



Universidad
Católica del
Uruguay

Trabajo final de grado

Facultad de Ciencias Humanas

Departamento de Comunicación

Licenciatura en Comunicación Social

DIANOVA: Rompiendo las barreras físicas

Autor: Luis Felipe Sanguinetti Mato

Tutor: Florencia Varela

Junio, 2018

Los autores del Trabajo Final de Grado son los únicos responsables por sus contenidos, así como por las opiniones expresadas, las que no necesariamente son compartidas por la Universidad Católica del Uruguay. En consecuencia, serán los únicos responsables frente a eventuales reclamaciones de terceros (personas físicas o jurídicas) que refieran a la autoría de la obra y aspectos vinculados a la misma.

Dedicatoria

A mi familia por ser el pilar fundamental de mi vida, quienes siempre creyeron en mí y que en todo momento estuvieron a mi lado. Gracias por enseñarme principios, valores y por el esfuerzo que significó enviarme a estudiar a esta gran Universidad.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Resumen

El siguiente informe corresponde al Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación Social de la rama organizacional. En donde, DIANOVA fue la ONG seleccionada para mi grupo de trabajo y la búsqueda de contribuir a fortalecer la unidad en dicha organización, fue nuestro objetivo establecido. En el presente TFG reflexiono sobre los aprendizajes y vivencias adquiridos durante esta experiencia, así como también, describo el trabajo y las acciones llevadas a cabo.

Descriptores: Comunicación organizacional; práctica profesional; evaluación formativa; organizaciones de la sociedad civil.

Contenido

1. Introducción	5
2. DIANOVA y sus formas de trabajo	6
a. Centro Rondeau (Montevideo)	8
b. Centro Chanáes (San José)	10
3. DIANOVA puertas adentro	12
a. Ajustando objetivos	12
b. La investigación.....	13
4. Fortaleciendo la unidad.....	15
a. Un puente entre departamentos	17
5. Aprendizajes y Vivencias	20
a. La experiencia de trabajar en equipo.....	20
b. El comunicar resultados ante la Directiva	21
6. Conclusión	23
6. Bibliografía.....	25
7. Anexo	26
a. Medios de Comunicación en DIANOVA	26
b. Centro Rondeau Fachada	27
c. Centro Chanáes	28

1. Introducción

El presente TFG realiza un análisis exploratorio de un año de trabajo en DIANOVA Uruguay y dentro del aula de Práctica y Producción Organizacional. La calidez y confianza que nos brindaron en la ONG, nos impulsó a dar lo mejor de nosotros en la tarea de intentar fortalecer la unidad en una Organización que posee dos sedes separadas físicamente y que trabajan de maneras distintas.

Por otro lado, el valor de aprender a realizar un buen análisis de diagnóstico (que respete tiempos de trabajo, planificado al detalle y llevado a cabo seriamente) es la clave para entender al objeto de estudio y por consiguiente, desarrollar un trabajo consiente de las decisiones que se toman y las que se descartan.

En conclusión, el motivo de este informe es relevar y dar cuenta de los aprendizajes adquiridos en este año de trabajo, con el objetivo de plasmar las vivencias, aciertos y dificultades atravesadas. Esperando en un futuro, que esta experiencia pueda ser usada como apoyo para futuros informes.

2. DIANOVA y sus formas de trabajo

DIANOVA es una organización no gubernamental (ONG) internacional que está presente en once países de América y Europa. Se encarga de desarrollar programas y proyectos en educación, prevención y tratamiento de adicciones, así como también planificación de áreas de desarrollo socio-comunitarios (apuntando a mejorar la autonomía personal y el desarrollo social). Fue fundada en Uruguay en 1999 y en este momento DIANOVA cuenta con 70 funcionarios los cuales están repartidos entre dos sedes: 35 en el Centro Rondeau (Montevideo) y 35 en el Centro Chanáes (San José).

Según la ley 17163 que normatiza a las ONG, estas:

Son personas jurídicas reconocidas como tales por la autoridad competente que se constituyen mediante el aporte de bienes, derechos o recursos realizado por una o más personas físicas o jurídicas y que persiguen un objeto de interés general, sin propósito de lucro. (www.ongs.gub.uy, 1999)

Según lo relevado en algunas entrevistas, el objetivo de DIANOVA “es mejorar la autonomía personal y el desarrollo social, a través de programas de educación e internación por los consumos problemáticos. Cada persona con los apoyos apropiados puede encontrar en sí misma las capacidades para insertarse plenamente en la sociedad, en su medio social”.

Los distintos proyectos que DIANOVA Uruguay tiene en funcionamiento, son independientes entre sí (con su estructura jerárquica individual), en donde hay un Jefe de Proyecto (mando medio en DIANOVA), funcionarios (psicólogos, enfermeros, talleristas, etc.) y usuarios. Asimismo, cada uno responde al mismo equipo de directores (todos ellos ubicados en la sede de Montevideo) y dependen económicamente del mencionado centro capitalino. El único proyecto fuera de la capital, es el que está ubicado en el Departamento de San José, esta separación (geográfica y cultural) es lo que motivó al presente análisis.

Profundizando un poco más, se podría argumentar que DIANOVA posee una estructura matriarcal, en donde se trabaja por proyectos independientes y en donde el departamento de Recursos Humanos y su directiva colaboran con cada uno de ellos para su funcionamiento. Su especialización permite que se aumente el servicio ofrecido a los usuarios, pudiendo ayudarlos de la mejor manera gracias a que existen

proyectos diseñados para cada necesidad. De hecho, dentro de los centros esta estructura matriarcal elimina barreras burocráticas, ya que la cercanía en acceso y confianza hace que los funcionarios se acerquen a sus jefes o coordinadores de una forma directa mediante la comunicación interpersonal. (SinApps, 2017)

Es importante señalar que, los usuarios que son atendidos en DIANOVA, realizan previamente una evaluación y diagnóstico (a través de profesionales de las áreas médico psiquiátrico, psicológico y social), para incluirlos en el programa que más se ajuste a sus necesidades.

A su vez, la creación de estos equipos multidisciplinares favorece la comunicación y relación entre los funcionarios del proyecto, los cuales se reúnen al menos una vez cada 15 días y están comunicados a través de diversos medios. Esto permite generar sinergias poderosas, producto del compartir información, recursos, habilidades, etc. que sin dudas enriquecen sobremanera. Un detalle a tener en cuenta, es que esto funciona como una especie de barrera, que distancia a cada proyecto de trabajo de su par dentro de la misma DIANOVA y más aún con la Sede de San José. (SinApps, 2017)

Si bien DIANOVA internacional ha propuesto planes de comunicación interna para sus distintas filiales alrededor del mundo, ninguno de ellos se ha podido acoplar correctamente a las necesidades de la filial de nuestro país. Pese a esto, actualmente DIANOVA Uruguay está llevando a cabo un proceso propio de transformación orientado a crear una nueva estructura operacional que busca acoplarse al fuerte crecimiento de los últimos años (aumento de personal y colaboradores), así como también para liberar un poco a la figura del presidente, que estaba sobrecargado de funciones.

Para profundizar un poco más en este aspecto, el mencionado proceso se basó en la necesidad de organizar mejor la estructura interna de la ONG. Para esto, se crearon nuevos puestos de mandos medios que, de forma transversal, sirven como nexo entre los trabajadores de los proyectos, los coordinadores y los directivos de la misma.

Aún así, existe todavía un detalle a tratar en lo que respecta a la comunicación entre los dos centros. De las entrevistas surgió que algunos trabajadores, piensan a las distintas sedes como dos organizaciones separadas, incluso surgieron frases como

“yo no trabajo en DIANOVA, yo trabajo en Chanáes” o “los usuarios (pacientes) se identifican con este Centro, creo que no saben bien que es DIANOVA, pero Chanáes para ellos lo es todo”.

La identidad organizacional entendida como los rasgos específicos que diferencian a una organización de otras de su mismo rubro, los cuales están naturalizados y guían la conducta de los funcionarios (Ibarra, 2004, pág. 84) se aplica perfectamente tanto para Chanáes como para Rondeau. Sin embargo, no tanto así para DIANOVA en su totalidad, dato que nos pareció interesante investigar e intentar pensar de qué manera podríamos colaborar con esto.

La particularidad que la distingue de otras organizaciones y la volvió muy interesante para nuestro grupo de trabajo, es que cuenta con dos sedes que tienen culturas de trabajo diferentes. Se considera a la cultura organizacional como el saber compartido en una organización, esos conocimientos innegociables que son aprehendidos que sirven para solucionar problemas y sirven como mecanismos de control que gobiernan la cultura (Schein, 1992 , pág. 15).

Se debe tener en cuenta que ambos centros poseen su propio equilibrio y los trabajadores de ambas sedes tienen asimilada la cultura del lugar en donde trabajan. Los funcionarios dentro de DIANOVA, saben muy bien cumplir sus tareas, en donde el trato amable, respetuoso, sincero y solidario hacia los usuarios es la clave del tratamiento brindado en pro de su rehabilitación. A continuación, procederé a detallar estas características.

a. Centro Rondeau (Montevideo)

Se llama así por estar ubicado en la Av. Gral. Rondeau y está instalado en nuestro país desde el año 1999.¹ Actualmente posee tres proyectos trabajando simultáneamente en un mismo lugar, los cuales funcionan correctamente gracias a la presencia física de la directiva (el presidente, vice-presidente y los cuatro altos mandos de DIANOVA desempeñan su labor en esta sede y constantemente están participando de la toma de decisiones). Es de esperarse que, con tantos proyectos en funcionamiento, la directiva necesite ejercer cierto control activo para mantener la correcta organización del Centro, que dicho sea de paso, apunta a rehabilitar a

¹ Galería de fotos del Centro en la sección Anexo.

aquellos sectores más aislados de la sociedad y dicha tarea, necesita ser realizada con el mayor orden y profesionalismo posible.

A modo de síntesis, me gustaría explicar que los proyectos que funcionan en este Centro son los siguientes: Programa Ambulatorio (terapias con pocas horas semanales con los usuarios y sus familias). El Programa para Adolescentes y Jóvenes (extensas horas semanales con el objetivo primordial de recuperarlos de su adicción y su reinserción en la vida cotidiana y familiar). Y, por último, el Programa Empoderamiento Educativo (talleres que buscan concientizar sobre la violencia, el uso de drogas y estimular la visión de un futuro exitoso y saludable).

En la antigua edificación, pero totalmente reciclada, se realizan diversas tareas de rehabilitación en un espacio orientado a motivar al cambio de hábitos negativos. Diferentes actividades lúdicas, recreativas y educativas (en forma de talleres grupales, temáticos, familiares y salidas recreativas) están orientadas a promover e incentivar proyectos de futuro en los usuarios.

Volviendo al tema anterior, es importante señalar que el seguimiento activo de la directiva no se da únicamente por su participación en las medidas a llevar a cabo, sino como menciona Schein (1992, pág. 246), se da de manera visible (ante los ojos de los funcionarios) y casi inconsciente en la propia forma en que trabajan. Así como también, en otras instancias de comunicación interna formal dada por las reuniones semanales entre todo el equipo de directivos y mandos medios.

Por último, gracias al proceso de transformación que internamente se está llevando a cabo en la ONG, se pudieron disminuir al mínimo algunas situaciones que podían llegar a generar confusión. Por ejemplo, había sucedido alguna vez, que antes de que cierta información importante fuese comunicada formalmente, ya corrían por los pasillos datos incompletos al respecto y se podía generar lo que en la jerga uruguaya se conoce como “teléfono descompuesto”. Afortunadamente, estas situaciones no eran comunes y fueron contempladas a la hora de llevar a cabo el proceso de transformación mencionado anteriormente. De hecho, además de los correos electrónicos que se envían a los funcionarios desde recursos humanos, las reuniones bimensuales que se realizan a la interna de cada proyecto, son situaciones ideales para comunicar esta información.

b. Centro Chanáes (San José)

Fundado en el año 2013 y ubicado en el kilómetro 46.200 de la ruta 11, el Centro trabaja con un solo Programa (denominado Patologías Asociadas).² El mismo, atiende a pacientes con patología dual (problemas de drogadicción y trastornos psiquiátricos), en donde los usuarios (de 17 a 29 años) requieren estadía residencial, orientada a recuperar a la persona ayudándola a reintegrarse a su entorno familiar y social.

El Centro es una antigua edificación con casi una hectárea de terreno verde, en donde gran parte del tratamiento está pensado para ser al aire libre y por lo tanto, el entorno “rural” es una pieza clave para su recuperación. Esta estrategia permite nutrir a los pacientes del ambiente tranquilo y cálido del lugar, así como también del profesionalismo de los funcionarios que están abocados a contenerlos. Además del tratamiento médico, los usuarios participan semanalmente de talleres (carpintería, jardinería, cocina, etc.), realizan actividades al aire libre (deportes, caminatas, etc.) y “clasifican” (suman puntos en función a su comportamiento y participación) a paseos mensuales a distintas partes del Uruguay.

Chanáes posee un ambiente familiar de trabajo que funciona como un “desorden estable” ya que existe una gran solidaridad (Morin, 2001) por parte de sus trabajadores que no necesita de un control estricto para guiar su labor profesional. En su cultura, la toma de decisiones no necesita de un gran control (pese a tener procedimientos a seguir y la supervisión de un alto mando de DIANOVA que viaja semanalmente al Centro), existe la innovación y el error no es visto como un fracaso, sino como un aprendizaje.

Hay que tener en cuenta, que la mayoría de los funcionarios de Chanáes son nacidos en el Departamento de San José, lo cual hace que sientan algo muy especial por su lugar de trabajo, alejado de la capital. Esto contribuye, sin embargo, a que se sientan más identificados con su Proyecto en particular más que con la organización en su totalidad.

En nuestra visita al Centro, notamos aspectos muy interesantes de la comunicación, por ejemplo muchas veces los funcionarios se referían a sí mismos por sus apodos y la manera de corregir un error es de corte maternal. Esto hace que posea una manera de trabajar muy particular, organizada y familiar que son

² Galería de fotos del Centro en la sección Anexo.

características comunes de muchas organizaciones ubicadas en el Interior del Uruguay. Incluso, otra instancia de comunicación informal sucede a la hora de comer, en donde está todo el Centro presente en la misma mesa, tanto funcionarios como usuarios.

Al igual que sucede en Rondeau, cada profesional dentro de Chanáes se ha formado para convertirse en un especialista en el manejo de la interacción humana y conviven diariamente con personas que se encuentran en una situación personal muy complicada. Con un detalle extra, los usuarios que allí se atienden, viven en el Centro por un tiempo determinado y las personas con las que interactúan diariamente son los funcionarios del lugar, razón que brinda un dato más acerca de los relacionamientos de corte familiar que existen.

Dicho de otra manera, la percepción es siempre subjetiva (Cano, 2002 , pág. 11) es decir, el ambiente familiar existente en esta sede define la manera en que los funcionarios y pacientes perciben al lugar, diferente al que sucede en la sede capitalina. En Chanáes el espacio al aire libre forma una parte crucial del plan de rehabilitación, los usuarios para su tratamiento poseen desde huertas orgánicas hasta canchas de fútbol, talleres de carpintería y clases de cerámica. Mientras que en la sede de Montevideo (salvo las salidas programadas) la rehabilitación se da de otra manera, como expliqué en el subcapítulo anterior. En otras palabras, estas diferencias físicas y estratégicas de ambos Centros, brindan datos que nos parecieron interesantes a la hora de intentar comprender la cultura de ambos lugares.

3. DIANOVA puertas adentro

Nuestra experiencia en la ONG fue particular y distinta a la del resto de nuestros compañeros de la clase, porque nuestra labor estuvo orientada hacia el interior de la ONG y no hacia afuera. En otras palabras, éramos el único equipo que se iba a encargar de investigar e intentar colaborar con la comunicación interna de la organización, por lo cual la mayoría de los consejos y correcciones que los profesores les realizaban a los otros equipos no nos servían para aplicar a nuestro caso; esto ayudó a fortalecer la unión del grupo y el compromiso con la causa que nos articulaba.

A su vez, al vincularse con una ONG que atiende a usuarios como los de DIANOVA, hace que sea importante no involucrarse emocionalmente y pensar con objetividad (por más que cueste lograrlo). En las entrevistas surgían temas muy fuertes, como por ejemplo, casos de violaciones de menores, padres que se drogaban/alcoholizaban y atacaban a los niños, entre otros. Lo mismo sucedía en nuestras visitas, al dialogar con los usuarios es difícil no sentirse tocados sentimentalmente, pero ahí es donde debimos encontrar la fortaleza para concentrarnos en la tarea que nos planteamos realizar.

Es importante mencionar que desde un primer momento, DIANOVA Uruguay nos abrió sus puertas con mucha calidez y total confianza en nuestras capacidades. Nos permitieron acceso completo a donde decidiéramos indagar y siempre fueron receptivos ante nuestras peticiones, lo cual es algo digno de destacar.

a. Ajustando objetivos

Un momento importante en nuestra investigación, fue cuando descubrimos de qué manera podíamos aportar nuestro granito de arena y fue gracias al diagnóstico que debimos realizar. Por la información que habíamos logrado recabar, análisis de medios y entrevistas, llegamos a la conclusión de que los inconvenientes que a veces se generaban, podían deberse a ciertas limitaciones en la comunicación interna.

Como mencioné anteriormente, la Organización estaba realizando un proceso de cambios orientados a limitar situaciones de esta índole, por lo cual, como equipo decidimos que nuestra tarea no debía ser entrometernos en este proceso, sino acompañarlo comunicacionalmente para que se diera de la mejor manera; intentando lograr así contribuir a fortalecer la unión comunicacional de ambos Centros (parte que aún no estaba siendo contemplada por parte de la dirigencia de DIANOVA)

Nos percatamos que si potenciábamos la idea de que DIANOVA es una sola, se iba a generar complementariedad de trabajo, es decir, los profesionales pasarían a estar más en contacto con sus colegas en la sede anexa enriqueciendo la labor de ambos. En otras palabras, contribuir a gestionar el conocimiento, expandirlo y diseminarlo por toda la ONG (Nonaka, 1995, pág. 42), aprovechando a su vez, la cultura orientada al conocimiento que propone DIANOVA, ya que genera instancias de aprendizaje y capacitación para sus empleados.

b. La investigación

Con el objetivo de aprender y aprehender la cultura de los centros, se eligió a la entrevista semi-estructurada como el instrumento de recolección de datos cualitativos a utilizar. Se realizaron siete en Montevideo y ocho en San José, en donde se llevó una pauta guía de preguntas y a su vez, se fue re-preguntando convenientemente en función del transcurso de la misma y los temas que fueron surgiendo. Los testimonios de los integrantes, tanto en el Centro Chanées como Rondeau, comunicaron aspectos de la cultura de sus lugares de trabajo, que sirvieron como insumos a la hora de realizar el análisis.

Asimismo, de las entrevistas surgieron muchos datos claves que nos ayudaron a entender mejor la lógica de la ONG (medios de comunicación, costumbres, horarios, proyectos, etc.). A su vez, la planificación de las entrevistas tuvo en cuenta los distintos cargos y se realizó una pauta distinta dependiendo de si era directivo, mando medio o funcionario. La razón de esta distinción metodológica era la necesidad de cubrir todas las áreas temáticas para entender de qué manera el trabajador pensaba/sentía a la Organización desde su lugar.

Por otro lado, se realizó un relevamiento de los medios de comunicación internos utilizados en cada Sede, teniendo en cuenta su utilidad y función dentro de la ONG.³ Este aspecto fue clave porque nos brindó algunos datos sobre la identidad comunicativa de ambos Centros y también, nos brindó información sobre la manera de relacionarse de los funcionarios (y qué medios utilizaban para comunicarse). (Etchagaray, 2010, pág. 88).

Nuestra experiencia fue de menos a más en cuanto a la calidad de las entrevistas, principalmente porque buscábamos conocer información interna

³ Ver tabla de Análisis de Medios (formales e Informales) en Anexo

(funcionamiento, roles, problemas, etc.) de DIANOVA. Dicho de otra manera, el investigar al interno de una Organización puede traer a la luz datos sobre limitaciones, situaciones complejas, o problemas que hayan existido. Estos son temas tabúes, el trabajador puede llegar a pensar que de hablar sobre temáticas de esta índole, podría verse comprometido de alguna forma, por lo cual, generar confianza en nuestro trato era sumamente importante

Por consiguiente, para ganarnos la confianza del entrevistado, nuestra actitud alegre y con una sonrisa a la hora de saludar por primera vez a la persona fue fundamental, utilizando también algún comentario o chiste para romper el hielo y generar una conversación amena ajena a la temática de la entrevista. A su vez, antes de entrar en la seriedad de la instancia, les recordábamos sobre el absoluto anonimato de la misma y les preguntábamos si no les molestaba que los grabáramos para luego facilitar el proceso de transcripción.

Lo importante de las entrevistas, es que permiten acceder al sentido (ese conjunto de significados que trascienden a lo observable). La descripción densa de la que hablaba Geertz (1973, pág. 20) dice mucho sobre las organizaciones y fue clave para entender en dónde debíamos centrar nuestros esfuerzos. Pensar estratégicamente, se refiere a analizar, entender e identificar a aquellos aspectos de la cultura de la organización que van a obstaculizar o favorecer lo que se vaya a realizar. El valor simbólico que poseen las prácticas que suceden dentro de la organización, son sumamente relevantes para entender la cultura de la misma (como sucede a la hora de la comida en Chanáes).

4. Fortaleciendo la unidad

Pese a que existen dos maneras diferentes de trabajar, institucionalizar la comunicación entre las sedes, podría ser un camino interesante a seguir. Esto es porque el conocimiento generado en cada una de ellas podría ser muy útil y potenciar el trabajo de toda la organización. No solo en cuanto a lo profesional, sino también personal de cada funcionario, que puede encontrar apoyo en alguien que quizás trabaja en la sede anexa del otro departamento.

De hecho, las entrevistas revelaron que los trabajadores sienten un gran interés por saber qué están realizando sus colegas de los otros proyectos y enriquecerse de sus experiencias. La única operaria de Chanáes que mantiene contactos diarios con la sede de Montevideo, nos comentaba que “a veces nos enteramos (de lo que sucede) porque un compañero viajó a Montevideo y realizó alguna tarea, pero sino no. *Me gustaría recibir información de allí, nos haría bien para complementarnos [cursivas añadidas]*”. A su vez, otro funcionario de esa misma Sede, nos afirmaba que “a veces se siente como si fuesen dos centros distintos, no la misma organización”.

En efecto, retomando la idea planteada anteriormente, si se piensa desde el punto de vista profesional, de verdad serviría que al menos entre profesionales que se ocupan de la misma tarea se conocieran y que compartieran un grupo de conversación (de whatsapp, por ejemplo), no solo por consejos o recomendaciones que se puedan dar, sino también para apoyarse unos a los otros (hay que tener en cuenta que trabajar en DIANOVA requiere de un involucramiento emocional muy grande y esto puede afectar al profesional).

DIANOVA es una sola y ahí reside la importancia buscar fortalecer la unidad en el imaginario, es decir, cuando no hay un espacio físico compartido. Esto no significa que ambas sedes trabajen de la misma forma, pero sí que tengan presente que no son parte de su Programa particular, sino que forman parte de algo mucho más grande, que es la ONG en su totalidad.

Se puede argumentar que el camino a seguir podría ser institucionalizar la comunicación entre sedes, volverla una “regla de oro” dentro de DIANOVA Uruguay. Sin dudas, la ambigüedad que a veces pueda existir no se disminuye con más

información, sino que se maneja gestionando los conocimientos y utilizándolos provechosamente para la misma.

Para explicar la idea planteada en el párrafo anterior, traigo a escena a uno de los psicólogos sociales del Programa Adolescentes y Jóvenes (ubicado en la sede de Montevideo) que respondió en una entrevista lo siguiente: “Por ahí pasa que demoramos en resolver cierto problema por no saber cuál es la mejor solución y capaz, en otro momento, colegas de la otra sede vivieron una situación similar, si ese conocimiento nos hubiese llegado, la resolución del problema era inmediata. Ese tipo de comunicación sin dudas es importante y enriquece la labor profesional”.

En otras palabras, si la comunicación se extendiera transversalmente a los proyectos, principalmente entre las sedes de Montevideo o San José, el conocimiento generado en cada uno podría ser muy útil y potenciar el trabajo de los demás. El capital intelectual dentro de la ONG (las intangibles que agregan valor), se va a multiplicar mediante el compartir del conocimiento, no solamente va a servir para solucionar problemas puntuales. (Stewart, 1998)

El gestionar los errores también debe ser algo importante, no se puede limitarlos o esconderlos, sino exteriorizarlos. A su vez, el sentido se construye con el vínculo y cuanto más afianzado se vuelve este, mejor va a ser la comunicación, porque hay más confianza.

Es importante señalar, que todos los Proyectos comparten el mismo objetivo, que es brindar el mejor servicio de atención para los usuarios y su rehabilitación, pero a su vez, tienen sus metas particulares. En Montevideo, esto no se aprecia muy notoriamente, por el hecho de que se comparte un espacio físico y los trabajadores se conocen y están en contacto, pero como planteé anteriormente en el informe, con respecto a los funcionarios de San José esto no sucede, por la distancia existente. Esto se debe también porque pese a que existe una estructura jerárquica transversal que responde a todos los programas, cada uno posee una propia estructura jerárquica individual.

Por otro lado, se puede plantear otra visión, la misma es que al no necesitar de los demás proyectos para cumplir sus objetivos propios, se podría llegar a pensar, que no es fundamental que exista una comunicación interna orientada a buscar la unidad en la Organización como un todo: “Falta que la gente se sienta participe de esta cosa

que es DIANOVA y está red que es DIANOVA Internacional” nos comentaba un alto cargo en la presentación que realizamos ante el directorio. Lo que se debe encontrar es la manera de fortalecer y motivar esa comunicación, que es sumamente importante y tiene un gran potencial para incrementar el trabajo de cada proyecto en particular.

A su vez, las visitas que realizan trabajadores de un Centro hacia el otro son muy poco frecuentes, salvo por un psicólogo social que integra la mesa de Mandos Medios de Rondeau y que a su vez lleva a cabo un grupo de apoyo en Chanáes una vez a la semana. La comunicación existente entre los Centros es a través de una administrativa, que diariamente se comunica telefónicamente y vía mail por temas económicos y de logística.

Se debe tener en cuenta que, los procesos de exteriorización del conocimiento en DIANOVA aún no están del todo definidos. Producto de las entrevistas y el análisis de medios realizados, percibimos que dentro de la ONG hay algunos funcionarios que poseen muchos conocimientos derivados de sus años y función dentro de la misma. Estos saberes, tal vez se lo guardan para sí mismos, no por el poder que les daría, sino porque no tienen las suficientes oportunidades para comunicarlos (Nonaka). Pero, si tenemos en cuenta el valor que podrían aportar para el fortalecimiento de la unidad podría llegar a ser una buena área para trabajar.

a. Un puente entre departamentos

Como grupo nos pareció creativo e interesante realizar una Jornada de Integración que tenga el objetivo de poder colaborar para fortificar la unidad en el imaginario (cuando no hay un espacio físico compartido), principalmente por su capacidad de generar un espacio ameno, motivante y que contribuya a la creación de nuevos vínculos. ⁴ El evento estuvo pensado para llevarse a cabo dos veces al año (uno en Montevideo y otro en San José) y fue pensado de carácter obligatorio para todos los funcionarios de DIANOVA.

En detalle, con la propuesta de la jornada se buscaba lo siguiente: Promover la integración e interacción entre los miembros de la organización, motivándolos a trabajar en conjunto y sentirse apoyados por sus colegas dentro de DIANOVA. También, poner al tanto a los funcionarios de los proyectos que estaban en funcionamiento, su equipo de trabajo y las metas que se buscaban alcanzar. Y, por

⁴ Ver formato de Invitaciones en la Sección Anexo

último, buscar incentivar el sentido de pertenencia hacia la ONG, no solo hacia su Programa particular.

Como planteamos en nuestro plan de producción, el público específico al que se dirige esta acción son todos los miembros de la organización. Los cuales son en su mayoría jóvenes entre 25 y 40 años, de clase media y profesionales del rubro social. Se ubican tanto en la capital como en el departamento de San José, siendo muchos oriundos de allí. Como grupo notamos que presentan un fuerte interés por su trabajo y particularmente por el desarrollo de DIANOVA, porque tienen en claro el aporte social que realizan y además, es allí donde dedican gran parte de su tiempo y energía en el trabajo directo con los usuarios.

Ernesto Gore plantea que “las personas no hacen cosas para las que no le encuentran sentido” (2012). Es decir, el sentido lo es todo, marca la diferencia porque le añade valor a nuestras prácticas y si estas a su vez, se encuentran alineadas a la ideología de la organización, mucho mejor. En DIANOVA, el sentido está presente en cada funcionario y a pesar de ser estudiantes con una limitada experiencia profesional, lo notamos en cada entrevista que realizamos, ya que, el compromiso con ayudar a los usuarios era el factor común en cada una de ellas.

Los funcionarios se muestran satisfechos con la organización y las formas de trabajo, mostrando sus preferencias por el buen clima laboral que la caracteriza; son todos muy colaborativos y apuestan de forma permanente al trabajo en equipo. A través de las entrevistas los miembros de la organización manifestaron la voluntad y motivación de ampliar las redes de comunicación internas dentro de DIANOVA, apostando a aumentar el flujo de información entre los distintos proyectos existentes.

Volviendo a la planificación de la Jornada, existen ciertos detalles prácticos a tener en cuenta, uno de ellos es sobre aquellos funcionarios que les sea imposible abandonar sus puestos de trabajo por sus funciones específicas y necesidad de estar presentes para atender a los usuarios. A raíz de esto se evaluará cada caso y se intentará que sí o sí participen en al menos una de las dos jornadas anuales rotando el personal cada vez.

Otro detalle significativo es que, en el caso de que los funcionarios no estén dentro del su horario laboral, se debe acordar con la organización si su asistencia será obligatoria y, por ende, si será pago como un día laboral extra. Lo mismo sucede con el transporte, el cual lo proporcionará la misma ONG.

Dentro del presupuesto brindado por la Universidad Católica del Uruguay, decidimos que la campaña constará de tres elementos: stickers en las escaleras con frases que refieren a la identidad de DIANOVA, una invitación personalizada impresa en formato postal y un recordatorio a través del mail. El diseño de las mismas busca generar expectativa en los funcionarios, así como también informar detalles prácticos de la jornada a participar.

Las frases mencionadas en el párrafo anterior, fueron pensadas en función del Slogan oficial de DIANOVA Uruguay que es “Aprender, crecer y realizar”. A raíz de esto, se nos ocurrió complementarlas con lo siguiente: “Aprender a trabajar en equipo; Crecer en valores y principios hacia una identidad común; Realizar encuentros entre los distintos proyectos”.

La Jornada se preparó para que tenga juegos, actividades lúdicas y en equipo, aunque también momentos de exposición de los Directivos y de presentaciones informativas. Por supuesto, habría instancias para comer y compartir charlas entre colegas, así como también, momentos de relax y descanso.

5. Aprendizajes y Vivencias

Cuando nos tocó salir de nuestra zona de confort (aula de clase) y entrar por primera vez en DIANOVA, un lugar desconocido hasta el momento, sumado a la presión que sentíamos de cumplir con las expectativas y estar a la altura de las circunstancias, fue difícil no sentir cierta presión o incomodes. Esto sucedía también con mis compañeras de equipo que, pese a que todas habían trabajado anteriormente, ninguna lo había hecho en el área que se nos requería y para la cual nos habíamos formado los últimos dos años de especialización en comunicación organizacional.

Para mejorar hay que practicar y confiar en sí mismos, por lo cual, considero que como grupo, el cambio al terminar esta experiencia fue muy grande. Por ejemplo, en cuanto a las entrevistas, acercarse a ese “know how” que se basa en generar confianza y preguntar acertadamente, es difícil, pero se logra haciendo. Esta herramienta es fundamental para todo comunicador y el haberla practicado un año entero no dió mucha confianza para lo que se viene. Lo mismo sucedió con las exposiciones orales, semanalmente debíamos pararnos ante la clase y exponer nuestros avances, lo cual nos preparó para la presentación final ante la directiva.

Sin darse cuenta, uno va plasmando conocimientos adquiridos en asignaturas de la carrera (cultura organizacional, metodología, teorías de la comunicación, comunicación interna, entre otras) y también enseñanzas de profesores (consejos, experiencias y vivencias transmitidas). En muchos momentos, desde cuando comenzamos a planificar las entrevistas y necesitamos volver a revisar nuestros apuntes, hasta cuando preparábamos las distintas entregas y/o presentaciones, tuvimos que recurrir a temas tratados con anterioridad que dieran soporte a cada paso que dábamos en nuestra investigación.

Una vivencia que sin dudas me marcó, fue la presentación final en la sala Bauza ya que, en otro momento, me hubiera costado subir al escenario y enfrentarme a la sala, los nervios tal vez me hubiesen jugado en contra. Sin embargo, nada de eso sucedió, estaba contento de estar allí, confiaba en lo que íbamos a presentar y finalmente todo salió según lo esperado.

a. La experiencia de trabajar en equipo

Voy a comenzar este capítulo, con una frase que el propio presidente de DIANOVA dijo: “la comunicación bien lograda va a fortalecer nuestra cultura organizacional”. No

solo ayudaría a fortalecer a la ONG, sino que la buena comunicación fue la clave para convertir a mi grupo de Práctica y Producción en un verdadero equipo.

El comunicador organizacional necesita ser abierto al diálogo y al trabajo en equipo, cualidad que se debe reforzar con la práctica. Un grupo unido, que tiene metas comunes y en el cual existe la confianza, es crucial para toda labor. El equipo que yo integraba tenía una particularidad, que fue la temática a abordar, ya que fue el único grupo que se decidió por trabajar al interno de la organización, lo cual fue una dificultad (la mayoría de las experiencias y reflexiones del resto de la clase con respecto a sus trabajos no nos servían por tratarse de tópicos distintos) pero también el motivo sinérgico de la unión y fortaleza que experimentamos.

Aprender a complementarse es la parte más importante, todos teníamos nuestras debilidades, fortalezas y principalmente una manera de ser particular. Pero teníamos una meta en común, que era realizar el mejor trabajo posible. El objetivo era el mismo para todos y siento que nos demostramos a nosotros mismos de lo que éramos capaces.

Por otro lado, me resultó muy interesante la propuesta inicial de que los profesores decidieran los grupos de investigación porque en el mundo laboral uno no elige con quien trabajar. Partir de esta instancia, le brindaba seriedad a la propuesta y la distinguía de la mayoría de las otras actividades grupales que habíamos realizado a lo largo de la carrera, las cuales los grupos eran integrados por amigos.

b. El comunicar resultados ante la Directiva

Plantear temas internos de una organización ante su Directiva nunca es fácil y más aún cuando eres un estudiante que está realizando sus primeras armas laborales. Esto nos motivó como grupo a realizar un análisis serio y fundamentado, argumentando con pruebas cada frase que mencionábamos.

La confianza en nosotros mismos fue clave. Recuerdo que los momentos previos a que el Presidente y el Vicepresidente ingresaran a la sala en donde estábamos preparando la presentación, miré a mis compañeras y les dije: “Ya presentamos varias veces ante nuestros compañeros y profesores, con la misma actitud hay que salir a encarar a la directiva que nos va a ir bien”.

Nuestro objetivo era plantear el diagnóstico realizado en los primeros 4 meses del año 2016. El mismo recababa información sobre la comunicación en DIANOVA, su cultura y las diferentes sedes. Como expliqué en el informe, algunos aspectos que debíamos comunicar, no eran fáciles de hacerlo, porque mostraban algún tópico que podía ser mejorado. Para solucionar esta situación decidimos (por recomendación de nuestros profesores) mencionar un detalle positivo enseguida de exponer sobre tal característica que debía ser fortalecida de la ONG, para limitar el posible efecto negativo sobre nuestras palabras y poder realzar el concepto que queríamos mencionar.

Luego de un cálido aplauso finalizado la presentación, el Presidente nos mencionó las siguientes palabras: “Parece como si le hubieran sacado una foto a nuestra Organización”. Y a continuación, el Vicepresidente nos pidió permiso para divulgar nuestro informe vía mail hacia todo DIANOVA, por considerarlo de “utilidad” para los funcionarios. Esto nos dejó muy contentos y satisfechos con nosotros mismos, porque sentimos que nuestro esfuerzo había sido valorado.

6. Conclusión

Es importante destacar, como primera conclusión, la importancia de dedicarle al diagnóstico el tiempo que se merece, hacerlo detallado y que englobe a todo el objeto de estudio. Esto permite no cometer errores que pueden ser fatales, ya que conociendo superficialmente y realizando acciones en función de esto, se pueden estar afectando supuestos básicos que son una parte vital del funcionamiento.

DIANOVA nos enfrentó a muchos desafíos que debíamos superar, uno de ellos fue lograr delinear nuestro objetivo, nos encontrábamos ante una situación interna compleja de entender, por lo cual, con la ayuda de los profesores, logramos saber “hacia donde queríamos dirigir nuestro barco”—metáfora propia-. A su vez, fue clave compartir los avances y descubrimientos que se fueron realizando, muchas veces puede suceder que, al estar tan inmersos en ciertas temáticas, no veamos detalles (de funcionamiento, culturales, etc.) que pueden ser muy importantes y los estamos pasando por alto, por lo que dejarse guían y aconsejar, es fundamental.

Dentro de lo que respecta a perspectivas a futuro de la ONG, se concibe un panorama muy favorable en donde las visiones son todas muy positivas debido a que, existen ganas de aprender, mejorar y de retroalimentación. Esto se puede apreciar en el proceso de transición y reestructuración que se está llevando a cabo en DIANOVA, que busca establecer un nuevo orden que se adapte a las condiciones actuales de la Organización (fuerte crecimiento en los últimos años, aumento de personal y colaboradores, nuevos Proyectos en funcionamiento, etc.). Sin dudas, mientras siga existiendo la seriedad, responsabilidad, empeño y cariño con la cual se trabaja cada parte de la ONG, esta Organización va a seguir creciendo como hasta ahora y ayudando a cada vez más personas.

La búsqueda de fortalecer la unidad en DIANOVA a través de la comunicación, es un proceso largo y que se debe llevar a cabo con mucho cuidado, intentando lentamente ir potenciando el trabajo en conjunto. Por lo cual, trabajar en pro de ir aumentando la relación entre los funcionarios, su contacto profesional y personal, de a poco va a ir contribuyendo con DIANOVA, expandiendo los conocimientos y el trabajo diario dentro de la ONG.

Si se establecieran puntos de contactos fluidos entre las sedes, los trabajadores sabrían de primera mano en qué proyectos está su par en la sede anexa

y, en consecuencia, existiría la colaboración de corte profesional y emocional. La jornada intenta ser, un primer paso, en esta búsqueda de la unión en el imaginario (creando el contacto cara a cara entre los funcionarios), los cuales van a ser invitados a juntarse con sus colegas y conocerse, posibilitando instancias para que establezcan puntos de comunicación (email, whatsapp, etc.) y que los mantengan a lo largo del año.

6. Bibliografía

- Cano, J. C. (2002). Dos modos de la Percepción . *Revista Relaciones n°222*, 11.
- Cultura, M. d. (1999). *www.ongs.gub.uy*. Recuperado el 12 de Febrero de 2018, de Dirección General de Registro: <http://www.dgr.gub.uy/general/normas/leyes/ley1620b.htm#17163>
- Davis, R. (Octubre de 2009). Innovación y Conocimiento. *Pensamiento Iberoamericano n5 2da época*, 131.
- Etchagaray, R. (2010). *Comunicación Empresarial*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Gore, E. (2012). Entrevista a Ernesto Gore. *Dixit*, 6.
- Gueetz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*.
- Ibarra, R. M. (2004). *Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional*. Mexico: IZTAPALAPA.
- Morin, E. (2001). *La complejidad y la empresa*. Barcelona: Gedisa .
- Nonaka, I. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Nueva York : Oxford University Press .
- Perinat, A. (2007). La teoría histórico-cultural de Vygotsky: algunas acotaciones a su origen y su alcance. *as acotaciones a su origen* , 20.
- Schein, E. (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. San Francisco: Jossey y Bass.
- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo* . Plaza & Janes Editores.
- SinApps. (12 de Marzo de 2017). *SinApps* . Recuperado el Septiembre de 2017, de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/funciona-organizacion-matricular>
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Buenos Aires: Granica.

7. Anexo

a. Medios de Comunicación en DIANOVA

MEDIOS DE COMUNICACIÓN FORMAL	
Correo Electrónico	Toda información considerada fundamental pasa por este medio de comunicación (reuniones, capacitaciones, pagos, salidas programadas, cambios organizacionales, etc.).
Reuniones de Trabajo	Sus fechas varían en función de los proyectos y de la estructura jerárquica. Se utilizan para informar, resolver problemas y coordinar acciones.
Carteleras	Son de uso diario y constante. Claves para organizar tareas, viajes o realizar recordatorios. En Chanáes se utiliza para llevar el recuento de las actitudes de los usuarios (participación en actividades, talleres, buenos/malos comportamientos) para así decidir su participación en paseos.
Llamadas telefónicas	Fundamental a la hora de coordinar ambas sedes y de resolver problemas. Todos en la ONG están en contacto directo con algún Mando Medio por lo cual, ante cualquier situación de urgencia, se utiliza este medio.
Grupos de WhatsApp	Importante a la hora de comunicar información del día a día, actitudes de usuarios y resolución de actividades.
Cuaderno de Novedades	De uso diario y obligatorio para todos los funcionarios. Se utiliza para dejar constancia de lo ocurrido en cada turno.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN INFORMAL	
Boca a Boca	A pesar de estar en un proceso de transformación y formalización de la comunicación, este medio está siempre presente en pasillos, comedores, escritorios, etc. A pesar de esto, es fundamental para el funcionamiento de ambos Centros.
Grupos de WhatsApp	Así como existen grupos destinados al trabajo, también los hay para la diversión, bromas y coordinación de actividades extra-laborales.
Comedor	En Chanáes tiene una importancia fundamental, allí se habla de todo tipo de temas, incluyendo situaciones con los usuarios, de ahí su importancia.

b. Centro Rondeau

Fachada



Interior (sala de prensa)



c. Centro Chanáes

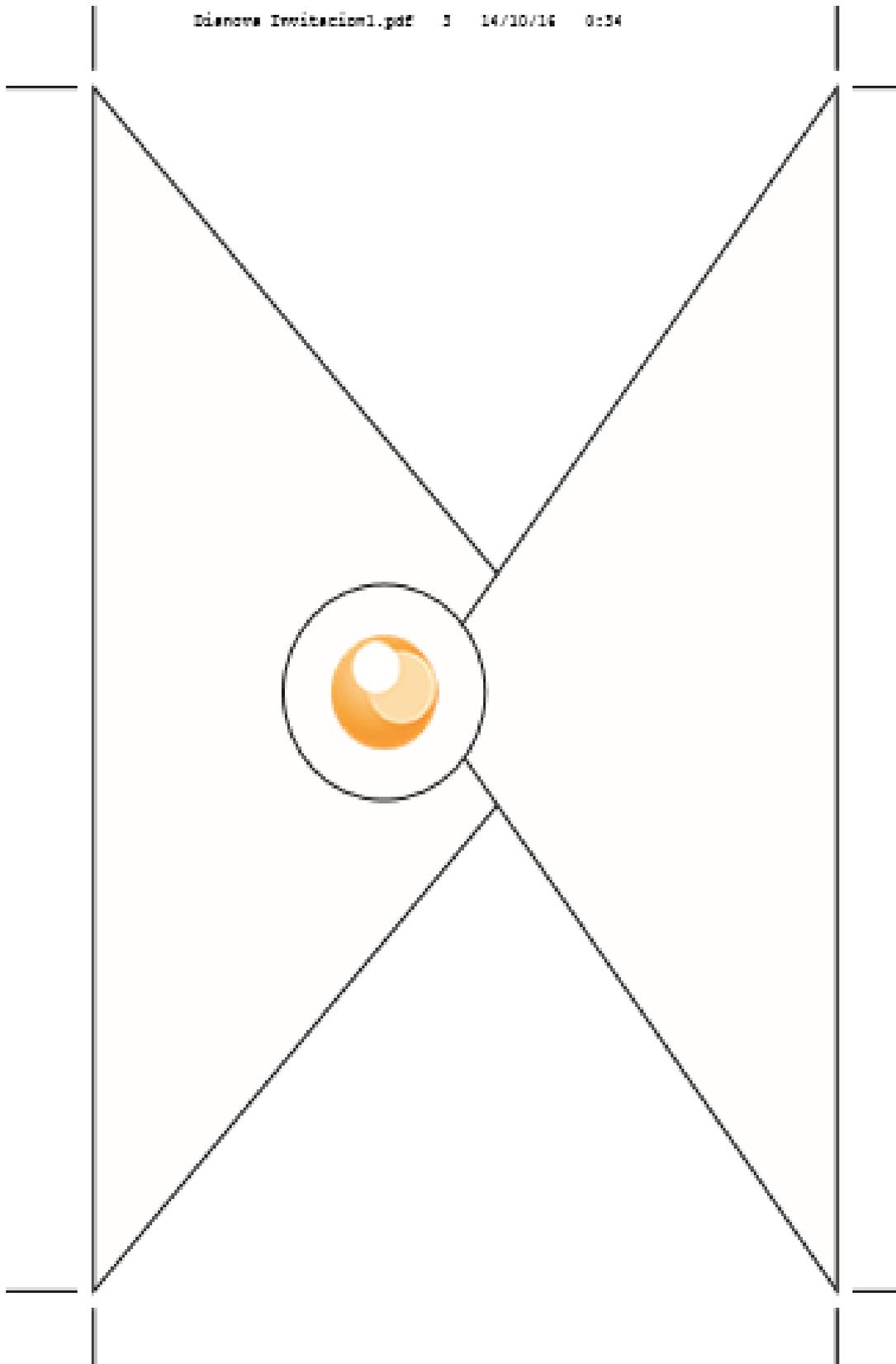
Entrada al Establecimiento



Patio exterior (cancha de basketball)



Invitaciones a la Jornada de Integración



Dianova Invitacion1.pdf 1 14/10/16 0:34



Dianova IrritacionI.pdf 2 14/10/16 0:24

dianova | 
aprender | crecer | realizar

SOMOS
TODOS,
UNIDOS

JORNADA DIANOVA

INTEGRACIÓN | CELEBRACIÓN | CAPACITACIÓN
VIERNES 17 DE MARZO 2017
CALLE XXXX, SAN JOSÉ

Salida en bus desde Rondeau a las 9.00
Se considera la jornada como día laboral pago
Asistencia obligatoria*

*con excepción de aquellas personas indicadas por dianova, de acuerdo a los puestos de trabajo.

