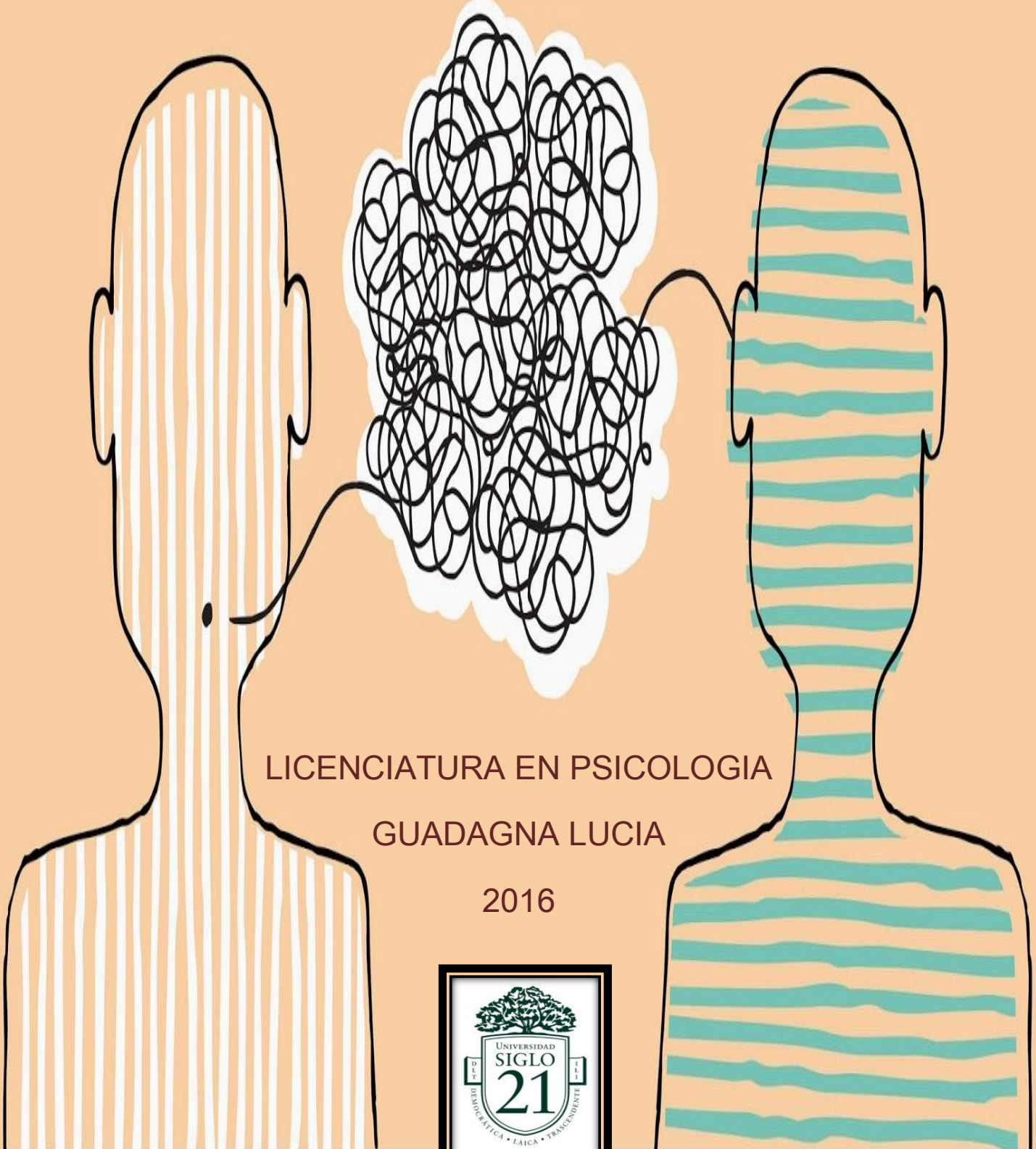


# TRABAJO FINAL DE GRADUACION

## “ABRIENDO CAMINOS”

TALLER PSICOEDUCATIVO COMO ALTERNATIVA ANTE LAS DIFICULTADES  
EN LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UN CENTRO DE REHABILITACION



LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

GUADAGNA LUCIA

2016



## AGRADECIMIENTOS

En esta etapa de mi vida me siento muy agradecida a la vida por encontrarme en este momento tan importante, habiendo recorrido alegrías, tristezas y emociones diversas que hacen que uno aprenda a vivir y sentir plenamente.

La considero una situación tan emocionante y gratificante, que no podría haber transitado sin la compañía de ciertas personitas tan especiales. A mis papás por bancarme y apoyarme en cada decisión, a mis hermanas por darme la confianza en cada paso y permitirme expresar mis locuras. Por esa compañía incondicional y las palabras llenas de emoción que necesitaba en muchas ocasiones. A mi psicóloga por escucharme e intentar que día a día encuentre el camino de mi propio deseo y mi felicidad. Por esa paciencia y las palabras cálidas y llenas de paz que me brinda en esos cincuenta minutos de sesión.

A las hermanas que me dio la vida. A ellas que vivieron cada paso, a cada llamada, a cada mirada, cada palabra. A ellas por comprenderme, darme el lugar de ser como soy y apoyarme en todas las elecciones. A brindarme sus palabras de aliento y alegría. A cada una por emocionarse conmigo, y por compartir cada sonrisa y cada lágrima.

A los profesores que supieron transmitirme con tanto respeto y dedicación la teoría psicológica pero por sobre todas las cosas el amor hacia la profesión. La importancia de cada sujeto particular, con sus vivencias personales y el abordaje que requiere cada uno desde la escucha y la comprensión.

A mis compañeros de trabajo por acompañarme día a día, brindarme su sonrisa siempre y alentarme a cada paso. Por sus palabras de fuerzas y su amor, por considerarlos parte de la familia que elijo.

Gracias al equipo Acquasalud por abrirme sus puertas, por el compromiso en cada palabra y darme la posibilidad de realizar este hermoso último y primer paso.

A todas esas personas que considero parte de mi vida y grandes pilares, a todas ellas agradezco porque no hubiese imaginado transitar estos momentos si no hubiese sido al lado de cada una. A todas ellas me encargo de que sepan cuan importantes son para mí y espero que se los pueda transmitir tal como lo siento.

Estas lágrimas de emoción, esta sonrisa con la que escribo se las regalo una y otra vez. Simplemente gracias a cada uno y gracias a la vida que unió nuestros caminos. Que nuestros pasos sigan conectados siempre.

## RESUMEN

El presente trabajo final de graduación tiene como objetivo el diseño de un Proyecto de Aplicación Profesional, orientado a mejorar la comunicación organizacional interna entre profesionales de un centro de rehabilitación, Acquasalud, ubicado en la ciudad de Río Cuarto, Córdoba.

La estrategia propuesta es un taller psicoeducativo de seis encuentros, de entre una hora y media y dos de duración cada uno, con una frecuencia semanal. Se plantean diferentes actividades: individuales y grupales, lúdicas y de reflexión, apuntando principalmente a fomentar un trabajo interdisciplinario, aumentar e incentivar los espacios de interacción profesional y así mejorar la modalidad de comunicación institucional.

**Palabras Claves:** Comunicación - Grupo - Taller psicoeducativo - Trabajo interdisciplinario - Interacción profesional.

## ABSTRACT

The following graduation final work has as objective the design of a Professional Application Project, aimed at improving the internal organizational communication between the professionals of a rehabilitation center, Acquasalud, located in Río Cuarto city, in Córdoba.

The proposed strategy is a psychoeducational workshop, which includes six meetings, lasting between one and half hour and two hours each, with a weekly frequency. Different activities are raised: group and individual ones, recreation and reflection ones, which mainly pointing to promote an interdisciplinary work, to increase and encourage the professional interaction spaces and to improve the institutional communication modality.

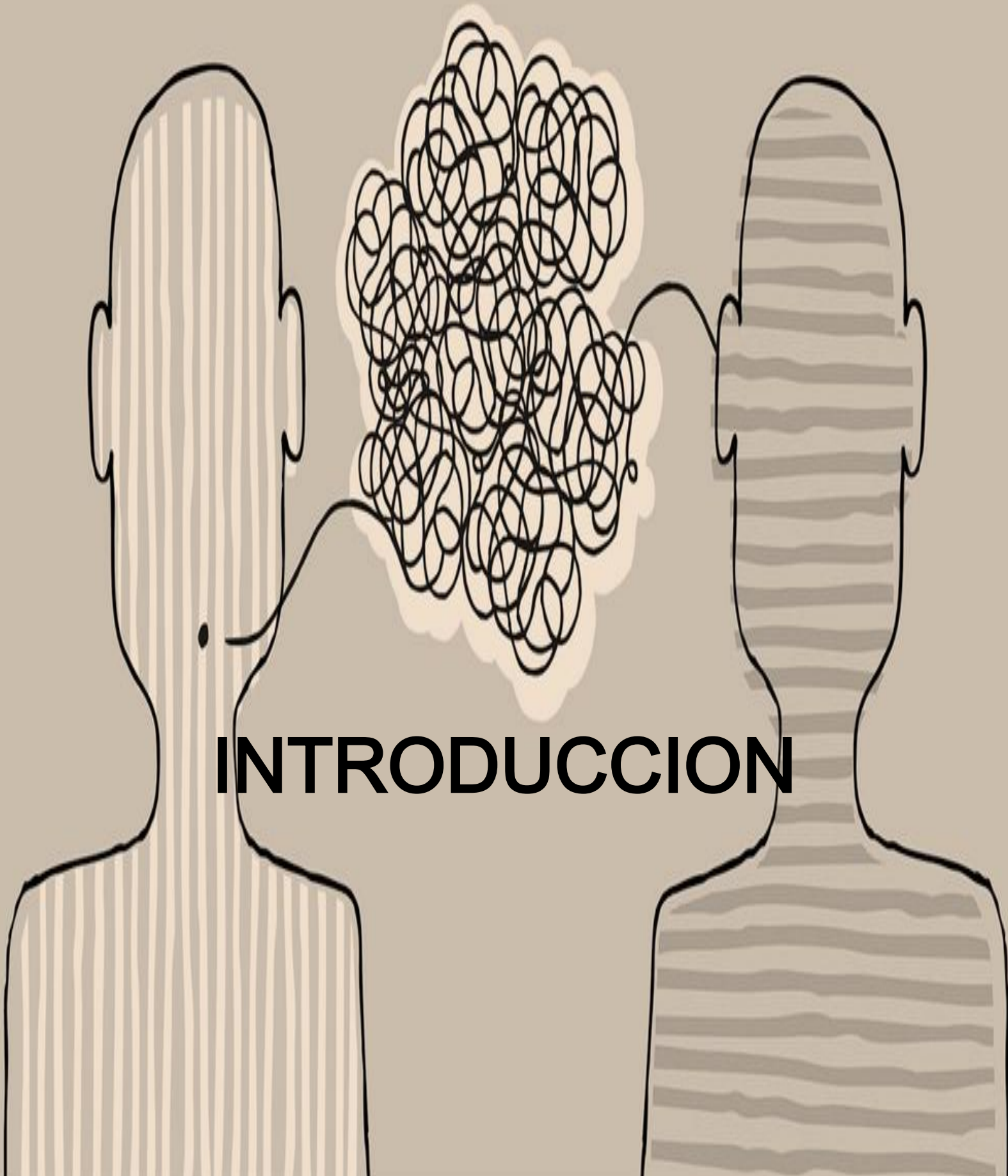
**Keywords:** Communication - Group - Psychoeducational workshop - Interdisciplinary work - Professional interaction.

# INDICE

INTRODUCCION .....	2
ANTECEDENTES .....	5
OBJETIVOS.....	17
OBJETIVO GENERAL .....	17
OBJETIVO ESPECIFICO.....	17
MARCO TEORICO.....	19
COMUNICACIÓN .....	19
INTERDISCIPLINA.....	24
GRUPO .....	26
TALLER.....	30
RELEVAMIENTO INSTITUCIONAL .....	36
METODOLOGIA.....	41
ANÁLISIS DE DATOS.....	46
ANÁLISIS FODA .....	52
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....	55
ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA.....	61
ENCUENTRO I: ABRIENDO CAMINOS.....	61
ENCUENTRO II: ENTRECruzando REDES .....	65
ENCUENTRO III: DRAMATIZANDO NUEVOS HORIZONTES .....	68
ENCUENTRO IV: PROFUNDIZANDO RELACIONES.....	71
ENCUENTRO V: ESTRECHANDO MANOS.....	74
ENCUENTRO VI: PLANEANDO JUNTOS.....	77
EVALUACION DE IMPACTO .....	81
CRONOGRAMA (DIAGRAMA DE GANTT) .....	83
BIBLIOGRAFIA .....	85
ANEXOS.....	89
CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN.....	89
CARTA INFORMATIVA SOBRE ELCONSENTIMIENTO INFORMADO PARAPARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN .....	91
ENTREVISTA I .....	93
ENTREVISTA II .....	98

ENTREVISTA III.....	104
ENTREVISTA IV.....	108
ENTREVISTA V.....	111
ENTREVISTA VI.....	117
OBSERVACIÓN I.....	121
OBSERVACIÓN II.....	123
OBSERVACIÓN III.....	125
OBSERVACIÓN IV.....	127

{ XE "INTRODUCCION" }



# INTRODUCCION



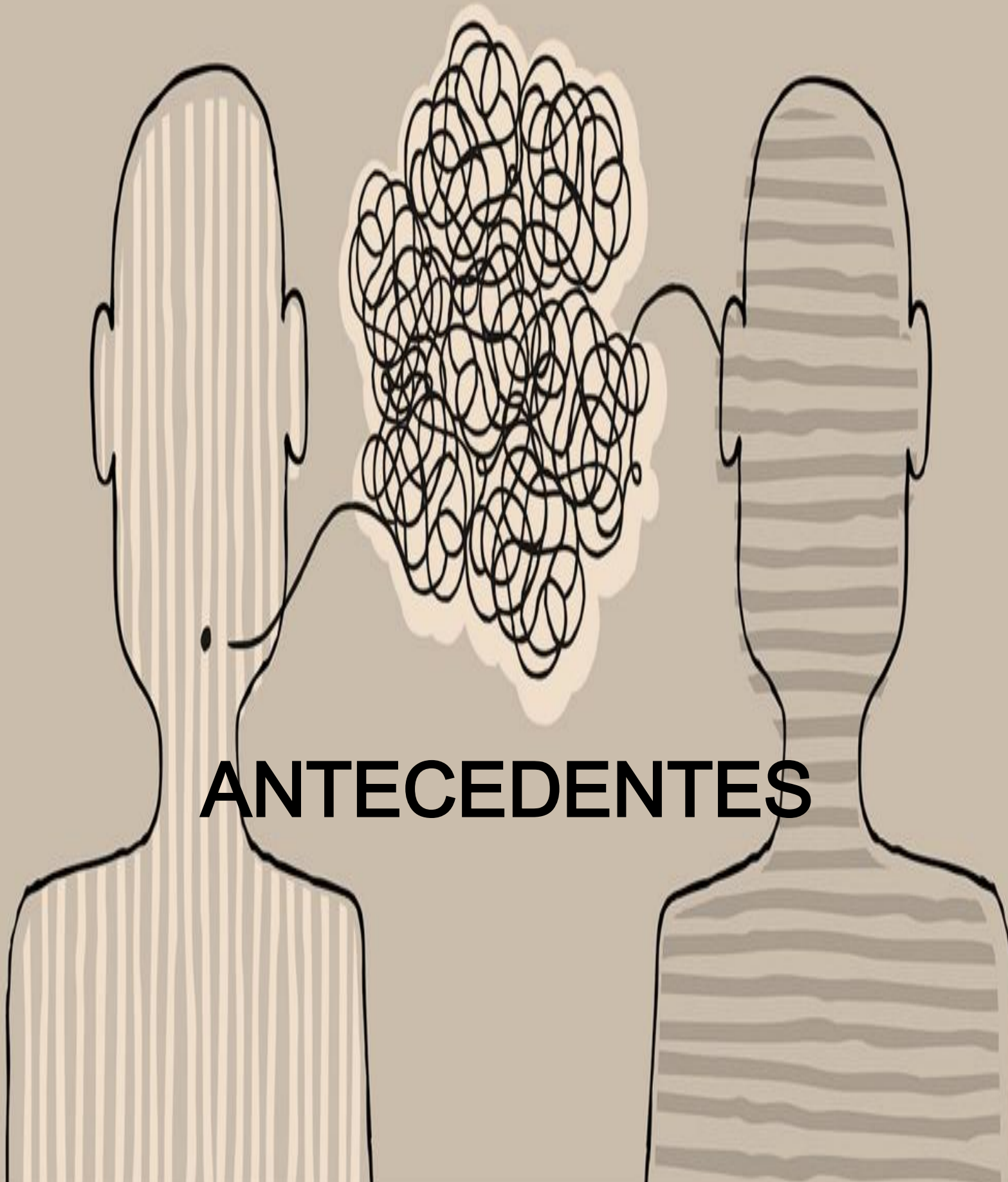
## INTRODUCCION

Un grupo es considerado un conjunto de individuos que mantienen relaciones recíprocas entre sí, implicando un sistema de intercambio entre ellos, con roles y con objetivos más o menos manifiestos. (Fischer, 1992). El grupo de estudio en este caso es el equipo de profesionales del centro de rehabilitación Acquasalud. La institución, ubicado en la ciudad de Río Cuarto, se especializa en rehabilitación traumatológica, dividido en seis áreas con diferentes profesionales actuando en cada una de ellas: kinesiólogos, profesores de educación física, psicomotricistas. Una vez realizado el trabajo de campo junto a la recolección y análisis de datos correspondientes se pudieron objetivar dificultades en la comunicación interna entre el grupo de profesionales involucrados en sus prácticas.

Cabe aclarar que la comunicación es un aspecto universal en las relaciones sociales y en la vida en general; por lo que es considerada como aspecto principal a tener en cuenta en cualquier ámbito relacional y sus fenómenos poseen un complejo nivel de análisis por lo que hacerlo de manera aislada puede empobrecer lo observado. (Watzlawick, 1985).

La comunicación es entendida como una responsabilidad compartida y la comunicación interna debe tener como objetivo principal contribuir con el logro de sus resultados. Se buscaría respaldar el logro de los objetivos institucionales fortaleciendo la identificación de los miembros, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. (Andrade, 2005).

De esta manera se propone un Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) para abordar esta problemática comunicacional planteando un taller psicoeducativo como estrategia. Éste implica una forma de enseñar y de aprender en grupo, en un hacer productivo, estableciendo la importancia de la experiencia en el aprendizaje, donde los protagonistas son todos los involucrados en conjunto. El taller va a funcionar en grupo y cooperativamente, desde una modalidad interdisciplinar y enfoque sistémico. Se considera al taller como un grupo social organizado y superador de jerarquías, que a través del uso adecuado de técnicas alcanza su mayor productividad. Por lo tanto la utilización de técnicas grupales permitiría desarrollar las potencialidades del trabajo grupal. (Ander-Egg, 1999).



# ANTECEDENTES

## ANTECEDENTES

Como primer antecedente que se corresponde con el problema planteado se puede mencionar un artículo titulado: “Los problemas de comunicación en la empresa familiar” (Gisber Soler & García Tripiana, 2014) que consideró a la mala comunicación como una “pesadilla” para las organizaciones. Los autores sostuvieron que la mayoría de los problemas internos de las organizaciones estaban directamente relacionados con una mala gestión de la comunicación interna pudiendo debilitar la relación entre los miembros. Intentaron identificar las causas que producen fallas en la comunicación para modificarla y planificarla de modo efectiva.

En la investigación mencionada se tuvieron en cuenta técnicas tanto de investigación cuantitativa como cualitativa. La observación, el método experimental y la encuesta se agruparon en las primeras; mientras que las segundas estuvieron conformadas por la entrevista libre, la entrevista en profundidad, la entrevista semiestructurada y las reuniones de grupo de discusión libre.

En la investigación se consideraron cuatro objetivos específicos: identificación, información, integración e imagen. La investigación apuntaba entre sus factores a profundizar la relación entre la comunicación y sus causas. La identificación buscaba por ejemplo reforzar la cultura de la empresa y generar o mantener el sentimiento de pertenencia. La integración intentaba mejorar el clima de comunicación. La imagen se inclinaba a facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre sus públicos.

Concluyeron que las ventajas de una buena comunicación se logran manteniendo a los empleados en la toma de decisiones, permitiendo que se genere un sentimiento de pertenencia y colaboración que dará lugar a obtener beneficios hacia la empresa y a los mismos trabajadores.

Otro antecedente que fundamenta la importancia de la gestión de la comunicación en empresas es una tesis que propuso la implementación de estrategias de ésta índole para mejorar la imagen y reestructurar comunicacionalmente una institución pública. El estudio partió del concepto básico de una organización y el trabajo coordinado para la obtención de metas y objetivos específicos. Bajo el título: “Las estrategias de comunicación organizacional como herramienta para mejorar la imagen corporativa, caso: Dirección de Cultura de Cotopaxi” (Christian & Villaroel, 2014), se realizó la importancia de la comunicación organizacional. Plantearon que es fundamental una comunicación de tipo eficaz porque las funciones de planificación, organización y control adquirirían consistencia mediante la comunicación organizacional; considerándola esencial por ejemplo para la integración de las funciones administrativas, en selección, evaluación y capacitación de los líderes, entre otros. Sostuvieron que una buena comunicación interna en el trabajo es vital, permitiendo que el empleado sea escuchado y al mismo tiempo pueda expresar sus puntos de vista. Afirmaron que uno de los vértices que permite que los empleados permanezcan en el lugar de trabajo es generando esta lealtad.

Al mismo tiempo manifestaron que es necesario conocer todos los aspectos esenciales que conforman una organización, desde su historia hasta llegar a su estructura integral, los grupos de interés, los accionistas, los directivos, los proveedores, los clientes, el personal, las formas de comunicación utilizadas, etcétera.

Mencionaron que en la comunicación descendente es necesario que el empleado conozca qué se pretende realizar y qué mensaje se desea comunicar. En relación a la comunicación ascendente observaron que para mejorarla es de importancia desarrollar reuniones de trabajo consecutivas, consideraron a la comunicación escrita (manuales, boletines informativos, correos electrónicos) como uno de los medios más eficaces, permitiendo claridad en la información. Sostuvieron que la comunicación oral también es parte de la organización facilitada a través de reuniones, charlas, encuentros entre jefes y empleados, o entre el personal solamente.

Tuvieron en cuenta que la planificación es un proceso esencial en la organización que permite definir cómo llegar a realizar una actividad; pero que en base a un análisis de la situación actual, de definir los objetivos y las estrategias, se podrían mejorar los procesos de comunicación.

La investigación en este caso fue considerada descriptiva, de campo y bibliográfica. El método fue de tipo cualitativo y cuantitativo. El primero permitió analizar la problemática dentro de un paradigma crítico, donde intervinieron las opiniones y expectativas de los involucrados; el segundo dio lugar a la búsqueda sistemática de datos a través de una encuesta. Dicha técnica se aplicó a los usuarios de los servicios de la Dirección de Cultura que mensualmente eran aproximadamente 620 personas y al personal que fueron ocho.

Luego del desarrollo de la investigación, la propuesta que se planteó fue un plan de comunicación organizacional externo e interno. En relación a la estrategia de mejoramiento de la identidad corporativa interna se programaron talleres de capacitación al personal con respecto a la identidad corporativa del momento, la misión, la visión y los ejes estratégicos;

sondeos de opinión semestrales internos con el personal sobre sus expectativas con relación a los proyectos; creación de un manual con las políticas de comunicación institucional que sean viables para toda la institución.

Teniendo en cuenta la estrategia de desarrollo de canales de comunicación interno se propuso un periódico mural, boletines informativos, elaboración de un reglamento interno, reuniones bimensuales.

Entre las estrategias para mejorar las buenas relaciones entre empleados y la comunicación interna se planteó por ejemplo establecer un sistema de compensación premiando al trabajo por determinados resultados, reuniones mensuales para establecer su opinión sobre los aspectos negativos y positivos.

Un tercer antecedente considerado es un trabajo de grado, “La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, corredores de Seguros S.A.” (Osorio Madero, 2009). El autor planteó que la comunicación se ha convertido en el origen de cualquier proceso que implique la interacción de dos o más individuos. Es a partir de esta concepción que observó en las empresas la necesidad de crear un departamento para la organización de sus procesos, sabiendo que la comunicación es un aspecto fundamental y es evidente la necesidad de políticas que trabajen sobre ello.

La primera etapa del trabajo consistió en el diseño y la aplicación de una encuesta a veintinueve empleados de diferentes cargos, indagando percepción y uso de los medios de comunicación, servicio al cliente, comunicaciones internas, clima organizacional. La segunda etapa fue la realización de dos entrevistas, la primera con la subgerente y la

segunda con el director comercial. A partir de los resultados se elaboró un plan estratégico de comunicaciones interno y externo para mejorar el servicio al cliente brindado por la empresa.

Teniendo en cuenta a los empleados, entre las estrategias que se propusieron se encuentran la creación de un boletín electrónico semanal y definición de comités por áreas. En relación a los clientes se propuso por ejemplo realizar encuestas de servicio a los clientes para conocer las necesidades de comunicación y servicio de los clientes.

Como conclusión expuso la importancia de la comunicación tanto interna como externa de la organización; con la formulación del plan estratégico se demostró la ventaja competitiva que tiene la estructuración, además de ubicar a la comunicación en todas las actividades que confieren a la organización.

Otro antecedente refiere a “Una propuesta de un modelo teórico-práctico para la gestión integral de comunicación empresarial” (Enrique Jiménez & Morales Serrano, 2010), donde se manifestó que la comunicación debe ser gestionada siempre en sus distintas aplicaciones y situaciones.

Se realizó una investigación cualitativa a veintidós empresas de consumo y servicios con el objetivo de conocer cómo se estructura y gestiona la comunicación integral y averiguar las diferencias que existían en la gestión de la comunicación entre los diferentes perfiles de empresa. A lo largo de la investigación se observó cómo se estructura la comunicación en las empresas investigadas y se confirmó que está considerada como una herramienta estratégica de gestión y es uno de los principales valores intangibles de las organizaciones.



El modelo de gestión integral de la comunicación que se planteó parte de una estructura, presentada en forma de red, compuesta por una dirección de comunicación, eje central de la planificación estratégica integral de la comunicación empresarial, que reparte sus responsabilidades en cuatro áreas de acción: comunicación corporativa, comunicación interna, comunicación comercial y comunicación de crisis. En la dirección de comunicación concentraron la planificación estratégica de la comunicación integral, la gestión de la comunicación de la máxima autoridad de la empresa y la responsabilidad de ser el portavoz de la organización.

Plantearon la necesidad de tener en cuenta dentro de un modelo holístico de comunicación las cuatro áreas establecidas. A partir de ellas diseñar los caminos concretos para implementar la estrategia global de comunicación de la empresa y el resultado de una gestión interactiva de las cuatro, que permitiría generar acciones y mensajes coherentes dirigidos a un mismo objetivo final, el logro de la imagen y la reputación deseadas.

Otro antecedente significativo refiere a una tesis, “Diagnóstico de la comunicación estratégica en las empresas salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo” (Rivas Raimundo, Hidalgo Menjívar, & Ramírez Ortega, 2010), que tuvo como objetivo aportar información sobre el conocimiento y la práctica en relación a la comunicación. Plantearon que si no se cuenta con una buena gestión de la misma se enfrentarían con problemas en sus retos diarios y que una empresa debe considerarse desde una perspectiva holística y no fragmentada en sus funciones.

Primero encuestaron a veintidós empresas del universo total de treinta que pertenecen a la Asociación de Distribuidores de El Salvador y luego realizaron cinco entrevistas a

profundidad a ejecutivos de niveles gerenciales de las siguientes empresas: Distribuidora D´CASA S.A. de C.V., Kimberly-Clark de El Salvador, Bayer de El Salvador, La Fabril S.A. de C.V., Distribuidora C. Imberton, S.A. de C.V.

Primeramente evidenciaron una aceptación de las empresas de la importancia que tiene la comunicación para el buen desempeño de todas las funciones empresariales. Sin embargo, pesar de esta conciencia la mayoría de respuestas indicaron que comunicación es sinónimo de transmitir información desde los niveles jerárquicos altos hacia abajo, donde no se contribuye a un proceso de construcción de sentido y de fortalecimiento a la empresa, reduciéndola a un sentido utilitario y no con una visión de planificación estratégica.

Constataron que no existe una posición única responsable de la comunicación demostrando de esta manera poca claridad conceptual sobre este tema. En su mayoría las empresas han elaborado planes corporativos anuales, en su mayoría de venta y mercadeo, no de planes integrales que responderían a una estrategia definida.

Los autores concluyeron que la forma que toma la comunicación básicamente fue descendente y que el problema recayó en que no existe retroalimentación y que carecen de sincronía entre departamentos, por lo que plantearon los siguientes cursos de acción. Las empresas deberían trabajar un plan estratégico, al menos quinquenal, donde quede plasmado su visión a corto, mediano y largo plazo. En este plan debería incluirse la comunicación como parte de la estrategia corporativa. Enunciaron que es necesario preparar a un personal dedicado y especializado en el manejo de la comunicación interna. Sería ideal la creación de un departamento para manejar la comunicación de la empresa,

pero si esto no es posible se debería preparar a personal de las diferentes áreas para garantizar que la comunicación fluya correctamente al interior de las organizaciones.

El artículo titulado “Taller multidisciplinario para el desarrollo de competencias de comunicación lingüística de la investigación” (Marines, Heredia, Solís, & Mena, 2014) se considera como antecedente del presente trabajo. En éste se presentó el diseño y evaluación de un taller dedicado a promover las competencias de comunicación lingüística y de investigación en alumnos de Licenciatura de Ingeniería en la Universidad Autónoma de Yucatán para reforzar su formación integral.

Plantean que debe hacerse algo para que los egresados se inserten de manera responsable y eficiente, haciendo desaparecer las barreras inter y multidisciplinarias, buscando soluciones asertivas que impacten positivamente en la sociedad. En este sentido dicen que para la comprensión del mundo no alcanza con estudios disciplinares, la transdisciplinareidad contribuye hacia un conocimiento superior que cruza las fronteras del conocimiento disciplinar interpretando una realidad más integrada.

Los autores diseñaron un taller transdisciplinar consistente en tres talleres con quince sesiones de dos horas por periodo semestral, con exposiciones tanto de profesores y alumnos y actividades de sensibilización, investigación y de trabajo en equipo; complementado con sesiones de análisis, reflexión y discusión. También utilizaron diferentes tipos de lenguaje: escrito, grafico, textual, artístico, visual, matemático, herramientas tecnológicas y recursos didácticos.

Entre las competencias del perfil de egreso de los participantes se encontraban el comunicarse asertivamente, desempeñarse eficazmente en equipo de trabajo

transdisciplinario y debatir ideas con respeto y tolerancia hacia diferentes corrientes de pensamiento.

Entre las actividades de aprendizaje que se utilizaron se encontraron:

- Lectura de investigación científica
- Redacción de trabajos de investigación científica
- Entrevistas en persona y por web
- Exposición de temas ante grupo presencial o virtual
- Exhibición de películas de acuerdo al quehacer profesional
- Comunicación y expresión de conocimientos utilizando como herramienta cualquier tipo de lenguaje
  - Técnicas de escucha y concentración
  - Práctica en debates
  - Interactuar en equipo transdisciplinario.

El instrumento utilizado para la evaluación del taller usó cuatro niveles de respuesta: muy bien, bien, regular y mal. Entre un 60 y 90% de los expertos calificaron todos los rubros en la escala de muy bien. El 100% de los estudiantes consideraron que los objetivos fueron relevantes para la adquisición de las competencias comunicativas y de investigación. Por lo tanto se presentaron evidencias significativas en la efectividad de la propuesta pedagógica implementada.

Otro antecedente que fundamenta la utilización de talleres para mejorar la comunicación es el que se titula “Diseño y realización de talleres de capacitación en comunicación y trabajo en equipo para facilitar un proceso de integración empresarial” (Mogollón Vivas, 2009). El trabajo estuvo orientado a diseñar y ejecutar un plan de capacitación para mejorar comportamientos hacia una integración de los empleados durante un proceso de fusión de dos empresas electrónicas, Backbone y Soulmetal, debido a un diagnóstico previo que demostró deficiencias en los procesos de comunicación y trabajo en equipo.

El autor diseñó y realizó dos talleres de sensibilización y medición de conocimientos sobre comunicación y trabajo en equipo para luego proponer un plan de acción. El proyecto fue desarrollado en la ciudad de Bogotá con duración de cuatro meses iniciando en agosto de 2008. Los participantes fueron veinte de nivel administrativo y operativo. Los temas a tratar fueron las barreras de la comunicación, tipos de comunicación, comunicación interna, entrenamiento en comunicación, tipos de equipo de trabajo, ventajas de trabajar en equipo en las organizaciones.

Los resultados evidenciaron barreras en la comunicación como la filtración, percepción selectiva, defensa y lenguaje y ciertos obstáculos (ruido). Se observó que la empresa se encontraba en una etapa de ajuste por la fusión de las empresas que dio lugar a no mantener una comunicación efectiva. Se manifestaron conclusiones importantes en la consciencia del lenguaje que se utiliza para comunicar y que un mejor control de las emociones lograría cambiar conductas y propiciar diálogo interno más asertivo y equilibrio en el uso del tiempo.

En cuanto al trabajo en equipo se evidenció facilidad de interacción entre los miembros y un permanente aprendizaje considerando al equipo como grupo de trabajo, marcando un interés en las relaciones interpersonales.

Los colaboradores de la empresa entendieron la importancia de la sensibilización de su quehacer diario dando así un inicio a un campo comportamental duradero en el tiempo.

Como recomendaciones para la empresa se plantearon:

- A los directivos que revisen y definan la estrategia empresarial a futuro cercano, definición de objetivos, procedimientos y políticas que permitan cumplir con los resultados esperados
- Diseñar y realizar un programa de capacitación en el que se presenten los diversos cambios que surgen en los procesos de la organización para evitar futuros errores
- Crear espacios de integración y comunicación para fortalecer la escucha activa y logren expresar sus ideas y sentimientos
- Diseñar e implementar un programa de reinducción para acordar las tareas de cada uno
- Tener en cuenta los resultados de este estudio para establecer los planes de desarrollo individual de los colaboradores y así fortalecer esos comportamientos.

Se puede considerar como antecedente propio de la institución Acquasalud las reuniones que se realizaron con el propósito de abordar temas que competen profesionalmente a sus miembros. Se destaca que fueron dos encuentros y la dificultad de poder plantear objetivos específicos en las mismas.



**OBJETIVOS**

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

El objetivo general que se plantea es:

Mejorar la comunicación organizacional interna entre los profesionales de Acquisalud a través de un taller psicoeducativo.

### OBJETIVO ESPECIFICO

Los objetivos específicos que se abordan son:

- Reflexionar sobre el estilo de comunicación
- Mejorar los medios de comunicación organizacional interna
- Aumentar los espacios de comunicación organizacional interna
- Fomentar el trabajo interdisciplinario entre los profesionales
- Incentivar espacios de interacción profesional.



An illustration showing two stylized human figures from the chest up, facing each other. The figure on the left has vertical stripes, and the figure on the right has horizontal stripes. Between their heads is a large, dense, tangled mass of black lines representing a brain. Two thin black lines connect the brain to the top of each figure's head. The background is a solid light beige color.

**MARCO TEORICO**

## MARCO TEORICO

### COMUNICACIÓN

La comunicación es un aspecto universal en las relaciones sociales y en la vida en general; por lo que es considerada como aspecto principal a tener en cuenta en cualquier ámbito relacional. Los fenómenos comunicacionales poseen un complejo nivel de análisis y al hacerlo de manera aislada puede empobrecer lo observado (Watzlawick, 1985).

En relación a los grupos, Robbins (1999) afirma que ningún grupo puede existir sin comunicación y que ésta solo puede difundirse mediante la transmisión y transferencia de significados de una persona a otra. La comunicación da lugar a cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información; igualmente importantes dentro del desarrollo grupal. El primero hace referencia a controlar el comportamiento individual, mientras que el segundo aspira a aclarar a las personas si se desempeñan de manera correcta. El tercero por su parte permite mostrar los sentimientos, satisfacciones o frustraciones que puede sentir la persona. La información se manifiesta cuando se necesita tomar decisiones, para identificar y evaluar diferentes tipos de opciones.

La comunicación abarca diferentes modalidades:

- Interna - externa
- Vertical (ascendente - descendente) - horizontal - diagonal; dependiendo hacia donde está orientado el flujo de información
- Verbal - no verbal
- Formal - informal (a través de canales oficiales y no oficiales de comunicación)
- Interpersonal (entre individuos de la institución), intragrupal (entre personas del mismo equipo de trabajo), intergrupala (entre miembros de distintos equipos), institucional (considerando a la organización como un todo) (Andrade, 2005).

El tipo de comunicación que se especificará será la denominada comunicación organizacional interna(Andrade, 2005), donde estarían focalizadas las principales dificultades del centro de rehabilitación Acquasalud.

La comunicación organizacional puede ser entendida desde tres perspectivas:

- Como proceso social: ya que la comunicación organizacional abarca los mensajes intercambiables entre los miembros de la institución, y al mismo tiempo entre ésta y su público externo.
- Como disciplina: este tipo de comunicación es un campo del conocimiento que estudia la comunicación en las organizaciones y también entre estas y su medio.
- Como un conjunto de técnicas y actividades: permitiendo desarrollar estrategias que agilicen el flujo de mensajes entre sus miembros, entre la organización y su entorno. En relación al público al que está dirigida se distinguen la comunicación interna, que aspira a que los miembros estén informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de sus objetivos; y la externa en relación al público externo(Andrade, 2005).

El autor también afirma que la comunicación es una responsabilidad compartida y la comunicación interna debe tener como objetivo principal contribuir con el logro de sus resultados. “Respaldar el logro de los objetivos institucionales fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios”. (Andrade, 2005, p. 23).

Otros objetivos que se pueden mencionar son los siguientes:

- A nivel relacional: se busca establecer una relación fluida entre empleados y empleadores por medio de canales adecuados.
- A nivel operativo: facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa permitiendo un funcionamiento ágil y dinámico de las áreas y mejor coordinación entre ellas.

- A nivel motivacional: motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización contribuyendo a crear un clima agradable que redunde en una mejor calidad del trabajo, productividad y competitividad.
- A nivel actitudinal: obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización. Se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa entre los miembros de la organización (Capriotti, 1998).

Se puede expresar entonces que la comunicación organizacional interna incluye directivos, empelados, misión, políticas y objetivos definidos por la organización. Entre sus funciones se aspira a una mejora de la interactividad entre las personas, tanto a nivel profesional como personal. Una buena comunicación estimulará la cohesión entre el grupo al lograr una compenetración y conocimiento mutuo, sin olvidar que favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y compartir los valores establecidos por ésta (Capriotti, 1998).

Se considera a la comunicación interna como instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos organizacionales. Los componentes de la comunicación interna integran todos los elementos que permiten la circulación de los flujos comunicativos. La comunicación circula y fluye a través de múltiples circuitos, canales, mensajes, mediante circuitos de circulación procedimentados en acciones de comunicación (jornadas informativas, hojas informativas, tablero de anuncios, videos, notas, correos electrónicos) (Salo, 2005).

Una de las funciones de la comunicación interna es establecer un dispositivo específico, riguroso y planificado, que sistematice la complejidad que presentan los múltiples canales, circuitos y acciones que con objetivos diferenciados vehiculan un número infinito de mensajes que emergen en todas direcciones, provenientes de emisores distintos con

estrategias y tácticas que se sobreponen, son variables y tienen públicos distintos (Salo, 2005).

La dirección del mensaje desde el emisor o fuente de información pasa transversalmente por las distintas redes y circuitos hasta llegar al receptor final. El medio o soporte debe adecuarse a cada situación: hoja impresa, comunicado oral. Algo parecido ocurre con el canal, que deberá asegurar la correcta recepción de la información. Cada circuito depende de las tareas, las redes y los roles que lo conforman. En cuanto al destinatario, se considera no sólo a quien va dirigida la comunicación sino qué instancias reales de llegada se producen, para controlar mejor la eficacia y los resultados de la acción (Salo, 2005).

Las redes son entendidas como estructuras de relaciones que se establecen en el interior de las comunicaciones de grupo. Las llamadas redes formales hacen referencia a circuitos de comunicación determinados por la organización del grupo, el lugar que cada cual ocupa (organigrama). Este tipo de red indica la existencia de canales entendido como circuito a través del cual circula de información. Se determinan cuatro tipos: la red en círculo, donde solo se comunican con el vecino inmediato; la estrella, como efecto de la centralización de la información; la cadena, donde la comunicación circula de forma secuencial y la de circuitos múltiples que llega a todos los miembros Este tipo de red indica la existencia de canales entendido como circuito a través del cual circula de información (Fischer, 1992).

Las redes informales como sistemas de interacciones son consideradas como no determinadas por la estructura oficial, cubre de manera más amplia el conjunto de relaciones que los individuos establecen entre ellos a título personal. (Fischer, 1992).

Entonces, la comunicación interna es un elemento fundamental de regulación y estabilización que puede ayudar a poner en evidencia problemáticas organizacionales como resolver hechos y acontecimientos imprevistos e inesperados, así como responder tácticamente y rápidamente a la diversidad de situaciones y nuevas realidades en las que se encuentra involucrada la organización. Para que la comunicación interna sea un elemento fundamental para gestionar los cambios debe incrementar los procesos de formación continuada de las personas y prever en su estrategia un programa de formación en comunicación para todos, directivos y profesionales (Salo, 2005).

## INTERDISCIPLINA

En la actualidad las distintas disciplinas no podrían abarcar la completud del conocimiento, si no que sus concepciones se sumergen en los conceptos de diversidad y heterogeneidad teñidos de nuevas perspectivas de enriquecimiento. Se intentaría descentrar el conocimiento rompiendo los campos de acción propios de cada disciplina y de esta manera adentrarse en perspectivas multidimensionales de carácter complejo(Najmanovich, 1998).

Siguiendo con el lineamiento de la autora, estas innovadoras perspectivas se podrían paralelizar con las nociones de sujeto. El mismo no es estrictamente un individuo en sí, ni una sumatoria de células o capacidades, sino una unidad heterogénea y abierta al intercambio, una organización que sólo adviene como tal a partir de las relaciones que establece en su entramado social. El devenir del sujeto tiene su base en los vínculos que va estableciendo y que da lugar a experiencias transformadoras (Najmanovich, 1998).

Lo mencionado permite introducir el término de la interdisciplina propiamente dicha. La interdisciplina nace de la incontrolable indisciplina de los problemas que surgen en la actualidad sumados a la dificultad de encasillarlos. Los problemas, en analogía con la concepción de sujeto, no se presentan como objetos, sino como demandas complejas cargadas de contradicciones (Stolkiner, 2005).

En el contexto propio de la interdisciplina se superponen con una cierta yuxtaposición dos tipos de prácticas: la de la investigación interdisciplinaria y la de la configuración de equipos interdisciplinarios asistenciales; enfoques diferenciados a partir de su producto. En

el primer caso el énfasis está en la producción de conocimientos, en el segundo en la acción. Sin embargo se encuentran relacionados mutuamente, la acción produce al mismo tiempo conocimiento. (Stolkiner, El campo psi, 1999).

De esta afirmación se podría deducir que los espacios en donde puede tener lugar la práctica interdisciplinaria en salud mental son tanto el ámbito académico como el investigativo, cobrando vida en acciones, programas e instituciones de salud (Stolkiner, 2005).

Stolkiner (2005) plantea que el trabajo interdisciplinario está aparejado a un trabajo grupal; la historicidad toma cuerpo junto a la relatividad dejando al margen relaciones puramente lineales. Continuando con este desarrollo se tiene en cuenta a la interdisciplinariedad como un posicionamiento, no como una teoría unívoca, reconociendo la incompletud que caracteriza a cada disciplina, inscripta en la acción cooperativa de los sujetos.

En relación a los equipos de salud, la interdisciplina permite la fluidez de funciones donde el peso que cada profesión pudiese tener se congela. Para lo que resulta necesario un agente que comprenda el lenguaje que se manejan en las distintas disciplinas en juego y opere luego como traductor (Stolkiner, 2005).

Riviere (1985) plantea que al hablar de un abordaje de tipo interdisciplinario actúa la comprensión en detalle y en profundidad de un problema presente. Se conduce a trabajar en grupos formados por distintas especialidades, consiguiendo que a mayor heterogeneidad de los miembros y mayor homogeneidad en la tarea, mayor productividad.



## GRUPO

Un grupo es considerado un conjunto de individuos que mantienen relaciones recíprocas entre sí, implicando un sistema de intercambio entre ellos. Se define como un grupo social, identificable, estructurado, caracterizado por un número restringido de individuos en el interior del cual se establecen lazos recíprocos y desempeñan roles conforme a normas de conducta y valores comunes en la persecución de sus objetivos (Fischer, 1992).

En relación al as agrupaciones sociales, los sujetos se agruparán para a alcanzar ciertos objetivos, respondiendo a los intereses comunes que los unen, satisfaciendo algunas de sus necesidades. Se encuentran en este sentido las siguientes agrupaciones:

- Grupo familiar: individuos implicados en la satisfacción de necesidades fundamentales: procreación, afecto mutuo, relaciones sexuales.
- Grupos educativos: cumplen la función de transmitir la cultura
- Grupos económicos: sujetos que producen y distribuyen los bienes materias y servicios necesarios
- Grupos políticos: tienen como función la gestión de la comunidad
- Grupos religiosos: aquellos que comparten valores religiosos
- Grupos recreativos: individuos que se reúnen para relajarse (Fischer, 1992).

Dentro de los componentes del grupo se puede afirmar que el tamaño refiere entre ocho y quince personas, aspecto a considerar frente al funcionamiento grupal. Las normas describen las expectativas compartida en cuanto al comportamiento aceptable como manera de actuar. Los roles son entendidos como modelos de conductas definidos por las expectativas de los miembros en cuestión. Los objetivos son siempre más o menos manifiestos e incluso a veces resulta difícil determinarlos, por lo que su problema reside en la diversidad de orientaciones individuales. Por último la cohesión del grupo que asigna la fuerza de atracción del grupo para cada miembro (Fischer, 1992).

Por su parte, el desarrollo de trabajo psicológico con grupos se ha ido incrementando y la implementación abarca en la actualidad diferentes modalidades técnicas y modelos teóricos. (Edelman & Kordon, 2014).

Los grupos se han convertido en un instrumento clínico que ofrece variadas posibilidades, desde una búsqueda de efectos terapéuticos hasta en la utilización del plus que ofrecen las situaciones grupales para la elaboración de diversas problemáticas y para el proceso de aprendizaje (Edelman & Kordon, 2014).

El psiquismo se construye a partir de una matriz grupal, la familia o el grupo primario, en el cual se van a desarrollar las primeras configuraciones vinculares y se va a constituir la identidad personal. Este grupo es considerado portavoz inicial de un discurso que determina ciertos rasgos de identificación a partir de la inscripción histórica social; es el mediador del contacto social que garantiza a cada persona ser reconocida como miembro de una determinada cultura a cambio de constituirse en portavoz de la misma (Edelman & Kordon, 2014).

El individuo integra otros grupos de pertenencia y de referencia que inciden en la producción de nuevas identificaciones y mantienen el apuntalamiento<sup>1</sup> del psiquismo.

El psiquismo está constituido como un grupo, o grupos internos, por internalización de la matriz subjetiva. Al integrar grupos para el desarrollo de sus distintas prácticas sociales,

---

<sup>1</sup> El concepto de apuntalamiento pone el acento en lo que amenaza con caerse y reclama una consolidación, un refuerzo. Indica la existencia de un sistema de apoyos múltiples, una red de solidaridades que sostienen el funcionamiento del psiquismo. Implica la presencia permanente de un movimiento, movimientos de apoyos y de desapoyos, de aperturas y cierres, de crisis y creación (Bernard, 1996).

el sujeto pone en juego su propia estructura grupal interna para establecer sus relaciones intersubjetivas (Edelman & Kordon, 2014).

El grupo juega un papel relevante como sostén, que está al margen de todo dispositivo técnico intencionalmente desarrollado con fines terapéuticos, y es uno de lo plus que la situación grupal otorga. Cuando en una situación de pérdida, de crisis o de catástrofe, fallan los grupos de pertenencia habituales, el agrupamiento permite reconstruir este apoyo (Edelman & Kordon, 2014).

Todo sujeto tiene una doble dimensionamiento: su yo y su afiliación a un nosotros, que lo constituye heredero de la trama de sus identificaciones y de sus referencias de identidad. La posibilidad de implementar los factores de pertenencia y de discriminación en relación a diferentes objetivos clínicos constituye parte del valor potencial del grupo.

Es necesario entonces que haya una cierta distancia entre el sujeto y el grupo. De esta distancia dependerá el grado de pertenencia. La llamada pertenencia madura permite una discontinuidad, una entrada y salida de los grupos que no amenace la identidad personal. Por el contrario si el sujeto no ha podido discriminar su grupo interno del grupo externo de pertenencia, su identidad personal queda fundida con la de un grupo (Edelman & Kordon, 2014).

Los grupos requieren dispositivos específicos para su desarrollo, según sus objetivos. Por dispositivo entendemos el conjunto de condiciones normativas de la tarea a desarrollarse: número de integrantes, tiempo de las reuniones y frecuencia de las mismas, duración limitada o ilimitada del funcionamiento del grupo, pero más especialmente el tipo de intervención de los coordinadores del grupo. Según cuál sea el dispositivo grupal se

producirán determinados efectos y se verán con mayor o menos intensidad ciertos fenómenos (Edelman & Kordon, 2014).

Es posible establecer dos concepciones teóricas permanentemente en polémica. Por un lado existe un modelo que ubica al grupo como un todo, como una unidad indivisa de análisis de manera que se comprende e interviene sobre el conjunto como totalidad. En el otro polo la unidad de análisis es el individuo y las intervenciones y acciones psicológicas están dirigidas a él. En los últimos años se proponen dar cuenta de la relación dialéctica individuo-grupo (Edelman & Kordon, 2014).

## TALLER

El denominado taller psicoeducativo fue el elegido como estrategia ante la dificultad encontrada en los procesos de comunicación de Acuasalud, entendida como problemática principal del centro.

Se ha observado un uso indiscriminado del término taller, denominando de esta manera a la gran mayoría de actividades que tienen un perfil participativo. Sin embargo no todo lo que se realiza bajo el nombre de taller implica transformaciones pedagógicas significativas. El mismo da lugar a modificar relaciones, funciones y/o roles de los agentes involucrados. De esta manera la tarea apunta a la participación, creatividad e investigación; ardua de conseguir en relaciones autoritarias y verticales. Lo que permite afirmar que un clima de participación activa desplegaría las potencialidades de los miembros (Ander-Egg, 1999).

El autor considera que no es tarea fácil definir al taller como una técnica de enseñanza y aprendizaje. Por este motivo su significado es elaborado desde una perspectiva pedagógica, donde abarca un lugar en el que se trabaja, se elabora y se transforma algo para ser utilizado; una forma de enseñar y de aprender en grupo, en un hacer productivo, estableciendo la importancia de la experiencia en el aprendizaje. En este proceso entendido como de enseñanza y aprendizaje los protagonistas son todos los involucrados en conjunto, superando relaciones jerarquizadas. El taller va a funcionar en grupo y cooperativamente (Ander-Egg, 1999).

Ander-Egg (1999) considera en estas líneas de abordaje que un taller es un aprender haciendo, términos utilizados por John Dewey, quien afirma que la experiencia concreta y

vivida es fuente operativa única del pensamiento. Abre la posibilidad de una integración entre teoría y práctica, una predominancia de aprendizaje sobre enseñanza, una concepción de algo como no absoluto, no ajeno al propio sujeto. A su vez, se considera al aprendizaje como proceso dialéctico y repetitivo del pensamiento-acción. Integrando acción y reflexión, teoría y práctica.

Siguiendo estos términos plantea que es una metodología participativa de todos los integrantes en cuestión, aunque es visible cierta dificultad ante tanta formación competitiva en los procesos sociales y educativos. Es fundamental por lo tanto, la reeducación en el aprendizaje para conseguir una cooperación, un entrenamiento para el trabajo cooperativo (Ander-Egg, 1999).

Es una pedagogía centrada en la pregunta, contrapuesta a la de la respuesta; acudiendo a la problematización, interrogación y al arte de hacer preguntas. Al mismo tiempo implica comprensión de los problemas y su posterior indagación (Ander-Egg, 1999).

La modalidad del taller apunta a un trabajo interdisciplinario y a un enfoque sistémico, articulando e integrando las diferentes perspectivas profesionales en una labor interdisciplinar, aceptando el carácter complejo de toda realidad. Ataño a la globalización y a un pensamiento integrador. Sin embargo no se deja de lado las tareas individuales como proceso personal, por lo que surge la necesidad de complementariedad entre lo grupal e individual (Ander-Egg, 1999).

Ander-Egg (1999) considera al taller como un grupo social organizado y superador de jerarquías, que a través del uso adecuado de técnicas alcanza su mayor productividad. Por lo tanto la utilización de técnicas grupales permitiría desarrollar las potencialidades del

trabajo grupal. Opera como desafío constituir un grupo de aprendizaje, de lo contrario la tarea podría frustrarse. Por otro lado es necesario que el tallerista esté capacitado en los instrumentos y métodos de trabajo y que el proyecto a realizar sea factible.

La estrategia pedagógica del taller no apunta a la utilización de un programa particular sino entendido como el planteamiento de objetivos centrada en la solución de problemas. El educador ayuda al educando a que aprenda a aprender con ayuda de otros de forma cooperativa. Igualmente no se deja de lado que el educador no aprenda del educando y de la práctica del taller en sí (Ander-Egg, 1999).

Como el taller involucra la participación de todos los implicados es necesario redefinir sus roles. El educador tiene una tarea de estímulo y asesoría apoyada en incitar, excitar e interesar para que el educando desarrolle sus capacidades. Actúa como facilitador-animador, motivando a que el educando interrogue, piense por sí mismo. También se busca la creación de un ambiente positivo que contribuya a la realización de un trabajo productivo, o a la presentación dinámica de los contenidos teóricos. Podrá intervenir en diferentes situaciones, por ejemplo en la corrección de información, desvíos del tema, utilización de autoridad como verdad, evitación de generalizaciones inadecuadas (Ander-Egg, 1999). A su vez para explicar, lograr nuevos enlaces, respetar los tiempos tanto del encuadre como el del grupo (Maya Betancourt, 1996)

También promueve y propone actividades que faciliten el vínculo grupal y la tarea; protege la libertad de expresión tanto como la de aquellos que no lo hagan, mantiene un nivel de intercambio en el que todos entiendan, participen y puedan ser parte; facilita la

exploración, descubrimiento y la búsqueda de nuevas respuestas y favorece la evaluación y retroalimentación constante (Maya Betancourt, 1996).

Por su parte el educando es sujeto de su propio aprendizaje a través de un trabajo autónomo y entrenamiento para el desarrollo de su personalidad (aprender a ser). Se busca la capacidad de aprender a aprender como adquisición de autoformación. Desarrollar un descubrimiento personal (aprender a hacer) y aprender a convivir y cooperar, ya que los objetivos se alcanzan como producto de un trabajo conjunto. Se apunta a asumir participación activa y responsable en un clima de cooperación del equipo a través de la libertad y respeto (Ander-Egg, 1999). Este rol incluirá el expresarse, argumentar, analizar, participar, manipular cosas; tener libertad y autonomía, comprender las necesidades del grupo y del individuo, entre otras (Maya Betancourt, 1996).

Igualmente se trabaja sobre una pedagogía de la responsabilidad compartida, teniendo en cuenta que la relación entre los intervinientes responde a la realización de una tarea en común. En taller exige un trabajo en equipo, actuar con los demás, colaborar con los otros, distribuir funciones y responsabilidades, aprender a escuchar a los demás (Ander-Egg, 1999).

Por lo tanto, el taller debe tomarse como estrategia operativa más que como una simple aplicación de métodos o técnicas, como una estrategia pedagógica que comprende objetivos, métodos y técnicas como una totalidad. Cabe aclarar que en un punto donde coinciden la tarea educativa y terapéutica es en romper con los estereotipos, desestructurando lo previamente aprendido y volviendo a reestructurar nuevas realidades posibles. (Maya Betancourt, 1996).



En un grupo se logra la síntesis de hacer, sentir y pensar que cada participante aporta en el proceso de aprendizaje. A través de estos se posibilitan los procesos de comunicación, superación de conflictos personales, transformarse-transformar y re transformarse, apropiándose del conocimiento, aprender a pensar y aprender a aprender. (Maya Betancourt, 1996).

El clima del taller debe ser de confianza y animado ligado a ser un proceso vivo y dinámico en el cual las personas que son parte interactúan compartiendo sobre lo que aspiran, hacen, buscan y desean. El plan del taller debe ser abierto, con un punto de partida pre establecido, pero debe poder surgir y desarrollarse durante el proceso, identificando y definiendo problemas que marcaran el rumbo a redirigir. (Maya Betancourt, 1996).

An illustration of two stylized human figures from the chest up, facing each other. The figure on the left has vertical hatching, and the figure on the right has horizontal hatching. Between their heads is a large, dense, tangled mass of black lines, resembling a brain or a complex network. Two thin lines connect the sides of this mass to the inner ear areas of the two figures. The background is a solid light beige color.

**RELEVAMIENTO  
INSTITUCIONAL**

## RELEVAMIENTO INSTITUCIONAL

Aquasalud es un centro de rehabilitación que se encarga principalmente de brindar servicios de asistencia y tratamiento a personas con una particular patología traumatológica.

Teniendo como eje al relevamiento institucional y los datos provenientes de la entrevista con la dueña de la institución, se menciona al año 1996 como fecha de inicio de sus actividades. El espacio físico en ese entonces no coincidía con la ubicación actual, se encontraba situado en la calle Moreno de la ciudad de Río Cuarto. Luego de dos años de su creación el traslado tuvo lugar a la calle Paunero de la misma ciudad.

El motivo de la creación de Acquasalud reside principalmente en el desempeño profesional de su dueña: D. E., licenciada en kinesiología y fisioterapia, quien comenzó su labor en forma individual y con el correr del tiempo fue proponiéndose nuevas metas y desafíos, lo que le permitió ir creciendo y perfeccionando el centro que hoy dirige.

La elección del nombre de la institución Acquasalud hace referencia al concepto propio de salud, a mejorar la calidad de vida, mejorar la salud de la persona que acude al centro. Si se descompone el término “acqua” se relaciona directamente con el agua y pileta y lo que trae aparejado: tranquilidad, paz; asociado a dedicación, paciencia. Ésta inclinación hacia el concepto de agua permitió al mismo tiempo elegir los colores azules y celestes para la conformación del logo.

La imagen que pretende y aspira transmitir la institución está centrada en la seriedad y el profesionalismo, siendo un hecho que los profesionales están perfeccionándose

permanentemente y la seriedad está presente a la hora de tratar al paciente. Al mismo tiempo la característica que los distingue de otras instituciones es la trayectoria de casi 20 años de ejercicio junto a la confianza de los médicos al momento de derivar sus pacientes. Teniendo en cuenta las relaciones internas se procura que el equipo profesional funcione sin conflictos, se sostiene que la comunicación lleva al consenso y a un mejor rendimiento laboral.

El centro está distribuido a partir de diferentes especialidades, cada una de las cuales ocupa un espacio físico diferente y se encuentra organizada con elementos y equipamientos necesarios para su práctica. Cuenta con cinco consultorios fisiokinésicos, un espacio reservado para el gimnasio y pilates, y un área donde se encuentra la pileta con sus correspondientes vestuarios.

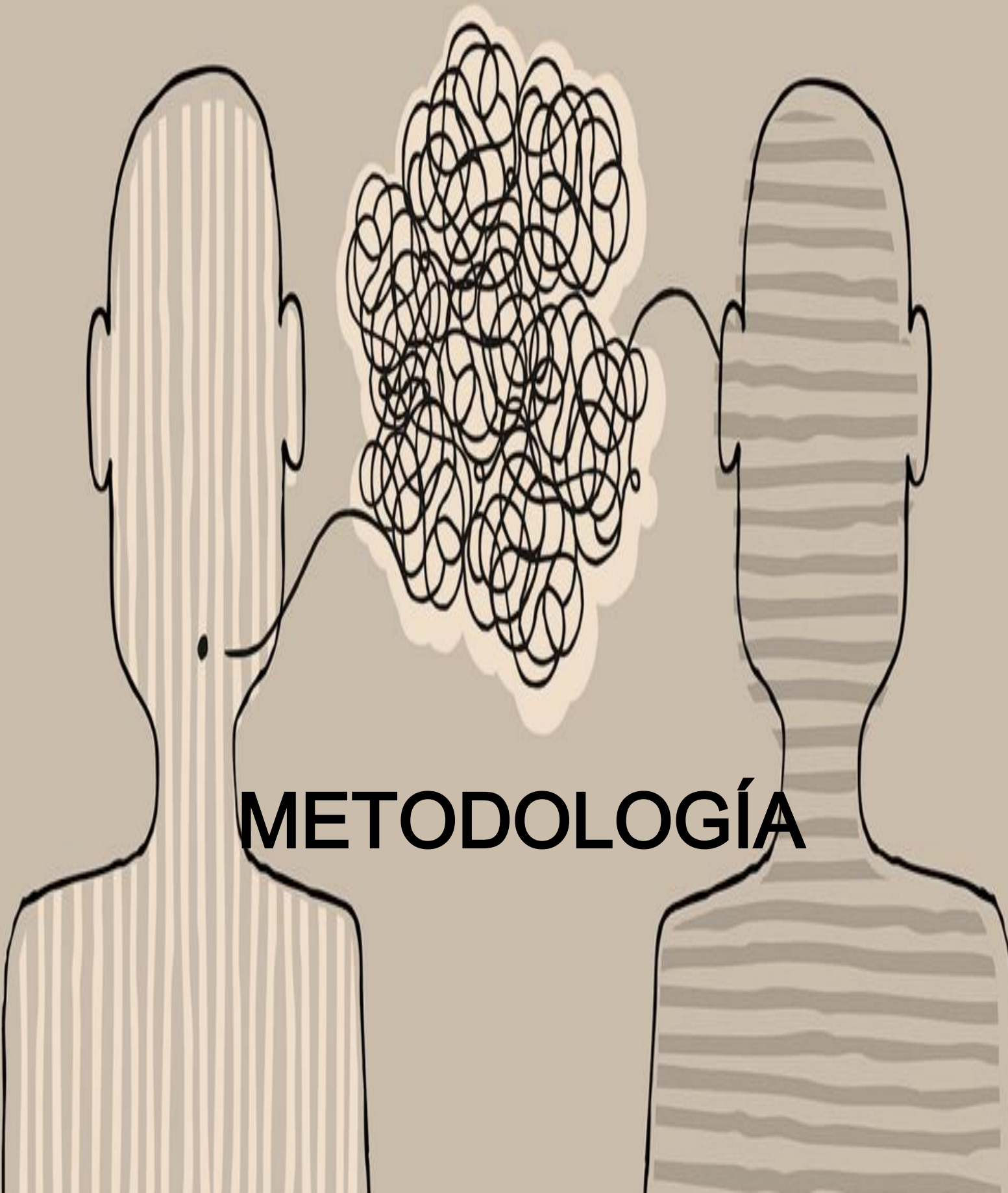
A continuación se mencionarán las áreas que lo componen con sus respectivos agentes involucrados:

<b>NOMBRE DEL AREA</b>	<b>AGENTES INVOLUCRADOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
DIRECTIVA	KINESIOLOGA	UNO
CONSULTORIO DE KINESIOLOGIA Y FISIOTERAPIA	KINESIOLOGOS PRACTICANTES DE KINESIOLOGIA	TRES DOS
PILETA	PROFESORES DE EDUCACION FISICA KINESIOLOGOS PSICOMOTRICISTAS	TRES DOS UNO
GIMNASIO	PROFESORES DE EDUCACION FISICA KINESIOLOGOS	UNO UNO
PILATES TERAPEUTICO	PROFESORA DE EDUCACION FISICA	DOS
ADMINISTRATIVA	SECRETARIAS	DOS

De esta manera, cuando una persona ingresa el centro las posibilidades que se le ofrecen para su atención son variadas. Sea cual sea la condición por la cual la persona se dirige a la institución: por alguna cuestión de tipo traumatológica o por decisión particular sin que medie ésta; puede acudir a las prácticas propias del consultorio fisiokinésico; o dirigirse al gimnasio con la supervisión de profesores o kinesiólogos que guían los ejercicios que cada

persona realiza. Puede al mismo tiempo asistir a clases de pilates terapéutico. Si la elección recae en el área pileta, se abren dos posibilidades de diferente envergadura: la llamada pileta personalizada a cargo de un profesor de educación física o la práctica de hidroterapia con la intervención de un kinesiólogo.

El desempeño del centro es de carácter privado, incluso pueden acudir a través de mutuales, obras sociales, gremios, etc. El tipo de público al que está dirigido se condensa en cualquier tipo de paciente que necesite un proceso de rehabilitación, relacionado sobretodo con la traumatología, y a su vez al público en general que requiera de las actividades que allí se ofrecen. Con los pacientes el objetivo principal que se aspira es lograr una mejoría dentro de las posibilidades existentes, mejorarle la calidad de vida, sin dejar de lado el tipo de paciente o patología que presente. Los profesionales intentan llegar a ese mismo punto si se trata de una persona que acude de forma voluntaria, donde no medie la existencia de una operación o patología.



# METODOLOGÍA



## METODOLOGIA

La metodología utilizada fue de carácter cualitativa ya que se basó en un proceso inductivo, partiendo de lo general hacia lo particular; permitiendo identificar los procesos naturales de los fenómenos y así interpretar sus significados; a partir de la obtención de datos de los profesionales y su contexto en profundidad. (Hernández et al., 2006). El diseño fue de tipo exploratorio y descriptivo debido a que no se contaba con información y antecedentes respecto al tema tratado y se pretendió detallar los fenómenos observados.

En cuanto a las técnicas para recabar información se utilizó la entrevista no estructurada, con su respectivo instrumento de guía de preguntas (León & Montero, 2003), y la observación participante (Quivy & Campenhoudt, 1999).

En relación a la primera se utilizó un tipo de muestreo probabilístico ya que no se puede determinar con exactitud la probabilidad de que cada elemento de la población forme parte de la muestra (León & Montero, 2003). El muestreo fue considerado a propósito ya que las unidades muestrales fueron seleccionadas según criterios del investigador (León & Montero, 2003). Uno de ellos estaba dado principalmente por el sector en que estaba involucrado, sabiendo que el centro se organiza de acuerdo a distintas áreas: directiva, consultorio, pileta, gimnasio, pilates y secretaría. Otro criterio que se tuvo en cuenta fue el momento de ingreso de cada sujeto, la trayectoria que han tenido en el centro; de manera que se seleccionó personal que ha iniciado recientemente hasta algunos que hace años que allí trabajan.



El tipo de entrevista no estructurada permitió abarcar preguntas orientadoras en determinados ejes y la posibilidad de que surja variada información a partir de ciertos disparadores. Al mismo tiempo se trabajó con preguntas cerradas para limitar el campo de interrogantes.

La entrevista dirigida a la dueña de la institución permitió ir configurando la historia de la institución, el organigrama presente, los actores involucrados, su ideología basada en la visión, misión y filosofía, entre otros aspectos que hacen a su recorrido histórico. Por otra parte, sabiendo que el centro cuenta con distintos profesionales y que cada agente está dedicado a distintas tareas, la perspectiva que cada uno pudo brindar del centro permitió recoger miradas desde cada disciplina interviniente, de sus objetivos, modos de funcionamiento, concepción de la institución, comunicación, dinámicas en juego, entre otros.

Tomando en cuenta la entrevista no estructurada se planteó como guía las siguientes preguntas. Las dirigidas a la dueña de la institución fueron:

- ¿En qué año se fundó la institución?
- ¿Cuál podría ser considerado el motivo de su creación?
- ¿Cómo se configura el organigrama?
- ¿A qué tipo de público está dirigida?
- ¿Qué objetivos se plantean como institución?
- ¿Cuál es la imagen que se pretende transmitir?
- ¿En qué sentido piensa que se distinguen de otras instituciones?
- ¿Tienen algún lema que caracterice a la institución?
- ¿Cómo piensa al funcionamiento del equipo de profesionales dentro de la institución? ¿Considera un trabajo en equipo?
  - ¿Cuentan con apoyo psicológico para el equipo técnico?
  - ¿Cuáles son las mayores dificultades con que se encuentran en la tarea diaria?
  - ¿Considera que hay dentro de la institución aspectos para mejorar? ¿Cuáles?

- ¿Considera que el trabajo de un psicólogo podría contribuir con la mejora de alguno de estos aspectos? ¿De qué manera?

Las preguntas dirigidas al resto de los agentes fueron:

- ¿Cuánto hace que trabaja en la institución?
- ¿Cuál es su función dentro de la institución? ¿Qué tareas realiza?
- ¿Cómo se siente trabajando en la institución?
- ¿Está de acuerdo o conforme con la modalidad de trabajo de la institución?
- ¿Cómo piensa al funcionamiento del equipo de profesionales dentro de la institución? ¿Considera un trabajo en equipo?
- ¿Qué considera que se debería mejorar en cuanto al servicio que ofrece la institución?
- ¿Encuentra algún tipo de dificultad en su práctica cotidiana? ¿Cuáles?
- ¿Qué consideraría necesario para poder resolver estos inconvenientes?
- ¿Cómo es el tipo de comunicación entre los diferentes miembros de la institución?
- ¿Se manifiesta algún tipo de dificultad en la comunicación?
- ¿Considera que el aporte de un psicólogo podría contribuir para resolver determinados inconveniente o problemáticas? ¿Cuáles? ¿De qué manera?

En relación a la observación participante, se considera que los investigadores formen parte del campo de observación o que tengan cierta vinculación con los sujetos observados. Es un proceso entendido como una forma consciente y sistemática por parte del investigador de compartir lo que le permitan las circunstancias, las actividades de la vida, en ocasiones, los intereses y afectos de un grupo de personas. Su propósito es la obtención de datos acerca de la conducta a través de un contacto directo y en término de situaciones específicas en las cuales sea mínima la distorsión producida en los resultados a causa del efecto del investigador como agente exterior (Quivy & Campenhoudt, 1999). Considerando ésta técnica se realizaron cuatro visitas al centro de dos horas aproximadamente cada una. El muestreo elegido fue sistemático (León & Montero, 2003) tomando como criterio los momentos de las jornadas laborales: inicio, desarrollo y la finalización; con el propósito de

observar las dinámicas, modalidades, vinculaciones que puedan llegar a existir en cada una de ellas.

Sabiendo que las actividades de Aqcuasalud se dividen en turnos mañana y tarde, y con el propósito de abarcar los diferentes momentos de la jornada se optó por los siguientes períodos:

- Lunes de 8.00hs a 10.00hs: incluye inicio y desarrollo de actividades.
- Martes de 10.00hs a 12.00hs: incluye desarrollo y finalización de actividades.
- Jueves de 16.00hs a 18.00hs: incluye inicio y desarrollo de actividades del turno tarde.
- Viernes de 18.00hs a 20.00hs: incluye desarrollo y finalización de actividades del turno tarde.

A partir de las técnicas de recolección de datos utilizadas se pudo obtener información sobre organización, funcionamiento y dinámica de la institución, forma de trabajo, entre otras. Los datos obtenidos junto a su análisis permitieron la elaboración de un análisis FODA haciendo referencia a Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que pudieron encontrarse en la institución y que a partir de allí permitieron elaborar un plan de acción perteneciente al ámbito de la psicología.

An illustration showing two stylized human figures from the chest up, facing each other. The figure on the left has vertical stripes, and the figure on the right has horizontal stripes. Between their heads is a large, dense, tangled mass of black lines, resembling a complex network or a messy thought process. Two thin lines connect the tangled mass to the heads of the two figures. The background is a solid light beige color.

**ANÁLISIS DE  
DATOS**

## ANÁLISIS DE DATOS

Desde 1996 en la ciudad de Río Cuarto, Acquasalud funciona como centro de rehabilitación. Una vez realizadas las técnicas de recolección de datos propuestas, puede pensarse que los ejes que allí operan de seriedad, profesionalismo y progresión permanente permiten distinguir una trayectoria diferente que la caracteriza como institución. Otro aspecto a resaltar es el hecho de aspirar como equipo a un trabajo sin conflictos o principalmente a intentar un mejor funcionamiento institucional. Esta última afirmación junto a una posibilidad de perfectibilidad en las prácticas, permiten posibles cambios y mejoras, y el accionar de un psicólogo como posible interventor ante sus dificultades. Se abre un espacio a este profesional que podría aportar ayudando a ver otras aristas y en este caso plantear la propuesta pensada, e incluso posteriormente ejecutarla.

Se puede mencionar como una de las principales fortalezas del establecimiento la valoración de la forma de trabajo: con libertad y responsabilidad en la toma de decisiones, y el interés en profundizar sus conflictos y sus respectivas soluciones. Estas cualidades pudieron observarse en las entrevistas en sí mismas, en la apertura de cada agente en dar su punto de vista y desarrollar su experiencia personal de trabajo. En este sentido la propietaria del centro intentó a cada momento colaborar y ampliar sus respuestas estando disponible ante cualquier inquietud posterior.

Se evidenció desde la observación participante una modalidad de trabajo basada en la confianza, colaboración y respeto entre el equipo en general y desde la dueña hacia ellos. Los actores de Acquasalud se mostraron siempre dispuestos y preparados para trabajar, haciéndolo indistintamente si se encontraba su dirigente o no. Respondiendo a las

exigencias de su puesto e incluso brindando suplencias en el caso que se ausentaran sus compañeros. Tal es el caso de una profesora que cumplió con las tareas específicas de la secretaria durante su retirada. En relación a la jefa, lo manifestó en el hecho de permitir que ellos dispongan de las llaves del lugar, o dejándolos a cargo durante su ausencia y en no contar con un sistema de control de asistencias. Sin embargo, en este último aspecto, exigió conocer sus ausentismos y reemplazos correspondientes. Se demostró también un apoyo y fomento por parte de ella a realizar perfeccionamientos académicos e incluso ofrecérselos de forma gratuita. Una vez más surgió la confianza hacia los miembros y su respuesta en forma de colaboración y cooperación.

Otra fortaleza observada fue la capacidad de respuesta del equipo ante nuevas situaciones. Por ejemplo ante la demanda de un paciente por un turno inmediato se pudo responder afirmativamente, o incluso frente a un nuevo ingreso se logró una buena organización de los consultorios. Al mismo tiempo se evidenció una capacidad de disfrute en las actividades y de distensión en momentos laborales como compartir charlas informales. Sumado a una flexibilidad en las tareas, horarios, y dinámicas laborales. Es notorio entonces un clima de cooperación y compañerismo y una apropiada organización interna con una calidez laboral y la presencia de un buen ambiente de trabajo entre el equipo y el público externo. Fueron reiteradas las veces en que surgieron conversaciones con ellos y el interés en sus cuestiones personales.

Acusalud se consideró como un centro de aprendizaje y se pudo constatar en la rotación de los agentes por las distintas áreas y la incorporación de practicantes al mismo. A su vez se depositó seguridad en éstos últimos en posibilitarles la atención de sesiones

completas sumado a sesiones conjuntas con los kinesiólogos en donde se les explicaron cuestiones afines.

La principal oportunidad que se evidenció en la institución fue la confianza de los médicos en efectuar la derivación hacia la misma; siendo la presencia de un ritmo social acelerado una de las fuentes de amenaza hacia Acquisalud, basada especialmente en un sentido económico donde la necesidad de atender a varios pacientes al mismo tiempo podría estar descuidando la atención y dedicación particular que requiere cada uno, no pudiendo cumplir satisfactoriamente con una historia clínica completa o una estrategia de trabajo planificada. Sumado a la competencia de otras organizaciones que ofrecen similares propuestas. Otras oportunidades que brotaron en esta línea fueron una alta demanda de pacientes y la posibilidad que tienen de acceder al centro tanto de forma particular como a través de convenios con distintas mutuales.

Cuestión recurrente que emergió fue la dificultad de comunicación entre los profesionales, específicamente entre las diferentes áreas de trabajo, evidenciándose una circulación acotada de la información. En las entrevistas los personajes que allí trabajan la consideraron como demanda principal y desde la observación se evidenció entre las áreas sólo la trasmisión del nombre de la patología del paciente sin hondar más allá de eso. En el hecho de que la dueña realizó indicaciones particulares a cada uno de forma verbal, en un contexto de pleno ejercicio laboral y de forma rápida. También las consultas que se realizaron entre los agentes poseen estas características y en algunas ocasiones en frente de los mismos pacientes; en una oportunidad se preguntó sobre la atención de una persona en un contexto donde ésta estaba involucrada.

Dicha dificultad tuvo aparejada consecuentes repercusiones sobre el accionar institucional, tal es el caso de descuidar al paciente que recorre las diferentes áreas como se mencionó anteriormente, y la posibilidad de su deserción por tal motivo. Igualmente se manifestó un compromiso en la dedicación y cuidado del consultante, intentando mejorar la calidad de su práctica diaria. Se planteó la progresión de cada paciente en recomendar las diferentes actividades que se ofrecen permitiendo mejorarle la calidad de vida. De esta manera, la visión hacia el mismo pretendió su cuidado, seguimiento y aspiración a la mejoría de la salud. En este sentido se observó que la dueña exige el seguimiento del paciente y que se le informe sobre la evolución del mismo.

Otra debilidad del centro emergió cuando se superpusieron dos lugares en una clase de pilates o cuando no se cuenta con personal por falta de reemplazos, evidenciando cierta dificultad en la organización de las prácticas laborales. Otro ejemplo de este tipo de modalidad se observó en una disposición institucional en la que el gimnasio permanezca sin profesor los días viernes por la tarde, dejando sin personal a quienes acudan en ese período. Por su parte el espacio físico se concibió como acotado, con presencia de desorden en los consultorios y problemas en seguridad e infraestructura.

Se evidenciaron dificultades en la integración de nuevos miembros, en la entrevista de una profesora explica no conocer el trabajo de los otros profesionales sabiendo que había comenzado con sus prácticas hacía tres semanas; y a la hora de plantear objetivos en las reuniones, que se desarrollaron para mejorar ciertas cuestiones vinculares. Los problemas con los que se encontraron al definir los objetivos, ponerse de acuerdo en la solución de los conflictos y las formas posibles de abordarlos.



En relación a las consideraciones éticas, se redactó un consentimiento informado de la participación en la investigación y una carta informativa sobre el consentimiento mismo, firmados por el investigador y los colaboradores respectivamente. Se contempló en los escritos el objetivo principal de la investigación, en qué consistía su participación y los recaudos éticos referidos a que la información que brindaban en el curso de la investigación era estrictamente confidencial y no sería utilizada para ningún otro propósito fuera de los del estudio sin su consentimiento, adicionando la idea de que podían abandonar la misma en cualquier momento si así lo decidían.

An illustration showing two stylized human figures from the chest up, facing each other. The figure on the left has vertical stripes, and the figure on the right has horizontal stripes. Between their heads is a large, dense, tangled cloud of black scribbles, representing a complex or chaotic thought process. Two thin lines connect the cloud to the heads of the two figures. The background is a solid light beige color.

# ANÁLISIS FODA

## ANÁLISIS FODA

A continuación se presentará el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se identificó luego del relevamiento institucional. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación interna dada por las fortalezas y debilidades de la institución, y al mismo tiempo una evaluación externa, es decir, sus oportunidades y amenazas. El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio entre la capacidad interna y la situación externa de la institución (Ponce Talacón, 2006).

### **FORTALEZAS**

Contar con una imagen de seriedad, dedicación y profesionalismo

Perfeccionamiento académico permanente

Trabajar con libertad, disfrute y flexibilidad

Modalidad laboral basado en la confianza, cooperación y respeto

Calidez laboral

Balance entre flexibilidad y exigencia

Considerar a la institución como centro de aprendizaje

Ofrecer diferentes tipos de actividades

Valorar las modalidades de trabajo del centro

Valorar el trabajo en equipo

Rotación de profesionales por diferentes áreas

Aspirar a que el equipo funcione sin conflictos

Pensar en posibles soluciones a sus conflictos

Pensar en la posibilidad de acudir a un psicólogo como una forma de resolución de conflictos

Predisposición a comprometerse en las soluciones que encuentran a sus conflictos

Plantear objetivos de progresión con los pacientes

Capacidad de respuesta ante situaciones nuevas

### **DEBILIDADES**

Presenciar dificultades en la comunicación entre las diferentes áreas

Circulación de la información de forma acotada entre los distintos profesionales

Dificultades de integración y/o presentación cuando ingresa un miembro al centro

Dificultades a la hora de plantear objetivos en las reuniones

Dificultad en la organización de prácticas laborales

Descuidar al paciente por una alta demanda de trabajo

Encontrar fallas en organizar el protocolo y el programa a seguir con un paciente en las diferentes áreas

No contar con una historia clínica completa de cada paciente

Presencia de desorden en los consultorios

Problemas relacionados a la seguridad e infraestructura

## **ANÁLISIS FODA DE ACQUASALUD**

### **OPORTUNIDADES**

Confianza y derivación por parte de médicos de la ciudad y región

Alta demanda de pacientes

Accionar de practicantes en el centro

Convenios directos con mutuales

Posibilidad de acudir al centro de forma particular

### **AMENAZAS**

Presencia de un ritmo acelerado en la sociedad

Centros de rehabilitación que ofrecen similares propuestas

Posibilidad de deserción de pacientes por el descuido en su seguimiento



**OBJETIVOS DE LA  
PROPUESTA DE**

**APLICACIÓN PROFESIONAL**

## OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE APLICACIÓN

### PROFESIONAL

A partir de los datos recolectados puede mencionarse que Acqualud como centro de rehabilitación funciona en la ciudad de Río Cuarto desde hace aproximadamente 20 años. Un centro con trayectoria que ofrece distinción y genera confianza en profesionales y personas externas a la institución a la hora de elegir sus servicios. Pudo objetivarse una modalidad de trabajo cálida y amena que da lugar a un sentido de pertenencia por parte de los integrantes de Acqualud. Refirieron en reiteradas oportunidades de las entrevistas, libertad y compromiso en el trabajo diario profesional, respeto cooperación y compañerismo.

Resulta significativo aclarar la importancia de la visión de los agentes de Acqualud en considerar como posibilidad real el accionar de un psicólogo en el centro abriendo la oportunidad a una futura intervención; y la capacidad para repensar sus propias prácticas, por ejemplo en realizar reuniones con ese objetivo. También en el hecho de valorar la modalidad de funcionamiento laboral y el trabajo en equipo. Lo mencionado podría actuar como punto de partida en los primeros encuentros y permitir el abordaje de la estrategia elegida.

Se decide intervenir sobre la principal demanda del centro: la dificultad en la comunicación organizacional interna entre los agentes de Acqualud. Se la considera como tal debido a que las demás subyacerían a ésta o bien podrían abordarse de forma secundaria si se actúa sobre la primera. Se intentará que al operar en ella se produzcan



cambios sobre otras debilidades fuertemente conectadas con la primera. Se considera que si se trabaja sobre la comunicación específicamente, se mejore ineludiblemente por ejemplo algunas de las fallas en organizar el protocolo y el programa a seguir con un paciente en las diferentes áreas o se mejoraría la calidad en la trasmisión de la información.

Por lo mencionado se optó por una intervención de un psicólogo de carácter externo a la institución, quien propondría como alternativa de abordaje el desarrollo de un taller psicoeducativo (Ander-Egg, 1999). En cada encuentro se invitará a la participación activa de los miembros del grupo, a desarrollar su creatividad grupal e investigación, y se lo pretende alcanzar brindándoles la oportunidad de opinar, expresarse, tomando en cuenta su opinión, respetando sus puntos de vista, ya que un clima de este tipo de participación desplegaría las potencialidades de los mismos (Ander-Egg, 1999).

Otro aspecto fundamental recae en considerar al taller como un trabajo conjunto e interdisciplinario, de los miembros de Acquisalud con el psicólogo y desde allí afrontar la problemática institucional. Se la trabaja desde diferentes técnicas; interrogando, desarrollando y explicando sus elementos, y se la imagina abordándola tanto desde puntos de vista individuales como grupales.

Sabiendo que una buena comunicación estimulará la cohesión entre el grupo al lograr una compenetración y conocimiento mutuo (Salo, 2005), se la piensa como demanda principal y que su abordaje permitirá avances significativos en campo de pertenencia, resolución de conflictos, elección de medios y canales de comunicación adecuados.

De esta manera se comenzarían a movilizar las estructuras estereotipas y las modalidades comunicacionales fallidas y darían lugar a que circule la palabra como acción

y meta principal de los encuentros. Así progresivamente, las demás dificultades existentes en la institución emprenderían el camino a disminuirse y resolverse como manifiestas de la principal dificultad y demanda institucional.

La propuesta estará diseñada sobre seis encuentros los días sábados, ya que la jornada laboral se extiende de lunes a viernes, con el objetivo que sea alcanzable por todos los miembros del equipo de Acquasalud. La duración será de 90 a 120 minutos aproximadamente por encuentro y el espacio físico a utilizar será el del gimnasio por su extensión y una mejor comodidad. La información brindada por el psicólogo será expresada de una forma clara y entendible respetando el estilo del grupo, y abierta a inquietudes, dudas e interrogantes que puedan surgir.

En el primer encuentro denominado abriendo caminos se buscará el establecimiento de un rapport óptimo para un buen clima y funcionamiento grupal. Las técnicas a utilizar permitirán abrir la confianza y asentar la pertenencia del equipo al centro. Se pretende ir abriendo caminos principalmente a la fluidez en las relaciones laborales y en la circulación de la información, y también entre el vínculo psicólogo-Acquasalud. Se introducirá al equipo a la reflexión y concientización de la comunicación organizacional interna que los atañe.

En el segundo encuentro se dispondrán en cuatro grupos para realizar las actividades propuestas, lo que permitirá pesquisar el funcionamiento entre el equipo y entre las áreas laborales y ver cómo se actúa frente a lo solicitado. De esta manera también se buscará identificar los medios de comunicación utilizados, las diferentes modalidades comunicacionales, la dirección, el contenido, la forma de expresión de la información, entre



otros y la reflexión sobre cada uno de ellos. Se pretende ir entrecruzando redes como lo indica su título, entre las áreas de la institución e ir tejiéndolas para una mejor dinámica laboral.

En el tercer encuentro se apuntará a mejorar el estilo comunicativo del centro desde técnicas vivenciales y donde propongan ellos mismos el desarrollo de nuevas alternativas y caminos frente a la comunicación. Es por esto que dramatizando nuevos horizontes, fomentando la creatividad y protagonismo se intenta llegar a aumentar y generar cambios en progresos de espacios de transmisión.

En el cuarto encuentro se apuntará a identificar los indicadores de un trabajo interdisciplinario. Pudiendo pesquisar cómo se manifiesta el funcionamiento de este tipo de trabajo y resaltando la importancia del mismo. Es por esto que se mantiene una dinámica grupal en cada técnica y se utilizó el nombre profundizando relaciones ya que encuentro a encuentro se pretende abriendo los obstáculos para un mejor funcionamiento de la institución y un mejor conocimiento de las relaciones laborales.

En el quinto encuentro se plantean dinámicas grupales para promover el trabajo interdisciplinar e invitar a un intercambio fluido de la comunicación entre sus miembros. El nombre estrechando manos hace referencia a la interacción entre las personas, el trabajo en equipo entendiendo que en las producciones en conjunto se pueden encontrar a aspectos novedosos, creativos y que el aporte que surge desde allí tiene tal plus de enriquecer las elaboraciones grupales.

En el último encuentro se busca que el equipo profesional encuentre medios para crear espacios de interacción. Se espera que entiendan la importancia de las relaciones entre ellos

y el potencial que puede surgir a partir de allí. También se bridarán herramientas para organizar dichos espacios, rescatando las ventajas e importancia de esta modalidad de trabajo. Se espera que puedan empezar a pensar estas dinámicas como posibles y que con el tiempo las planeen juntos frente a las dificultades o situaciones que requieran abordajes grupales. Siendo el último contacto también se plantean actividades de reflexión e introspección sobre cómo se han sentido, vivido y experimentado el taller.

Se planteará una evaluación de impacto pasados dos meses de éste último contacto que permitirá establecer y profundizar si se han producido modificaciones a nivel laboral, sumado a cómo se han sentido en ese tiempo de posibles cambios.



**ASPECTOS ESPECÍFICOS  
DE LA PROPUESTA**

## ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

### ENCUENTRO I: ABRIENDO CAMINOS

#### OBJETIVOS

- Presentar y explicar el rol que adoptará el psicólogo en dicha institución
- Presentar la modalidad del grupo
- Realizar una presentación de cada participante
- Fomentar la participación activa de los miembros del grupo
- Realizar una breve explicación sobre la importancia de la comunicación y su impacto en las instituciones
- Reflexionar y concientizar sobre la comunicación organizacional interna de Acusalud.

Durante esta primera etapa se agradecerá y se rescatará la importancia de la participación de cada miembro al taller. Se resaltarán el valor de un trabajo conjunto y que sus opiniones y posturas serán escuchadas y tenidas en cuenta para una mejor comprensión grupal y de desarrollo de los encuentros posteriores. También se recalcará el hecho surgido en sus entrevistas de valorar el trabajo en equipo y su modalidad de funcionamiento y que pudieron abrirse a pensar que el accionar de un psicólogo podría ayudarlos a mejorar y/o modificar ciertas cuestiones laborales.

Seguido se presentarán el psicólogo; quien explicitará su rol, esclareciendo encuadre, modalidad de trabajo, duración y objetivos del taller (15 minutos aproximadamente); y cada participante mediante la siguiente técnica (20 minutos aproximadamente). Sentados en círculo favoreciendo el contacto visual y directo, fluidez en la comunicación y en el intercambio verbal, se les dará unos minutos a cada uno para pensar sobre los siguientes ítems laborales y/o personales: lugar de trabajo, instrumento preferido de trabajo y con qué otra/s área/s de la institución se relaciona. Se les dará una hoja y lapicera a cada uno y

seguido uno a continuación de otro expresarán sus elecciones. Luego se les pedirá que recuerde y exprese lo que dijo el compañero de su derecha. De ésta manera se propicia la atención en el otro, el respeto y la comunicación entre el equipo profesional.

La siguiente dinámica aspira a reconocer los elementos que intervienen en la comunicación y la importancia de la misma en un grupo y que es imposible no comunicar. Se elige a una persona del grupo indicándole la consigna de “no comunicar nada”. El resto debe descubrir que intentó comunicar esa persona e ir expresándolo verbalmente. Finalmente se revela que la consigna era no comunicar nada, explicando la imposibilidad de dicha indicación y la importancia del intercambio comunicativo. (15 minutos de duración).

Seguido a través de una presentación verbal con soporte en pizarrón se dará una explicación de 20 minutos sobre la comunicación orientado a las instituciones rescatando especialmente la comunicación organizacional interna, se entregará a una copia a cada uno con los principales temas desarrollados: definición, modalidades, objetivos, gestión, funciones, elementos, entre otros.

Habiendo delimitado el tema se utilizará la técnica del torbellino de ideas para fomentar la participación grupal y personal, la capacidad creadora y conocer principales las ideas que podrían estar circulando sobre la comunicación y su experiencia en Acqualud. Las ideas planteadas se volcarán en un afiche. Se calcula unos 30 minutos de duración.

Habiendo recolectado lo surgido espontáneamente, se realizará la siguiente encuesta a cada uno para profundizar la temática; que permitirá fijar parámetros para poder contrastar

TALLER PSICOEDUCATIVO COMO ALTERNATIVA ANTE LAS DIFICULTADES EN LA  
COMUNICACIÓN INTERNA EN UN CENTRO DE REHABILITACION

con una futura evaluación de impacto y comenzar a profundizar la dificultad institucional que los convoca. La duración aproximada es de 15 minutos.

<u>ENCUESTA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</u>		
Área a la que pertenece:	Directiva Consultorio fisiokinésico Pileta Gimnasio Pilates terapéutico Administrativa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Antigüedad en el centro de trabajo:	Menos de 2 años De 2 a 10 años Más de 10 años	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Lea cuidadosamente cada una de las siguientes afirmaciones y valore su contenido del 1 al 10 (siendo el 1 totalmente en desacuerdo y el 10 totalmente de acuerdo). Por favor solo de una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.		
1	Se le informa sobre la utilidad y relevancia de su trabajo en la organización	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Recibe tanta información que entorpece su trabajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Su jefa le hace sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefa	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	La dirección valora las propuestas de los profesionales	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	Se le permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	Tiene una idea general de las funciones de los servicios/unidades de la institución	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9	Considera que el número de reuniones laborales es adecuado	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10	Considera a las reuniones productivas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11	La información que recibe desde diferentes direcciones/áreas es homogénea	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	En su área existe un circuito formalizado de comunicación interna	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13	Cuando un nuevo compañero se incorpora a la gerencia se informa sobre cuáles son sus funciones	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14	Hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15	Existe una comunicación adecuada dentro de su área de trabajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16	Considera que las distintas áreas están adecuadamente informados por la dirección	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17	Existe una comunicación adecuada entre las áreas institucionales	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Antes de dar por finalizado el primer encuentro, se repartirán dos hojas por participante donde volcarán las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo considera la comunicación organizacional interna en su trabajo?
- ¿Qué modalidades utilizan para su transmisión?
- ¿Qué formas elije para solucionar conflictos comunicacionales?

Se dedican aproximadamente 20 minutos a dicha actividad y se da por finalizado el primer encuentro. Lo producido será entregado al psicólogo para utilizarlo en el próximo contacto. Las preguntas son consideradas disparadores para concientizar la dificultad que atraviesa el centro y la posibilidad de reflexionar sobre la modalidad comunicacional.

## ENCUENTRO II: ENTRECRUZANDO REDES

### OBJETIVOS

- Identificar los medios de comunicación existentes en la institución
- Reflexionar sobre los medios utilizados por el equipo profesional.

El comienzo de este encuentro será destinado a repensar lo trabajado en el primero, abriendo un espacio de preguntas, dudas e inquietudes. Algunos interrogantes serían ¿cómo se sintieron el encuentro anterior?, ¿se han quedado pensando en algo?, ¿qué les pareció el clima de trabajo? De esta manera se intenta que los miembros sean activos en los encuentros y se tendrán en cuenta sus opiniones y lo que vaya surgiendo, sobre todo si algún aspecto necesita ser modificado o mejorado con el correr de los mismos.

Seguido se propondrá dividir a los presentes en cuatro grupos de cuatro o cinco integrantes, siendo el criterio de selección el área a la que pertenecen, de forma que haya en todos los subgrupos la mayor variabilidad en relación a ellas. De esta forma la modalidad de división será la siguiente, donde  $X$  representa la cantidad de miembros involucrados:



TALLER PSICOEDUCATIVO COMO ALTERNATIVA ANTE LAS DIFICULTADES EN LA  
COMUNICACIÓN INTERNA EN UN CENTRO DE REHABILITACION

NOMBRE DEL AREA	AGENTES INVOLUCRADOS	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV
DIRECTIVA	1	X			
CONSULTORIO DE KINESIOLOGIA Y FISIOTERAPIA	5	X	XX	X	X
PILETA	6	X	X	XX	XX
GIMNASIO	2		X	X	
PILATES TERAPEUTICO	2		X		X
ADMINISTRATIVA	2	X			X
	CANTIDAD TOTAL DE PARTICIPANTES	4	5	4	5

Inicialmente se retomarán las preguntas del primer módulo:

- ¿Cómo considera la comunicación organizacional interna en su trabajo?
- ¿Qué modalidades utilizan para su transmisión?
- ¿Qué formas elige para solucionar conflictos comunicacionales?

Las ideas se transmitirán en un afiche y habiendo seleccionado cada grupo un representante, se encargarán de hacer una puesta en común buscando identificar la modalidad que utiliza el centro, profundizar la temática y enriquecerla con el trabajo conjunto; identificándose con el grupo si hubiese respuestas similares y permitiendo ver otras aristas de la misma realidad con las respuestas diferentes que surgieran. De esta manera se intenta reflexionar sobre el estilo comunicacional de Acquisalud. También se busca aumentar el sentimiento de pertenencia, aclarando que son cuestiones grupales que convocan al centro en su totalidad, con responsabilidades compartidas sin descuidar cada desempeño individual, y que existen nuevas formas de mejorar y aspirar a un buen funcionamiento institucional.

La siguiente dinámica consiste en la toma de entrevistas. Siguiendo con los grupos seleccionados anteriormente se escoge uno de cuatro. Cada participante de ese grupo actuará el rol que desempeña en el centro. Como está compuesto por las distintas áreas, se observarán cómo funciona cada una. La actividad se divide en cuatro bloques, en cada uno un participante actuará. El resto de los grupos se dispondrá de la siguiente manera: uno entrevistará a ese sujeto y los otros dos funcionaran como observadores. Los entrevistadores preguntarán específicamente sobre la comunicación con los siguientes disparadores, proporcionados por el psicólogo, para fomentar un intercambio fluido: qué formas de comunicar utiliza, medios, en qué situaciones, a quién comunica, cómo responde la otra parte, entre otros. Los observadores anotan acerca de qué otras cuestiones hubiesen preguntado, en cuáles hubieran ahondado más o no preguntado. También describen lo manifestado sobre la comunicación organizacional y otros aspectos relevantes si así lo consideran. Duración de 60 minutos aproximadamente.

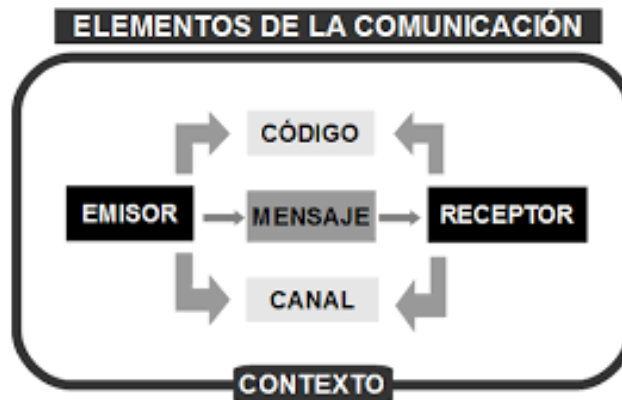
Para finalizar el segundo encuentro se plantea la técnica de foro (20 minutos), donde conducidos por el psicólogo, el grupo discutirá sobre lo trabajado, debatiendo qué elementos surgieron, qué medios y cómo se utilizaron, en qué dirección circuló la información, el contenido de la información, el momento de transmisión, entre otros aspectos.

## ENCUENTRO III: DRAMATIZANDO NUEVOS HORIZONTES

### OBJETIVOS

- Repensar los medios de comunicación utilizados
- Identificar nuevas alternativas ante la comunicación organizacional interna
- Encontrar nuevos espacios de comunicación organizacional interna
- Experimentar y vivenciar nuevos espacios comunicativos.

Para comenzar se les pedirá al equipo que conforme seis grupos, cada uno será el encargado de representar un elemento de la comunicación: emisor, código, mensaje, canal, contexto o receptor.



A partir del esquema presentado se hará una breve explicación de cada uno de los componentes y se les entregará a cada agrupación ciertas características orientadoras que podrían tener sus elementos. Luego un personaje por grupo (designado por ellos) representará o dará las indicaciones respectivas para conformar diferentes escenas. El resto tomará nota de las observaciones que hagan al respecto. Las indicaciones en forma general y como posibles serán las siguientes, para el grupo emisor y receptor poder elegir entre un personaje autoritario, un democrático, uno detallista, uno concreto, etcétera. El canal podrá ser oral, escrito (mensaje, nota, boletín informativo, email). Ejemplos de códigos son el

idioma castellano, señas, imágenes. El mensaje podrá ser armado en forma de pregunta, afirmación, con distintas temáticas. El contexto podrá variar en diferentes ambientes, con posibilidad de que haya otras personas, ruido, silencio, entre otras.

Se montarán entonces cinco escenas donde cada grupo jugará una indicación diferente que elija y dándole la posibilidad de nuevas elecciones si lo quisiesen, fomentando creatividad, poder de decisión y responsabilidad. Una vez finalizada la actividad se hará una reflexión sobre la importancia de cada elemento comunicacional, profundizando la relación entre cada uno e intentando a partir de lo surgido mejorar los espacios de intercambio grupal y proponiendo nuevas ideas. Duración de 60 minutos aproximadamente.

Se cerrará la actividad otorgando unos minutos para expresar abiertamente cómo se sintieron, qué les pareció la propuesta, con qué dificultades se encontraron, cómo sintieron/pensaron su dinámica grupal.

Ya manteniendo los grupos anteriores, se utilizará la técnica del role playing o juego de roles en la que los participantes representarán situaciones que pueden llegar a ocurrir a nivel laboral. La duración propuesta es de 60 minutos. El psicólogo les asignará al azar una a cada grupo particular, el cual elegirá quien va a actuar cada rol, expresando responsabilidad y participación activa. A partir de la experiencia propia del actuar se intenta que vivan y encarnen los personajes denotando protagonismo de la escena y por ende en posibles o reales dificultades institucionales. Las situaciones iniciales serán las siguientes y el devenir de cada una estará a cargo de la creatividad, espontaneidad y labor grupal:

- La llegada de un nuevo miembro a la institución y su inserción laboral.
- Discusión de dos miembros sobre el tratamiento de un paciente sin lograr ponerse de acuerdo fácilmente.

- La organización del equipo frente a la inasistencia no programada de un compañero.
- Un malentendido entre dos miembros del equipo.

En la segunda dinámica de trabajo se harán algunas preguntas a cada grupo tales como:

¿Qué les pareció la situación propuesta?, ¿qué piensan sobre la resolución a la que han llegado?, ¿propondrían otra forma de abordar la situación planteada?, ¿cuál podría ser? El psicólogo irá escribiendo las respuestas de las últimas dos preguntas sobre un pizarrón para una mejor comprensión de lo que se está trabajando. Se calcula 20 minutos aproximadamente para dicha tarea.

Seguido, el psicólogo teniendo en cuenta lo expresado propondrá nuevas alternativas a las situaciones planteadas y a otras que pueden llegar a surgir diariamente; detallándolas sobre la pizarra. A saber, reuniones mensuales del equipo para abordar diferentes temáticas, la utilización de un panel organizando las actividades de los profesionales y/o pacientes; la selección de una persona por área encargada de supervisarla y poder ir detectando problemas, inconvenientes e ir resolviéndolos en la medida de lo posible buscando un seguimiento cercano de cada profesional para mejorar la comunicación vigente y estando a la escucha permanente del quehacer cotidiano.

En ésta dinámica se pretende reflexionar sobre la resolución elegida ante la situación planteada: si es una modalidad cotidiana que suelen utilizar se intenta repensarla, si es novedosa hondar en las posibilidades de concretarse y que ventajas propone, desventajas, alcance, factibilidad de cada una, entre otros aspectos. Entonces desde las propuestas de los mismos miembros y de lo que el psicólogo pueda ir aportando, se busca principalmente abrir campo a nuevas alternativas buscando mejorar y aumentar los espacios de comunicación entre el equipo profesional.

## ENCUENTRO IV: PROFUNDIZANDO RELACIONES

### OBJETIVOS

- Identificar indicadores de trabajo interdisciplinario
- Facilitar el reconocimiento de la importancia del trabajo interdisciplinario.

Se dará comienzo al cuarto encuentro con la siguiente técnica: los participantes estando de pie forman un círculo con poca distancia entre uno y otro, dejando a un miembro al centro también de pie. Éste con los ojos cerrados se deja caer y el grupo es el encargado de sostenerlo e incorporarlo nuevamente al equilibrio. La misma persona se deja caer hacia diferentes lados en varias ocasiones. Luego uno por uno todos los miembros del grupo realizan la misma tarea. La duración estimada es de 15 minutos. La distribución por grupos será la siguiente:

NOMBRE DEL AREA	AGENTES INVOLUCRADOS	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III
DIRECTIVA	1	X		
CONSULTORIO DE KINESIOLOGIA Y FISIOTERAPIA	5	X	XX	XX
PILETA	6	XX	XX	XX
GIMNASIO	2		X	X
PILATES TERAPEUTICO	2	X	X	
ADMINISTRATIVA	2	X		X
	CANTIDAD TOTAL DE PARTICIPANTES	6	6	6

Aumenta la cantidad de miembros por grupo en relación al encuentro anterior por requerimiento de la técnica. Igualmente se mantiene la diversidad de áreas aspirando fomentar el trabajo en equipo e interdisciplinar. Esta dinámica también está pensada para observar la capacidad de cada uno de confiar en el trabajo grupal.

Luego se abrirá el campo para debatir lo sucedido a través de la técnica Phillips 66, donde cada subgrupo discutirá diferentes aspectos durante seis minutos para llegar a una conclusión. De los informes de todos los subgrupos se extrae una conclusión final. Los aspectos a tratar serán las emociones vividas, facilidades y dificultades experimentadas.

Seguido se plantea la siguiente situación. Divididos en dos grupos aleatorios, se escogen dos voluntarios por cada uno. Uno de ellos actuará una persona sorda y otro una ciega. Los otros dos elegidos actúan como instructores para que éstos puedan llegar a encontrar un objeto dentro del centro. La ubicación y el recorrido son dados previamente a quien guiará el procedimiento. El resto del equipo será el encargado de ir acordando las instrucciones para llegar al objetivo. Se estudiará la forma de comunicarse, cómo resolvieron el problema planteado, que estrategias utilizaron, cómo fue el proceso de aprendizaje de un trabajo en equipo, etcétera. El debate final se realizará sobre qué aprendieron del juego, qué importancia le otorgan a este tipo de trabajo. Qué relación pueden establecer con la actividad anterior, si encuentran semejanzas, en qué sentido. También a qué nuevas dificultades arribaron y cómo se sintieron con la dinámica planteada. 40 minutos aproximadamente.

La próxima actividad consiste en responder individualmente a las siguientes preguntas tras haber entregado una hoja a cada uno:

- ¿Es lo mismo un equipo que un grupo de personas?
- ¿Qué ventajas e inconvenientes puede tener el trabajo en equipo respecto al trabajo individual?
- ¿Qué condiciones esenciales considera para que un equipo tenga un buen funcionamiento?
- Enumera los roles que consideras necesarios en un equipo de trabajo

Se leerá una producción elegida al azar y se anotará en el pizarrón las respuestas a cada pregunta. Luego uno por uno el resto de los participantes aportará las ideas nuevas que han expresado distintas a lo escrito. 30 minutos de duración aproximadamente.

A partir de estas tres últimas actividades se pretende ir introduciendo la importancia del trabajo interdisciplinar y la riqueza que plantea permitiendo una comprensión más amplia de la realidad y otorgando una visión holística de la misma.

A continuación en una hoja cada participante debe enumerar cinco fortalezas grupales. En otra, describir cinco características de las personas con quienes desempeñaría un efectivo trabajo en equipo. Luego se recoge lo producido y se analiza al equipo particular de Acquasalud frente al equipo ideal. Así se busca identificar las herramientas que tiene el grupo para trabajar y evaluar su capacidad grupal real para ejecutar el trabajo interdisciplinar. La actividad durará aproximadamente 20 minutos.



## ENCUENTRO V: ESTRECHANDO MANOS

### OBJETIVOS

- Reconocer la importancia de un trabajo interdisciplinar
- Brindar herramientas para ejecutar modalidades interdisciplinarias.

La primera dinámica está orientada a repensar lo trabajado en el encuentro anterior. Se aspira a explicar la diferencia entre un equipo real y un equipo ideal. Se les aclarará que el término ideal hace referencia no a cuestiones de excelencia o perfección si no que se pretende mejorar ciertas cuestiones de intercambio laboral a través de un trabajo interdisciplinario. Es por esto que las siguientes técnicas apuntan a promover este tipo de funcionamiento. 15 minutos aproximadamente.

La siguiente técnica apuntará a reconocer la importancia de la comunicación y trabajo a nivel grupal y al mismo tiempo promover el trabajo interdisciplinar. El psicólogo construye una estructura con ladrillos de juguetes, alejándola de la vista de los demás y conservando la distribución por grupos distribuye a cada uno las piezas necesarias para luego armarlo. Se distribuirá 57 piezas por equipo. Un representante por grupo es el encargado de ver la estructura y dirigir a su equipo para armarla. Se esperará que todos logren finalizar con el objetivo y será el psicólogo el encargado de hacer una reflexión sobre lo trabajado. Se espera que se realice la actividad en 40 minutos.

La siguiente tarea consiste en “atender a un nuevo paciente”. Se les dará a todos los grupos la misma patología: fractura de cadera en ancianos o adultos mayores, ya que por sus características se la considera compleja a la hora de acordar en su tratamiento generando controversias. En cada subgrupo, el/los miembro/s responsable/s de cada área brindará/n sus herramientas para abordar la persona en cuestión: qué tipos de intervenciones

elige, qué tiempo de tratamiento requiere, si existen tareas para el hogar, en qué áreas del centro se desplazaría, entre otras. El objetivo es que cada conjunto pueda ponerse de acuerdo y seleccionar una rutina de trabajo con ese paciente. Se invita a un trabajo en equipo e interdisciplinar y al mismo tiempo permite observar la dinámica que existe a nivel de organización grupal y los indicadores de un trabajo interdisciplinario: qué capacidad se tiene para expresar lo que se piensa, cómo se reacciona frente a lo que dice el otro, qué tipo de escucha circula, cómo se observa el respeto y el lugar del otro, qué tipo de liderazgo se manifiesta. Luego, representantes de cada grupo integran un nuevo grupo y debaten para llegar a un desenlace final. La técnica utilizada se denomina panel integrado y tiene una extensión de aproximadamente 30 minutos.

La siguiente dinámica a utilizar será la de una canción colectiva, se le propone a cada grupo la elaboración de una oración con contenido relacionado con el tema “Un día sin dueño” (haciendo referencia a un día de trabajo sin la jefa). El psicólogo anotará sobre el pizarrón cada idea, una seguida de otra en orden azaroso, integrando un todo. Al final el psicólogo leerá la canción completa y abrirá un debate sobre lo producido. Se observará la capacidad de creación colectiva, participación, respeto por el otro, cooperación, cómo se establece el equipo sin la presencia de su jefa, cómo se organiza el trabajo interdisciplinar frente a esta situación. 20 minutos aproximados de duración.

La actividad para finalizar estará a cargo de todo el grupo como conjunto, deberán idear una coreografía de una canción a elección en 15 minutos como máximo. Se les sumará a la consigna cuatro elementos plásticos que deberán usar para la composición: una pelota chica, un bastón, un micrófono y un sombrero. Se observará la capacidad del grupo de organizarse frente a tareas novedosas y trabajo en equipo, y la manera en qué introducen el

juego en sus actividades. También está pensada para distender, disfrutar un momento entre el grupo y de cierta forma pensar al trabajo desde el placer y el juego. Que pueden complementarse y permitir un funcionamiento fluido y cálido.

## ENCUENTRO VI: PLANEANDO JUNTOS

### OBJETIVOS

- Fomentar la iniciativa en creación de espacios de vinculación laboral
- Brindar herramientas para organizar espacios de relación profesional entre los miembros
- Brindar un cierre a los encuentros.

Manteniendo los grupos de trabajo del encuentro anterior, se les dará a todos la siguiente frase expuesta en un afiche para que consulten cuando sea necesario: "La relación profesional entre el equipo propone un mejoramiento laboral, la creación de novedosas soluciones frente a conflictos y...". Sin embargo a cada uno se le pedirá consignas diferentes, escritas en diferentes tarjetas y otorgadas al azar.

"La relación profesional entre el equipo propone un mejoramiento laboral, la creación de novedosas soluciones frente a conflictos y ..."

#### TARJETA I

¿Qué piensan acerca de la frase?

#### TARJETA II

¿En qué sentido piensan que puede haber un mejoramiento laboral?

#### TARJETA III

¿En qué situaciones podría proponer novedosas soluciones?

¿Están de acuerdo?  
¿En qué aspectos sí, en qué aspectos no?

¿Qué beneficios o ventajas encuentran frente a un desempeño individual?

¿Habría situaciones en las que no podría proponerlas?

¿Qué modificación/es le harían?

¿Qué dificultades creen que propone frente a un desempeño individual?

¿En cuáles?

¿Cómo completarían la frase planteada? Propongan cuatro posibilidades.

Pasados 20 minutos se les pide que lean primero la consigna otorgada y seguido las producciones grupales. A continuación se hará una puesta en común y el psicólogo

encargado de ampliar las respuestas dadas y explicar los dinamismos de interacción grupal, qué implica y su importancia a nivel institucional. De esta manera se pretende interiorizar al grupo en el tema, reconocer la importancia del mismo y así fomentar los encuentros de este tipo de interacción profesional. 15 minutos de duración aproximada.

La siguiente dinámica permitirá profundizar cuestiones de interacción como la capacidad para resolver situaciones grupales y brindar posibles herramientas para ello. Cada grupo a través de una indicación general elegirá una situación laboral particular: una conflictiva, una organizativa y una de tipo recreativa, otorgadas al azar.

PLANIFICANDO ESPACIOS DE RELACIÓN PROFESIONAL			
FORMAS DE ABORDAJE	MOMENTO LABORAL PARA SU REALIZACION	CANTIDAD DE ENCUNTROS	EVALUACION DE RESULTADOS
Reuniones presenciales	Durante la jornada	Diariamente	Mediante qué técnica
Utilización de medios escritos	Al finalizar la jornada	Semanalmente	Después de cuánto tiempo
Otras	Por fuera de la jornada	Mensualmente	Formas de transmisión

El esquema estará escrito en un afiche para que puedan consultar durante la actividad. Como se observa en el esquema, el aspecto en el que se brindarán opciones concretas es en las formas de abordaje, guiándolos en la búsqueda y así orientarlos en la búsqueda de nuevas herramientas. Igualmente se les dará la oportunidad de generar nuevas propuestas desde el casillero “otras”. En el resto de las variables: momento laboral para su realización,

cantidad de encuentros, evaluación de resultados; sólo se les mostrará ejemplos o guías orientadoras para su desarrollo. Pasados 30 minutos se realizará una plenaria, donde el grupo se reúne en su totalidad después del trabajo en subgrupos, para exponer y debatir las conclusiones parciales a las que arribaron. 15 minutos aproximados.

La ultima parte de este encuentro será destinado a darles las posibilidad a los miembros del centro de expresar sus vivencias, emociones, aprendizajes, entre otros aspectos que han surgido con el desarrollo del taller. Con la técnica de mirada retrospectiva se abrirán los siguientes interrogantes para responder individualmente: ¿les gustó?, ¿qué aprendieron?, ¿en qué otras cosas les hubiese interesado apuntar?, ¿cómo lo pasaron?, ¿cómo se sintieron? 15 minutos aproximados.

Luego, se les permitirá formar a ellos mismos grupos de seis personas, comentarán sus ideas personales y a nivel grupal producirán un afiche que exponga aspectos positivos, negativos e interesantes de las experiencias vividas. Se les dará libertad en la elección grupal para observar principalmente quienes conforman cada grupo, si serán miembros de las mismas áreas, si el criterio será por confianza, etcétera; aspecto que se indagará para su posterior análisis. Seguido cada grupo dará a conocer su producción y el psicólogo hará una reflexión sobre ello. 20 minutos aproximados.

En esta instancia el profesional hará una conclusión final sobre lo trabajado durante todos los encuentros, detallando avances, posibilidades de progresos, dinámica de funcionamiento grupal, dificultades del equipo, entre otras cuestiones relevantes. Se les agradecerá la participación y se les aclarará que se estará disponible ante cualquier requerimiento posterior y que igualmente visitará el establecimiento pasados dos meses

para observar cómo se han ido desempeñando en ese tiempo, realizando así una evaluación de impacto institucional.

## EVALUACION DE IMPACTO

### OBJETIVOS

- Identificar si se han producido cambios en el funcionamiento laboral
- Evaluar el impacto sobre lo trabajado.

Durante este encuentro se tomará nuevamente la encuesta de comunicación organizacional del inicio del taller. Se pretende observar los cambios obtenidos en relación al nivel de diferencias en las respuestas. Permitirá pesquisar la existencia o no de modificaciones a nivel laboral.

Seguido se tomarán las siguientes preguntas volcadas en papel:

- ¿Cómo considera hoy a la comunicación organizacional interna en su trabajo? ¿Ha notado cambios después de la implementación del taller? ¿cuáles?
- ¿Mantienen la modalidad de funcionamiento previo al taller? ¿En qué situaciones?
- ¿Existen nuevas modalidades para la transmisión de la comunicación?
- ¿Han implementado nuevas formas de solucionar conflictos comunicacionales?
- ¿Cómo ha experimentado estos dos meses a nivel personal?

A través de estas preguntas se busca indagar sobre la modalidad de comunicación institucional y sobre todo si se han evidenciado cambios en su funcionamiento y cómo ha vivenciado laboralmente esos dos meses posteriores al taller. Sumado a esto se realizarán dos observaciones de dos horas cada una, una en el turno mañana y otra en el tarde para ampliar los resultados obtenidos desde otra arista.

Se agradece nuevamente al equipo y se da por finalizado el taller.

El psicólogo realizará un informe escrito detallando lo analizado en la evaluación de impacto para informar a la institución sobre las conclusiones arribadas y los cambios producidos a nivel laboral. Un informe quedará a disposición de la institución y otro se conservará para posibles fines de investigación y futuras aplicaciones del taller.



## PRESUPUESTO DE RECURSOS MATERIALES Y HONORARIOS PROFESIONALES

Acquasalud cuenta con materiales y recursos que forman parte de la infraestructura institucional y que serán utilizados para el desarrollo de los encuentros. El espacio físico del gimnasio cuenta con sillas y/o bancos para 19 personas. También se utilizará el equipo de música del centro.

Entre los materiales no provistos por la institución será necesario adquirir los siguientes:

CANTIDADES	TIPO DE MATERIAL	COSTO ESTIMADO
18	Lapiceras	\$ 144,00
1	Resma de papel A4 blanco	\$ 84,00
36	Copias de apuntes	\$ 100,00
1	Pizarrón 60x80	\$ 255,00
12	Tizas	\$ 15,00
1	Borrador	\$ 35,00
1	Kit de ladrillos x 230 piezas	\$ 314,00
10	Afiches	\$ 100,00
4	Fibrones	\$ 80,00
3	Tarjetas impresas	\$ 10,00
1	Pelota chica	\$ 30,00
1	Sombrero	\$ 30,00
1	Micrófono	\$ 30,00
1	Bastón	\$ 30,00
	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 1.257,00</b>

Teniendo en cuenta los honorarios profesionales, la junta ejecutiva del colegio de psicólogos de la provincia de Córdoba, resuelve los siguientes valores a partir del día 1 de enero de 2016:

- Psicoterapia Individual: \$325
- Psicoterapia de Pareja y Familia: \$500
- Psicoterapia Grupal (por integrante): \$120.

Teniendo en cuenta la modalidad de trabajo será utilizado para el cálculo de los honorarios el valor fijado para la psicoterapia de grupo con un valor de \$120 por integrante, con un estimado costo total del grupo de \$2160.

### CRONOGRAMA (DIAGRAMA DE GANTT)

ENCUENTROS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
I: ABRIENDO CAMINOS																
II: ENTRECruzANDO REDES																
III: DRAMATIZANDO NUEVOS HORIZONTES																
IV: PROFUNDIZANDO RELACIONES																
V: ESTRECHANDO MANOS																
VI: PLANEANDO JUNTOS																
EVALUACION DE IMPACTO																



# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFIA

Ander-Egg, E. (1999). El taller: una alternativa de renovación pedagógica. Buenos Aires: Magisterio del Río de La Plata .

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Cristina Seco.

Bernard, M. (1996). Desarrollo sobre grupalidad. Una perspectiva psicoanalítica. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Capriotti, P. (13 de Diciembre de 1998). Bidireccional. Recuperado el 2 de Agosto de 2016, de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

Christian, J., & Villaroel, A. (Febrero de 2014). DSpace. Recuperado el 22 de Mayo de 2016, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3357>

Edelman, L., & Kordon, D. (2014). A manera de introducción a la teoría y práctica de los grupos. Revista Vertex .

Enrique Jiménez, A. M., & Morales Serrano, F. (Febrero de 2010). Dialnet. Recuperado el 10 de Agosto de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5354911>

Fischer, G.-N. (1992). Campos de intervención en psicología social: Grupo, institución, cultura, ambiente social. Madrid: Narcea Ediciones.

Gisber Soler, V., & García Tripiana, T. (Agosto - Noviembre de 2014). Dialnet.  
Recuperado el 22 de Mayo de 2016, de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817937>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006).  
Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana.

León, O., & Montero, I. (2003). Métodos de Investigación en Psicología y Educación.  
Madrid: Mc Graw Hill.

Marines, M. d., Heredia, N. G., Solís, L. E., & Mena, D. A. (15 de Enero de 2014).  
Redalyc. Recuperado el Agosto de 2016, de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=373534462006>

Maya Betancourt, A. (1996). El taller educativo. ¿Qué es? Fundamentos, cómo  
organizarlo y dirigirlo, cómo evaluarlo. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Mogollón Vivas, V. M. (2009). Versila Biblioteca Digital. Recuperado el Agosto de  
2016, de  
<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2550/121922.pdf?sequence=1>

Najmanovich, D. (1998). Interdisciplina. Artes y riesgos del arte dialógico. Revista  
Tramas .

Osorio Madero, S. (Diciembre de 2009). Javeriana. Recuperado el 23 de Mayo de 2016,  
de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis293.pdf>

Ponce Talacón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1999). Manual de Investigación en Ciencias Sociales. España: Limusa.

Rivas Raimundo, Á. R., Hidalgo Menjívar, C. H., & Ramírez Ortega, M. A. (Octubre de 2010). Uca. Recuperado el 11 de Agosto de 2016, de [http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6\\_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresassalvadorenasdistribuidorasdep.pdf](http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresassalvadorenasdistribuidorasdep.pdf)

Riviere, P. (1985). El Proceso Grupal. Ed. Nueva Visión.

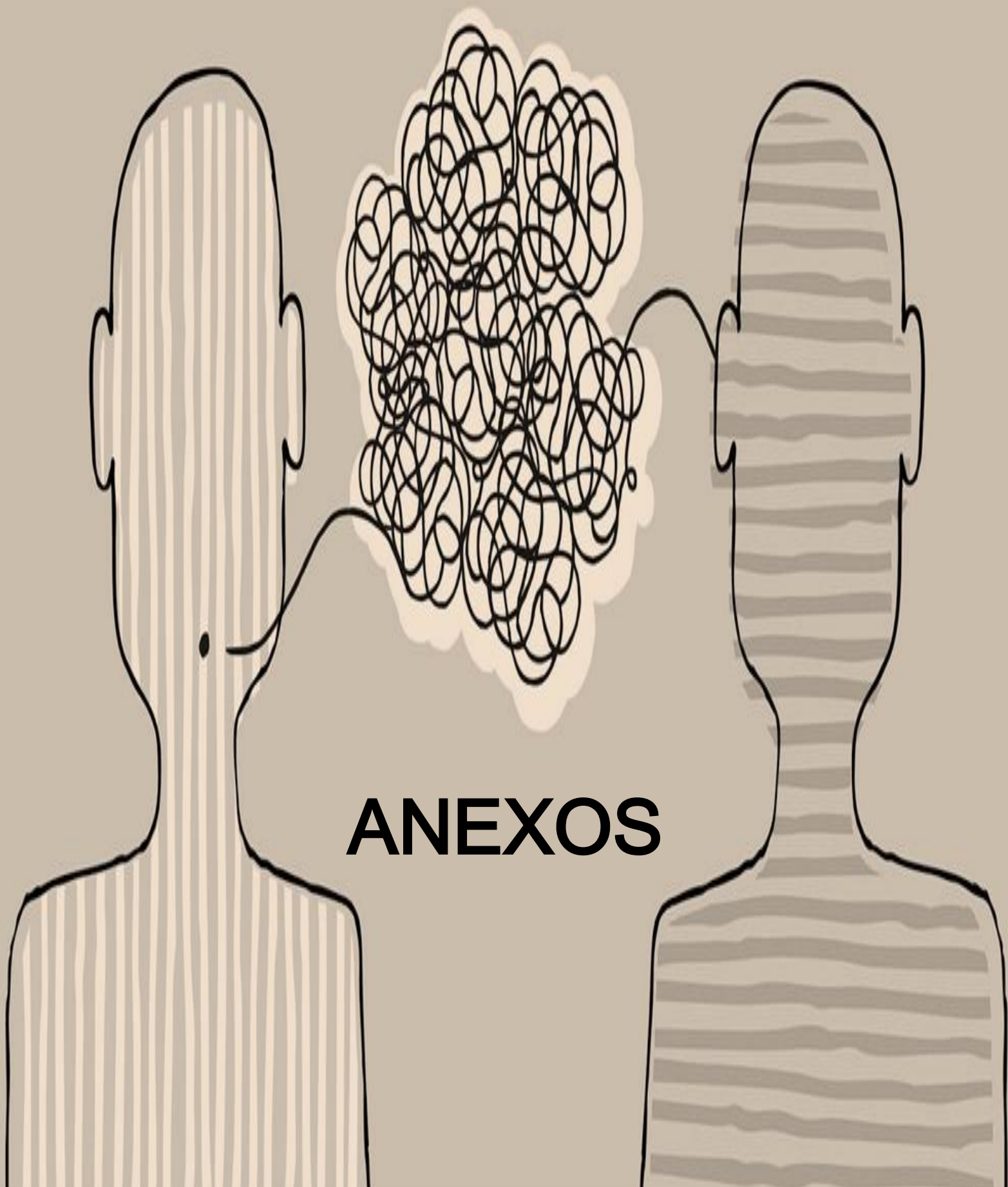
Robbins, S. P. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

Salo, N. (2005). Reddircom. Recuperado el 3 de Agosto de 2016, de <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

Stolkiner, A. (Abril de 1999). El campo psi. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://www.campopsi.com.ar/lecturas/stolkiner.htm>

Stolkiner, A. (2005). IX Jornadas nacionales de Salud Mental. I Jornadas provinciales de psicología. Salud mental y mundialización: estrategias posibles en la Argentina de hoy. Interdisciplina y salud mental, (págs. 1-9). Misiones.

Watzlawick, P. (1985). Teoría de la comunicación humana. Barcelona: Herder.



**ANEXOS**



## ANEXOS

### CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN

Acepto participar voluntariamente de esta investigación conducida por Lucía Guadagna, legajo psi01777, estudiante de Psicología de la Universidad Siglo 21. He sido informado/a sobre la meta de este estudio, que consiste en la elaboración de un relevamiento de la institución y la consecuente formulación de un plan de acción contemplando sus problemáticas.

Me han indicado también que mi colaboración en este estudio consiste principalmente en la participación de entrevistas, propiciando información sobre el accionar y forma de trabajar en la institución.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado acerca de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Lucía Guadagna a través del e-mail: [lu\\_guadagna@hotmail.com](mailto:lu_guadagna@hotmail.com).

Entiendo que se me entrega una carta informativa y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.



.....

.....

Nombre del participante

Firma del participante

(en letra imprenta)

Fecha: .....

## CARTA INFORMATIVA SOBRE EL CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es conducida por Lucía Guadagna, estudiante de la carrera de Psicología en la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es la elaboración de un plan de acción para abordar la demanda de la institución, a partir de un relevamiento de la misma.

A quienes accedan a colaborar en este estudio, se les pedirá que participen de entrevistas, con una duración aproximada de treinta minutos.

La participación en esta investigación es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas serán anónimas. A continuación se presenta un consentimiento informado que ustedes deberán firmar, posterior lectura.

Si tienen alguna duda sobre este proyecto, pueden hacer preguntas en cualquier momento, durante su participación en él. Igualmente, pueden retirarse del proyecto si así lo deciden, sin que eso los perjudique de ninguna forma. Si ustedes desean información acerca de los resultados obtenidos en general, pueden ponerse en contacto a través de e-mail a la siguiente dirección: [lu\\_guadagna@hotmail.com](mailto:lu_guadagna@hotmail.com), y una vez finalizada la propuesta de trabajo y aprobada por la Comisión Evaluadora, se les enviará una copia del mismo.

Desde ya les agradezco su participación.

Firma: .....

**LUCIA GUADAGNA**

Estudiante de Lic. en Psicología

Legajo: psi01777.

## ENTREVISTA I

En las entrevistas se resaltarán en negrita las preguntas e intervenciones de la entrevistadora, por su parte las respuestas de los entrevistados no tendrán cambios en el formato.

### ÁREA DIRECTIVA

#### PROFESIONAL: KINESIOLOGA

- **¿En qué año se fundó la institución?**
- Desde que yo abrí acá en Río Cuarto desde 1996, en la calle Moreno. Pero como Acqualud acá en la Paunero en el año 98. Dos años no más estuve allá.
- **¿Cuál podría ser considerado el motivo de su creación?**
- Principalmente como desempeño profesional, soy kinesióloga, empecé con el consultorio sola y después fui creciendo a través de metas y desafíos que yo misma me proponía.
- **¿Por qué se pensó en el nombre Acqualud para la institución?**
- Principalmente por el concepto de salud que es a lo que aspiramos, mejorar la calidad de vida, mejorar la salud de la persona. Y “acqua” por la pileta y lo que significa el agua, tranquilidad, paz; que personalmente lo asocio con dedicación, paciencia. Y me parece que eso también tiene que ver con la elección de los colores celestes y azules en el logo.
- **¿Cómo se configura el organigrama?**
- Se organiza por diferentes especialidades, no por categorías. Hay kinesiólogos que trabajan en los consultorios junto a los practicantes, kinesiólogos

y psicomotricistas que trabajan en la pileta, profesores de educación física que trabajan en la pileta, profesores de educación física y kinesiólogos que trabajan en el gimnasio, se encuentra también el área de pilates que tiene su profesora de educación física y el área administrativa con las secretarias.

- **¿Qué tipo de actividades se realiza en cada especialidad?**

- Y las prácticas propias que realiza el kinesiólogo en el consultorio, de rehabilitación principalmente. Clases de gimnasia y pilates en sus respectivas áreas. Y en pileta pueden hacer pileta personalizada con profe o hidroterapia con kinesiólogo más orientado a una rehabilitación.

- **¿A qué tipo de público está dirigida?**

- A cualquier tipo de paciente que necesite un proceso de rehabilitación relacionado sobretodo con la traumatología, aunque también a cualquier persona que quiera venir a hacer algún tipo de actividad física que ofrecemos. El desempeño del centro es privado, incluso pueden venir en forma privada con mutuales, con obras sociales, por gremios, pero el centro en sí es privado.

- **¿Qué objetivos se plantean como institución?**

- Con los pacientes o con cualquiera que venga acá, el objetivo es lograr una mejoría dentro de las posibilidades, no siempre es lo óptimo o no llegas a cubrir totalmente la expectativa con la que llega el paciente porque depende de cada paciente, del proceso o de la patología que tiene, pero por supuesto que siempre el objetivo es mejorarle la calidad de vida, como dije. Si es una persona que viene a hacer una actividad física nada más que para cumplir sus actividades de la vida diaria, que capaz no tuvo ni una operación ni una inmovilización ni ninguna

patología, simplemente una persona de edad que quiere seguir cumpliendo sus actividades de la vida diaria, también nos proponemos mejorarle la calidad de vida.

- **¿Cuál es la imagen que se pretende transmitir?**

- Profesional, de seriedad y profesionalismo. Que los profesionales hagan perfeccionamiento académico permanentemente, ser serios a la hora de tratar al paciente y plantearnos, como decíamos recién, objetivos de progresión con ese paciente.

- **¿En qué sentido piensa que se distinguen de otras instituciones?**

- En la trayectoria de años, por ahí hace muchos años que estamos, se hacen las cosas medianamente bien y desde hace casi veinte años. No es un centro que recién abre, no hace ni dos ni tres años que está funcionando, hace veinte; entonces creo que eso te da un cierto aval a la hora de que los médicos confíen en nosotros a la hora de derivar.

- **¿Tienen algún lema que caracterice a la institución?**

- En relación al funcionamiento y como algo que para mí es crucial es que el equipo funcione sin conflictos, no es un lema de funcionamiento comercial hacia afuera sino más bien interno y creo que se lo transmito a todos los que trabajan acá. No quiero peleas, no quiero conflictos, todo se habla, se conversa, se lleva a consenso.

- **¿Cómo piensa al funcionamiento del equipo de profesionales dentro de la institución?**

- Creo que bien, creo que es lo mejor que tenemos, el funcionamiento de la gente que trabaja acá es fantástico.

- **¿Considera un trabajo en equipo?**

- Sí, con cosas todavía perfectibles.

- **¿En qué sentido perfectibles?**

- Y bueno ahora vamos a caer en los temas que están mal, en los diálogos internos durante el ritmo de trabajo diario se pierde la comunicación entre las diferentes áreas por las cuales concurre el paciente: consultorio, gimnasio, pileta, hidroterapia. Falla la comunicación y la circulación de ese paciente.

- **¿Cuáles son las mayores dificultades con que se encuentran en la tarea diaria?**

- El organizar el protocolo y el programa a seguir con un paciente dentro de las diferentes áreas del consultorio. Esa es la dificultad más grande, ¿por qué? Por el ritmo de trabajo que por diferentes razones que tendrán que ver con lo económico y con un montón de cosas más, tiene un ritmo muy acelerado. Por ejemplo si el kinesiólogo pudiese estar una hora con el paciente, yo dedicarle también una hora y nos pudiésemos juntar al final del día media hora a conversar; sería perfecto pero nos morimos todos de hambre. Lamentablemente se tiene que atender a varios pacientes, después pasar a gimnasio, a su vez a otra actividad. Entonces esa organización que tiene que ver con lo económico y estructural del consultorio hace que haya un ritmo muy acelerado y falle eso.

- **¿Considera que hay dentro de la institución aspectos para mejorar?**

- **¿Cuáles?**

- Encontrar mecanismos automáticos, como si fuese una historia clínica del paciente, algo más ambulante entre nosotros.

- **¿Cuentan con apoyo psicológico para el equipo técnico?**

- Yo personal sí, el centro no.

- **¿Considera que el trabajo de un psicólogo podría contribuir con la mejora de alguno de estos aspectos? ¿De qué manera?**

- Pienso que sí, ¿porqué? no sé. Tendría que pensarlo.

- **Tomate unos minutos si querés.**

- Pensándolo sí, porque un psicólogo justamente tiene que ver con la comunicación y todo lo que tiene que ver con el vínculo entre nosotros, que pueda estar observando o perfeccionado, teniendo en cuenta a un profesional que lo vea de afuera, por supuesto que sí, que sería importante.



## ENTREVISTA II

### ÁREA KINESIOLOGIA Y FISIOTERAPIA

#### PROFESIONAL: KINESIOLOGA

- **¿Hace cuánto trabaja en la institución?**

- Desde Marzo de 2012. Tres años.

- **¿Cuál es su función dentro de la institución?**

- Yo soy profesional, soy kinesióloga, no vendría a ser empleada sino que formo parte del staff de profesionales del centro.

- **¿Qué tareas realiza?**

- Yo hago la parte de consultorio, dentro de lo que es la kinesiólogía, en la parte de rehabilitación lo que es consultorio, es decir trabajar con el paciente desde que llega la orden médica. Se realizan por lo general diez sesiones en donde el objetivo es rehabilitar, volver a la función normal de la patología con la que él llega. También se trabaja en gimnasio para devolverle todo el tono y la fuerza muscular que perdió.

- **¿Cómo se siente trabajando en la institución?**

- Muy bien, re bien, me encanta venir a trabajar. Por ahí estoy cansada pero me encanta. Me gusta mucho el grupo, la gente de trabajo es re linda. La verdad es que siempre desde que empecé. Bueno el primer año no, cuando estaba haciendo las prácticas como que no los conocía, cumplía otra función, por ahí a la practicante en ese momento le daban menos lugar. Yo ahora que soy kinesióloga y tengo que darles el lugar a las practicantes trato de darles el lugar de que se sientan como

kinesiólogos porque esta bueno eso. Más allá de que después me sentí kinesióloga.

Pero me encanta, me re gusta el trabajo, me gusta venir. Me siento muy cómoda.

- **¿Está de acuerdo o conforme con la modalidad de trabajo de la institución?**

- Yo vengo de ocho a una y a la tarde es como más independiente, manejo yo los turnos y los horarios.

- **¿Y en relación a los otros profesionales del centro?**

- Bueno se trabaja en general media hora con el paciente, con cada paciente de manera manual, nosotros los kinesiólogos trabajamos mucho lo que es con las manos, lo que es masajes, las movilizaciones, y los otros veinte o treinta minutos se trabaja con equipos, con fisioterapia. Después se pasa al gimnasio, ahí tiene quince minutos, media hora de trabajo en gimnasio con el profe.

- **¿Cómo es la relación de ustedes kinesiólogos con los profesores del gimnasio?**

- Hay relación pero muy poca. Bueno ahora con esta chica nueva que empezó le enseñé todos los ejercicios, todo lo básico relacionado a la rehabilitación pero digamos que se debería a lo mejor buscar la forma de tener algo que anotemos en común para que cuando yo derivo al paciente tener en cuenta lo que yo he trabajado y lo que pienso respecto al tratamiento persona. A su vez saber qué es lo que la profe del gimnasio ve, qué mejoro, en qué habría que hacer hincapié, entre otras cosas. Falta comunicación entre los profesionales, entre los kinesiólogos y el profe por ejemplo. Siempre hay comunicación pero muy acotada, va a pasar tan

persona al gimnasio, hace tal cosa porque tiene tal patología, pero más que eso no se hace.

- **¿En qué consistió la enseñanza hacia la profesora nueva?**

- Fue espontáneo y le expliqué más o menos las cosas básicas de rehabilitación de cervicales, de lumbares, de elongación de todos los músculos, pero muy sencilla, y por ahí también estaría bueno eso. Después por ejemplo, otra falencia surge cuando hacemos cursos, por ejemplo yo he hecho el CORE y este año las chicas también lo hicieron, como que por ahí tendríamos que juntarnos después del curso o hacer charlas una vez al mes, dar una charla de eso que estudiamos y que vimos. Yo he escuchado que otros centros lo hacen y está muy bueno. Charlas, ponele de patologías nuevas como por ejemplo la fibromialgia, cómo tratarla, que tampoco uno sabe tanto sobre eso; entonces por ahí compartir más eso, o sea lo que uno va haciendo, para que podamos entre todos hacer justamente trabajo en equipo. Por ejemplo, que la profe de gimnasia sepa qué es el CORE, que a lo mejor es algo totalmente kinesiológico, e intentar combinarlo y compartirlo porque justamente lo que queremos lograr acá en este centro es eso.

- **¿Podría considerarse entonces un trabajo en equipo?**

- Sí y no. Sí, porque está muy buena la combinación de la pileta con el gimnasio, con pilates y el consultorio, pero no se logró nunca tener un trabajo completo. Con muy pocos pacientes lo logramos, también pasa por la voluntad del paciente que quiera venir por ejemplo a pileta y consultorio, pero como que faltaría por ahí yo creo una reunión por ejemplo una vez por semana entre los profesionales para charlar a cerca de tal paciente, de tal otro, combinar con los distintos

profesionales, tanto sea kinesiólogos como profesores de educación física. Intentar buscarle la vuelta desde ese lado, de tener más diálogo entre nosotros, laboralmente hablando, de cada paciente en particular y llevar a lo mejor como una historia clínica más completa porque la que se hace no es completa. Lo que pasa es que falta por ahí voluntad propia.

- **¿Qué considera que se debería mejorar en cuanto al servicio que ofrece la institución?**

- Me parece que justamente la comunicación. Y otra cosa no, yo creo que al paciente se le ofrece un buen trabajo, se le da un tiempo importante, se le dedica una hora de trabajo y eso considero que está bien. Pero la comunicación falló siempre digamos, nunca se logró. De hecho las reuniones que se han hecho para mí es una falla, yo siempre trato de traer objetivos y cosas pero le buscamos la vuelta por lo que uno gana o por otras cuestiones y en fin dejamos de lado lo más importante que es dedicarle tiempo a la comunicación y de hacer bien lo que es un trabajo en equipo.

- **¿Encuentra algún tipo de dificultad en su práctica cotidiana? ¿Cuáles?**

- No, los equipos por ahí. Sí, en lo que es consultorio, se nos complica un poco, por ahí antes teníamos los box juntos con cortina era más sencillo y por ahí tendríamos que tener más armadito. El orden es otra falla nuestra, que por ahí esta todo desordenado.

- **¿Qué consideraría necesario para poder resolver estos inconvenientes?**

- La charla principalmente. En un momento lo había planteado, eso estaría buenísimo, considero que es cuestión de empezar. Charlas informativas, poner un

día una, otro día otra, que nos comprometamos mutuamente para que realmente se lleven a cabo. Por otro lado más que la charla, una reunión mensualmente para mí sería clave, para tratar estos temas; no para saber cuánto gana el kinesiólogo o los arreglos, sino bien específico del trabajo en equipo; o sea de profesores con kinesiólogos, todo el equipo, todos los que trabajamos. Aparte, para mí considero que es clave, por ejemplo yo a muchos pacientes los hago pasar a pilates o a la pileta, entonces es necesario ese diálogo porque no sabes cómo va a trabajar el otro si le va a hacer de más o menos y después va a venir a tu consultorio y va a empezar de nuevo de cero, por eso para mí es clave una reunión.

- **¿Cómo es el tipo de comunicación entre los diferentes miembros de la institución?**

- De cierta manera tenemos comunicación, otra de las fallas y que hay que trabajarla y no se eso cómo, pero debe haber un sistema para lograr tener una completa historia clínica del paciente y tal día tengo que anotar los pacientes semanales. Por ahí exigir más desde las secretarias o D.E. de decir, bueno, las kinesiólogos tal día tiene que completar todo, los viernes tiene que estar todo entregado. Tener como más exigencia, porque pasa por ese lado. Parece mentira, pero cuando no te exigen...Recién cuando me preguntaste como me sentía, y que me siento muy cómoda; en realidad me siento muy cómoda por eso también, porque siento que yo puedo hacer y deshacer lo que quiera, y que a pesar de que siempre le consulto a D.E., uno puede sentirse libre más allá de que seguís siendo un empleado.

• **¿Considera que el aporte de un psicólogo podría contribuir para resolver determinados inconveniente o problemáticas? ¿Cuáles? ¿De qué manera?**

• Sí, totalmente. De hecho cuando me contaste la propuesta me encanto porque para mí es clave que vos escuches a los profesionales. Cuando nos juntamos en reunión uno dice ciertas cosas y otras no las decís, entonces por ahí las fallas y todo eso tratas de evitarlas porque obviamente, o sea, siempre va a haber fallas en el trabajo pero decírselas por ahí a D.E es chocante, por eso esta bueno para que vos las atrapes, porque vos vas a llegar a una conclusión con todo lo que digan y que esta bueno que haya psicólogos, esta fantástico, me parece bárbaro.

## ENTREVISTA III

### ÁREA GIMNASIO

#### PROFESIONAL: PROFESORA DE EDUCACION FISICA

- **¿Hace cuánto trabaja en la institución?**

- Dos semanas.

- **¿Cuál es su función dentro de la institución? ¿Qué tareas realiza?**

- Bueno yo estoy encargada de la parte del gimnasio. Mi tarea es controlar a los que están en el gimnasio y a su vez los kinesiólogos me mandan sus pacientes para hacer ciertos ejercicios de la parte de rehabilitación.

- **¿Cómo se siente trabajando en la institución?**

- Re bien. Me encanta. Es algo nuevo en mí pero me gusta mucho.

- **¿Por qué lo consideras nuevo?**

- Porque es algo que no había hecho nunca, más allá de que soy profe de yoga terapéutico, que tenía mis alumnos, y que hago baile pero a nivel de rehabilitación en sí en un centro nunca lo había hecho y me gusta mucho la idea.

- **¿Cómo fue la inserción en la institución?**

- Por D.E, yo le doy clases de baile y ella me preguntó si estaba buscando trabajo, le dije que me interesaba, tuvimos una entrevista y bueno así.

- **¿Cómo fue la relación con los otros profesionales cuando te insertaste?**

- De mi parte todo bien, todavía no he tenido un acercamiento a full con todos pero el acercamiento que he tenido bárbaro. Me han explicado, cuando cada uno me manda sus pacientes me explica las cosas, o sea que buenísimo.

- **¿Está de acuerdo o conforme con la modalidad de trabajo de la institución?**

- Si muy de acuerdo me parece que se maneja muy bien el tema de la libertad, que eso no lo he visto en otros lados donde he trabajado. En el buen sentido de la libertad, o sea como que te hacen sentir libre en tu trabajo pero no el libertinaje. Podes hacer, imaginar, crear, donde en otros lugares muchas veces estas como más encajonada. Yo me manejo mucho con las energías, qué me transmiten las personas y me siento muy cómoda, que en mis trabajos donde he perdurado mucho me ha pasado exactamente lo mismo. En los trabajos en los cuales he durado cinco años nada más y arañando ya entraba y notaba algo como cuando algo no te cierra de las personas, porque a nivel institucional o laboral todo se puede arreglar pero cuando no tenés una química o feeling o algo, creo que ahí uno no da lo máximo.

- **¿Crees que sentiste buena energía en la institución?**

- Eso lo sentí a penas llegué, me gustó mucho. Es una cosa que me sentí muy contenta, cuando llegué a mi casa y le dije a mi mamá que sentía muy buena energía, siento que es un trabajo para durar muchísimo, eso es lo bueno, que hace mucho no me pasaba. Esa energía linda, la buena predisposición de la gente en querer enseñarme, con sus tiempos porque estamos todos trabajando a full. Y aparte D.E que no la conocía en este rol, la conocí en el otro rol y me encantaba y la conocí en este rol y me encanta. La dirección es según como son los demás. Si vos tenés una dirección que no anda muy bien, la institución no va. Lo veo mucho en las escuelas, cuando la directora no va bien, chau.



- **¿Cómo piensa al funcionamiento del equipo de profesionales dentro de la institución?**

- La verdad que no conozco muy bien cómo trabajan los otros profesionales. Por lo que se ve de afuera y cómo se manejan parece que muy bien pero sinceramente no sé muy bien cómo trabaja cada uno.

- **¿En este tiempo que has estado podrías considerar un trabajo en equipo?**

- Sí, sí totalmente. Hay una cuestión sincronizada dentro de los kinesiólogos.

- **¿Qué considera que se debería mejorar en cuanto al servicio que ofrece la institución?**

- La verdad no puedo contestar esa pregunta porque hace muy poco que estoy acá.

- **¿Encuentra algún tipo de dificultad en su práctica cotidiana? ¿Cuáles?**

- No, no creo. Porque por ejemplo en yoga prácticamente me tuve que ir haciendo sola y ver, me iba a una clase de una de las profes más capas y me sentaba a ver y tomar nota, pero siempre como una cuestión propia, personal. Y acá también respetando los tiempos de cada uno, de a poco con la práctica misma se puede ir aprendiendo, aunque a veces sí siento que necesitaría saber más de determinados temas que al ser un campo nuevo no tengo las herramientas.

- **¿Qué consideraría necesario para poder resolver estos inconvenientes?**

- Estaría buenísimo juntarnos, que me den datos, que me pasen material. A mí me encanta estudiar así que que me pasen material sería muy bueno, o que me digan que puedo fijarme en tal o cual cosa como para leer o interiorizarme.

- **¿Cómo es el tipo de comunicación entre los diferentes miembros de la institución?**

- No sé cómo será en general, pero yo lo considero bien, fluida, una comunicación amena.

- **¿Se manifiesta algún tipo de dificultad en la comunicación?**

- Si una falla se considera a la falta de comunicación, considero que entre muy de pronto, como que tuve un solo día para ver cómo se manejaban y la forma de trabajo, y esa cuestión de todavía no tener las herramientas necesarias para saber cómo trabajan con todos los pacientes que vienen falla, si es que eso es una falla. Sino yo creo que hay mucha comunicación, y considero que eso está bueno en cualquier equipo. Yo creo que mientras haya mucha comunicación los equipos funcionan, y creo que dejan de funcionar cuando hay falta de comunicación o cuando no se dicen las cosas claras, no a nivel personal obviamente, a nivel laboral, ahí ya hay una ruptura y eso trae inconvenientes.

- **¿Considera que el aporte de un psicólogo podría contribuir para resolver determinados inconveniente o problemáticas? ¿Cuáles? ¿De qué manera?**

- Si yo creo que un psicólogo y más como un agente externo al nivel de trabajar con los pacientes, si lo ve de manera externa se ven muchísimas cosas más que uno trabajando internamente. Alguien externo ve muchas cosas más, más si no está involucrado en vínculo emocional, creo que lo puede hacer más objetivo todavía.

## ENTREVISTA IV

### ÁREA PILETA

#### PROFESIONAL: PROFESORA DE EDUCACION FISICA

- **¿Cuánto hace que trabaja en la institución?**
- Cuatro años.
- **¿Cuál es su función dentro de la institución? ¿Qué tareas realiza?**
- Ahora pileta de adultos, pero he pasado por todas las áreas: pilates, gimnasio, niños, acquagym y adultos.
- **¿Por qué estás en pileta de adultos ahora?**
- Porque me abrí mi propio gimnasio y eso me limita en los horarios pero si fuese por mí yo seguiría. Yo por mí me quedaría, pero es por una cuestión de horarios.
- **¿Cómo se siente trabajando en la institución?**
- Bien, me gusta la gente, los compañeros, el grupo joven, está bueno tener ese tipo de colegas.
- **¿Está de acuerdo o conforme con la modalidad de trabajo de la institución?**
- Algunas cosas sí, algunas cosas no.
- **¿Por qué consideras que sí y por qué consideras que no?**
- Me gusta el tema de la flexibilidad, que nos podamos cubrir entre nosotros si alguno no puede venir a trabajar, todo se habla, no es tan estricto. Y las cosas que te cansan, que por eso me puse el gimnasio también, es por ejemplo esto de que se

pague por horas, un feriado es muy lindo pero nadie cobra, llueve y te cae un solo nene y qué culpa tenemos nosotros, y al otro día te caen diez. Esas injusticias porque uno reserva el horario, en vez de estar trabajando en otro lado y no viene nadie o te cae feriado. Las vacaciones también, no son pagas.

- **¿Cómo piensa al funcionamiento del equipo de profesionales dentro de la institución?**

- Me parece bien, me gusta que es joven, se nota que todos tienen pilas, ganas de trabajar, el clima; la gente se da cuenta de eso, siempre te hacen ese comentario. Hay un clima amistoso entre los compañeros y los pacientes. Porque la misma gente también ha pasado por muchas áreas, empieza por una cosa y pasa a otra, entonces conoce a todos; yo creo que lo valoran, que le gusta a la gente eso.

- **¿Considera un trabajo en equipo?**

- Puede ser en equipo en sentido de esto de que nos cubrimos entre todos, pero podríamos trabajar más interdisciplinariamente.

- **¿En qué sentido se podría trabajar interdisciplinariamente?**

- Los kinesiólogos podría venir y explicarnos, ese paciente tiene tal y tal cosa, algo así más en conjunto.

- **¿Qué considera que se debería mejorar en cuanto al servicio que ofrece la institución?**

- Las cuestiones de seguridad, una rampa para entrar, lo suelen pedir, luces de emergencia, una noche nos pasó que se nos cortó la luz y no teníamos y yo no sabía qué hacer. Nunca a nadie se le cortó antes. La limpieza del baño pero ¿cómo? La

pileta, porque yo agarro el último horario con el agua turbia, los baños sucios.

Igualmente uno trata de explicarle a la gente.

- **¿Qué consideraría necesario para poder resolver estos inconvenientes?**

- Y es difícil, es como dice D.E yo no puedo tener a alguien que este limpiando constantemente, pero bueno.

- **¿Cómo es el tipo de comunicación entre los diferentes miembros de la institución?**

- Más o menos. Media floja, por ejemplo yo a D.E no la cruzo mucho, o me entero por otros, la verdad es que ha habido muy pocas reuniones, dos reuniones hemos tenido. Faltaría un poco la comunicación entre todos.

- **¿Considera que el aporte de un psicólogo podría contribuir para resolver determinados inconveniente o problemáticas?**

- No, yo creo que en ese caso no.

## ENTREVISTA V

### ÁREA ADMINISTRATIVA

AGENTE: SECRETARIA

- **¿Cuánto hace que trabaja en la institución?**

- Un año.

- **¿Cuál es su función dentro de la institución? ¿Qué tareas realiza?**

- Secretaria, tareas administrativas. Acá llevamos los controles de los pacientes, les avisamos a los kinesiólogos cuando llegan. Tomamos asistencia en las clases de pileta, ya sea personalizada o hidroterapia. Controlamos los pagos de todos las personas que hacen algún tipo de actividad, ya sea pileta, pilates, gimnasio o kinesiología. Estoy al tanto de bastante cosas digamos; si se rompe algo, incluso si necesitan algo los chicos suelen acudir a las secretarias.

- **¿Cómo se siente trabajando en la institución?**

- Bien, cómoda. Me gusta el trabajo dentro de todo. Algunos días no pero cómoda, que para mí es re importante.

- **¿En qué aspectos te sentís cómoda?**

- Y uno sabe que si necesita algo no va a tener un no. Ni tampoco tenemos a alguien que nos está presionando, uno puede manejarse bien. Incluso si un día tenés que rendir en la facultad podes pedirte el día, o solemos cubrirnos con la otra secretaria si surge algún inconveniente. En otros lados te dicen que no o incluso te lo descuentan. El año pasado la otra chica necesitaba un día de la semana para ir a sus prácticas y no hubo ningún problema de parte de D.E que nosotras

intercambiamos días y horarios. Es bastante flexible en ese sentido, mientras se pueda y nosotras podamos organizarnos no hay drama. Creo que viene bastante relacionado con la forma de ser de D.E, he trabajado en otros lugares, obviamente no vas a hacer lo que se te antoja, pero me siento cómoda. En relación a manejarte, si tenés una lista de cosas para hacer no hace falta que las hagas ese día, vos lo vas organizando de acuerdo a la necesidad del momento, D.E no está encima, tiene sus días que viene y te pregunta quién es tal paciente pero la guías y listo. No está controlado en el mal sentido, ella está mirando pero no te sentís presionada. Si necesitas algo ella también siempre predispuesta, me parece muy importante trabajar cómoda, como te decía, distinto a otras experiencias personales que he tenido.

- **¿Está de acuerdo o conforme con la modalidad de trabajo de la institución?**

- Sí, igualmente creo que siempre se puede proponer o mejorar algo para que sea un trabajo más organizado o claro. Creo que dentro de todo sí, para la cantidad de gente que trabaja y que acude creo que sí.

- **¿Cómo piensa al funcionamiento del equipo de profesionales dentro de la institución? ¿Considera un trabajo en equipo?**

- Bueno aunque un poco fragmentado, es como que siempre se trata de unir desde acá, desde la secretaría, por ahí podría haber más conexión, no sé si hay tanta comunicación entre ellos. Hay algunos pacientes que van a hidroterapia por ejemplo derivados desde los kinesiólogos y faltaría como una introducción de ese paciente, qué le pasa, cómo ha trabajado. Porque después vienen a buscar las fichas

y consultar a un papel sobre eso en vez de a un profesional, porque justo en ese horario el otro profesional no está trabajando para ir a consultarle personalmente. Esa es una cuestión que también está muy presente, acá nos manejamos con fichas de cada uno de los pacientes, con los datos principales de nombre y apellido, mutual, diagnóstico, historia clínica y tratamiento. Muchas veces no son completadas por los chicos entonces falla en ese sentido que terminan preguntándole al paciente que patología tiene, más si la orden del médico también ya fue entregada por facturación. Me parece un aspecto muy importante a considerar para mejorar.

- **¿Consideras algún otro aspecto que se podría mejorar en cuanto al servicio que ofrece la institución?**

- Por ahí que ellos ayuden un poco más a las secretarias, por ahí son muchas cosas, obviamente que recae todo sobre nosotras pero yo hay días que pasan cinco para piletta y vi tres, estaba haciendo algo y no los registré. Si no voy yo con la carpeta hasta la piletta, nadie después mira y toma asistencia. A mí a veces se me pasa creo que hay dos y voy y son siete en piletta, por ahí no los veo, estoy haciendo muchas cosas. No digo que tengan la obligación de hacerlo, pero yo a veces no puedo, igualmente te las arreglas pero por ahí no se puede con todo. Igual si yo estoy ocupada alguno atiende el teléfono, da los turnos. Yo estaba acostumbrada a Franco, un profe que hacía muchos años que estaba y yo al último ni miraba cuántos pasaban a piletta, ahora cada vez que salen les digo que se fijen en la carpeta porque yo a veces los anoto y a veces no. Son pavadas pero influye porque



después se sacan las horas y los sueldos de acuerdo a cuántos alumnos vinieron y es todo un tema.

- **¿Encuentra algún tipo de dificultad en su práctica cotidiana? ¿Cuáles?**

- Y por ahí en el día no tenés tiempo para hacer todo, todas las cosas que tenés que hacer, la semana pasada era un caos, salí con la cabeza que no daba más. Por ahí me sobrepasa, que tenés que hacer firmar, que tenés que hacer esto o lo otro. Y eso que te haces ayuda memoria, o vas haciendo una lista y vas tachando, pero por ahí siento que son un montón de cosas; es fácil pero a su vez tenés que estar muy alerta. Estar atenta a todo, el consultorio, la pileta, pilates, que te llega un paciente. Te suena el teléfono, controlas las sesiones, el de la pileta que entró, los que vienen a la pileta con mutual.

- **¿Qué consideraría necesario para poder resolver estos inconvenientes?**

- Que no haya pilates. Nunca llego a un acuerdo con la profe de pilates, nos cuesta bastante entendernos, creo que también es un problema que tiene base de la comunicación. Estaría muy bueno que existiera un pos net donde tuvieran que pasar una tarjeta, a ver si están al día, si no están al día, quienes son, quienes no son. Acá nos manejamos con carpetas a mano, que son prehistóricas, incómodas. Me parece más que todo para agilizar, pero a lo mejor es mucho pedir. Algún programa en la computadora que lleve las sesiones del paciente, algo más práctico. Yo ahora por ejemplo me hice unas planillitas de cada uno, porque llega a fin de mes y nunca tengo sacado el sueldo de cada uno, que es lo que debería tener para que D.E vea y no se asuste antes. Suelen llegar con las horas todos juntos, más el lio normal cotidiano, se te suma eso al final del mes, entonces si fuese más

organizado sacas la cuenta y ya estaría. Cosas que agilicen, porque somos humanos y se nos pueden pasar y es lógico, más de una vez se me han pasado cosas.

- **¿Cómo es el tipo de comunicación entre los diferentes miembros de la institución?**

- Yo creo que sí, con la profe de pilates como te decía tenemos algún que otro inconveniente, con la única pero con el resto bien. Igualmente por ejemplo ahora empezó una chica en gimnasio y no se conocen con el resto del equipo, estaría fallando quizás esa parte de presentación o integración hacia los demás. Incluso ahora que es un momento especial en el consultorio porque ha habido rotación de profes, dos por ejemplo se volvieron a sus pueblos. Creo que eso genera como un cambio bastante importante, ahora hay dos profes nuevos, con sus modalidades de trabajo, que están aprendiendo, nosotros de alguna manera ya estábamos acostumbrados o nos manejábamos bien con los chicos. Ahora quizás tenemos que tener más paciencia, dedicarles tiempo.

- **¿Cómo consideraría que se podría manejarse esta nueva situación de cambios?**

- Estaría bueno que haya una reunión siempre, para estos casos de cambios sería una buena opción. Reuniones que sirvan, porque hemos hecho y capaz terminamos hablando de cosas insignificantes, hablar de cuestiones que tengan un sentido directivo.

- **¿Considera que el aporte de un psicólogo podría contribuir para resolver determinados inconveniente o problemáticas? ¿Cuáles? ¿De qué manera?**

- Sí en las reuniones estaría bueno, en guiar, en dar otra mirada. En la última D.E hizo un cronograma con aspectos puntuales, si no son reuniones que nunca se llega a nada porque nadie habla realmente, me incluyo porque tampoco digo qué me parece esto, qué me parece lo otro. Entonces no termina siendo productivo, ya que supongo que en realidad se trataría de que este todo mejor y solucionar algunas cosas.

## ENTREVISTA VI

### ÁREA PILATES TERAPEUTICO

#### PROFESIONAL: PROFESORA DE EDUCACION FISICA

- **¿Cuánto hace que trabaja en la institución?**
- Siete años.
- **¿Cuál es su función dentro de la institución? ¿Qué tareas realiza?**
- Profesora de pilates.
- **¿Cómo se siente trabajando en la institución?**
- Bárbaro, contenida, me encuentro re bien con el grupo, me siento como en mi casa en realidad, un clima lindo.
- **¿Está de acuerdo o conforme con la modalidad de trabajo de la institución?**
- Sí, en realidad estamos tratando de trabajar en conjunto, siendo un centro de rehabilitación y el hecho de que haya una actividad física para tratar toda la parte de rehabilitación, lo que estamos intentando es trabajar en grupo.
- **¿Cómo piensa al funcionamiento del equipo de profesionales dentro de la institución?**
- Bueno, hay algunos que tienen más experiencia que otros, los que han empezado nuevos son los que se tienen que ir forzando, pero en realidad el carisma, que es lo que primero vemos, está bárbaro. Es un centro donde hasta se preparan a los chicos, empiezan chicos casi sin experiencia entonces tenemos que prepararlos, porque si no estamos nosotros ahí se complica. Pensando en todos los que

empiezan, principalmente en natación, o acá las chicas en pilates o en rehabilitación los chicos que quedan después de hacer sus prácticas, el carisma es fundamental, en cómo tratan a sus pacientes, en relación a la paciencia, por ahí vienen de una universidad a hacer las prácticas y se evidencian estos aspectos y son ellos los que quedan trabajando acá. Creo que también es un centro de aprendizaje.

- **¿Considera un trabajo en equipo?**

- Sí, yo creo que sí. El equipo no solamente entre nosotros sino también con las secretarias. Ellas están preparadas para vender el producto, entonces por ahí de una serie de masajes están buscando algo para no volver a esas contracturas o dolencias entonces terminan en natación, pilates o en gimnasio. Creo que lo que tratamos es de trabajar en equipo, es la única forma cuando hay tanta gente trabajando.

- **¿Qué considera que se debería mejorar en cuanto al servicio que ofrece la institución?**

- Yo te puedo hablar desde pilates, porque de natación no tengo mucha idea de cómo funciona, no tengo idea de los pacientes, de qué necesitan entonces por ahí natación es un tema aparte. Desde el gimnasio y pilates, para funcionar yo no me hago mucha autocrítica porque gracias a Dios el número de gente es excelente, por ahí me gustaría mejorar el lugar pero espacio no hay. Si algo mejoraría sería eso, porque después en cuanto a cantidad de elementos tenemos, a profesionales tenemos.

- **¿En relación a los otros profesionales cree que podría mejorar el servicio?**

- Creo que siempre se puede mejorar, haciendo una autocrítica, se puede incorporar, hacer cosas mejores. Tratamos de perfeccionarnos, de hacer cursos.

- **¿Encuentra algún tipo de dificultad en su práctica cotidiana? ¿Cuáles?**

- No. Por ahí lo que cuesta es conseguir reemplazos o profes preparados en pilates pero en realidad no. Por suerte cuando hemos necesitado han aparecido.

- **¿Cómo es el tipo de comunicación entre los diferentes miembros de la institución?**

- Como la tenemos, fluida, hablar cuando nos pasa algo, no guardártelas y comentarla por otro lado, que se haga cargo quién crees que fue el responsable de que estuvo mal, ya sea en limpieza o con las secretarias. Yo soy bastante directa, creo que es la única forma que funciona, yo voy y pregunto.

- **¿Se manifiesta algún tipo de dificultad en la comunicación?**

- No es fácil trabajar con una secretaria a la mañana y otra a la tarde, porque no es fácil si falta algún número o algo es difícil, pero hay que comunicarse y creo que lo estamos logrando, para mí no es un impedimento.

- **¿Considera que el aporte de un psicólogo podría contribuir para resolver determinados inconveniente o problemáticas?**

- Creo que no nos hace falta un psicólogo.

- **¿Habría alguna cuestión más que quisiera agregar?**

Sí, te cuento que yo he tenido varias propuestas de abrimme sola, he tenido la posibilidad económica de abrimme sola un centro, pero por ahí vos decís tener una secretaria a la edad mía a los 53 priorizo esto: sentirme como en mi casa. Yo vengo acá y me siento como en

mi casa. Irte a trabajar a otro lugar, que me han ofrecido, no es fácil encontrar esto, yo priorizo sentirme cómoda aunque gane un poco menos.

## OBSERVACIÓN I

LUNES DE 8.00HS A 10.00HS.

La jornada laboral comienza a las ocho de la mañana, es la secretaria quien abre el lugar, sin embargo explica que el primero que llega lo hace, ya que todos o la mayoría de los miembros tienen llave. Se saludan amablemente entre los que van ingresando y haciendo preguntas personales entre ellos. Cada uno se acomoda en su lugar de trabajo: la secretaria, los kinesiólogos, la profe de educación física. Acondicionan cada uno su espacio y/o desayunan y comienzan con sus respectivas actividades.

Los pacientes de kinesiología esperan a ser llamados por sus turnos. Son anunciados por la secretaria y al finalizar su sesión se deriva al gimnasio para continuar con el tratamiento. La forma de comunicar la patología o tratamiento del sujeto por parte del kinesiólogo hacia el área de gimnasio es directamente mencionando su nombre: “es una cervicalgia”, “ejercita los cuádriceps”, “movilidad de hombro derecho”. La profesora hace referencia que a algunos ya los conoce porque no es la primera sesión y si no, se presenta y comienza el trabajo. En esta área se observa por momentos demasiadas personas para el espacio físico con el que se cuenta. Sin embargo el profesional a cargo se ve capacitado para ir atendiendo a todos particularmente y con dedicación. Ella en reiteradas ocasiones se acerca al área de secretaria para compartir una charla informal y de confianza. Esto también se observa entre todos los miembros del equipo y en distintas oportunidades.

Cerca de las nueve de la mañana ingresa al centro un profesor de pileta por su clase y la dueña de la institución para atender a su paciente. Saludan a quien está presente y comienzan sus actividades. Ellos también se agregan a charlas informales que puedan ir



surgiendo. Además se observan indicaciones que la dueña va haciendo con el correr de la mañana a cada miembro, por ejemplo al profesor sobre la cantidad de alumnos que asistieron, a la kinesióloga sobre cierto paciente o a la secretaria sobre cuestiones administrativas. El área de kinesiología o gimnasio también consulta a la secretaria sobre órdenes del paciente, numero de sesión, mutual, elementos faltantes en su área. Cabe aclarar que lo mencionado se trasmite de forma oral.

Entre las responsabilidades de la secretaria se encuentran el registro de pagos y atención al público y teléfono. En ocasiones que no se encuentre en el escritorio, sus compañeros suelen atender y suplir sus tareas. En el caso que haya mucha gente esperando a ser atendida también cooperan con la atención del centro. Se observa predisposición por parte de todos los integrantes de Acquasalud en ayudarse, un buen clima laboral de cooperación y compañerismo.

Ante la cancelación de un turno se le informa al área correspondiente y suelen acomodar los restantes para evitar baches y si llegan a terminar su trabajo antes de su horario de salida se retiran. Cada profesional realiza su actividad y al finalizar se retiran saludando a los compañeros que estén allí en ese momento. No hay un sistema de control de asistencia diaria, ni cuando ingresan ni cuando se retiran. Si llega a faltar un empleado suelen acordar para que haya otro profesional que lo reemplace; primeramente se opta por uno que ya trabaje allí y si no se selecciona algún agente externo. Se comenta que la dueña exigió conocer cuando faltaban sus empleados, ante lo cual ella responde sin inconvenientes mayores; porque en algunas ocasiones anteriores no lo habían hecho por la libertad que tenían para actuar.

## OBSERVACIÓN II

MARTES DE 10.00HS A 12.00HS.

Ya habiendo comenzando sus actividades, los miembros de Acquasalud se encuentran cada uno en sus puestos de trabajo. Se observan nuevamente varias dinámicas observadas en el primer período, tales como: charlas informales, transmisión de información de forma verbal, clima cálido de trabajo.

En relación al día anterior, se observan distintos profesionales trabajando, ya que de acuerdo al día y a las diferentes actividades será el tipo de profesional que trabajará. Por ejemplo el kinesiólogo encargado del gimnasio lo hace los días martes y jueves por la mañana.

En un momento particular llega un paciente que no tenía turno preestablecido, se consulta por su posible atención y tras la confirmación del kinesiólogo se realiza la sesión sin ningún inconveniente. Se trata de una consulta realizada en el pasillo de la institución al frente del paciente. Se aclara que esa modalidad de consulta verbal es utilizada a menudo y que las decisiones son tomadas por los responsables de la actividad correspondiente.

Otra situación en la que se juega la interacción entre los miembros fue durante un encuentro que tuvieron la dueña y una kinesióloga. La jefa le consulta a ella sobre el tratamiento de un paciente, porque otro kinesiólogo, que también había trabajado con esa persona, había notado que no avanzaba. La kinesióloga opina que para ella sí se evidencian cambios y que viene avanzando pero lentamente. La jefa escucha atentamente y agrega que se ponga atención sobre él y le comente luego sobre su evolución.

Otro aspecto a mencionar es que el área de pileta al encontrarse en la parte de atrás de la institución, de alguna manera queda fuera del resto. Igualmente los profesores y kinesiólogos se dirigen hacia adelante varias veces en la mañana o bien se acerca la secretaria en varias oportunidades a controlar si está todo bien o tomar asistencia.

En un momento de la mañana el kinesiólogo de pileta va a comprar para desayunar consultándole antes a sus compañeros si necesitan algo. Se comenta que los miembros del centro suelen salir con libertad por diferentes cuestiones.

Al finalizar las actividades, cada profesional se va retirando, ese día particular lo hace primero la secretaria, el profesor, luego la kinesióloga y por último la dueña. No es algo que ocurra a diario, ya que quien cierra el lugar es quien último se va, dependiendo del día.

## OBSERVACIÓN III

JUEVES DE 16.00HS A 18.00HS.

Al ingresar a la institución se observa a los miembros en sus puestos de trabajo. Se vivencia nuevamente un clima de trabajo cálido, tranquilo y de confianza tanto entre profesionales como con los pacientes que acuden al centro. A cada ingreso nuevo se saluda, se los llama por el nombre y se les pregunta sobre el estado de ánimo hasta incluso se generan charlas personales e informales entre ellos. A mitad de la tarde hubo clases de pileta de niños y también se observó este tipo de recibimiento para con ellos y con las madres.

Uno de los kinesiólogos encargado del área hace ingresar a su paciente, con quien establece una charla privada durante su sesión fisiokinésica. Al mismo tiempo le da lugar a una de las practicantes para que atienda ella misma otra sesión completa. Seguido entra la secretaria a anunciar la llegada de un paciente y se pone de acuerdo con otra de las profesionales para ver qué consultorio usa cada uno, acuerdan rápidamente y continúan su trabajo. Los cuatro consultorios dispuestos paralelamente comparten un mismo pasillo por el que circulan los profesionales, distribución que permite que puedan hablar y escuchar de consultorio a consultorio. Más tarde uno de los kinesiólogos junto a la practicante atiende un nuevo paciente, explicándole el accionar del futuro profesional.

Pasado un tiempo, la secretaria se retira de la institución y la profesora que se encontraba en el gimnasio atiende al público, supliendo sus funciones, y anotando en un papel las novedades que habían surgido: pagos, mensajes de teléfono, cambios de turnos.

En ese contexto se recibe una llamada de un seguro y al no saber quién era le pide que llame más tarde al regreso de ella.

Más tarde, en el área del gimnasio se realizan las actividades diarias con cada alumno y se recibe al mismo tiempo una del área de pilates que por una superposición de lugares no se contaba con uno para ella. Se comenta que suele suceder eso y por ende trasladarse a los ejercicios coordinados por la profesora acoplándose a su dinámica. También se agrega que hay días en que no se consiguen reemplazos por algún motivo y los alumnos o bien hacen su rutina solos o se retiran del centro por no contar con la supervisión esperada.

## OBSERVACIÓN IV

VIERNES DE 18.00HS A 20.00HS.

Este día el gimnasio se encontraba sin actividad por disposición institucional, ya que los viernes no hay personal en esa área, pero había una persona haciendo ejercicios por su cuenta. El kinesiólogo a cargo en diferentes oportunidades supervisó su actividad y fue él quien dirigió a sus pacientes en el gimnasio para su recuperación.

Tras haber llegado el profesor de pileta, se dirige a su área y recibe amablemente a cada alumno. En un momento aparece la secretaria mostrando el lugar a una persona que consultaba y él se acerca para expresar su modalidad de trabajo y ampliar las explicaciones. Este aspecto también se observa en las demás áreas, cada una profundiza o explica sus alcances y dinámicas cuando excede a quien haya atendido a esa persona.

Otro aspecto que se manifiesta por parte de la dueña es el incentivo a hacer cursos. En una situación contaba a los kinesiólogos de un posible curso en el centro, organizado por el colegio de kinesiólogos, y la posibilidad que les brindaba de hacerlo en forma gratuita. Uno de ellos aceptó inmediatamente y se ofreció a ayudar en lo que fuese necesario. Ahí se encontraba otro compañero que también brindó su colaboración para lo que se requiera. Ese día la dueña sólo fue unos minutos al centro, suele ocurrir que hay días que ella no va o semanas que viaja y queda la institución a cargo del equipo. Al retirarse, el funcionamiento permaneció semejante y al alcanzar el horario de finalización de la jornada se iban poniendo de acuerdo entre los compañeros para coordinar quién cerraba el lugar y en acomodar y apagar los equipos y luces.

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Guadagna, Lucía.
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	35.545.080.
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	“Abriendo caminos”. Taller psicoeducativo como alternativa ante las dificultades en la comunicación interna en un centro de rehabilitación.
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	lu_guadagna@hotmail.com.
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21.
<b>Datos de edición:</b> <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Río Cuarto, Córdoba. Octubre de 2016.

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	Si.
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	-.

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** Río Cuarto, Córdoba. Octubre de 2016.

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_ certifica que  
la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.