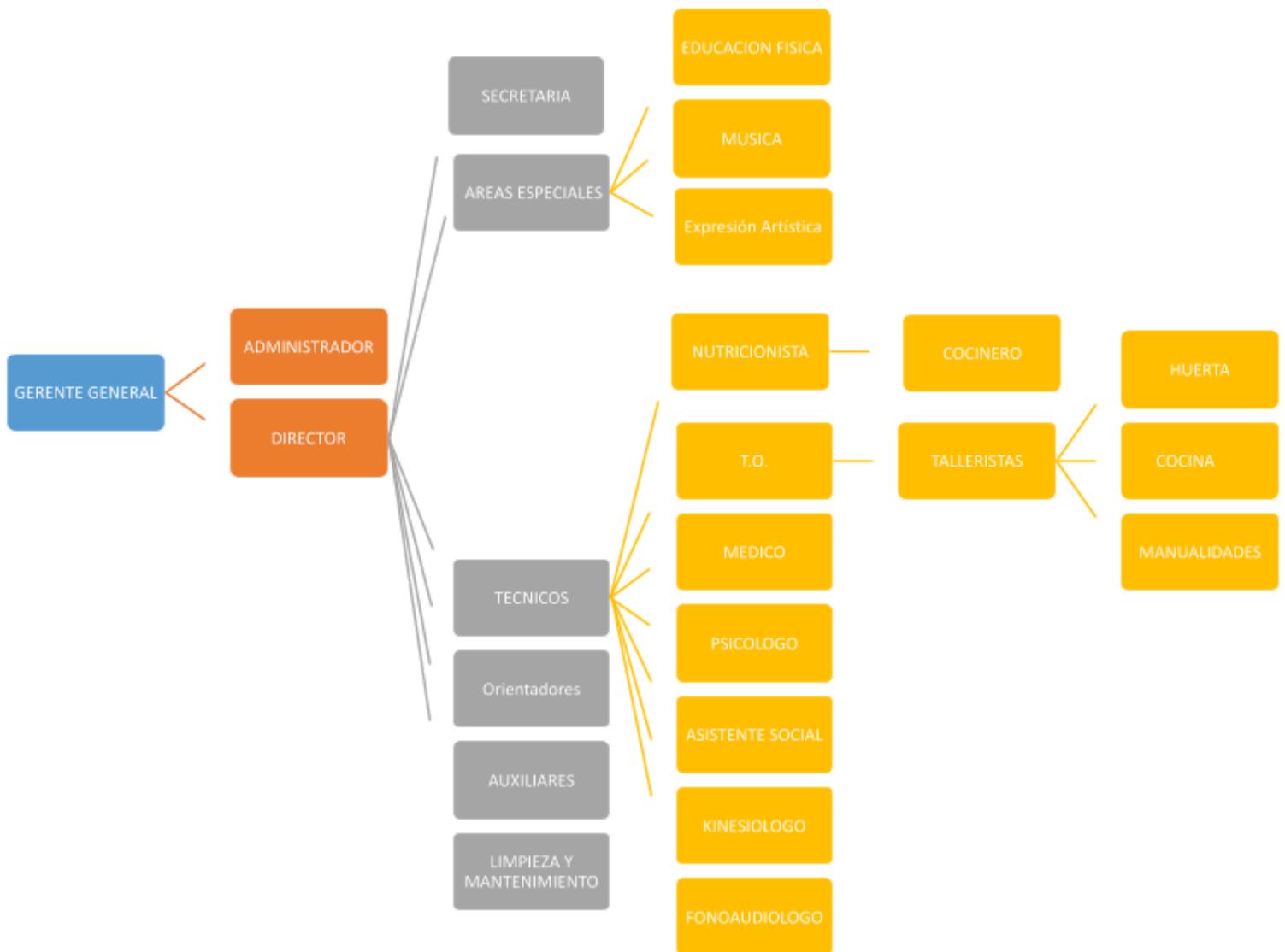
Recordamos que el **Objetivo General** fue *Fortalecer el trabajo articulado entre las áreas del Instituto Sol a través del diseño de mecanismos de comunicación interna para el desarrollo de la PCP.*

6.1. Objetivo específico 1: Reorganizar y optimizar los canales de comunicación interna entre áreas.

6.1.2. Actividad 1: Reuniones con los directivos

Una de las características distintivas de la institución es su estructura organizativa de marcada jerarquía vertical, como se refleja en su organigrama. Tal como se señaló en el diagnóstico realizado, uno de los problemas identificados en sus circuitos de comunicación era la dirección predominante de la información que fluía principalmente de los eslabones ejecutivos hacia los de menor rango, en lugar de seguir una ruta bidireccional.

Imagen 2: Organigrama de la institución de elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Es por eso que, en este primer objetivo, decidimos comenzar a trabajar con los vicedirectores para identificar cuáles eran los canales de comunicación vigentes. Nos enfocamos en comprender tanto los canales utilizados para enviar información desde los directivos hacia los trabajadores, como aquellos que permitían la comunicación en sentido inverso.

Durante el mes de marzo de 2023, organizamos una reunión con los líderes de la institución para analizar en detalle los canales de comunicación utilizados luego del receso de vacaciones. Este encuentro también marcó el inicio de nuestras actividades en la institución.

En esta primera etapa, particularmente se involucró a Cristian Lezama, vice director del Centro Educativo Terapéutico, y Nelson Silva, vice director del Centro de Día.

El propósito principal de la reunión fue exponerles el proyecto definitivo que habíamos planificado después de haber completado la etapa de diagnóstico. Nos enfocamos en explicar la esencia y los beneficios claves de la intervención de una manera accesible y comprensible. Durante nuestra presentación, destacamos la importancia de fortalecer los canales de comunicación existentes y la necesidad de explorar nuevas formas de interacción que fomenten la participación activa de todos los miembros de la institución. Además, enfatizamos en la oportunidad de establecer una comunicación más fluida y transparente entre las distintas áreas, con el objetivo de mejorar la coordinación y la eficacia en la implementación de iniciativas futuras.

Esta reunión preliminar sirvió como punto de partida para establecer una colaboración estrecha y productiva entre nuestro equipo y los directivos de la institución.

A través de un diálogo abierto y constructivo, en cada reunión fuimos predisuestos a posicionarnos desde una escucha activa teniendo en cuenta que nuestro principal objetivo era recabar información y conocer la institución a fondo para lograr la reorganización de los canales de comunicación interna entre áreas.

Nos planteamos esta reunión basándonos en la técnica de proferencia, que se enfoca en examinar el pasado, el presente y analizar hacia dónde se encamina la institución (Merello, 1973, citado en Uranga y Vargas, 2018). De esta manera, retomamos con los directivos el Proyecto Educativo Institucional -incluyendo la misión, visión y objetivos- y revisamos en conjunto los dispositivos de comunicación que estaban establecidos en la normativa pero no se aplicaban. Esta técnica nos permitió, al recuperar la información comunicacional del pasado y del presente, proyectar cómo podría continuar el crecimiento y desarrollo de la institución y mejorar su funcionamiento en colaboración con los directivos, considerando que se trata de los decisores que podían garantizar la viabilidad del proyecto (Iglesias, Pagola y Uranga, 2012).

Estos intercambios, si bien se dieron de manera receptiva por parte de los directivos, recibimos respuestas que mostraban desconocimiento sobre la actualidad de la comunicación que se daba entre los empleados. Principalmente sobre los canales, ellos tenían la idea de que los trabajadores se comunicaban siguiendo la normativa original de la institución, mientras que nuestro diagnóstico presentado les mostraba otro escenario. Por ejemplo, los trabajadores no realizaban los pedidos de recursos mediante los formularios correspondientes preparados para este fin, sino que lo hacían de manera oral o por WhatsApp. A medida que fue

avanzando la conversación, revisaron las prácticas y reconocieron algunas de las situaciones presentadas, lo que nos ayudó a seguir con la propuesta.

En esta primera reunión acordamos un calendario de actividades y visitas de nuestra parte a Sol. Al ser una institución educativa en la que ellos son responsables de la seguridad de los concurrentes, entendimos que nuestras visitas tenían que ser concretadas con cita y autorización previa.

Con el permiso debido, convenimos una serie de fechas tentativas para realizar *focus groups* con docentes, técnicos y talleristas, y luego una segunda reunión con el equipo directivo para mostrarles el avance del proyecto, de las actividades y reevaluar permisos para continuar con la intervención.

6.1.3. Actividad 2: Focus Group con los trabajadores

Durante las primeras reuniones, nos encontramos con un equipo predisposto y comprometido a colaborar con nuestra propuesta. Desde el inicio, establecimos una comunicación abierta y transparente, lo que facilitó la planificación de nuestras actividades. La naturalidad con la que se desarrollaron los encuentros estuvo vinculado en gran parte a que la tesis Jessica Sandoval ya había establecido una relación cordial a través de su trabajo en la institución como tallerista, y es conocida y valorada por todo el equipo.

A medida que avanzamos en nuestras interacciones con el personal de la institución, dimos cuenta de la importancia de adaptar nuestras estrategias de comunicación a las necesidades y dinámicas específicas de la institución. Es aquí en donde la perspectiva estratégica resultó particularmente relevante, ya que entiende a la comunicación como "un momento relacionante de heterogeneidad sociocultural. Y, por lo tanto, un espacio de articulación de su dinámica" (Massoni, 2007, p.33), lo que subraya la relevancia de ajustar nuestras acciones comunicativas a las características y contextos particulares de la institución.

Durante las reuniones, nos comprometimos a mantener una comunicación fluida y constante con el equipo, proporcionándoles actualizaciones regulares sobre el progreso del proyecto y brindando oportunidades para que compartieran sus comentarios y preocupaciones. Esta práctica no sólo reforzó nuestro compromiso con los trabajadores, sino que también profundizó el conocimiento que se poseía de la organización como entidad, dejando de lado la idea de áreas trabajando de forma aislada, facilitando así el trabajo de forma integral de la institución, como lo señala Ritter (2008). Esta colaboración continua nos permitió ajustar nuestras actividades según fuera necesario y garantizar que estuvieramos abordando adecuadamente el contexto de la institución.

Decidimos realizar la herramienta del *focus group* dado que desde la perspectiva comunicacional adoptada consideramos que posibilitaba

iluminar el conjunto de las prácticas sociales complejas en las cuales nos encontramos insertos como personas, grupos humanos u organizaciones. Es decir, como actores sociales, individuales o colectivos, involucrados en prácticas sociales que se desarrollan en la vida cotidiana. (Uranga & Vargas, 2018, p.4)

De esta manera, la información obtenida *desde la comunicación* sería entendiendo la realidad organizacional como redes de relaciones por las cuales se generan sentidos.

Después de nuestra reunión con los directivos, procedimos a la realización de los focus group con los trabajadores del instituto. Se planificaron y **llevaron a cabo tres jornadas de trabajo, en cada una de las cuales se realizaron dos focus group**, organizados de acuerdo con la disponibilidad y horarios del personal. Estos encuentros comenzaron a las siete de la mañana, dado que en ese horario aún no llegaban los concurrentes al establecimiento.

La dinámica de los focus group consistió en convocar a diferentes trabajadores, asegurando que en cada sesión estuvieran representadas las áreas de docentes/orientadores, talleristas y técnicos. Esto nos permitió obtener una visión integral de la institución. No obstante, dado que los focus group se programaron en el horario mencionado de la mañana, un horario coincidente con el de los docentes/orientadores (pero no con el de los técnicos y talleristas), fue necesario convocar a los trabajadores de las áreas restantes en el mismo horario.

En algunos casos, solicitamos permiso a los vice directores para que los docentes/orientadores pudieran ser reemplazados durante su jornada laboral, permitiendo así su participación en los horarios en los que estaban presentes los talleristas y técnicos.

Estructuramos el focus group en *tres ejes principales* para facilitar el diálogo y la exploración de distintos aspectos de la comunicación institucional, haciendo hincapié en el intercambio de mensajes, teniendo en cuenta el objetivo de esta primera etapa. Organizamos las discusiones en torno a:

- La dinámica de circulación de la información en el día a día.
- El tipo de información con la que los participantes trabajan en su quehacer diario.

- La identificación de los canales de comunicación actualmente utilizados y la exploración de posibles incorporaciones o mejoras que podrían implementarse, como por ejemplo, programas como Trello⁸ o Notion⁹.

A nivel general, en todos los encuentros nos transmitieron un interés genuino por mejorar la comunicación. Para ellos, un marco comunicativo eficiente sería clave para mantener a todos los trabajadores más motivados y comprometidos.

Una de las reflexiones que compartieron fue sobre la necesidad de hacer un esfuerzo propio para progresar en la comunicación. Coincidieron en que si ellos se esforzaban por enviar mensajes más claros y quienes recibían las demandas elaboraban respuestas, ya sean negativas o positivas, y las comunicaban en un plazo corto o mediano, el entorno laboral sería más ameno.

Podemos llamar a esta etapa como una profundización del diagnóstico. Aquí ratificamos las hipótesis que esbozamos en ese apartado y recabamos información más específica sobre el funcionamiento interno de los canales y mensajes.

Dentro de estos seis encuentros, recuperamos algunas intervenciones que nos parecieron claves en nuestro trabajo.

Celeste, psicóloga del Centro de Día, nos contó que no tenía información clara sobre el trabajo que debía realizar, que sintió la necesidad de una exploración propia cuando arrancó en el Instituto para tener en claro sus tareas laborales. Es decir, que por su cuenta cree que identificó lo que le correspondía hacer y hasta dónde podía intervenir con los concurrentes.

“Yo por proactividad de mi parte me acerco de forma presencial a los docentes y consulto sobre la actividad de los chicos, parece como que estoy molestando, y a veces me siento incómoda pidiendo información que necesito para hacer mi trabajo con los chicos. Mi canal de comunicación más frecuente es la oralidad, sé que hay algunos cuadernos pero no recuerdo sus funciones y tampoco sé en qué oficina están”.

En este caso no solo dimos cuenta que la información era escasa, sino que empezamos a vislumbrar que faltaba esa vinculación entre las áreas, particularmente entre el equipo técnico y el equipo docente/orientador. Fuimos preparándonos y tomando nota también para cumplir

⁸ Trello es una herramienta visual que permite a los equipos gestionar cualquier tipo de proyecto y flujo de trabajo, así como supervisar tareas.

⁹ Notion es un organizador de tareas multiplataforma —disponible para móviles, tabletas y ordenadores—, es decir, una aplicación de productividad que permite gestionar la planificación de la vida laboral y personal

nuestro segundo objetivo, específicamente enfocado a la vinculación entre áreas que necesitaba la Planificación Centrada en la Persona. Siguiendo a Ritter (2008), entendemos que todos los integrantes de la organización son responsables de la comunicación interna. Los directivos mediante los lineamientos de la institución, y también el personal marcando, en su cultura organizacional, sus propias pautas de comunicación. Estos aspectos cobran relevancia ante la presencia de un cambio como ser la adopción de una nueva dinámica de trabajo (PCP). Estos focus group fueron claves considerando que el desarrollo de las actividades del proyecto se sotendrían en

involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de los propios integrantes de la organización, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como cliente interno y no solamente como un eslabón en la cadena de valor. (Ritter, 2008, p. 10)

Lo que queríamos lograr es que las propuestas que presentáramos desde el equipo de tesis sean emergentes de las experiencias y necesidades expresadas por los mismos trabajadores, incluirlas para que formen parte así de los cambios como protagonistas y no como meros espectadores.

Durante interacciones con el equipo del Centro de Día, Julia, la nutricionista, expresó sus preocupaciones precisamente respecto a los canales de comunicación utilizados en la institución. Mencionó que enfrentaba dificultades con el formato en papel, como los cuadernos y formularios, ya que consideraba que estos métodos resultaban obsoletos y poco prácticos en comparación con las herramientas digitales. "Nos hemos acostumbrado mucho a utilizar WhatsApp para la comunicación", comentó. Sin embargo, señaló que esta transición hacia medios digitales no estuvo acompañada de un adecuado sistema de gestión de información, lo que dificultaba su acceso a datos relevantes sobre los concurrentes. Por ejemplo, ella estaba incorporada a tres grupos en donde se enviaban cientos de mensajes mezclados entre comunicaciones individuales, saludos de cumpleaños, cambios de horarios, entre otros.

Al ser consultada por la segunda herramienta digital más usada en la institución (Google Drive), dijo que cuando tuvo que aprender a usarla fue todo un desafío, pero ahora con unos años de uso, ya no es complejo su manejo. Además, manifestó que no tenía una visión completa de la información de los concurrentes, ni un acceso fácil al legajo de ingreso, lo que limitaba su capacidad para brindar un apoyo efectivo y personalizado.

Por su parte, Jorge, profesor de educación física, hizo hincapié en el “desorden” en general de la comunicación, no se sentía molesto particularmente con los medios.

“Yo estoy de acuerdo en pasar a WhatsApp o cualquier herramienta digital que organice la comunicación. Inclusive, si continuamos con los medios analógicos estaría de acuerdo. Lo que sí necesitamos es tener una sola forma de comunicarnos entre todos, ordenada, porque sino los mensajes importantes se pierden o ni llegan a quién queremos que llegue”.

Los profesionales que participaron de estos encuentros focus group coincidieron en la falta de información para realizar su trabajo, desconocían los canales de comunicación (en su mayoría los cuadernos) y afirmaron que utilizaban WhatsApp prácticamente para cualquier comunicación.

En relación al uso de esta aplicación de mensajería, al ser consultados, **todos se mostraron conformes con que sea una herramienta oficial de envío y recepción de mensajes**. Por un lado, ya era una medio que utilizaban para comunicarse, pero sin embargo indicaron que fue vista como “canal oficial” luego de que empezaron a recibir información por parte de los directivos.

Al retomar este dato, observamos que WhatsApp no se utilizaba como un medio de comunicación formal, sino que se solapaba con los otros canales de comunicación ya establecidos en la institución. Los trabajadores no tenían claridad sobre a qué canal acudir para transmitir la información necesaria para el desempeño de sus funciones. Por otro lado, los directivos continuaban utilizando los canales formales de Sol, pero en ocasiones optaban por replicar la misma información a través de WhatsApp. Esta duplicidad generó confusión entre los trabajadores, quienes comentaron que la “seriedad” del trabajo se vio afectada por esta práctica. La actitud protocolar, que tradicionalmente caracterizaba a los directivos, se vio perjudicada. En este sentido, como indican Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009), la “circulación de mensajes informales -sin confirmación oficial- contribuye a erosionar la identidad de la empresa, desgastando su credibilidad” (p. 19).

6.1.4. Actividad 3. Diseño de la propuesta

Siguiendo con las actividades dispuestas en nuestro cronograma de actividades, trabajamos de forma interna para el procesamiento de la información que obtuvimos de las reuniones, y discutimos la elaboración de la propuesta para este primer objetivo. El trabajo consistió en

revisar el focus group con los trabajadores de Sol y las reuniones con los directivos. Además, recuperamos los registros de las observaciones participantes de las rutinas de trabajo de todo el equipo. Evaluamos todo el material y comenzamos a revisar y discutir los canales de comunicación vigentes.

Uno de los principales desafíos que enfrentamos fue identificar los canales de comunicación más efectivos para mejorar los intercambios de mensajes dentro de la institución, siempre partiendo de los medios utilizados hasta ese momento. Es así que surgieron desacuerdos significativos entre nosotros (el equipo), debido a las diferentes perspectivas sobre lo que se entendía como las opciones más eficaces disponibles. Las discusiones se centraron en la incorporación o no de aplicaciones y/o herramientas nuevas para facilitar la comunicación entre los trabajadores. Mientras que Bruno proponía sumar programas de gestión de contenidos como *Notion* o *Trello* para lograr una mejor organización de los equipos, Jessica consideraba que se debía continuar con las herramientas en uso y conocidas por el equipo, pero reorganizándolas en base a las necesidades comunicacionales que manifestaban los trabajadores.

Sin llegar a un acuerdo, acudimos a reunirnos con la directora de la tesis para discutir la distuación. Luego de conversar y revisar las opciones, la propuesta de por los programas de gestión no prosperó. En el debate se retomaron las percepciones de los trabajadores en el focus group, **ellos habían manifestado que no se sentían muy seguros manejando nuevas tecnologías**. En ese sentido, **muchos mencionaron que incluso en el caso de Drive, que es una de las herramientas que más utilizan para registro, evaluaciones y planificaciones, fue todo un desafío, y que todavía tenían algunas dudas sobre la misma**. Este ejemplo sirvió para descartar la idea de adopción de nuevas plataformas y reforzar el trabajo y aprendizaje del uso de las que ya utilizaban y eran requeridas por la institución para el funcionamiento, como por ejemplo Drive.

Después de tomar esta decisión, avanzamos con una evaluación exhaustiva de las ventajas de cada canal, a la luz de los comentarios de los focus group. Esto nos permitió seleccionar una combinación que se ajustara mejor a las necesidades específicas de la institución y las características del personal (Massoni, 2007). Además, este análisis nos proporcionó una comprensión más profunda de la cultura organizacional presente en Sol y evidenció cómo los canales adoptados hasta el momento no estaban satisfaciendo las necesidades de los trabajadores.

Una vez con las conclusiones en limpio, procedimos con la ejecución de la siguiente actividad planificada **que consistía en la elaboración de un manual de comunicación interna**. Para

llevar a cabo este proceso de manera efectiva, decidimos incluir algunos de los medios de comunicación formalizados por la institución, como formularios y cuadernos, cada uno con un propósito específico.

Además, recuperamos las opiniones expresadas por los trabajadores durante los focus group, también tuvimos en cuenta aquellos medios que, aunque no estaban formalizados, eran de gran importancia para ellos, como WhatsApp y Drive. Evaluamos detenidamente todos los medios y comenzamos a decidir cuáles debían mantenerse en el mismo formato y función, y cuáles no. Por ejemplo, optamos por mantener los cuadernos utilizados por personas externas a la institución, como el cuaderno de refrigeración, empleado por técnicos que visitan la institución una vez al mes y el cuaderno de transporte, utilizado por los choferes de los transportes que trasladan a los concurrentes. Asimismo, decidimos mantener los formularios utilizados para cuestiones formales y establecidos por estatuto o marco regulatorio.

Por otro lado, en nuestra propuesta ratificamos el uso de Drive, que ya era utilizado para fines particulares, pero definimos agregar nuevas “aplicaciones” y reemplazar cuadernos que los trabajadores no consideraban “accesibles”. Para dar un ejemplo de esto, algunos de los cuadernos estaban físicamente ubicados en una oficina por la cual los trabajadores no pasaban dentro de su rutina, y esto dificultaba su uso.

Al trasladar estas funciones a Drive, les brindamos la posibilidad de acceder y utilizar estos recursos desde cualquier lugar dentro de la institución, lo que facilitaría su uso y contribuiría a una mayor eficiencia en los procesos de comunicación interna.

6.1.5. Actividad 4: Presentación y revisión de la propuesta por directivos

Cuando finalizamos nuestra propuesta, establecimos una fecha y horario para presentarla a los directivos de la institución. La reunión estaba inicialmente programada para que asistieran los vicedirectores y la directora, Alejandra Gemin. Sin embargo, debido a compromisos previos, la directora no pudo asistir. En su lugar, se llevó a cabo con Cristian Lezama y Nelson Silva, vicedirectores del Centro Educativo Terapéutico y del Centro de Día respectivamente. Preparamos material impreso para proporcionarles una copia del "Manual de Uso de los Canales de Comunicación Interna del Instituto Sol" a cada uno de los participantes, mientras llevábamos a cabo una presentación mediante PowerPoint.

Durante la presentación, observamos un sentimiento generalizado de dudas e incertidumbre frente al contenido del manual. Ambos realizaron preguntas principalmente sobre la refuncionalización de planillas a través de Drive, como la de compras y de intervenciones. Se

percibía como algo sofisticado y desconfiaban de su viabilidad. Sin embargo, tras revisar detenidamente el contenido y explicar de una manera más clara la reorganización de los canales, comprendieron que no proponíamos cambios radicales, sino más bien una reglamentación del uso de herramientas que ya eran utilizadas plenamente por los trabajadores.

Tras este intercambio, nos dimos cuenta que con los trabajadores podríamos tener esta misma reacción. Nuestro principal desafío residiría en comunicar claramente al personal que **la propuesta no suponía cambios drásticos, ni la creación de canales de comunicación desconocidos, sino más bien lograr una utilización más efectiva y consciente de las herramientas en uso.**

Después de concluir la reunión, nos indicaron la necesidad de enviar a revisar el documento por la directora general y propietaria de la institución, Alejandra Gemin. Una vez que enviamos el documento, transcurridos unos días, recibimos de vuelta el manual con una serie de correcciones y sugerencias por parte de la directora general.

Entre estas correcciones, se incluyeron ajustes de índole burocrática relacionados con ciertos canales de comunicación que existían en la institución pero que no se utilizaban con frecuencia. Específicamente, se realizaron modificaciones en las planillas de pedidos que podían realizar los trabajadores (pudiendo ser de materiales o cuestiones laborales), las cuales ahora contaban con un código identificativo. Además, indicó que no figuraban en el manual grupos de WhatsApp que existían, pero eran desconocidos por nosotros y por los trabajadores, ya que se trataban de grupos internos como: gerencia, facturación, transporte y dirección.

En algunos de los mismos no estaban incluidos los vicedirectores ni los trabajadores. Aceptamos la sugerencia y procedimos a incorporar al manual los grupos.

Cabe destacar que estos canales de comunicación son fundamentales para el día a día de la institución en aspectos como el traslado de concurrentes, el manejo de pagos de obras sociales y la toma de decisiones exclusivas de los altos mandos. La revisión de la directora general permitió identificar canales que debían estar expuestos y detallados en el manual de comunicación de la institución.

Gráfico N°1: Canales de comunicación interna propuestos por el Manual para las distintas áreas del Instituto Sol.



Fuente. Elaboración propia.

6.1.6. Actividad 5. Presentación general de la propuesta

Con el documento final evaluado por la directora avanzamos en la presentación del manual. La institución, como ya lo mencionamos, se divide en Centro Educativo Terapéutico y Centro de Día, por lo que organizamos dos reuniones con la misma finalidad. Una vez reunidos (aproximadamente el 90% de los empleados de Sol) nos presentamos y comenzamos a pasar la diapositiva con el desarrollo de la nueva organización comunicacional.

La presentación en el Centro de Día tuvo una duración de 30 minutos incluidas algunas preguntas de trabajadores. Cabe destacar que tras la reacción de los directivos preparamos la presentación incluyendo ejemplos de la utilización de cada canal considerando casos reales

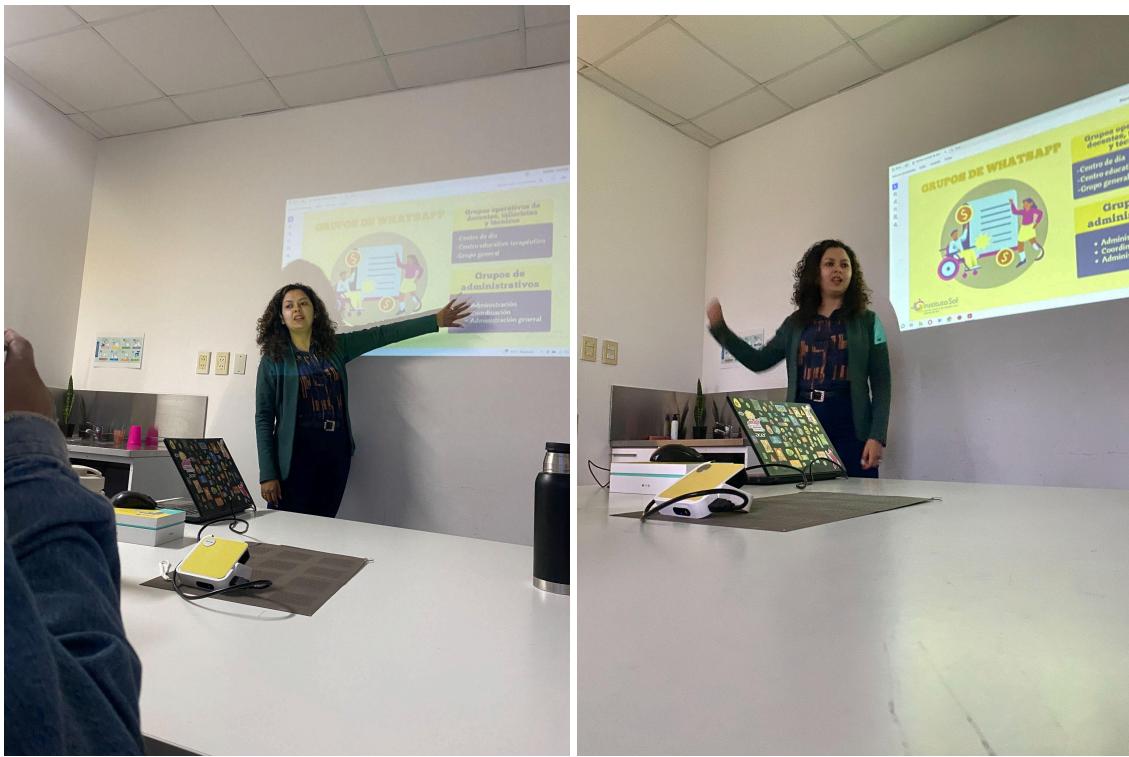
con los concurrentes. Al terminar la presentación pudimos responder dudas alrededor de 20 minutos más, la mayoría referidas a los horarios en que debían recibir y enviar mensajes y consultas sobre cuestiones muy particulares que no estaban aclaradas en el manual. Las mismas fueron útiles al momento de revisarlo e incorporar algunas modificaciones.

Pudimos responder los interrogantes hasta que el tiempo se vio limitado por otras actividades planificadas para ese día en la Institución. Algunas de las conclusiones que surgieron de este primer encuentro tienen que ver con que gran parte de los asistentes quedaron con algunas dudas, entendiendo que fue mucha información en un corto tiempo y con cierta dificultad para procesarlo. Antes de finalizar el encuentro, acordamos que todos iban a anotar sus dudas y consultas durante los próximos diez días usando el manual, y nos volveríamos a encontrar para poder responderlas y hacer las modificaciones pertinentes.

Así, quedó habilitado un formulario de Google para dejar por escrito las sugerencias anónimas de cada participante y también un cuaderno en formato papel para los trabajadores que optaran transmitir estos mensajes por ese medio.

Durante el segundo encuentro, esta vez con Centro Educativo Terapéutico, la mecánica fue similar, pero cambiamos algunas acciones que al evaluar el primer encuentro descubrimos que se podían mejorar para favorecer la comprensión de los trabajadores. Esta vez iniciamos haciendo preguntas rápidas sobre si conocían algunos canales de comunicación que la institución presentaba, y en caso de conocerlos, les consultamos para qué los utilizaban. Además, les pedimos que nombraran los canales de comunicación que usan a diario y con qué fin.





Imágenes del segundo encuentro de la presentación de la propuesta. Registro por Jessica Sandoval y Bruno Barreto Oliva.

A través de esta dinámica los trabajadores se dieron cuenta que utilizaban canales diferentes para mismos propósitos. La identificación de los canales fue un punto de partida para que luego en la presentación visualicen que la estrategia que presentaba el manual de comunicación no era muy diferente a cómo ya se estaban desempeñando.

Luego de ese intercambio de diez minutos, arrancamos con la presentación, las reacciones no fueron muy diferentes al primer encuentro, sentimos un gran interés en los nuevos mecanismos. Entendimos que esto también se debió a la participación de los directores (ausentes en el encuentro anterior), consideramos que su presencia dio legitimidad a la propuesta.

Transitamos la presentación casi sin interrupciones y al final dejamos el espacio para preguntas. El canal de WhatsApp fue el principal motivo de sus dudas, y en segunda medida los documentos de Drive. Entendimos desde el primer encuentro que el mayor problema de Drive radicaba en que no era una herramienta que utilizaban a diario, como sí pasaba con WhatsApp. Hicimos hincapié en que era preciso generar la costumbre de ingresar a los documentos con mucha frecuencia, aunque no haya mensajes para cada uno, y tampoco se tuviera que escribir un mensaje. Repetimos que estaba a disposición el formulario de Google para que puedan dejar sugerencias, dudas y problemas que tuvieran a la hora de implementar

este mecanismo. Aunque esta herramienta no fue muy utilizada por el primer grupo, decidimos mantenerla porque consideramos que era una opción más de contacto para que pudieran dejarnos algún comentario antes del siguiente encuentro.

6.1.7. Evaluación

En cuanto a la evaluación de las presentaciones ante los trabajadores, desde el Centro de Día y desde el Centro Educativo Terapéutico recibimos consultas tanto en nuestros números personales, a través del formulario de Google así como también de forma escrita. Las consultas fueron similares a las de las presentaciones, nos dejaron ejemplos de información que no estaban seguros por qué canal debían canalizarlas o hacia quién. Sin embargo, la evaluación integral del funcionamiento del nuevo esquema fue positiva. Se encontraron con muchas respuestas en cada situación, y pudieron resolverlas.

Otra observación que surge al analizar y dialogar con los trabajadores fue que en muchas ocasiones el ciclo de comunicación se ha completado, pero no ha habido una respuesta por parte de los directivos. Abordamos algunos de estos casos particulares con los directivos y confirman que no han podido encontrar una solución para los trabajadores o, al menos, una respuesta favorable. Esto se debe a que reconocen que se trata de problemas estructurales que, a corto plazo, no tienen una solución viable.

Entendemos esta situación como un límite del presente trabajo, desde nuestra propuesta nos esforzamos porque el circuito de comunicación funcione, que las solicitudes lleguen de la mejor manera a quienes deben resolverlas, pero no podemos asegurar que siempre se obtenga una respuesta favorable, ya que son cuestiones que escapan al ámbito de la comunicación y requieren intervenciones y decisiones de otra índole. Sin embargo, recomendamos a los directivos que dieran el recibido por parte de la dirección y algún tipo de respuesta que manifestara a los trabajadores que sus demandas habían sido escuchadas.

Al leer las preguntas también nos dimos cuenta de una falta de lectura e internalización del contenido, muchos de los comentarios que surgieron, entendemos que podían ser resueltos releyendo el manual. Como última medida, nos encargamos de anexar una serie de ejemplos más para clarificar la comunicación, e hicimos breves aclaraciones dentro del manual. Además, decidimos dejar el documento de dudas durante el resto de nuestro paso por la institución para afianzar los cambios y seguir acompañando a los trabajadores.

6.2. Objetivo Específico 2: Crear espacios y modalidades formales de comunicación interna que permitan el trabajo articulado entre las áreas directiva, docentes, talleristas y técnicos.

6.2.1. Actividad 1. Focus group con trabajadores

Para nuestro segundo objetivo, continuamos con la técnica del focus group con orientadores terapéuticos, talleristas y equipo técnico. Estos encuentros **estuvieron centrados en la necesidad de articulación de los equipos de trabajo principalmente para lograr que la PCP funcione de la mejor manera.**

En principio, resolvimos hacer cuatro focus group con entre cuatro y cinco profesionales cada uno. Esta decisión se basó en lograr la participación de la mitad de los trabajadores más habituales de Sol, para tener datos medianamente representativos de todos los trabajadores. Para realizarlos, fuimos convocando estratégicamente a al menos un representante de cada área, particularmente quienes asistían a cada encuentro, dependía de la disposición horaria de los profesionales.

Contratiempo: Solo dos de esos cuatro focus group contaron con la presencia de Bruno Barreto, ya que tuvo un accidente que no le permitió asistir a los dos encuentros finales. De igual manera logramos hacer una división de tareas y encuentros en su domicilio para no perder el hilo de trabajo entre ambos.

Para el desarrollo del *focus group*, nos basamos en cuatro ejes temáticos fundamentales que abordaron aspectos relacionados con:

- los canales de comunicación institucionales,
- la Planificación Centrada en la Persona,
- la vinculación de áreas dentro de la institución,

En primer lugar, nos enfocamos en la *evaluación de los canales de comunicación* institucionales reorganizados a partir del Manual desarrollado en el primer objetivo. Durante esta fase, exploramos la efectividad de los diferentes canales de comunicación, analizando su accesibilidad, usabilidad y el tipo de contenido que se compartía, en continuidad con la evaluación de la aplicación del manual.

Posteriormente, centramos nuestra atención en la *Planificación Centrada en la Persona*. Este eje se orientó en comprender cómo incorporar este enfoque en la comunicación institucional, específicamente en la percepción y comprensión de los participantes sobre esta nueva forma de planificación. Nos interesó indagar en cómo los trabajadores comprendían los principios de

la PCP, y si contemplaban la necesidad de establecer nuevas formas de vinculación con otras áreas de la institución para su implementación.

Entre este eje y el siguiente, nos concentraremos en hacer preguntas relacionadas al proceso de armado de la PCP que estaban haciendo los docentes. *¿Cómo va el proceso de armado? ¿Existe comunicación con otros espacios? ¿La necesitan?*

Finalmente, abordamos el eje de *vinculación de áreas* dentro de la institución. Este aspecto fue crucial, ya que **una implementación exitosa de la PCP requiere una colaboración estrecha y efectiva entre diferentes áreas de Sol**. Nos enfocamos en identificar los mecanismos existentes para fomentar esta colaboración, así como en analizar los desafíos y oportunidades en la comunicación interna entre áreas.

En todos los focus group decidimos en principio hacer un repaso de las nuevas formas de comunicación que implementamos en la primera parte de la intervención. Refrescar los mecanismos que se empezaron a utilizar, porque entendimos que eran la materia prima en el proceso de repensar las comunicaciones para la implementación de la Planificación Centrada en la Persona.

Una vez repasado el manual dimos la palabra a los protagonistas de las reuniones para escuchar qué necesidades comunicacionales sentían como faltantes para complementar los espacios que ya estaban establecidos. Iniciamos con la pregunta por las formas y situaciones en las que se generaba la comunicación entre áreas.

A continuación, recuperamos algunos extractos de las intervenciones de los diferentes profesionales.

“Nosotros nos comunicamos a veces por casos puntuales, cuando uno tiene la necesidad de hablar con otro colega nos encontramos en el pasillo o nos mandamos un WhatsApp, pero a veces nomás y no con todos. Ahora con el trabajo de la PCP, creo que igual no solo tenemos que pensar en las necesidades de los participantes, sino en sus deseos, entonces es más complejo creo. Para mí, inclusive sin la PCP, necesitamos comunicarnos mejor, para funcionar mejor” - Claudia, asistente social de ambos centros.

La mirada de la asistente social, nos proporcionó un punto importante respecto a la dinámica

de comunicación en la institución. Mencionó que **la interacción se da de forma selectiva y con poca frecuencia entre los profesionales**.

La elección de canales, ya sea encontrándose en el pasillo o utilizando WhatsApp, es una combinación de interacciones formales e informales. Es particularmente interesante que Claudia **haya resaltado la importancia de mejorar la comunicación incluso sin la PCP**, enfatizando así la relevancia de la comunicación continua como un componente esencial para el funcionamiento organizacional.

Cuando le consultamos a Claudia sobre el proceso de armado de la PCP, manifestó que todavía ningún docente se había contactado con ella, pero estaba predisposta a colaborar cuando se la necesite, ya sea antes, durante o simplemente en el transcurso de la implementación de la PCP. Aquí también recuperamos la predisposición de la profesional a colaborar con el armado de la Planificación Centrada en la Persona, una actitud clave a la hora de comenzar a tender vías de comunicación entre los trabajadores.

Por su parte Adriana, kinesióloga de ambos centros, manifiestó que:

“Yo me entero a veces cuando ingresan nuevos concurrentes porque veo que tienen dificultades motrices, entonces ya voy analizando en qué puede mejorar desde mi profesión y también si me entero de alguna solicitud de los padres a través de los directivos. Todo es más o menos autogestionado, no tenemos un mecanismo claro para todos los concurrentes. Con la PCP, yo particularmente necesitaría vincularme con los docentes, más que con mis otros colegas médicos, ya que la intervención no solo sería por las necesidades, sino en cuanto a qué está buscando mejorar el concurrente”.

Adriana no solo demuestra que los intentos de articulación son parte de una **iniciativa propia** para adaptarse a las necesidades específicas de los concurrentes, sino que además deja en evidencia que **no hay un mecanismo institucional claro para todos**. Asimismo, a casi todos los trabajadores, la PCP les plantea la importancia que tiene la necesidad de vinculación para el desarrollo de su trabajo. Particularmente, Adriana siente una necesidad de vinculación con los docentes apenas ingresa el concurrente, por su parte como profesional de la salud, nos transmitió que además de apuntar a mejorar la motricidad de los chicos, necesita saber en qué aspecto quieren mejorar ellos para armar un plan acorde.

En una parte del encuentro mencionó que estaría dispuesta a formar parte de las reuniones que tienen los concurrentes con los docentes para aportar y llevarse la información que se necesita para su campo. Como vemos, se trata de un gran desafío organizacional en la gestión de

información y comunicación interna.

Nicolas Ramirez, médico general, expresó que:

“Creo que mi trabajo también es parecido al de los demás profesionales, hacemos un examen médico superficial cuando ingresan a la institución y a partir de ahí tenemos en cuenta lo necesario para el bienestar del concurrente. Solo estoy en contacto con la enfermera, no tengo comunicación casi con los demás profesionales. A veces con los talleristas o docentes cuando me llaman del instituto y tengo que atender algún chico. Estaría bueno tener contacto por los casos que tienen que ser atendidos durante un lapso de tiempo, poder hablar con los demás profesionales para que todos estén al tanto y que puedan actuar si es necesario. Sobre la PCP, que tiene en cuenta los deseos de los pacientes, creo que no tengo mucha injerencia, pero si puedo aportar en algo, estoy dispuesto”.

La declaración de Nicolás ofrece una visión clara del funcionamiento en la institución y de su papel dentro de ella, se destaca, como en los otros casos, la predisposición a mejorar la comunicación entre los profesionales en beneficio de los concurrentes. Resalta el limitado intercambio de información que tiene con el resto del personal, excepto con la enfermera, con quien por naturaleza tiene más vinculación. Podemos observar que la falta de interacción con otros profesionales plantea un desafío en la coordinación y colaboración dentro del equipo.

En línea con la sugerencia del médico, se subraya la necesidad de establecer un contacto más regular, particularmente en situaciones que demandan una atención prolongada, como es el caso de un concurrente que ingresa a la institución en medio de un cambio de medicación o que está en proceso de tratamiento para mejorar aspectos motrices o digestivos. En estos contextos, la labor de los profesionales va más allá de una mera evaluación superficial del estado del concurrente; implica un compromiso continuo y minucioso.

Cuando le mencionamos sobre el proceso de armado de la PCP que estaban ejecutando los docentes, mencionó su predisposición aunque no brindó algún aporte particular.

La psicóloga, Laura, contó que:

“Mi trabajo es estar cuando los chicos tienen crisis o les cuesta relacionarse con el grupo, estoy en contacto permanente con charlas informales mayormente con los

docentes, que son los que me transmiten las inquietudes y quienes tratan más a los alumnos. Hacemos un seguimiento pero informal, queda entre nosotros. Por ahí estaría bueno estipular un tiempo en el que podamos charlar de todos los alumnos con los docentes. Termino atendiendo solo los casos puntuales y creo que podemos evaluar y mejorar las relaciones de todos los chicos, no particularmente los que son más notorios. En relación a la PCP, con más razón es muy importante tener comunicación con cada chico, y en segunda medida con todas las personas que se vinculan con el concurrente, ya que además de atender problemas vamos a guiarlos en sus deseos, y la cabeza juega un papel muy importante”.

Laura remarca la importancia de la comunicación para obtener información relevante sobre los concurrentes, pero que sin embargo se da de manera aislada y como producto de una iniciativa personal. Además, la propuesta de estipular un tiempo específico para discutir con los docentes y orientadores, refleja un deseo de formalizar y mejorar el seguimiento, sugiriendo que la colaboración estructurada puede ser beneficiosas.

En el caso de los docentes, Mariela Pruyas, destaca que:

“Nosotros somos los que pasamos casi todo el tiempo con los chicos, creo que los conocemos más y por lo menos yo, recurro al del equipo si vemos que necesitamos corregir o mejorar algo, **pero es nuestro criterio, no somos médicos ni otra cosa. Sería bueno para la construcción de la PCP y para la continuidad, poder comunicarnos más.** También nos gustaría hablar más con los talleristas, porque creo que ahí más que nada va la parte de deseos.”

La mirada de Mariela respecto al trabajo conjunto con el resto del equipo cuando se necesita corregir o mejorar algo, demuestra un enfoque colaborativo muy naturalizado en su dinámica de trabajo. La solicitud de una mayor comunicación no solo en la aplicación, sino también durante la elaboración de la Planificación Centrada en la Persona pone de manifiesto el deseo de involucrarse más activamente en el proceso de toma de decisiones que impactaría en los concurrentes. Sin embargo, hasta el momento, esta participación ha sido limitada, ya que muchas decisiones son tomadas unilateralmente por el equipo técnico, sin consultar previamente a los docentes u orientadores. Estas decisiones se basan únicamente en las

intervenciones del equipo técnico y posteriormente son comunicadas al personal docente o a los talleristas, sin que haya un diálogo o una discusión previa al respecto.

Por su parte, Yésica, maestra especial a cargo de un grupo, nos contó su experiencia particular con uno de los concurrentes, sobre cómo se vinculaba con los profesionales:

“...me pasó que él (refiriéndose a un concurrente) fue cambiando con el tiempo. Así que la necesidad ahora es darle tareas ocupacionales y sostener habilidades en cuanto al tema de la higiene. Es como un laburo semanal, cada semana tenés que juntarte por lo menos dos veces, tenés que tener un espacio para charlar con los otros. Yo hablaba mucho con la psicóloga porque trabajamos de manera individual con este caso. Y después también está la actividad física, necesitaba sugerencias del kinesiólogo, del profesor de educación física para hacerla con el concurrente. Yo estas cosas me doy cuenta porque son evidentes, pero seguramente se me pasan algunos problemas qué tiene el concurrente y yo no me doy cuenta, porque no soy especialista”.

Yésica demuestra que la vinculación con otros profesionales en su caso sucede porque ella se encarga de llamarlos. A medida que ve las necesidades del concurrente, solicita la participación de otros trabajadores de Sol. Remarca también que puede que el concurrente necesite la asistencia de otros profesionales y que ella por desconocimiento del campo, no lo convoque para que intervengan. Esto es una problemática latente ya que el concurrente debe ser asistido por todos los técnicos que necesite para cumplir con su desarrollo en la institución. Luego de la realización de los focus group, que tuvieron una duración de una hora y media aproximadamente, avanzamos con el análisis de lo que cada participante fue relatando con relación a los ejes y los recuperamos en vistas del diseño de la estrategia. En la siguiente etapa damos cuenta de los resultados.

6.2.2. Actividad 2. Análisis de los focus group

Tras analizar el diálogo con los profesionales, hemos concluido que, en términos generales, algunos profesionales, debido a su especialidad, acceden a información más detallada y específica sobre los concurrentes y otras áreas. Esta les permite establecer relaciones y contactos con los concurrentes que son clave para definir la atención adecuada. Además, tienen una comunicación que privilegia la relación entre algunas áreas a diferencia de otras, por ejemplo kinesiólogos con enfermeras o médicos con nutricionistas, entre otros. Entonces, **la comunicación entre áreas existe, solo que responde a las iniciativas de cada**

profesional y no a circuitos institucionales que se den de manera general y fija con relación a objetivos claros de brindar una mejor atención a los concurrentes, considerando sus necesidades y deseos de los mismos.

En relación con cada área observamos que **los docentes** son los profesionales que tienen la relación más “destacada” con el resto del equipo. Son los que cuentan con la información más completa sobre los concurrentes, ya que pasan la mayor cantidad de tiempo con ellos, observan sus cambios a lo largo del tiempo, evalúan su desempeño en las tareas y pueden (en cierta medida) determinar si están avanzando o retrocediendo en el cumplimiento de sus objetivos. En el contexto de la PCP, esta información sobre los concurrentes es muy valiosa porque identifica no solo necesidades, sino también sus deseos y aspiraciones futuras.

Continuando con las áreas que tienen una mayor vinculación con concurrentes, consideramos que la segunda más relevante es la de **los talleristas**. Al igual que los docentes, los talleristas dedican tiempo exclusivo a trabajar con los concurrentes, enfocándose no solo en sus necesidades, sino también en sus deseos y metas personales. Por lo tanto, resulta esencial que, para contribuir al progreso de los concurrentes, se facilite la comunicación entre los talleristas y el resto del equipo. Esto permite que los concurrentes puedan compartir su progreso en los talleres, expresar sus anhelos y brindar ideas sobre cómo el equipo puede colaborar en su desarrollo.

Es de destacar que **todos sienten la necesidad de vincularse, independientemente de la implementación de la PCP**. Notamos **buena voluntad para mejorar la comunicación como un aspecto central que hace a su trabajo**, sin embargo todos compartieron un inconveniente en común y no menor, **el tiempo**. Cada profesional tiene un tiempo específico por el cual recibe su salario, y fuera del instituto tienen otras actividades indeclinables.

Lo positivo fue que con el nuevo esquema de comunicación que implementamos a partir del manual, no habría necesidad de generar nuevos espacios, o canales. Asumimos el compromiso con los trabajadores de que la propuesta a presentar se adaptaría al tiempo que pasa cada uno en la institución.

Después de haber recopilado la información necesaria para elaborar nuestra propuesta, decidimos llevar a cabo una reunión de trabajo interna junto a la directora. El objetivo fue realizar un análisis de las grabaciones de audio que habíamos obtenido en cada una de las reuniones previas. Para este propósito, no solamente nos basamos en los encuentros mantenidos con los trabajadores, sino que también recuperamos los registros de las observaciones participantes de las actividades de los grupos. A partir de este estudio, y de revisar las distintas opiniones, pudimos reconstruir el funcionamiento aislado de cada área y

comprender las dificultades que muchas veces atraviesan en su trabajo cotidiano. De esta manera dimos cuenta del desafío que implicaría la articulación entre áreas que no se vinculaban en el día a día. Factor indispensable para la metodología de trabajo en el que se emplearía con la PCP en el Instituto Sol.

6.2.2. Actividad 3. Diseño de la propuesta

En el proceso del armado de nuestra propuesta, dimos cuenta mediante los focus group que el avance de las PCP por parte de los docentes no era uniforme, es decir que mientras algunos no habían iniciado el diseño de la PCP para algunos concurrentes, otros docentes ya estaban en el período final.

Esto no solo tuvo que ver con la celeridad en el trabajo de cada uno, sino que algunas PCP se vieron retrasadas por el ingreso de nuevos concurrentes a la institución durante esta etapa. Para poder avanzar de manera conjunta y uniforme propusimos una puesta en común de los procesos, cualquiera sea la etapa donde estuvieran.

Analizando lo obtenido en las reuniones decidimos llevar a cabo focus group para poner en debate lo ya planteado por los directivos previo a nuestra llegada a la institución. Queríamos que sean ellos quienes diseñaran la PCP para cada concurrente, delimitando de esta manera qué áreas tendrían que intervenir por PCP, es decir, que se tendrían que articular para llevar adelante la PCP de cada concurrente.

El circuito de comunicación planteado iniciaba con una puesta en común de las PCP realizadas por los docentes. A continuación, se llevaba a cabo una reunión general en la cual los vicedirectores seleccionaban casos modelo entre las PCP. Una vez seleccionadas estas PCP modelo, los docentes continuarían sus trabajos siguiendo una misma línea.

Cuando esté finalizada la PCP de cada docente, ellos mismos se comunicarían con los demás trabajadores de Sol para explicarles la metodología de trabajo con cada chico. También, serían los responsables de “elegir” a los profesionales que necesitan que intervengan en cada situación.

Dentro de la propuesta, una vez iniciada la PCP, estaban incluidas reuniones generales (presenciales) quincenales o mensuales con cada equipo para reportar avances, retrocesos y nuevas propuestas.

6.2.3. Actividad 3. Discusión de la propuesta

El objetivo principal de estos encuentros era debatir la propuesta de los vicedirectores, con el propósito de establecer espacios y modalidades formales de comunicación interna que permitieran el trabajo conjunto entre las diferentes áreas para el desarrollo de la PCP. De modo que cualquier sugerencia pudiera ser analizada, discutida y, en caso de ser necesario, reformularla.

Grupo 1: contó con Julia Lucanof -nutricionista-; Mara Godoy -enfermera-; Luciana de Miguel -tallerista- y María Teresa Franco -orientadora terapéutica-.

Grupo 2: contó con Adriana Maidana -kinesióloga-; Laura Rolon -psicóloga-; Silvia Lugones -tallerista- y Enzo Polini -docente-.

La dinámica de los encuentros se estructuró de la siguiente manera: organizamos uno con cada grupo participante. En ambas reuniones, optamos por comenzar con una revisión del esquema de comunicación que había diseñado la institución, dado que en la propuesta dedicada a la PCP se emplearían esos canales. Luego, procedimos a hacer un breve repaso sobre el significado de la PCP, la razón de su implementación y su impacto directo en la comunicación institucional.

Con estos conceptos frescos, presentamos a los grupos la articulación que considerábamos necesaria para llevar a cabo la nueva forma de trabajo de la institución. En primer lugar, explicamos que el circuito comenzaba con "reuniones generales" en las que se analizaban "casos modelos", es decir, planificaciones realizadas y elegidas por vicedirectores para presentarlas ante todos. De esta manera, cada docente u orientador que diseñó la PCP tendría la oportunidad de reflexionar sobre las mismas y revisar si se ajustan a las guías modelo.

Ante este esquema, Laura, psicóloga, nos hizo una observación sobre la necesidad de incluir la mirada de otros profesionales en el diseño de las PCP:

"Imaginemos el caso de un concurrente que no puede expresarse verbalmente, o que tiene dificultades para comunicarse. En esos casos, el docente podría darme participación a mí y así trabajaríamos en conjunto para abordar sus necesidades y deseos. Lo mismo podría ocurrir con un concurrente que tenga problemas de movilidad; en ese caso, podríamos coordinar con el médico y el kinesiólogo para establecer un plan de acción".

Este comentario nos llevó a reconocer **una limitación importante de la propuesta, la dificultad que enfrentarían los docentes u orientadores al intentar planificar de manera individual, sin el apoyo y la intervención del equipo técnico.**

Luego, avanzamos a la siguiente etapa de la propuesta, que consistía en la "vinculación por grupos específicos", con el fin de trabajar en la planificación de manera articulada entre las áreas involucradas. En este contexto, Adriana, la kinesióloga, compartió un antecedente relevante sobre la articulación de áreas y las prácticas de trabajo que había observado en el Instituto Sol:

"Yo nunca entendí por qué existe tanta división entre el cuerpo técnico y los docentes; nos necesitamos unos a otros. Por iniciativa propia empecé a acercarme a algunos docentes, pero siempre me sentí como la única insistiendo en que estábamos desconectados. Entiendo que cada lugar tiene sus propias dinámicas, pero si algo le sucede hoy a un concurrente, todas las áreas deben estar informadas para determinar si es necesario intervenir o no".

En respuesta a esto, explicamos que la propuesta contemplaría reuniones generales mensuales y encuentros regulares de seguimiento. Estas actividades facilitarían la discusión de casos específicos, la revisión de las Planificaciones Centradas en las Personas (PCP) y la evaluación del progreso hacia los objetivos establecidos.

Cuando abordamos el tema de la presencialidad y la frecuencia de las reuniones, llegamos a un consenso sobre la dificultad de encontrar horarios compatibles. Sin embargo, ante la necesidad de encontrarse, tras evaluar diversas opciones con ambos grupos, surgió la propuesta de **realizar reuniones de una a dos horas**, dependiendo de la cantidad de temas a tratar. En caso de que el tiempo resulte insuficiente, se podría reconsiderar la periodicidad de las reuniones, pero no su duración, ya que estas se llevarían a cabo dentro de la jornada laboral.

Los orientadores y docentes jugarían un papel fundamental como guías y coordinadores durante los encuentros. Ellos dirigirían el desarrollo de la reunión, adaptándola a las necesidades específicas de las Planificaciones Centradas en las Personas (PCP) y a las necesidades individuales de los participantes con los que trabajan. En principio, se invitaría a los técnicos y talleristas a participar en estas reuniones dependiendo de los requerimientos de cada planificación.

Para finalizar la presentación de la propuesta, dimos algunos detalles de importancia para debatir con ellos y conocer su opinión al respecto. Establecimos juntos que cada docente/orientador debía contar con una guía que especificara el orden del día y los temas a tratar. Asimismo, sería de gran importancia que el personal fuera informado con al menos cinco días de anticipación sobre su participación en la reunión, en caso de ser necesario. Consideramos que estas medidas eran fundamentales, dado que las reuniones se orientaban hacia objetivos específicos y no se necesitaba la presencia de todos los profesionales en todas las ocasiones.

El esquema de las reuniones incluía la revisión de los objetivos establecidos, la presentación de los avances realizados y la propuesta de mejoras para cada caso. Despues de discutir cada tema, se definían una serie de tareas y acciones relacionadas con los aspectos abordados. Además, se planificaría una agenda tentativa para la próxima reunión y se acordaría la fecha correspondiente.

Antes de finalizar, sugerimos formas alternativas para reforzar el trabajo articulado entre las áreas, propusimos a los trabajadores la opción de crear grupos de WhatsApp. Nosotros pensábamos que los docentes/orientadores podrían necesitar interactuar con diversos profesionales para intercambiar información y trabajar en las PCP, destacamos que esta alternativa podría resultar especialmente útil en proyectos con concurrentes específicos que se desarrollaran a lo largo de varias semanas. Sin embargo, les aclaramos que era una propuesta que quedaba a disposición de cada equipo.

6.2.4. DISEÑO DE LA PROPUESTA FINAL

Terminadas las jornadas, nos reunimos nuevamente con la directora. Trabajamos sobre toda la información recabada en los encuentros para diseñar espacios y modalidades formales de comunicación que permitan el trabajo articulado entre las áreas directiva, docentes, orientadores, talleristas y técnicos. Durante esta etapa de reflexión, **identificamos que el circuito presentaba una fase en la que los orientadores seguirían trabajando de manera aislada. Al momento de elaborar las planificaciones, se enfrentarían nuevamente a la falta de colaboración, lo que podría afectar negativamente al desarrollo de sus procesos.** Esta observación nos llevó a replantear la propuesta original.

En respuesta a las sugerencias y reflexiones surgidas durante las reuniones, nos propusimos mejorar el circuito de comunicación y colaboración entre los profesionales. Nuestra intención era asegurar una mayor interacción y trabajo en equipo, especialmente durante los períodos importantes del proceso de planificación. Estas etapas implican la toma de decisiones

significativas, como la selección de deseos y necesidades para ser incluidos en cada una de las PCP.

Para ello, exploramos diferentes alternativas. La idea era aprovechar al máximo sus conocimientos y experiencias en beneficio de las planificaciones por realizar. Después de un análisis exhaustivo realizamos **una propuesta que estableciera desde el inicio del proceso una articulación sólida entre las diversas áreas**. Esta colaboración se extendería desde la fase inicial cuando el concurrente llega a Sol y la recopilación de datos correspondiente, hasta la redacción de la PCP.



Grafico N°2. Esquema de organización de la propuesta. Elaboración propia.

Es crucial resaltar que **nuestro objetivo fue que todos los profesionales participantes contribuyeran activamente en la formulación de metas y estrategias, garantizando una comprensión completa y un compromiso conjunto**. La carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en

los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno (Ritter, 2008, p. 6). **Esta integración temprana en el proceso no solo mejora la calidad de la Planificación Centrada en la Persona (PCP), sino que también promueve una comunicación fluida y una colaboración efectiva entre los miembros del equipo.** Esto, a su vez, permite que la articulación entre áreas sea más sólida y que el trabajo en equipo sea más efectivo.

Una vez finalizada la formulación de la nueva propuesta, acordamos organizar un nuevo encuentro con todos los trabajadores para presentar nuestra versión revisada. Esta reunión se convirtió en un paso importante, considerando que la revisión y ajustes realizados fueron en base a los diálogos con los trabajadores y la directora.

El objetivo principal de esta reunión fue abordar casos específicos basados en la experiencia de la institución y, a partir de ahí, desarrollar los primeros ejemplos para luego permitir la participación activa de los trabajadores. Este enfoque nos permitió minimizar la probabilidad de errores y confusiones al implementar el nuevo esquema de comunicación.



Imágenes de reuniones generales presentando propuesta final.

Al principio, observamos que los participantes se mostraban un tanto cohibidos, manifestando una participación limitada debido al temor a cometer errores. Durante la reunión, Cristian Lezama, uno de los vicedirectores, tomó la palabra y delineó un enfoque para abordar el caso propuesto. Desde nuestra parte, complementamos su planteamiento con nuestras propias

observaciones con el objetivo de alentar a los trabajadores a participar activamente. Por ejemplo, cuando discutimos el primer caso sobre la periodicidad de reuniones entre los participantes en cada PCP, sugerimos la creación de un calendario de Google en donde todos podrían ver las próximas reuniones y recibir alertas en base a la necesidad de seguimiento.

A medida que fueron pasando los ejemplos se elevó el nivel de participación y pudimos escuchar que se equivocaban en algunas direcciones, medios y mensajes. Por ejemplo, cuando analizamos cómo se llevaría a cabo la toma de datos para la realización de cada PCP, algunos trabajadores lo confundieron con que lo harían ellos solos. Por lo cual, aclaramos que lo harían en conjunto con profesionales del equipo técnico y talleristas.

En nuestras intervenciones predominaron las aclaraciones, siempre respaldadas por fundamentos y en línea con el manual que elaboramos. En lugar de adoptar un tono autoritario, procuramos fomentar un diálogo abierto y constructivo, alentando a los participantes a expresar sus ideas y contribuciones con confianza.

Al concluir la actividad, experimentamos una sensación agridulce. Por un lado, nos sentimos satisfechos por la productividad del encuentro; pudimos aclarar numerosas dudas sobre la práctica, y la interacción generada durante la exposición resultó enriquecedora para todos los participantes. Sin embargo, también nos dejó una sensación de que las dudas iban a continuar por un lapso hasta que se generen los nuevos hábitos de comportamiento en cada profesional.

Objetivo específico 3: *Estimular el involucramiento de los integrantes de la institución en la nueva propuesta de comunicación interna entre áreas.*

Cerca del final de la implementación de esta tesis y con la experiencia del último encuentro, avanzamos con el objetivo que tiene como fin **estimular el involucramiento de los integrantes de la institución en la nueva propuesta de comunicación interna.**

Luego de un análisis de lo que fue nuestra última reunión con los trabajadores, tomamos esta actividad como un desafío integral. Estudiamos a la perfección los puntos más flojos, las dudas más recurrentes y desarrollamos estrategias que nos permitieran tener resultados positivos.

Después de algunas fechas de encuentros que no pudieron concretarse, logramos realizar el encuentro con todos los trabajadores del Instituto Sol. Fue un desafío porque estas reuniones generales no son habituales, sólo se pactan para acciones muy específicas que involucran a todo el personal. La importancia de que se encuentre todo el personal era importante, ya que “uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la

falta de motivación de quienes integran el público interno” (Brandolini, González Frigoli y Hopkins, 2009, p. 3).

El encuentro fue a las 7 de la mañana, el horario que nos asignaron los directivos desde la etapa de diagnóstico, ya que es el único horario laboral en que los empleados no están con los concurrentes. Iniciamos la presentación pidiéndoles a todos que se levanten de sus asientos y se cambien de lugar, esto sirvió para llamar su atención y que puedan arrancar bien despiertos. Una vez movilizados, ubicados y en silencio comenzamos la presentación de las filminas, placa por placa nos dividimos la exposición para que sea lo más dinámica posible.

Hicimos un breve repaso de los nuevos canales del objetivo uno, ya que muchos los usamos para las conexiones de la PCP. Finalizada esta parte, pasamos a explicar nuevamente el proceso de las PCP con ejemplos incluidos. También recuperamos los aportes que habían hecho los profesionales en la última reunión para afianzar el sentido de participación y apropiación de los trabajadores con este nuevo esquema.

Al finalizar la exposición, respondimos dudas en un tiempo de menos de 10 minutos, el análisis que hicimos luego fue que al estar expuestos a un grupo tan grande y enfrentando cambios, pudo cohibirlos ya que nadie quiere equivocarse ni quedar como ingenuo.

Para la segunda parte, iniciamos con las actividades dinámicas de aprendizaje, los dividimos en grupos, les repartimos en papeles con preguntas para que elijan las opciones correctas y justifiquen sus respuesta en uno o dos párrafos. Además, enmarcamos la actividad en formato de competencia para estimular el involucramiento. El equipo ganador se llevaba un barril de cerveza, producción del vicedirector.

El cuestionario era el siguiente:

1. ¿Quién es la persona encargada de la planificación de la PCP?
 - a. El equipo técnico
 - b. Los talleristas
 - c. Los orientadores
 - d. Todas las anteriores son correctas**
2. ¿Con quién debe reunirse el orientador?
 - a. Con el equipo técnico
 - b. Con equipo técnico y talleristas
 - c. Con todas las personas de Sol que tengan incidencia en la PCP del concurrente en cuestión**

3. Una vez coordinada la PCP ¿Cada cuánto tiempo se deben reunir el equipo PCP?
¿Siempre serán las mismas personas?
 - a. **A criterio del equipo, mínimamente una vez al mes. No son siempre las mismas personas**
 - b. Nunca más
 - c. Solo cuando la PCP se complete y deban armar otra. Sí, los mismos
4. ¿Quiénes pueden solicitar una reunión de PCP?
 - a. Los talleristas y orientadores
 - b. Cualquiera del equipo ante una necesidad**
 - c. Los directivos

Una vez terminada la actividad repasamos las respuestas de los grupos en conjunto, la mayoría de los equipos acertaron. La cuestión no era que sea complejo, sino que puedan repetir los mecanismos para empezar a integrarlos.

La segunda actividad se trató de hacer una PCP simplificada desde cero, les dimos a cada equipo la descripción de un concurrente ficticio y debían hacer todo el proceso, desde pensar las actividades, planificar las reuniones y elegir a los profesionales qué iban a ser parte. Además, debían inventar un posible problema en la implementación y darle una solución.

Al final de la presentación, les enseñamos la cartelería que quedaría en la institución. Ésta, exemplificaba algunos procesos de los nuevos mecanismos de comunicación. Además QRs con links qué los dirigían a los formularios de Drive, grupos de WhatsApp, al manual de uso en comunicación que implementamos y a un formulario de Google de dudas/recomendaciones para este nuevo mecanismo.

En estos QRs también estaba a disposición un documento virtual de la cultura institucional dirigido no solo al personal de la institución sino también a disposición de las familias que acompañan a los concurrentes a menudo.

Al final nos despedimos de los trabajadores de Sol pero quedamos a disposición durante los próximos 15 días por si requerían de nuestra asistencia, ya sea para aclarar dudas o efectuar modificaciones. El proyecto fue diseñado para que los todos los profesionales que asisten día a día al instituto se desempeñen sin la necesidad de el equipo de comunicadores.

Evaluando la jornada de cierre observamos a los profesionales con muchas expectativas, se mostraron participativos y competitivos.

Luego de una charla con los directivos quedamos a disposición de una posible contratación

por parte del Instituto, entendemos que la figura del comunicador es importante en cualquier institución, y durante el diagnóstico vislumbramos la necesidad de mejorar la comunicación desde otros puntos no abordados por este equipo.

CONCLUSIONES

Durante el proceso de intervención en el Instituto Sol nos topamos con una serie de desafíos significativos relacionados con la comunicación interna de la institución. Inicialmente, se identificó que la falta de canales de comunicación formalizados y la dependencia en mecanismos informales, como el uso de WhatsApp y las conversaciones improvisadas en los pasillos, afectaban negativamente la coordinación y la eficiencia del trabajo entre los distintos equipos. Esta situación no solo generaba una desarticulación entre las áreas, sino que también dificultaba la implementación de la Planificación Centrada en la Persona (PCP), un nuevo enfoque de trabajo que empezaba a ser adoptado por la institución.

La reorganización de los canales de comunicación, incluyendo la formalización del uso de herramientas digitales como Whatsapp, representó un avance en la mejora de la claridad y accesibilidad de la información. Sin embargo, este proceso no estuvo exento de dificultades, ya que la resistencia al cambio y la falta de familiaridad con las nuevas aplicaciones fueron obstáculos que evidenciaron la necesidad de una capacitación continua, un acompañamiento cercano y la implementación de nuevas herramientas como manuales de uso para asegurar la correcta adopción de estos nuevos métodos.

Uno de los aspectos claves de la intervención fue la importancia de la articulación entre las distintas áreas del Instituto Sol. Aunque algunos profesionales mostraron desde el inicio predisposición para colaborar, la comunicación seguía siendo fragmentada y dependiente de iniciativas individuales, lo que limitaba el potencial de un trabajo verdaderamente integrado. La creación de espacios formales para la interacción entre áreas, como reuniones quincenales o mensuales, permitió avances en la coordinación, pero también evidenció la necesidad de fortalecer la cultura organizacional en torno a la colaboración y el trabajo en equipo.

La intervención en la comunicación interna del Instituto Sol mostró que, aunque se lograron avances significativos en la formalización y organización de los canales de comunicación, persisten desafíos importantes que requieren atención continua. La clave para acercarse cada

vez más al futuro proyectado por la institución radica, según nuestro paso por Sol, en consolidar estos cambios, fomentar una cultura de comunicación más abierta y colaborativa, y asegurar que todos los miembros del equipo se sientan capacitados y apoyados en el uso de las herramientas y estrategias implementadas. Solo así, podrá la institución aprovechar plenamente el potencial de la Planificación Centrada en la Persona y mejorar la calidad del servicio que brinda a sus concurrentes.

Además del avance en la reorganización de la comunicación interna, los cambios implementados durante nuestro trabajo permitieron un mayor entendimiento de las dinámicas interpersonales y culturales que influyen en el funcionamiento del Instituto Sol. La estructura organizativa, predominantemente vertical, con una toma de decisiones centralizada en la dirección, se identificó como un factor que podría limitar la fluidez de la comunicación y la participación activa de todos los miembros del equipo. Sin embargo, no imposibilitó por completo la evolución. A pesar de los esfuerzos por crear nuevos canales y espacios de interacción, la percepción de que las decisiones “importantes” seguían siendo unidireccionales mantuvo, en algunos casos, un grado de desconfianza y resistencia al cambio.

La implementación de la PCP, un enfoque que exige una colaboración más estrecha entre las diferentes áreas para atender no solo las necesidades, sino también los deseos de los concurrentes, hizo evidente la necesidad de superar las prácticas de trabajo aisladas que prevalecían en la institución. Aunque estos cambios presentan desafíos, la experiencia mostró que una comunicación más efectiva y un compromiso compartido entre los profesionales son cruciales para que la PCP alcance sus objetivos. Por lo tanto, la integración de las distintas áreas no debe ser vista como un objetivo secundario, sino como un componente esencial para el éxito de cualquier iniciativa en la institución. Aunque el camino no es sencillo, la posibilidad de lograr estos cambios es tangible, siempre que se mantenga un enfoque estratégico y colaborativo.

El proceso de cambio también dejó claro que la sostenibilidad de las mejoras introducidas depende en gran medida del compromiso de los directivos con estos nuevos enfoques. Los líderes deben ser capaces de fomentar un ambiente de trabajo que valore la colaboración, el diálogo abierto, y la adaptación continua. En este sentido, la intervención resaltó la necesidad de que estos no solo impulsen las iniciativas, sino que también actúen como modelos de las nuevas prácticas de comunicación que se buscan consolidar.

Es importante destacar que la experiencia de intervención en el Instituto Sol hoy ofrece lecciones valiosas para otras instituciones que enfrentan desafíos similares. La adopción de nuevos modelos de trabajo, como la PCP, en contextos donde la comunicación interna se presenta históricamente deficiente, requiere de cambios técnicos, operativos y de una transformación cultural que promueva la integración y el trabajo en equipo.

La experiencia sugiere que estos procesos deben abordarse de manera global, considerando tanto los aspectos estructurales como los humanos, para asegurar una implementación exitosa y sostenible. Solo así, se podrá lograr una comunicación interna que no solo mejore la eficiencia operativa, sino que también enriquezca el ambiente laboral y, en última instancia, la calidad del servicio brindado a los concurrentes del Instituto Sol.

Al reflexionar sobre los logros y desafíos de la intervención en la comunicación interna del Instituto Sol, es evidente que los cambios introducidos, aunque positivos, son solo el comienzo de un proceso más amplio y continuo de transformación organizacional. La intervención ha permitido sentar las bases para una cultura comunicacional más sólida, pero consolidar estos cambios requerirá un esfuerzo sostenido por parte de todos los miembros de la institución.

Uno de los aprendizajes claves que nos llevamos de esta experiencia es la importancia de rasgos, en tanto comunicadores, como la adaptación y la flexibilidad al momento de llevar adelante propuestas de implementación de nuevas estrategias de comunicación. La introducción de herramientas digitales y la reorganización de los canales existentes respondieron a necesidades específicas identificadas durante la intervención, pero también dejaron en claro que cada cambio debe ser cuidadosamente contextualizado y ajustado a las particularidades de la organización. La resistencia inicial de algunos trabajadores, motivada por la falta de familiaridad con las nuevas tecnologías o por la percepción de complejidad en

los nuevos sistemas, subraya la necesidad de un acompañamiento imprescindible ante cualquier cambio, seguido de capacitaciones y asistencia constante.

Además, este trabajo nos hizo dar cuenta de la trascendencia de construir un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los miembros de la institución. La participación activa de los trabajadores en el diseño e implementación de las nuevas estrategias comunicacionales fue crucial para generar una mayor aceptación y apropiación de las mismas. Sin embargo, para que este sentido de pertenencia se fortalezca, es fundamental que los trabajadores perciban que sus opiniones y necesidades son escuchadas y valoradas en el proceso de toma de decisiones. Esto requiere que la comunicación no solo fluya de manera eficiente desde la dirección hacia los trabajadores, sino que también exista un verdadero intercambio bidireccional en el que todos los niveles de la organización se sientan partícipes.

Aquí te propongo una versión más clara, con una caracterización más precisa de lo que se entiende por "comunicación efectiva" dentro del contexto de la Planificación Centrada en la Persona (PCP):

La implementación de la Planificación Centrada en la Persona (PCP) como eje central de la nueva dinámica de trabajo en el Instituto Sol dejó en evidencia que una comunicación efectiva es indispensable para el buen funcionamiento de este modelo. En este contexto, se entiende por "comunicación efectiva" aquella que es clara, fluida, bidireccional y constante, permitiendo una transferencia de información oportuna y comprensible entre los diferentes profesionales involucrados. La PCP, al enfocarse en los deseos y metas individuales de los concurrentes, exige una coordinación estrecha entre las distintas áreas y una comunicación que no solo sea precisa, sino también abierta y receptiva, fomentando la retroalimentación.

Los esfuerzos por formalizar y estructurar mejor los canales de comunicación no solo contribuyeron a una mayor eficiencia operativa, sino que también promovieron un entorno de trabajo más colaborativo, donde los equipos no solo comparten información, sino que lo hacen de manera proactiva, asegurándose de que todos los actores relevantes estén alineados con las necesidades y objetivos de los concurrentes.

Sin embargo, es necesario reconocer que los desafíos en la comunicación interna no han sido completamente superados. La intervención ha sido un primer paso importante, pero la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las mejoras implementadas dependerán de la capacidad de la institución para continuar adaptándose a las nuevas demandas y de seguir fortaleciendo los lazos entre sus miembros. Esto implica mantener una actitud de apertura al cambio, promover la capacitación continua, y asegurar que los procesos de comunicación se mantengan dinámicos y alineados con los objetivos institucionales, incluyendo de esta manera revisiones y discusiones.

La intervención en la comunicación interna del Instituto Sol ha revelado tanto las fortalezas como las áreas que requieren mayor atención. Los avances logrados hasta ahora han sido significativos, pero su sostenibilidad dependerá de un esfuerzo continuo por parte de todos los actores involucrados. Más allá de ser una herramienta operativa, la comunicación refleja y moldea la cultura organizacional. Por lo tanto, seguir promoviendo una comunicación abierta y colaborativa no solo impulsará la eficiencia, sino que permitirá consolidar un entorno laboral más cohesionado y alineado con los principios de la Planificación Centrada en la Persona, poniendo siempre a los concurrentes en el centro de las decisiones.

La realización de esta tesis no solo representó una oportunidad para colaborar con el Instituto Sol, sino que también nos permitió, como tesistas, enfrentar un proceso de aprendizaje profundo y desafiante. A lo largo del proyecto, nos encontramos con situaciones que, si bien habíamos experimentado en nuestra trayectoria laboral, nunca habíamos abordado de manera tan organizada y articulada como lo exige un trabajo de esta envergadura. Planificar, ejecutar y evaluar un proceso que demanda tanto rigor nos permitió integrar conocimientos y experiencias de una manera que no habíamos hecho previamente.

Uno de los mayores desafíos fue equilibrar este proyecto con nuestras responsabilidades cotidianas, ya que la tesis se desarrolló en paralelo con nuestras obligaciones laborales. Los tiempos limitados y la necesidad de cumplir con ambas demandas exigieron un esfuerzo considerable, lo cual también nos ayudó a desarrollar habilidades de organización y gestión del tiempo que serán valiosas en nuestra carrera profesional.

Este proceso nos permitió no solo completar un objetivo académico, sino también pararnos de otra manera como profesionales, más conscientes de la importancia de un enfoque sistemático y colaborativo en el ámbito laboral. El esfuerzo realizado para finalizar esta tesis nos brindó herramientas y perspectivas que, sin duda, enriquecerán nuestras futuras intervenciones en el campo profesional.

En el último encuentro - ya informal - los directivos se mostraron agradecidos por nuestro trabajo en la institución. Más allá de los resultados de la tesis, nos transmitieron que todo el proceso les sirvió para acercarse más a sus empleados, y que los trabajadores se vinculen de una forma más humana entre si.

Además, como consecuencia de la intervención, algunos tutores de los directivos manifestaron su intención de contratar a una persona que pueda supervisar la comunicación en general y hacer las intervenciones que sean necesarias para seguir mejorando el área.

Les agradecemos por su predisposición y quedamos a disposición ante una propuesta laboral formal.

Bibliografía

Abatedaga, N. (s/d) Comunicación para la participación de la comunidad. Proyecto de fortalecimiento institucional.

Arrufat Prades, A. (2010). *Comunicación institucional e intervención en discapacidad. La transversalidad de la comunicación en el Real Patronato sobre Discapacidad*. Universitat Jaume I. Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/10447#page=1>

Acosta, R. y Barberán, D. (2016). Comunicación estratégica. Propuesta multidisciplinar para afianzar el sentido de pertenencia en la Filial Corrientes de la Cruz Roja Argentina. [Tesis de grado]. Universidad Nacional del Nordeste.

Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.

Cohen, E., & Franco, R. (2000). *Evaluación de proyectos sociales*. Siglo XXI. Colección Estudios políticos y sociales.

Confalonieri, Claudia (2006). Diagnóstico de comunicación interna en una industria del interior de la provincia de Santa Fe. [Tesis de grado]. Universidad Nacional del Nordeste.

Díaz, E., Antonelli, M. I., & Katz, S. L. (2019). Compartiendo experiencias significativas en la construcción de políticas institucionales en clave de accesibilidad/discapacidad en la UNLP. In *X Jornadas Nacionales y I Internacionales “Universidad y Discapacidad” (Jujuy, 16 y 17 de mayo de 2019)*. Disponible en:

https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/SEDICI_1064e26e1a769d55542118f272389dd3

Huergo, J. (2001). *Métodos de investigación cualitativa en comunicación*. Mimeo, Buenos Aires.

Infoleg. (2006). Modificación del Marco Básico de Organización y Funcionamiento de Prestaciones y Establecimientos de Atención a Personas con Discapacidad, el que será incorporado al Programa Nacional de Garantía de Calidad de la Atención Médica. Infoleg.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/119601/norma.htm>

Iglesias, M. E., Pagola, C., & Uranga De Simone, W. R. (2012). Enfoques de planificación. Cuadernos de cátedra No.5 Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP.

Jacobo, G. & Mestres, M. (2015). La sede TECHO Chaco-Corrientes como espacio de encuentro de sus voluntarios para formarse colectivamente en aspectos institucionales y crítico-reflexivos.

Massoni, S. (2007). Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.

Proyecto Educativo Institucional del Instituto Sol.

Ritter, M. (2008). Cultura organizacional: gestión y comunicación. – 1^a ed. – Buenos Aires La Crujía 2008.

URANGA W. el alt. (2018), Planificación y gestión de procesos comunicacionales. Cuaderno de cátedra TPPC. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP

Uranga, Washington (2012) “Gestión comunicacional del cambio: el desafío de lo público”.

Terceras Jornadas de Comunicación Institucional. Primer Encuentro de Nacional de Cátedras de Comunicación institucional y planificación de la Comunicación. Disponible en:

http://www.wuranga.com.ar/images/propios/01_gestion.pdf

Anexos I:



Manual de uso de los canales de comunicación interna

Objetivos del Manual

- Mejorar los procesos de comunicación integral en la institución.
- Proporcionar lineamientos claros y aplicables sobre la gestión de la comunicación en el Instituto Sol.
- Fortalecer los canales de comunicación utilizados según el tipo de mensaje y los públicos objetivo.

Comunicación interna en formato papel

- **Formularios de solicitudes:** continuarán con el formato actual, teniendo uno para lo referido a las ausencias, retiros e ingresos fuera del horario laboral y otro destinado a la comunicación interna, el cual es utilizado para los pedidos hacia la administración.
- **Cuadernos ubicados en la recepción:** teniendo funciones de registro como ser arreglos de refrigeración, de mantenimiento general, retiro y devoluciones de la biblioteca y los de transporte (utilizados por choferes)
- **Libro de circulares y de comunicaciones:** se trata de comunicaciones formales que precisan de una notificación de parte de todo el personal.

Comunicación interna mediante medios digitales:

- Habrá dos grandes canales respecto a lo digital. Por un lado, se continuará con el uso de WhatsApp, pero con una mecánica organizada que se detallará a continuación. Por otro lado, continuará en vigencia el uso de Google Drive en el cual se encuentran los documentos necesarios para realizar seguimientos de todos los tratamientos realizados con concurrentes como así también la información de legajos.
- El correo institucional seguirá siendo utilizado por las áreas que lo necesiten:
 - Docentes/Orientadores/Talleristas/Técnicos hacia el área administrativa, directores y vice directores.
 - Área de enfermería: hacia administración para pedidos de recursos y hacia vicedirectores cuando así lo precisen.
 - Entre los vicedirectores con la administración y/o socios cuando lo precisen.

GRUPOS DE WHATSAPP				
Nombre del grupo	Sustituye	Tipo de comunicación	Contenido	¿Quiénes escriben?
NOVEDADES IMPORTANTES	Cuaderno de comunicaciones	Unidireccional	Información cotidiana sobre ausencias, reemplazos, distribución de grupos y retiros (personal)	Directivos, administrativos y terapista ocupacional.
CD CET	Cuaderno de intervenciones	Unidireccional	Información cotidiana de los concurrentes.	Técnicos, talleristas, docentes.
Grupo general		Bidireccional	Sociales	Todos
Administración		Bidireccional	Cuestiones administrativas (solo personal relacionado)	Personal administrativo
Coordinación		Bidireccional		Vicedirectores y directores, junto a coordinadores de todos los Servicios y Áreas.

Administración general/ampliado	Regreso Presencialidad/D- Facturación Sol	Bidireccional	Presupuesto, autorizaciones para salidas o remises de las familias, altas y bajas, admisiones, cuestiones familiares sobre la asistencia etc.	Administración, secretaría, asistente de vicedirección, directores, vicedirectores.
---------------------------------	---	---------------	---	---

DOCUMENTOS DE DRIVE			
Nombre de DOC	Sustituye	Contenido	Quién escribe
Seguimiento de concurrentes	Requerimientos familiares/ No conformidad de familiares	Demandas de familias Cuestiones qué requieren seguimiento	Docentes, equipo técnico y orientadores.
INTERVENCIONES		Intervenciones realizadas por los trabajadores con los concurrentes.	Trabajadores
EVOLUCIONES MENSUALES		Evoluciones de cada concurrente, que se realizan del 25 al 30 de cada mes, necesarios para presentación de documentación	Docentes, equipo técnico y orientadores.

PLANILLA DE COMPRAS	Planilla de compras de carpeta verde	Pedidos de librería y recursos para actividades según planificación	
---------------------	--------------------------------------	---	--

GRUPOS DE WHATSAPP

NOVEDADES IMPORTANTES

- Será un grupo en el cual solo escribirán los vicedirectores y secretaria, en el cual estará la información relacionada a la organización de la institución. Se informará de ausencias de personal, organización de grupos y distribución de los auxiliares según las necesidades del día.

Encargados de la administración y regulación del grupo: vicedirectores y secretaría administrativa.

CET – CENTRO DE DÍA

- En estos grupos, en donde se encuentran docentes, orientadores y talleristas, estará alojada la información general de los concurrentes. La información quedará solamente aquí en caso de ser solamente de carácter informativo, en caso de precisas acciones que involucren a varias áreas, será necesario dejarlo asentado en una planilla en drive (intervenciones)

Encargados de la administración y regulación del grupo: secretaría administrativa y terapista ocupacional.

INSTITUTO SOL

- Es el grupo general en donde podrá utilizarse para comunicar cuestiones sociales como cumpleaños, invitaciones, información sindical y todo tipo de información que no interfiere directamente al desempeño del trabajo.

Encargados de la administración y regulación del grupo: secretaria administrativa y terapista ocupacional.

- IMPORTANTE: los administradores (vicedirectores y secretaria administrativa) serán los encargados de escribir, incluir/sacar a las personas, recordar las reglas del grupo.
- Cuando se envíen mensajes de carácter urgente en los grupos y especialmente dirigido a una persona o grupo particular, se deberá arrobar @ a las personas (áreas) involucradas.
- Los mensajes que se compartan en el grupo deberán ser en el formato de texto, los mensajes de audio serán utilizados únicamente en situaciones específicas donde se requiera un el formato de voz para darse a entender correctamente.
- Todos los integrantes del grupo deben chequear la información antes de llegar al Instituto, previo a su salida y también durante el transcurso de sus actividades en los recesos sin descuidar la atención de los concurrentes.

DOCUMENTOS DE DRIVE

PLANILLA DE SEGUIMIENTO

Es el documento en el cual se deja asentado tratamientos/procedimientos qué necesiten de una coordinación entre las áreas y acciones en conjunto. Cada vez que se realice una tarea dentro del tratamiento, se deberá ir completando la información.

Encargado de la administración y regulación de la planilla: terapista ocupacional.

INTERVENCIONES

Todas las realizadas a los concurrentes, en todas las áreas de la institución.

EVOLUCIONES MENSUALES

Las realizadas para las obras sociales, del 25 al 30 de cada mes en donde se dejará asentado: Actividades, contenidos, objetivos específicos y evolución en cada área.

PLANILLA DE COMPRAS

Documento en el cual se harán los pedidos de librerías de manera trimestral.

Encargada de la administración y regulación de la planilla: secretaria administrativa.

PLANIFICACIÓN CENTRADA EN LA PERSONA (PCP)

Mecanismos de articulación entre áreas

El Instituto Sol adopta la **Planificación Centrada en la Persona (PCP)** como un enfoque integral y transversal para todos los concurrentes, independientemente de sus condiciones particulares. La PCP, originada a mediados de los años 80, se ha consolidado como un modelo eficaz para mejorar la calidad de vida de las personas al enfocarse en sus deseos, necesidades y aspiraciones individuales. Este enfoque promueve la participación activa del individuo y su red de apoyo, asegurando que cada intervención sea personalizada y alineada con el estilo de vida deseado por el concurrente.

La implementación efectiva de la PCP en el Instituto Sol se basa en una sólida articulación entre las distintas áreas de trabajo, garantizando una colaboración fluida y coherente entre todos los profesionales involucrados. Este proceso integral facilita una comprensión profunda de cada persona y permite el desarrollo de planes de intervención adaptados y efectivos que responden a las realidades y contextos específicos de cada concurrente.

1. Evaluación y Selección de Profesionales

El proceso de articulación se inicia con una *evaluación integral* llevada a cabo por un equipo interdisciplinario conformado por directivos, docentes y orientadores. Durante esta fase, se analiza detalladamente las necesidades y características de cada concurrente para determinar qué profesionales serán los más adecuados para intervenir en cada caso específico. La selección cuidadosa de estos equipos es esencial, ya que se basa en el conocimiento profundo que los directivos, docentes y técnicos poseen sobre la cotidianidad, preferencias y particularidades de los concurrentes. Este enfoque asegura que cada plan de intervención esté

respaldado por un equipo competente y alineado con las necesidades individuales de cada persona.

2. Planificación Grupal

Tras la conformación de los equipos de trabajo, se procede a la *fase de planificación grupal*, la cual se desarrolla principalmente durante los meses de *diciembre y enero*. La elección de este período se fundamenta en varias consideraciones estratégicas:

Actividades Recreativas: Durante estos meses, el Instituto Sol centra sus actividades en el ámbito recreativo, incluyendo el disfrute de la piscina, picnics y diversas actividades lúdicas que promueven el bienestar y la integración social. Estas actividades proporcionan un ambiente más relajado y flexible que favorece el proceso de planificación.

Menor Asistencia: Es habitual que muchos concurrentes se encuentren de vacaciones durante este período, lo que resulta en una *reducción en la asistencia* a la institución. Esta disminución permite que los profesionales dispongan de *más tiempo y espacio* para concentrarse en la elaboración detallada y colaborativa de los planes de intervención sin interferir significativamente con las actividades diarias regulares.

Facilitación del Proceso: La combinación de un ambiente recreativo y una menor carga operativa facilita un *proceso de planificación más sencillo y eficiente*, permitiendo a los equipos dedicar la atención y el esfuerzo necesarios para diseñar planes de alta calidad que reflejen fielmente las necesidades y aspiraciones de los concurrentes.

Durante esta fase, los equipos colaboran estrechamente para desarrollar planificaciones integrales y personalizadas, asegurando que cada detalle sea considerado y que los objetivos establecidos sean realistas y alcanzables. La colaboración interdisciplinaria en este contexto enriquece el proceso, aportando diversas perspectivas y expertise que contribuyen a la creación de planes más completos y efectivos.

3. Revisión y Ajustes de Planificaciones

Una vez finalizada la elaboración de las planificaciones, se procede a una *revisión exhaustiva* de las mismas. Los directivos seleccionan *seis casos modelo* (tres por cada modalidad) que son presentados y discutidos en una *reunión general*.

Este espacio sirve para:

- Compartir y analizar: Permitir que los diferentes equipos presenten sus planificaciones, compartiendo enfoques y estrategias utilizadas.
- Debatir y clarificar: Generar discusiones constructivas que permitan aclarar dudas, abordar posibles desafíos y compartir mejores prácticas entre los profesionales.
- Optimizar planes: Identificar oportunidades de mejora y realizar los ajustes necesarios para optimizar la efectividad de las intervenciones propuestas.

Tras esta reunión, se asigna un período de **dos semanas** para que los equipos incorporen las recomendaciones y realicen los ajustes pertinentes antes de proceder a la fase de ejecución.

4. Reuniones de Seguimiento

La *implementación de las planificaciones* es acompañada por un proceso de seguimiento y evaluación continua. Los grupos de trabajo organizan reuniones periódicas durante sus horarios habituales en la institución, contando con la posibilidad de ser reemplazados temporalmente en sus funciones para facilitar su participación sin interrumpir el funcionamiento diario de la institución.

Estas reuniones de seguimiento se programan de acuerdo con los *objetivos establecidos en cada plan*, con intervalos que varían entre *30 y 90 días*. Durante estas sesiones se:

- Monitorea el progreso: Evalúa el avance hacia los objetivos planteados, identificando logros y áreas que requieren atención adicional.
- Ajusta intervenciones: Realiza modificaciones y ajustes a las estrategias de intervención según sea necesario, asegurando la relevancia y efectividad continuas del plan.
- Fomenta la comunicación: Mantiene una comunicación abierta y constante entre los miembros del equipo, facilitando la coordinación y colaboración efectiva.

5. Cierre y Evaluación del Ciclo

El ciclo de planificación culmina a finales de *noviembre* con una *reunión general de evaluación*. Este encuentro tiene como objetivos:

- Evaluar resultados: Analizar de manera integral los resultados obtenidos durante el ciclo, identificando éxitos y desafíos enfrentados.
- Extraer aprendizajes: Reconocer las lecciones aprendidas que pueden informar y mejorar futuros procesos de planificación e intervención.

- Planificar próximo ciclo: Establecer las bases y preparativos para el siguiente ciclo de planificación, asegurando una transición fluida y una mejora continua en los procesos y prácticas institucionales.

Posterior a esta evaluación, se otorga un período de **dos semanas** para la preparación y organización de la **reunión inicial del próximo ciclo**, garantizando que el Instituto Sol continúe brindando un apoyo de alta calidad y centrado en las personas a todos sus concurrentes.