

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado – Plan de intervención
Licenciatura en Psicología
“La comunicación institucional en el ámbito escolar: una mirada organizacional”
Alumna: Varela, Iara Antonella
Legajo: PSI02687
Tutor: Dr. Y Lic. Pereyra, Rubén
Rio Cuarto, Córdoba
Junio – 2020

Índice

RESUMEN Y PALABRA CLAVE	4
INTRODUCCION.....	5
LINEA ESTRATEGICA DE INTERVENCION.....	6
RESUMEN DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
DELIMITACION DE LA PROBLEMÁTICA OBJETO DE LA INTERVENCION.....	13
OBJETIVOS.....	15
Objetivo general:.....	15
Objetivos específicos:.....	15
JUSTIFICACION	16
MARCO TEORICO.....	18
Capítulo 1: contextualización	18
Capítulo 2: población	20
Capítulo 3: comunicación institucional:	21
Capítulo 4: taller psicoeducativo:	25
PLAN DE ACCION	27
Actividades:.....	27
<i>Encuentro numero 1</i>	27
Diagrama de Gantt	36
Recursos:.....	37
Presupuesto	39
Evaluación	40
RESULTADOS ESPERADOS	41
CONCLUSION.....	42
REFERENCIAS.....	44
ANEXOS.....	52

RESUMEN Y PALABRA CLAVE

El presente plan de intervención corresponde al trabajo final para la obtención del título de grado de la Licenciatura en psicología, cursada en la Universidad Siglo 21, sede Río Cuarto.

Para llevar a cabo dicha empresa, se realizó un análisis, de la información brindada por la organización en cuestión: el Instituto Santa Ana, identificando y delimitando a posteriori, la comunicación institucional, como problemática.

Es por ello que, se busca promover la comunicación institucional entre directivos y docentes del Instituto Santa Ana mediante un dispositivo grupal: un taller psicoeducativo.

Para llevar a cabo el mismo, se proponen 3 encuentros totales, con una frecuencia semanal. Las actividades buscaran promover el entendimiento de la importancia que posee la claridad en la comunicación y que la subjetividad influye en la comprensión de lo que se nos habla.

Finalmente se realizara una evaluación de impacto con el objetivo de dimensionar los resultados obtenidos.

Palabras claves: comunicación institucional, taller psicoeducativo, directivos y docentes, Instituto Santa Ana.

INTRODUCCION

Podría pensarse a la comunicación como la columna vertebral de cualquier empresa u organización, independientemente del ámbito de la misma, ya que según Maylin Virginia Cortés Pérez (2008) atraviesa necesaria e inevitablemente, todos los sectores de la empresa. Además sobre la comunicación se asientan las bases de los proyectos, compromisos, tareas y demás, que serán necesarias para lograr los objetivos que la misma se propone (Cortés Pérez, M., 2008)

Una buena comunicación institucional permitirá que se potencien los procesos que en ella se producen, en este caso, los pertinentes a una institución educativa. Es por ello que se propone trabajar con la comunicación institucional del Instituto Santa Ana, potenciándola, con objetivo de aumentar la eficiencia de la misma.

Además de lo expuesto, cabe aclarar que, la línea estratégica de intervención desde la que se aborda la problemática, es a partir de un aspecto del desarrollo organizacional y busca, como fin último, mejorar la posición del Instituto Santa Ana, en un contexto competitivo y globalizado (Universidad Siglo 21, 2020).

LINEA ESTRATEGICA DE INTERVENCION

A continuación se expone el trabajo final de grado, de la carrera Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, sede Rio Cuarto.

El mismo tiene como objetivo realizar un plan de intervención del cual es destinatario el Instituto Santa Ana, colegio bilingüe de la ciudad de Córdoba.

Como se nombra en el párrafo anterior, el presente configura un plan de intervención, el cual es definido en la plataforma Canvas (2020), como un conjunto de acciones y procedimientos organizados, destinados a alcanzar un objetivo específico. Para ello se proponen vías de resolución, fundamentadas y críticas sobre problemas o necesidades concretas e identificadas, especificando los medios y recursos que sean necesarios para llevarlo a cabo (Universidad Siglo 21,2020).

La línea estratégica elegida para desarrollar el plan es la “intervención desde un aspecto del desarrollo organizacional”, como se dijo anteriormente. La misma puede ser conceptualizada y entendida, siguiendo a Gerardo Sánchez Ambriz (2009), si se separa el concepto en dos términos: desarrollo y organización.

Por un lado, la palabra *desarrollo*, implica aumentar o perfeccionar las actividades o acciones que lleva a cabo una persona o una organización, además involucra la formulación de estrategias para un proceso de cambio planeado, que es lento y gradual. Por otro lado, el concepto *organización*, hace referencia a la acción de organizar, de establecer de forma regular, de coordinar las actividades de los individuos que integran una empresa,

con el objetivo de aprovechar al máximo los recursos, en la realización de las metas que la misma persigue.

Entonces, podría entenderse al *desarrollo organizacional* como un proceso de cambio gradual y lento que involucra estrategias, con objetivo de perfeccionar las actividades llevadas a cabo en una organización. Dicho cambio debe estar orientado a redefinir prácticas, estrategias y creencias para poder adaptarse mejor a las modificaciones y dinamismos del medio (Sánchez Ambriz, 2009).

A partir del material recuperado de la plataforma Canvas se puede pensar al Instituto Santa Ana como una organización que posee aspectos a perfeccionar, concretamente en lo que refiere a la forma de comunicación institucional, que se despliega dentro de la misma.

Es debido a lo expresado, que se considera que la línea estratégica escogida será óptima para abordar el problema institucional identificado, ya que la misma busca promover la mejora de las organizaciones en un contexto globalizado y competitivo (Universidad Siglo 21, 2020).

RESUMEN DE LA ORGANIZACIÓN

En lo que respecta a la escuela en cuestión, según la información recuperada de la plataforma Canvas, el Instituto Santa Ana es un colegio bilingüe (español – inglés) de gestión privada, mixto y laico. Tiene orientación en Ciencias Sociales y Humanidades, con especialización en inglés y doble escolaridad obligatoria a partir de sala de 5 (cinco), siendo por la mañana el dictado de las clases en castellano y por la tarde en inglés.

Ubicado en el barrio Argüello, al noroeste de la ciudad de Córdoba, cuenta con 407 alumnos y 72 profesores (Universidad Siglo 21, 2020).

Por lo que refiere a su historia, el Instituto Santa Ana, nace en el año 1980 a partir de la necesidad de la familia fundadora –entre otras- de impartir a sus hijos, enseñanza bilingüe que contemplase el idioma inglés, ya que en los colegios existentes hasta ese momento la educación era bilingüe pero incluían la educación español – francés.

Según expresó en una entrevista el Sr. Ernesto Lucarno, hijo de los fundadores, el emprendimiento escolar, fue instituido por dos socios inversores y un tercero que, se encargaba del aspecto pedagógico. Con el tiempo, dos de las tres partes decidieron abandonar el proyecto, por lo que la familia Lucarno se encargó de la infraestructura y de la administración del mismo, quedando la pedagogía a cargo de los directivos. Años posteriores, esta última tarea queda en responsabilidad de un director general, responsable de los tres niveles educativos.

En la entrevista recuperada de Canvas, Ernesto expresa:

La idea fundacional siempre fue muy muy arraigada al carácter de mi madre, que es armar un colegio familiar, tratando de correrse del estereotipo de colegio común, colegio con las chicas con jumper, los chicos con corbata. Fuimos los primeros [...] en tratar de descontracturar el tema del uniforme (Universidad Siglo 21, 2020).

En relación a la visión y misión de la institución, es una escuela que:

Considera a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto que se reconoce y un proyecto de vida que se descubre y potencia. Es una escuela que desarrolla la autoestima y la empatía en sus alumnos para colocarlos en su rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea. Se trabaja para que los alumnos logren un amplio dominio del idioma inglés (Universidad Siglo 21, 2020, parr.1).

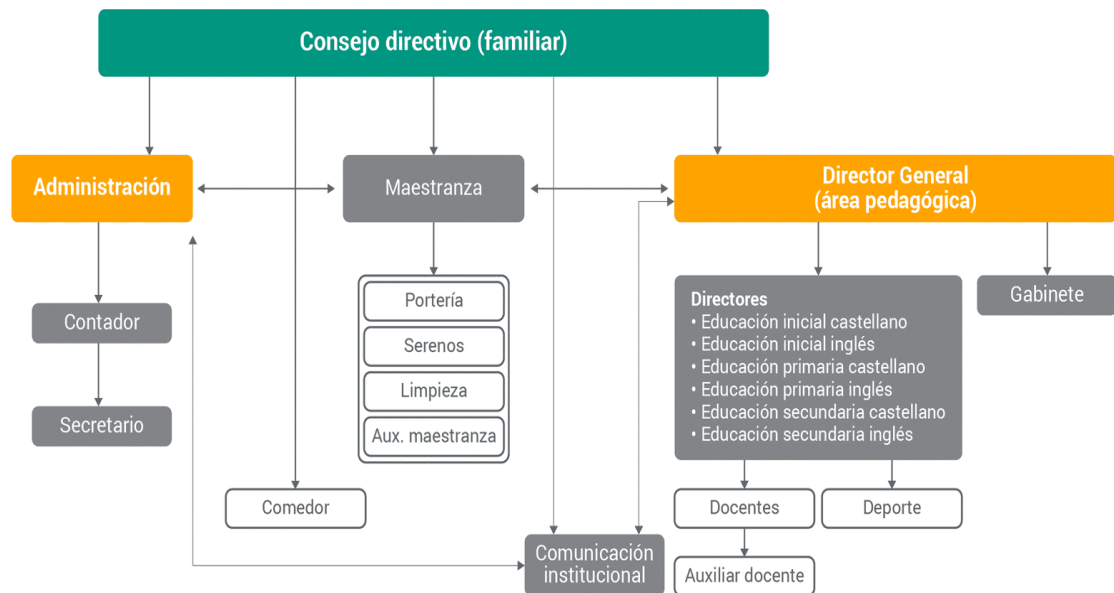
Además “Se trabaja para que el alumno logre la excelencia académica, para formar intelectualmente personas activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento” (Universidad Siglo 21, 2020, parr.4).

Por lo que refiere al aspecto edilicio, el Instituto Santa Ana, cuenta entre otras habitaciones, con: 19 aulas; baños; oficina para representante legal; dirección primaria; de nivel inicial y dirección de coordinación; un laboratorio; un salón comedor; sala de profesores; una cantina; salón de usos múltiples; sala de laboratorio informático; una biblioteca; una cocina; un patio; playones deportivos; una casona antigua; una granja y una huerta.

Respecto a la composición de la comunidad educativa, se pueden nombrar al equipo de gestión, conformado por 2 representantes legales y 5 directores; el personal docente y no docente construido por 16 docentes de nivel inicial, 12 para el nivel primario, 33 profesores para el nivel secundario y 5 para materias especiales, también cuentan con 1 docente en gabinete psicopedagógico, 2 preceptores, 1 bibliotecaria, 10 personas en limpieza, personal del kiosco, los alumnos y sus respectivas familias.

A continuación se presenta el organigrama de la institución, recuperado, como lo expuesto en los párrafos anteriores, de la plataforma Canvas (2020).

ORGANIGRAMA COLEGIO SANTA ANA



Fuente: Plataforma CANVAS – US21

Como se ha expresado anteriormente, el colegio es una institución de carácter bilingüe, y es en relación a ello se puede visualizar una primera dificultad: el nivel previo de conocimiento del idioma inglés por parte de los alumnos, no siempre es equivalente entre los mismos, y por ello se debe accionar cursos niveladores o bajar el nivel de enseñanza de inglés, lo que no permitiría avanzar con el aprendizaje de los alumnos con un nivel más elevado, según mi subjetividad. Además de ello, no todos los estudiantes pueden rendir exámenes internacionales debido al elevado costo de los mismos.

Otra problemática que se puede identificar es en relación a la dimensión organizativa, principalmente lo que refiere a comunicación. Por ejemplo, el organigrama no está socializado, por lo tanto los integrantes de la institución podrían verse dificultados ante la apropiación del mismo y en consecuencia, en la adjudicación de los roles de cada miembro.

En tercer lugar, las tareas son distribuidas de manera verbal, es decir, no están oficializadas, por lo que es probable que no queden claras, otras se superpongan y algunas podrían quedar sin llevarse a cabo. Sería válido considerar lo expuesto como una problemática ya que la información que poseen los diferentes miembros del colegio es desigual.

En relación a lo expuesto en el párrafo anterior, en un análisis DAFO, se han identificado ciertas debilidades, tales como fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles, la escases de espacios para la investigación y capacitación docente, la

exigua participación en competencias escolares y en viajes de intercambio (Universidad Siglo 21, 2020).

DELIMITACION DE LA PROBLEMÁTICA OBJETO DE LA INTERVENCION

Con relación a la problemática, a partir de la lectura del material disponible en la plataforma Canvas, se halló un análisis DAFO (debilidades – amenazas – fortalezas – oportunidades). En el mismo se expresa, respecto a las debilidades que: primeramente, existen fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de los roles.

Por otro lado, los espacios para la capacitación docente son escasos al igual que las áreas de investigación, y en tercer lugar, se refiere que hay escasa participación tanto en competencias escolares como en viajes de intercambio (Universidad Siglo 21, 2020).

El presente trabajo, se centra en trabajar la primer problemática expuesta, es decir, *las fallas en la comunicación institucional*.

En relación a la problemática considerada, el profesor estadounidense de comunicación, Gary Kreps propone la siguiente definición, que podría ser competente para el presente caso. La comunicación organizacional es un proceso mediante el cual, los miembros de una institución recolectan información, envían e interpretan mensajes acerca de la misma y de los cambios que se producen en su interior y permite a las personas comprender las experiencias que se suscitan. La comunicación no solo ayuda a los miembros a lograr tanto metas individuales como de organización, sino que también permite interpretar y dirigir los cambios que ocurran (Revista Latina de comunicación social, 2000).

Por otra parte, Richard Dolphin (2020), escritor inglés, considera a la comunicación institucional como una disciplina de la gestión organizacional cuyo objetivo es garantizar que el mensaje institucional sea coherente y la empresa en sí misma, transparente. Además, sostiene que, en la comunicación institucional está incluida toda la actividad comunicativa de la institución, mientras que paralelamente, aspira a que se aprecie y comprenda la identidad de la empresa, también los principios que la fundamentan y los productos y servicios que la misma ofrece (Revista de Comunicación).

Quien esté a cargo de la comunicación debe asegurarse de que, al momento de tomar decisiones, sean consideradas tanto la opinión pública como la responsabilidad social. Finalmente, se puede considerar, siguiendo al mismo autor, que el fin último de la comunicación, es mejorar la economía de la empresa o institución (Revista de comunicación, 2012).

OBJETIVOS

Objetivo general: Promover la comunicación institucional entre directivos y docentes del Instituto Santa Ana mediante un taller psicoeducativo para comprender la importancia de la comunicación en la institución.

Objetivos específicos:

- 1- Generar información concreta y sin distorsiones dentro de un clima laboral acorde que permita mantener una correcta comunicación
- 2- Concientizar a los directivos y docentes sobre la importancia de la confianza para fortalecer la comunicación entre los integrantes de la institución.
- 3- Establecer una dinámica para lograr un entendimiento colectivo igualitario sobre lo que se debe comunicar.

JUSTIFICACION

Tal como se expresa en la tesis producida en Bogotá sobre “La función de la comunicación organizacional en la pedagogía: un asunto que va más allá de los medios escolares”, la comunicación es una herramienta que atraviesa todas las áreas que componen la institución en cuestión y los procesos que ocurren en ella. También permite que se asienten los pilares de acciones, planes, proyectos, actividades, normas, límites, entre otros, mientras que simultáneamente facilita la comprensión y el entendimiento entre los miembros (Maylin Virginia Cortes Pérez, 2008).

Siguiendo a la comunicadora Cortes Pérez (2008), se entiende que, la comunicación es creadora de espacios de reflexión, deliberación, debate, resolución y demás, que en el caso del Instituto Santa Ana, según lo conocido, no cuentan con determinados espacios, lo que podría afectar de manera directa en los límites laborales de cada puesto, y en consecuencia la eficacia de la institución educativa.

Por otro lado, Fernando Canseco Melchor y Angélica Ojeda García (2016) en la tesis realizada en México, titulada “Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo”, se postula a la comunicación como una herramienta que favorece a los procesos interpersonales vitales para cumplir con los objetivos de las empresas. Los resultados de dicho trabajo develan dos obstáculos de la comunicación institucional: por un lado, las interacciones deficientes y por otro, la necesidad por parte de los participantes de sentirse tomados en cuenta.

El primero de ellos encuentra su causa en los supuestos o interpretaciones prejuiciosas que dan por aceptado o entendido cuestiones que no necesariamente son como

se las entiende. Respecto al segundo obstáculo, el por qué encuentra respuesta en la dificultad de compartir información, escuchar y dar merito a lo que haga o diga otro. Es por esto que, las relaciones interpersonales de los miembros de la institución se vuelven deficientes o débiles, ocasionando que se obedezcan decisiones sin cuestionarlas o involucrarse, provocando así una visión distorsionada sobre las exigencias de trabajo, que son en estas circunstancias vistas como injustas ya que la vivencia es de un aprovechamiento de las capacidades, lo que en consecuencia genera estrés y descontento laboral (Fernando Canseco Melchor y Angélica Ojeda García, 2016).

Cuando falla la comunicación institucional es probable que, además de verse perturbadas la eficacia y la eficiencia, disminuya la motivación de las personas implicadas, la viabilidad de actividades propuestas, entre otras.

Es por lo expuesto que resulta oportuno abordar la mencionada problemática, con motivo de promover la comunicación institucional.

Además de los motivos presentados, el colegio se muestra consecuente respecto a las fallas en la propia comunicación institucional, lo que permite que sea viable el plan de intervención.

MARCO TEORICO

Capítulo 1: contextualización

En el año 2010 se sanciona la Ley de Educación Provincial N° 9870, en la Legislatura de la provincia de Córdoba. En el artículo de la misma 100 se plantea que, los establecimientos educativos configuran el núcleo pedagógico del sistema ya que son los encargados de ofrecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. En el artículo 101, la misma exhibe que, para el cumplimiento del anterior punto es necesario que las instituciones educativas favorezcan y articulen la participación de los distintos actores que conforman la comunidad educativa: directivos, docentes, no docentes, padres madres o tutores, alumnos y demás.

Para que la articulación que propone dicha ley entre diversos actores, sea productiva, se considera necesario que haya una adecuada organización, la cual podría lograrse con una clara comunicación. En ocasiones, para lograr una clara o buena comunicación en la institución, es necesario abordar la cuestión desde una estrategia propia del desarrollo organizacional, la cual según la Licenciada Roxana Sohn (2019), quien refiere al desarrollo organizacional en las escuelas, resulta beneficiosa para potenciar valores o atributos de la institución escolar en cuestión. La autora refiere que para planificar un desarrollo organizacional se establecen tres etapas: *diagnostico institucional, acuerdo y toma de decisiones y puesta en marcha del plan institucional*, en su respectivo orden.

En la primera etapa se realiza un relevamiento de información y clarificación de puntos críticos mediante diversas herramientas como, las entrevistas, análisis F.O.D.A, conocimiento de las familias que forman parte de la comunidad escolar y el grado de

fidelidad de las mismas, entre otras. En la etapa posterior es importante lograr el consenso en la toma de decisiones respecto a las tareas que se llevaran a cabo con posterioridad, como por ejemplo, evaluar el momento óptimo para comunicar dentro y fuera de la institución, mostrar coherencia entre la realidad y los mensajes que se comuniquen, las fortalezas a potenciar y las debilidades a minimizar y demás. Finalmente, en la última etapa se deberá tener en cuenta lo urgente y lo importante al momento de actuar, establecer orden de prioridades, empoderar al personal encargado de la toma de decisiones, evaluar los procesos y resultados, para lo que será fundamental utilizar parámetros de medición que excluyan los juicios y valores (Roxana Sohn, 2019).

En base a lo leído e informado, se podría establecer que una correcta comunicación es fundamental para llevar a cabo diversos objetivos, sean estos procesos de aprendizaje, procesos organizacionales que aspiren a su desarrollo o potencia, o diversas acciones de diferentes ámbitos.

El presente caso nos compete a hacer referencia exclusivamente a la comunicación institucional. Para definirla se retomara la definición del profesor Gary Kreps, expuesta en apartados anteriores: La comunicación organizacional es un proceso mediante el cual, los miembros de una institución recolectan información, envían e interpretan mensajes acerca de la misma y de los cambios que se producen en su interior y permite a las personas comprender las experiencias que se suscitan. La comunicación no solo ayuda a los miembros a lograr tanto metas individuales como de organización, sino que también permite interpretar y dirigir los cambios que ocurran (Revista Latina de comunicación social, 2000).

Capítulo 2: población

En cuanto a la población a quien se dirige el presente plan de intervención, está compuesta por un equipo docente, formados, comprometidos con su causa, que es la de acompañar la formación del alumno en su trayecto escolar (Universidad Siglo 21, 2020).

La jefatura del Instituto Santa Ana es llevada a cabo por el concejo directivo, quien en conjunto con los directores realizan la elección del personal docente que trabajara con ellos. Al momento de la elección se tendrán en cuenta diversas características, como por ejemplo las competencias propias del rol docente, su calidez interpersonal y una visión que le permita contemplar de manera integral a la familia y escuela (Universidad Siglo 21, 2020). Además de ello el docente debe poseer autocrítica, creatividad para poder innovar, conocimientos fisiológicos para comprender la realidad contextual de los alumnos y psicológicos para resolver las dificultades que puedan presentarse en los procesos de aprendizaje, tanto de niños como de adolescentes. También deben estar dispuestos a la cooperación y el trabajo en equipo. Poseer estabilidad emocional no es una característica nimia, ya que deben poder realizar ajustes rápidos ante situaciones de tensión. Deben ser capaces de establecer compromisos con sus pares, con directivos, alumnos y familias. Es fundamental que puedan ejercer su función de autoridad actuando con justicia y que valore a la persona humana. Además de lo expuesto es primordial que se muestren dispuestos y comprometidos a poner en práctica tanto las pautas internas como los reglamentos oficiales del Instituto Santa Ana (Universidad Siglo 21, 2020).

Los directivos, por su parte, también deben cumplir con una serie de características para lograr ocupar el puesto que los incumbe. Las mismas, por un lado se corresponden a

las expuestas en los párrafos anteriores y son coincidentes con las características que debe presentar el personal docente, y por otro lado, están relacionadas con el ideario y la cultura institucional. Deben tener una marcada pertenencia a la institución y un conocimiento profundo de la historia de la institución (Universidad Siglo 21, 2020).

Capítulo 3: comunicación institucional:

A continuación se expone la visión que diversos autores poseen sobre la comunicación organizacional, que resulta congruente a la comunicación institucional y ambas incluyen aspectos de la comunicación interna, la cual se encuentra expresada en diversas conceptualizaciones, que se tendrán en consideración al momento de desarrollar en plan de intervención.

En primer lugar encontramos a Ítalo Pizzolante (citado en Merlano Medrano, 2012) quien se expone sobre la comunicación interna de las organizaciones, definiéndola como situaciones en las que al menos dos personas comparten, intercambian ideas, principios o proyectos de la empresa con visión global.

Las estrategias de comunicación interna son fundamentales en las organizaciones debido a que fortalecen la confianza, la empatía, los procesos mentales y emocionales que se suscitan en los miembros de la institución mientras realizan su trabajo (Samuel Merlano Medrano, 2012).

Siguiendo a dicho autor, se puede afirmar que la importancia de la comunicación interna reside en que es un eje transversal que atraviesa todos los procesos y áreas de la organización. Posee *principios* y *barreras*. Los primeros postulan que la comunicación

interna es ineludible, esto significa que las organizaciones inevitablemente comunican. También es considerada a la comunicación como mediadora y el error más común es dar por seguro que la comunicación se ha producido y entendido (Merlano Medrano, 2012).

Por otro lado, considera que una adecuada comunicación es responsabilidad de un buen emisor. Además la comunicación interna y externa están en constante interrelación. El último principio establece que la comunicación debe ser evaluada constantemente y dicha evaluación debe estar regida por un sentido de mejora continua (Merlano Medrano, 2012).

Por otra parte, existen barreras que obstaculizan la tan deseada comunicación institucional. Algunas de ellas son de tipo administrativas, que implican un sistema inadecuado en la comunicación. También se pueden nombrar las barreras lingüísticas en las que se desconocen los códigos o los signos de la comunicación. Las barreras psicológicas hacen referencia a los problemas mentales que puedan padecer los miembros de la institución, como por ejemplo depresión, ansiedad, entre otras. Por último las barreras sociológicas que incluyen a las disputas o conflictos que puedan existir entre los miembros de la organización (Merlano Medrano, 2012).

Jesús García Fernández (1998), en su libro “La comunicación Interna” postula que el modo habitual que tiene de comunicar una organización y el estilo que poseen los interlocutores de la misma, convierte a la comunicación interna en un modelo de conducta, convirtiéndose esto en una parte de la cultura organizacional. Además se corresponde con las relaciones de poder y el modo de dirigir una empresa.

La comunicación actúa como organizadora de interacciones, generándose así dos tipos de acontecimientos: acontecimientos de tareas y acontecimientos de relación humana. Al primero de ellos lo componen las comunicaciones internas rutinarias, el que hacer, como hacerlo. Al segundo tipo de acontecimiento le corresponden las comunicaciones no rutinarias las cuales están compuestas por ideas, creencias, actitudes y valores que dan lugar al acto de compartir noticias, que generalmente se encuentran cargadas de afecto (Jesús García Jiménez 1998).

Por su parte Javier Valdeverde Abril (2017) expresa que la comunicación interna se corresponde con la necesidad de que exista un flujo tanto de información como de ideas, en un doble sentido: transversal y horizontal, incluyendo así a todos los niveles. Esta postura reconoce la importancia de dos cuestiones: por un lado realiza la comunicación directa entre los miembros de la organización y por otro la posibilidad de que todos los miembros participen de la puesta en marcha de estrategias de comunicación interna.

Se considera importante destacar que para lograr una buena comunicación institucional, serán las propias instituciones las que deban ser conscientes del valor de la misma e incorporarla dentro de sus estrategias. Consecuentemente deberán involucrar a los empleados de la organización. Para dicha actividad deberá ser necesario el cumplimiento de tres características: que los empleados confíen en los directivos, que posean capacidades para tomar decisiones según el nivel jerárquico se los permita y que crean que sus opiniones son tomadas en cuenta (Javier Valdeverde Abril, 2017).

El logro de una correcta comunicación institucional traerá como consecuencia, según Javier Valdeverde (2017), que la información circule de manera rápida y fluida, y coordinar tareas de una forma más sencilla. Además se estimulan la cohesión entre los miembros del equipo y con la compañía, mientras que paralelamente se produce una fuerte identificación por parte de los miembros de la institución con esta última.

En el sitio web “Next International Business School”, María José Canel (2018) da una visión sobre la comunicación institucional relacionada a la identidad de la misma. En la propia, la autora expresa que para que haya una buena comunicación, es importante por un lado, conocer la identidad de la institución y por otro, debe planificarse la comunicación de manera tal que, todo aquello que se haga o diga, comunique una imagen que refleje la propia identidad.

Para esta misma autora, la imagen y la reputación de una institución son influyentes en los juicios que se hacen de ella. En base a esta premisa, podría pensarse desde el punto de vista organizacional que guía este trabajo, que si ese juicio es positivo, la rentabilidad de la organización aumenta, posicionándolos mejor en el mercado escolar.

Rolando Rodrich Portugal (2012), apoya esta postura, y plasma en un artículo que la comunicación institucional es una función de gestión, que enmarca y organiza la coordinación de las comunicaciones, tanto internas como externas, con el fin último de generar y perpetuar una imagen o reputación favorable frente a quienes forman parte de la organización por un lado, y a quienes pertenecen a la sociedad por otro.

Además, el autor (2012), explica que la comunicación facilita la comprensión, alimenta relaciones y busca la coherencia entre el mensaje organizacional y la transparencia de la misma.

En resumen, podría pensarse que, una organización con buena comunicación institucional es exitosa ya que es eficaz por dentro y rentable por fuera, debido esto a su buena reputación.

Capítulo 4: taller psicoeducativo:

Un taller de tipo psicoeducativo comprende actividades que, como su nombre lo indica, promueven situaciones de aprendizaje y enseñanza. Dentro de esta actividad existe la modalidad grupal, que considera al grupo como una herramienta ya que la dinámica del mismo opera como generadora de cambio de conductas, creencias, interacciones y demás (según García, citado en Farkas, Hernández y Santelices 2009).

En el presente trabajo final de grado, la estrategia de intervención está compuesta por un taller grupal, el cual es definido por Ezequiel Ander- Egg (1991) como un instrumento que posibilita modificaciones en las relaciones, funciones y roles. La palabra taller abarca un lugar o espacio donde se trabaja con algo para transformarlo y a posteriori, utilizarlo y aunque se hable pedagógicamente, el objetivo es el mismo: lograr una modificación, un aprendizaje nuevo, que se logra de manera grupal y posteriormente se utilizara en la medida que sea pertinente. Además exige la participación activa de todos los

miembros del taller, por lo que recibe la categoría de metodología participativa y cooperativa (Ander- Egg 1991).

Siguiendo el recorrido teórico del mismo autor, existen tres tipos de talleres: taller total, taller horizontal y taller vertical. En el presente caso, se cree oportuno hacer uso del taller vertical que, en su definición implica cursos de diferentes años integrados en un proyecto común (Ander-Egg, 1991).

Se modificaría para adaptarlo a la situación presente involucrando a los miembros de la institución de diferente escalafón jerárquico: directivos y docentes, incluidos, como se expresa anteriormente, en el mismo propósito.

PLAN DE ACCION

Actividades:

Debido a que el grupo con el que se trabaja es extenso, concretamente está conformado por 72 personas, se divide el grupo en 3 partes iguales, conformando así 3 conjuntos de 24 personas que tendrán un encuentro semanal durante 3 semanas.

En cada una de las jornadas se desarrollaran 2 actividades, con un receso de 10 minutos entre las mismas. El taller se despliega los días sábados, durante 2 ½ horas aproximadamente, por lo que su duración total se estima que será de 7 ½ horas. El primer grupo tendrá asignado el horario de 8 am a 10:30 am, el segundo de 11 a.m. a 13:30 p.m. y el tercero de 14:30 a 17:00 p.m.

En este primer encuentro se harán las presentaciones pertinentes explicando el motivo de la propia presencia en el lugar: promover la comunicación institucional entre directivos y docentes.

Encuentro numero 1:

En la primera jornada, denominada “**¡En marcha!**” se buscara crear un clima distendido y entretenido que facilite comprender la importancia de la comunicación y que la información compartida sea un factor común en todos los miembros.

Para cumplir con lo dicho, se desarrollaran dos actividades: “**donde sea hay necesidades**” y “**sostener con el cuerpo y con la mirada**”.

- “*donde sea, hay necesidades*”: la presente actividad pretende reflejar que en cualquier ámbito, familiar, laboral, institucional, grupal, se

presentan necesidades que deben ser satisfechas para que el espacio funcione de manera eficaz.

Para su desarrollo es necesario que los participantes del taller formen 3 grupos de 8 personas y acuerden 5 necesidades básicas que deben ser cubiertas para que el grupo funcione correctamente. Para establecer la jerarquía de las mismas se seguirá el modelo de la pirámide de Maslow: las necesidades con mayor prioridad se encontraran en la base de la misma. Además de realizar un ordenamiento jerárquico, las necesidades deberán tener una breve descripción según lo que el grupo entienda de cada una de ellas. Algunos ejemplos de necesidades puede ser: orden, respeto, compañerismo, entre otros.

La actividad deberá desarrollarse en 45 minutos y se le dedicaran 30 a su reflexión y a la puesta en común acerca de que roles les parece que han surgido y quienes los encarnaron, si se sintieron escuchados y respetados, si les hubiese gustado tener más espacio y demás comentarios que deseen aportar.

La actividad en su totalidad cubrirá un tiempo aproximado de 1 hora 15 minutos.

El tallerista deberá limitarse a plantear la consigna y aclarar dudas que puedan surgir, pero de ninguna manera deberá ser explícito en cuanto a su propia creencia sobre las necesidades básicas a cubrir.

En esta ocasión se necesitaran 3 hojas A4 y 3 biromes de color indistinto.

Receso de 10 minutos

- **“sostener con el cuerpo y la mirada”**: en esta oportunidad, en primera instancia se deberán formar 2 grupos de 12 personas y posteriormente se armará una ronda con cada uno. De cada grupo, al comenzar la actividad, solo podrán estar parados 2 integrantes, en un principio, durante 10 segundos, transcurrido ese tiempo, deberán sentarse y a los 10 segundos volver a pararse y se les sumará un tercer miembro. Así sucesivamente hasta que los 12 participantes estén de pie. El obstáculo de esta actividad se encuentra en la imposibilidad de hablar. Los participantes deberán comunicarse a través del lenguaje no verbal. Si las condiciones no se cumplen, la actividad se reiniciará para el grupo que no cumpla la consigna. Se llevará a cabo en 15 minutos aproximadamente.

En segunda instancia, ambos grupos deberán unificarse, formando así una unidad de 24 integrantes y se deberá repetir la misma actividad con las mismas condiciones. Para ello se les cederá un tiempo de 25 minutos. Será el coordinador quien controle el tiempo y el correcto desarrollo de la actividad.

Al finalizar, se le destinarán 15 minutos a la puesta en común de la actividad donde se dialogará sobre cómo se sintieron durante la tarea, que roles les parece que surgieron y quienes los asumieron, y demás. Por lo tanto el tiempo total aproximado será de 55 minutos.

Para esta actividad se solicitan 24 sillas.

El presente ejercicio busca exponer que, mensajes mediante el lenguaje no verbal, también se envían y reciben mensajes, que no son menos importantes que los verbales y merecen una decodificación.

Para cerrar el primer encuentro se hará un breve reflexión, en la que el coordinador preguntara acerca de cómo se sintieron respecto de las actividades, si les hubiese gustado participar más, si se sintieron escuchados, si pueden ver reflejada la comunicación en las mismas y demás comentarios que les gustaría realizar.

Encuentro numero 2:

La segunda jornada esta titulada **“confianza ¡cuánta importancia!”** ya que se busca concientizar en la importancia que posee la confianza para que fluya una buena comunicación. Bajo esta premisa se desarrollaran dos actividades nombradas **“ojos que no ven”** e **“incomodidades”**.

- **“Ojos que no ven”**: para realizar la presente actividad se dividirán en parejas. Uno de los miembros de la misma, deberá llevar los ojos vendados y siguiendo las instrucciones del compañero que puede ver, superara una serie de obstáculos, conformada por una cantidad mínima de cinco objetos que se encuentren disponibles en el momento de la consigna (mochilas, carteras, abrigos, cartucheras, sillas, entre otros). Quien imparta las instrucciones deberá ser claro y conciso al momento de guiar, ya que las indicaciones extensas suelen confundir a las personas.

Para poder producir la pista de obstáculos, quienes serán guiados deberán salir de la habitación y antes de ingresar nuevamente deberán cubrirse los ojos.

En este caso, será necesario contar con 12 antifaces o pañuelos que permitan cubrir los ojos y una habitación amplia donde pueda desplegarse la actividad.

El objetivo de esta actividad es hacer presente la importancia de los mensajes claros y concisos.

Se le dedicaran unos 40 minutos a la actividad, aproximadamente y otros 30 a la reflexión sobre la misma, donde se ahondara sobre las características de las instrucciones dadas, si fueron útiles, si fallaron, que hubiesen mejorado, y demás, para llegar a una conclusión conjunta en la que se pueda determinar por qué es importante la claridad en las indicaciones o mensajes en general.

El tiempo total estimado para la misma es de 1 hora 10 minutos.

Receso de 10 minutos

- ***“incomodidades”***: en esta oportunidad, el grupo completo se sentara en ronda y deberán relatar de manera verbal situaciones en las que no se han sentido cómodos porque la comunicación se ha visto obstaculizada.

En conjunto se trataran de identificar cuáles fueron los elementos que habrían impedido una buena comunicación. Para finalizar se deberán elegir

una o dos situaciones y ensayar que elementos hubiesen sido pertinentes de reemplazar para que la comunicación sea efectiva.

Se busca con la presente hacer visibles aquellos factores que en general y también particularmente incomodan y obstaculizan las conversaciones.

En total se le dedicara 1 hora al desarrollo de la misma.

Para su realización será necesario contar con un total de 25 sillas.

Para cerrar el segundo encuentro se hará un breve reflexión, en la que el coordinador preguntara acerca de cómo se sintieron respecto de las actividades, si les hubiese gustado participar más, si se sintieron escuchados, si pueden ver reflejada la comunicación en las mismas y demás comentarios que les gustaría realizar.

Encuentro numero 3:

La tercer y última jornada se titula **“según el punto de vista”** buscando exponer que, como dice Rafael Echeverría (2003) la escucha es la combinación de percibir e interpretar, e interpretamos según nuestras experiencias y expectativas por lo que la interpretación de uno, jamás será idéntica a otra, aunque el discurso compartido sea el mismo.

Para la realización de este encuentro se proponen dos actividades **“vinculados”** e **“historia de un bar”**.

- **“vinculados”**: para esta actividad se solicita que el grupo se divida formando 2 conjuntos de 12 personas cada uno. Cada parte deberá construir la mitad de un puente, para después unificarlas.

Durante la construcción no se podrán ver los avances del otro equipo, por lo que se ven obligados a ponerse de acuerdo para ir avanzando, de manera verbal, estrictamente.

Para cumplir con el propósito se le otorgara a cada parte 16 piezas de ladrillos de encastre de 40 cm cada uno, además un tiempo aproximado de 45 minutos para el armado de las partes del puente y 15 minutos para la unificación. Al finalizar la construcción se hará una puesta en común para debatir los roles que surgieron, quienes los han asumido, la claridad de la comunicación entre ambos equipos, los conflictos que surjan, las soluciones que les han encontrado y demás, lo cual llevara un tiempo estimado de 20 minutos. Entonces el tiempo total utilizado en esta actividad, sería de 1 hora 20 minutos, aproximadamente.

Se necesitaran en total 32 piezas de ladrillitos de encastre de 20 cm cada una.

El objetivo que esta actividad propone es evidenciar la necesidad de una comunicación clara en el logro de objetivos compartidos.

Receso de 10 minutos

- **“Historia de un bar”**: en esta oportunidad se formaran 12 parejas de 2 personas. Uno de los integrantes recibirá una historia escrita que

expone: “Martín es un galán de miniseries a quien le va muy bien con la actuación, ahorró dinero y decidió abrir un bar. Por su fama y su buena presencia suele conquistar a las mujeres que concurren a su local. Una noche, una hermosa joven ingreso al bar y se ubicó en la única mesa que quedaba libre. El dueño del bar se quedó deslumbrado por tanta belleza, rápidamente se acercó, se presentó y la invitó a salir. A la chica le pareció que la propuesta era desubicada y se lo hizo saber. Martín se mostró ofendido y le dijo que entonces no la iban a atender, que se fuera a otro bar. Ofendida se levantó y se fue a otro local”.

El participante deberá leerla y relatársela al otro miembro del grupo, sin mostrarle la historia escrita. Posteriormente, quien escucho la historia, deberá re escribir el relato en un papel.

A esta tarea se le destinaran 15 minutos aproximadamente. Transcurrido dicho tiempo se hará una puesta en común donde los oyentes expondrán la historia que su compañero le conto y se la comparara con la anécdota original.

Para concluir se analizaran en conjunto con el coordinador las diferencias resultantes de ambas, se tratara de buscar el origen de las mismas y se reflexionara sobre si, lo que sucedió en la actividad se repite en las conversaciones cotidianas.

El tiempo total que se le destinara es de 1 hora aproximadamente.

Esta tarea tiene como objetivo identificar como o cuando la propia experiencia, prejuicios o subjetividad puede influir en el entendimiento de los mensajes recibidos y la importancia de hacerlos conscientes o visibilizarlos para lograr una mejor comunicación.

Para realizar la actividad se necesitaran 12 tarjetas impresas con la historia a narrar, 12 hojas A4 y 12 biromes de color indistinto.

Para cerrar el último encuentro se hará una breve reflexión, en la que el coordinador preguntara acerca de cómo se sintieron respecto de las actividades y del taller en su totalidad, si les hubiese gustado participar más, si se sintieron escuchados, si pueden ver reflejada la comunicación en las mismas y demás comentarios que les gustaría realizar.

Diagrama de Gantt

<u>Plan de acción</u> <u>Encuentros y</u> <u>Actividades</u>	Mes			
	sábado			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1º Encuentro: ¡en marcha! “Donde sea, hay necesidades” “Sostener con el cuerpo y con la mirada”				
2º Encuentro: Confianza... ¡cuánta importancia! “Ojos que no ven...” “Incomodidades”				
3º Encuentro: Según el punto de vista “Vinculados” “Historia de un bar”				

Fuente: Desarrollo propio para trabajo final de grado

Recursos:

Según la Real Academia Española (2019) un recurso es un medio de cualquier índole que son utilizados para conseguir lo que se pretende. A continuación se expone un listado de recursos humanos, materiales, de contenido y económicos, que serán necesarios para llevar adelante el plan de intervención:

- Recursos humanos: 1 coordinador de taller.
- Recursos materiales: 1 salón o aula amplia donde los participantes puedan moverse sin limitaciones; 25 sillas, 20 hojas A4, 20 lapiceras de colores indistintos, 36 ladrillos de encastre de 40 cm y 12 tarjetas que tengan impresa la “historia de un bar”.

RECURSOS		
Tipo	Cantidad	Elemento
Recurso humano	1	Profesional coordinador de taller
Recurso material	1	Aula o salón amplio
Recurso material	25	Sillas
Recurso material	20	Lapiceras de colores indistintos
Recurso material	36	Ladrillos de encastre de 40 cm
Recurso material	12	Tarjetas impresas con la “Historia de un bar”

Recurso material	20	Hojas A4
Recurso material	12	Antifaces

Fuente: Desarrollo propio para trabajo final de grado

Presupuesto

Según Laura Sánchez (2019) un presupuesto es planear acciones a futuro y enunciarlas en dinero, esto es cuánto va a costar llevar adelante, en este caso, un plan de acción.

PRESUPUESTO		
Cantidad	Producto	Costo
12	Historias impresas	\$50
2 m	Pack de ladrillos de encastre x 16 de 40 cm	\$419
72 s	Honorarios profesionales	\$29.520
12	Antifaces	\$720
		Total: \$30.709

Fuente: Desarrollo propio para trabajo final de grado

El colegio de psicólogos de la provincia de Córdoba en la resolución de junta de gobierno n° 008/19, establece que al 1 de Junio del 2020 los honorarios mínimos ético para la práctica de psicoterapia grupal son de \$410 por persona.

Evaluación

La evaluación del presente plan de intervención se realizara mediante el instrumento CSQ: Communication Satisfaction Questionnaire (anexo IV), creado en 1977 por Downs y Hazen el cual, según Laura C. Berryman Race, en su tesis para alcanzar la categoría de master (s/a), mide el grado de relación existente entre la satisfacción laboral y la comunicación organizacional. Originalmente estaba compuesto por 8 factores, 40 ítems, 5 preguntas por cada uno de los factores y 6 preguntas finales sobre satisfacción laboral y productividad (Berryman Race, Laura C., s/a).

El mencionado cuestionario será aplicado en el primer encuentro, antes de comenzar con la primera actividad propuesta y posteriormente, una semana después de haber culminado el taller.

Con objetivo de obtener datos para completar la matriz de evaluación, se aplicara después de la culminación del taller, un cuestionario de diseño propio que se adjunta en el anexo III.

El objetivo de esto es, conocer si el plan de intervención ha resultado efectivo, y si existe una diferencia de conocimientos sobre la comunicación institucional, respecto al antes y después de aplicado el taller.

RESULTADOS ESPERADOS

Con la aplicación del presente plan de intervención se busca promover la comunicación institucional, que se generen conversaciones claras, y se comprenda la importancia de ello y de los diferentes elementos que tiene la comunicación, como por ejemplo, el lenguaje no verbal, los prejuicios o la propia subjetividad, que interfiere en lo que entendemos de aquello que se comunica.

Se espera que la comunicación entre los miembros del Instituto Santa Ana sea fluida, clara y operativa, para que así, se convierta en una herramienta de competencia que posicione positivamente a la institución en un contexto competitivo y globalizante.

CONCLUSION

En conclusión, sobre el presente plan de intervención podría decirse que presenta tanto limitaciones como fortalezas. Respecto a las primeras podemos señalar que los datos son de fuente secundaria, es decir, que la información obtenida acerca de la institución fue recogida con anterioridad por otras personas. Posiblemente hubiese sido una experiencia enriquecedora entrevistar a directivos y docentes del Instituto Santa Ana.

En segundo lugar, otra limitación, podría pensarse en base a la cantidad de participantes del taller: 72 personas. Es un número considerable, que debe administrarse estratégicamente para poder trabajar correctamente en grupos con una cantidad menor de integrantes.

Por último, se podría especular que, la jornada completa de taller consume aproximadamente 7 horas y al ser llevado a cabo por un solo coordinador, este puede sufrir, lógicamente, las consecuencias del cansancio.

En relación a las fortalezas que presenta el plan de intervención, se puede ubicar en primer lugar, a la dinámica de las actividades del taller. Es probable que, aquellas experiencias que nos resulten impactantes perduren en nuestra memoria o faciliten el aprendizaje de nuevos contenidos. Es por este motivo concreto que, las actividades del taller aspiran a ser creativas, divertidas, que involucren juegos, al cuerpo, y a la emocionalidad.

Por otra parte, podría pensarse que al tener 3 encuentros semanales consecutivos, el tiempo entre actividades, no sería demasiado extenso, lo que resultaría beneficioso para no olvidar las actividades, objetivos y reflexiones, realizadas.

En cuanto a las recomendaciones para posibles aplicaciones futuras, se considera poner especial atención en el número de personas que participen del taller y en la parcialización de los encuentros y las horas trabajadas, para evitar que el cansancio produzca efectos negativos en el desarrollo de las actividades.

Finalmente, se considera que este taller es aplicable a diversos ámbitos, ya que la comunicación atraviesa todos los espacios donde nos encontramos las personas.

REFERENCIAS

Ander-Egg, E. (1999). *“El taller una alternativa de renovación pedagógica”*. Buenos Aires. Editorial Magisterio Rio de La Plata.

Berryman Race, L. (s/a). “Propuesta de mejora de la comunicación interna en una entidad hotelera”. *Universitat de les Illes Balears*. Recuperado de: https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/146294/tfm_2016-17_MRH2_lbr615_911.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Canel, M.J. (2018). “¿Qué es la comunicación Institucional y por qué es importante? *Next International Business School*. Recuperado de: <https://www.nextibs.com/que-es-la-comunicacion-institucional-y-por-que-es-importante/>

Canseco Melchor, Y Ojeda García, A. (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e investigación en psicología*, volumen 21, pp-pp. doi: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>

Colegio de Psicólogos de la provincia de Córdoba. (2019). Córdoba, Argentina. Recuperado de: <https://cppc.org.ar/institucionales/#!/aranceles>

Cortes Perez, M. (2008). *La función de la comunicación organizacional en la pedagogía: un asunto que va más allá de los medios escolares*. Tesis de grado. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Recuperada de: <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis138.pdf>

Dinámicas grupales (2016-2020). Dinámica Construyendo un puente. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de: <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/comunicacion/dinamica-construyendo-un-puente/>

Dinámicas grupales (2016-2020). Dinámica La propuesta. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de: <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/comunicacion/dinamica-la-propuesta/>

Dinámicas grupales (2016-2020). Dinámica pirámide de grupo. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de: <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/trabajo-en-equipo/dinamica-piramide-grupo/>

Egidos, D. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de comunicación social*, (35), pp-pp. Recuperado de: <http://www.revistalatinacs.org/argentina2000/16egidos.htm>

Echeverría, R. (2003). *“Ontología del lenguaje”*. Chile. Lom Ediciones S.A.

Farkas, C., Hernández, B. y Santelices, M. (2009). Análisis de momento de cambio en el proceso terapéutico adelantado bajo la modalidad de un taller grupal psicoeducativo con embarazadas primigestantes. *Pontificia Universidad Católica de Chile*. Santiago de Chile. Recuperada de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/up/v9n2/v9n2a09.pdf>

García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid. Ediciones Díaz Di Santos S.A.

Ley 9870. Legislatura de la provincia de Córdoba, Argentina. 15 de Diciembre de 2010.

Merlano Medrano, S.: "La comunicación interna en las organizaciones ", en Contribuciones a la Economía, marzo 2012, en <http://www.eumed.net/ce/2012/>

Muñoz Martínez, A. (2019). 12 dinámicas de comunicación asertiva (adultos y niños).

Lidifer. Recuperado de: <https://www.lidifer.com/dinamicas-comunicacion-asertiva/>

Real Academia Española (2019). Recuperado de: <https://dle.rae.es/recurso>

Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*. 220-222.

Recuperado de: <https://revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art212-234.pdf>

Sánchez, L. (2019). ¿Qué es un presupuesto? *Emprende pyme*. España. Recuperado de:

<https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

Sánchez Ambriz, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de comunicación*, (12), 244-245. Recuperada

de: <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>

Sohn, R. (2019). *Estrategias del Desarrollo Organizacional para Instituciones Educativas*.

Áulica. doi: <https://aulica.com.ar/estrategias-de-desarrollo-organizacional-para-instituciones-educativas/>

Universidad Siglo 21. (2020). *Instituto Santa Ana*. Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/7659/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org3>

Userlike (2018). 7 divertidos juegos de comunicación que aumentan el entendimiento.

Recuperado de: <https://www.userlike.com/es/blog/juegos-de-comunicacion>

Valdeverde Abril, J. (2017). *La comunicación interna en las organizaciones*. *Revista Digital CEMCI*. Volumen 36. Pp1- pp2. doi: <https://revista.cemci.org/numero-36/pdf/trabajos-de-evaluacion-4-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones.pdf>

ANEXOS

I - PLAN DE ACCION

<u>Línea estratégica de intervención</u>	<u>Problemática identificada</u>	<u>Objetivo general</u>	<u>Objetivos específicos</u>	<u>Encuentros</u>	<u>Actividades</u>
Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional	Fallas en la comunicación institucional	Promover la comunicación institucional entre directivos y docentes del Instituto Santa Ana mediante un dispositivo grupal.	O1: Construir canales de comunicación formales a los que tanto directivos como docentes tengan acceso. O2: Esclarecer los roles y objetivos de cada puesto.	1: ¡En marcha! 2: Confianza, ¡cuánta importancia! 3: según el punto de vista	“Donde sea, hay necesidades” “Sostener con el cuerpo y con la mirada” ”Ojos que no ven...” “Incomodidades” “Vinculados” “Historia de un bar”

II - MATRIZ DE EVALUACION

Categoría de análisis	Posibles indicadores	Respuestas
Comunicación formal	Existencia de espacios de reunión al que todos participan	
	Espacios de reunión con hora y lugar definidos previamente	
	Existencia de espacios de reunión improvisados	
Canales de comunicación	Existencia de feedback en los canales de comunicación	
	Facilidad con la que se pueda iniciar una conversación laboral	
	Fluidez en las conversaciones laborales	
Limitación de roles	Conocer donde empiezan y terminan las propias obligaciones laborales	
	Conocer de manera	

	implícita si se espera que se realicen tareas que no le competen al propio puesto de trabajo	
	Se realizan tareas laborales que no corresponden al puesto designado	
Conocimiento de los requisitos del puesto	Existencia de canales formales mediante los cuales se expliciten las características del puesto y las tareas que le competen	
	Existen sanciones que se apliquen cuando no se cumpla con los requisitos del puesto, sea por omisión o acción.	

III – CUESTIONARIO DE DISEÑO PROPIO

Responder de manera anónima el siguiente cuestionario.

1. ¿Los mensajes que circulan entre el personal, son claros y concretos?

Siempre – A veces – Nunca

2. ¿Considero que es importante la comunicación institucional?

Siempre – A veces – Nunca

3. ¿Existen espacios donde se promueva una comunicación institucional clara?

Siempre – A veces – Nunca

4. Pienso que la comunicación institucional es eficaz.

Siempre – A veces – Nunca

5. Creo que necesitamos ayuda para mejorar la comunicación institucional.

Siempre – A veces – Nunca

IV – TEST CSQ

1- Información sobre mi progreso en mi trabajo.

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

2- Noticias sobre los trabajadores

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

3- . Información acerca de las políticas y objetivos de la empresa

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

4- Información sobre los requisitos de mi trabajo

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

5- Información sobre los beneficios y pagos para los empleados

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

6- Medida en la cual mi supervisor me escucha y me presta atención

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

7- . Medida en la cual mi supervisor ofrece una guía para la solución de problemas relacionados con el trabajo

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

8- Información acerca de cómo mi trabajo se compara con el de los demás

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

9- . La información sobre cómo se me juzga

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

10- . El reconocimiento de mis esfuerzos

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

11- Informes sobre cómo se manejan los problemas en mi trabajo

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

12- Medida en la cual mis gerentes / supervisores entienden los problemas que enfrentan los trabajadores

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

13- Información acerca de las políticas y metas de la dependencia

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

14 - . Información sobre acciones del gobierno que afecten a la organización

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

15 . Información sobre los cambios en la organización

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

16 Información sobre los ingresos de la organización y estados financieros

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

17 Información acerca de los logros y /o fracasos de la organización

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

18 Medida en la cual la comunicación en la organización motiva y estimula el entusiasmo para el cumplimiento de los objetivos de la misma

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

19 Medida en la cual las personas en mi organización tienen gran habilidad como comunicadores

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

20 . Medida en la cual la comunicación de la organización hace que me identifique con ella o sentirme una parte vital de ella

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

21 Medida en la cual recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

22 Medida en la cual los conflictos se manejan apropiadamente a través de los canales de comunicación adecuados

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

23 Medida en la cual la circulación, de rumores e información no oficial, es activa en la oficina

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

24 Medida en la cual mi supervisor está abierto a las ideas

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

25 Medida en la cual la comunicación horizontal con los demás empleados es exacta y de flujo libre

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

26 Medida en la cual mi grupo de trabajo es compatible

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

27 Medida en la cual nuestras reuniones están bien organizadas

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

28 . Medida en la cual la cantidad de supervisión que se me hace es justa

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

29 Medida en la cual mi supervisor confía en mí

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

30 Medida en la cual las directivas escritas e informes son claros y concisos

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

31 Medida en la cual las prácticas de comunicación son adaptables a las situaciones de emergencia

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

32 Medida en la cual la comunicación informal es activa y precisa

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

33 Medida en la cual las actitudes hacia la comunicación en la organización son básicamente sanas

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

34 Medida en la cual las publicaciones del MinTIC son interesantes y útiles

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

35 Medida en la cual la cantidad de comunicación en la organización es correcta

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

36 Medida en la cual mis colaboradores son sensibles a la comunicación directiva hacia abajo

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

37 Medida en la cual mis colaboradores anticipan mis necesidades de información

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

38- Medida en la cual puedo evitar tener una sobrecarga de comunicación

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

39- Medida en la cual mis colaboradores son receptivos a las evaluaciones, sugerencias y críticas

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

40- Medida en la cual mis colaboradores se sienten responsables de promover la comunicación ascendente certera

Muy insatisfecho – Insatisfecho - Algo – insatisfecho – Indiferente - Algo satisfecho - Muy satisfecho

