

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado - Plan de Intervención

Licenciatura en Psicología

“Comunicación de calidad en pos de una adecuada gestión escolar”

Instituto Santa Ana

Azar, Maria Silvia.

Legajo: PSI03297

Tutor: Dr. y Lic. Rubén M. Pereyra

Córdoba, Córdoba

Junio 2020

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
PRESENTACIÓN DE LÍNEA ESTRATÉGICA	5
RESUMEN DE LA ORGANIZACIÓN	6
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA/NECESIDAD	9
OBJETIVO GENERAL	11
JUSTIFICACIÓN	12
ANTECEDENTES	14
MARCO TEÓRICO	17
Capítulo 1- Contextualización general de comunicación a nivel mundial	17
Capítulo 2- Población	18
Capítulo 3- Comunicación	19
Capítulo 4- Taller Psicoeducativo	25
ACTIVIDADES	26
DIAGRAMA DE GANTT	35
RECURSOS	36
PRESUPUESTO	36
EVALUACIÓN	38
RESULTADOS ESPERADOS	39
CONCLUSIÓN	40
REFERENCIAS	41
ANEXOS	43

RESUMEN

En el presente Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, se realizó un Plan de Intervención bajo la línea estratégica de intervenir en un aspecto del desarrollo organizacional para el Instituto Santa Ana de la Ciudad de Córdoba. En base de lo observado y analizado en cuanto a su estructura, funcionamiento, entrevistas a sus directivos, se ha delimitado la necesidad de trabajar sobre la comunicación institucional orientada a mejorar la misma entre los directivos y los docentes de la institución.

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 la formalización de la comunicación institucional y así mejorar la calidad de la misma entre sus directivos y docentes.

Palabras Clave: Comunicación -política de comunicación interna-procedimiento de comunicación interna-soportes de comunicación.

INTRODUCCION

Según Flores, “la comunicación y la organización están totalmente ligadas”, ya que “la organización permite o no la comunicación, y... la organización se realiza a través de la comunicación” (Flores, 1997). En este sentido, pensaremos que se establece una dialéctica en la cual comunicación y organización funcionan como las dos caras de una misma moneda.

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 plan de intervención para abordar esta problemática comunicacional planteando un taller psicoeducativo como estrategia en el Instituto Santa Ana. 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. 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.

LINEA ESTRATEGICA DE INTERVENCION

Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional.

El presente Trabajo Final de Grado corresponde a la carrera de Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21 y tiene como objetivo el desarrollo de un plan de intervención desde la temática escogida y especificada anteriormente, con el propósito de proponer acciones que permitan ayudar a la resolución de la problemática detectada en el Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba.

El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. El Desarrollo Organizacional puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, etc.

Para ser más específico podemos decir que el Desarrollo Organizacional tratará temas como problemas de eficiencia organizacional, de identificación, de comunicación, conflictos entre grupos, y cuestiones de dirección y jefatura.

Según Chiavenato (2011), las organizaciones son sistemas de actividades concretamente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre personas es esencial para la existencia de la organización y esta solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta y a fin de alcanzar un objetivo común.

French y Bel citado por Chiavenato (2011) plantea que el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta dirección con el propósito de mejorar los procesos de resolución por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura inter grupal con la asistencia de un consultor- facilitador y la utilización de la teoría y de la tecnología de las ciencias conductistas, incluyendo la investigación acción.

En conclusión el desarrollo organizacional considera la mejora de la organización como un proceso continuo en un contexto de constante cambio.

Resumen de la organización

La propuesta de intervención es llevada a cabo en el Instituto Santa Ana, el cual se sitúa en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba Capital en el Barrio de Arguello.

El Instituto Santa Ana es un colegio de gestión privada bilingüe (castellano-ingles) de doble escolaridad obligatoria a partir de la sala de 5 años. Es un colegio laico y mixto que cuenta con orientación Humanística y de Cs. Sociales especializada en idioma inglés. Actualmente funciona en un edificio propio y asisten a ella 407 alumnos y 72 docentes distribuidos en dos turnos, mañana y tarde.

En 1979, en la ciudad de Córdoba existía un solo colegio de educación bilingüe inglés-español. Por acción e iniciativa privada, surge la idea de creación de la institución. Las familias fundadoras anhelaban una formación bilingüe castellano-ingles para sus hijos, pero en la zona no existía ninguna. Así, se logró concretar la idea de la fundación de una escuela con nivel inicial, primer y segundo grado en el año 1980, con el objetivo de brindar una educación bilingüe que cubriera las expectativas de numerosas familias que como las fundadoras, solicitaban una educación con esas características.

Los hitos más significativos en la institución se recuerdan y se caracterizan por brindar a sus directivos la recompensa del duro trabajo y la dedicación. Así, se puede mencionar:

- La inauguración de la institución, que se concretó en 1980 en un predio muy amplio en donde existía una casona antigua.
- La construcción del edificio de primaria y secundaria, que fue la ampliación más significativa de la institución hasta el momento.
- La remodelación y transformación de unas caballerizas en el módulo de nivel inicial.
- El primer egreso del secundario, en donde se visualizaba el trabajo humano y pedagógico de año.
- El alquiler de una casona antigua para la ampliación de la infraestructura (sala de nivel inicial y salón de usos múltiples).

En cuanto a la visión de la institución, puede decirse que es una escuela que considera a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto que se conoce

y con un proyecto de vida que se descubre y se 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 la excelencia académica, se forman personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento, alumnos que observan atentos, que experimentan, que ensayan, que argumentan, que aceptan equivocarse para conseguir cada vez mejores niveles de producción, de reflexión, de sensibilidad y de objetividad en la lectura del hacer y sentir de sí mismos y de los otros, se intenta que los alumnos logren un amplio dominio del idioma inglés. (Universidad Siglo 21).

Se trata de brindar una enseñanza personalizada, construida desde un trabajo en equipo interdisciplinario y articulado con el nivel primario, priorizando el crecimiento de cada alumno y estimulando sus capacidades individuales. Se intenta abrir caminos a múltiples experiencias, creando escenarios diferentes que promuevan los distintos aprendizajes y el pensamiento crítico de los alumnos.

“Apelamos a la construcción colectiva del conocimiento, desde el deseo, la curiosidad, el uso de nuevas tecnologías, el trabajo compartido y la idoneidad de nuestro personal docente para formar egresados preparados para la vida, muñidos de conocimientos, estrategias del conocimiento pero fundamentalmente buenas personas”. (Instituto Santa Ana, s.f.).

La imagen desde otras instituciones es positiva y, en palabras del director, este se resignifica con objetivos vinculados con la calidad y calidez del proyecto institucional. Esto es sostenido en un trabajo colaborativo y en equipo, donde los docentes cumplen un rol central en propuestas y en acompañamiento permanente y personalizado de los estudiantes

A nivel ministerial (Dirección General Enseñanza Privada o DIPE), tiene un alto nivel de aceptación, tanto en el desarrollo del proyecto institucional como en los proyectos de crecimiento.

A continuación se mostrara el organigrama de la institución:

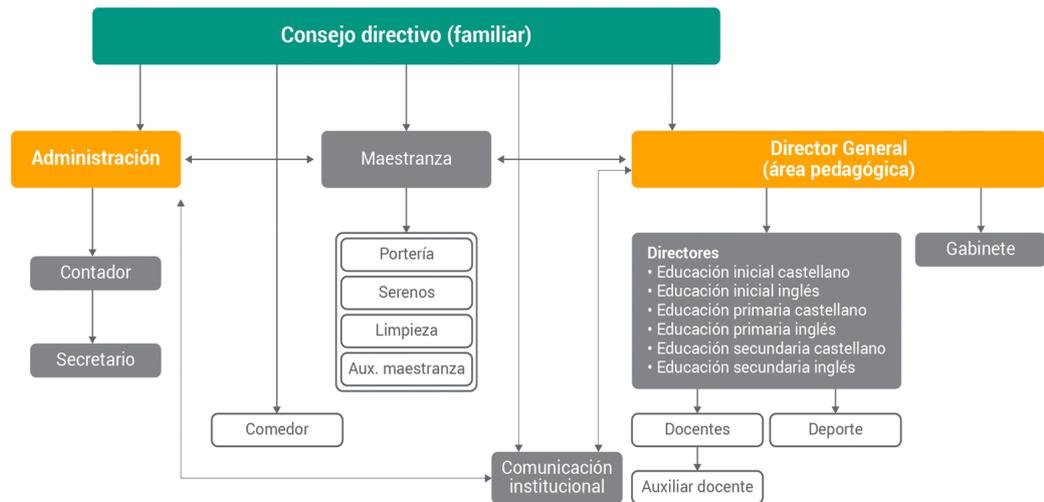


Figura 1: Organigrama de la institución, (Universidad Siglo 21, 2019).

La comunidad educativa del Instituto Santa Ana está compuesta por un **equipo de gestión** que cuenta con dos representantes legales y cinco directores.

Personal docente y no docente, dividido en 16 docentes para nivel inicial (12 maestras y 4 auxiliares), 12 para nivel primario, 33 para nivel secundario, 6 profesores de educación física y 5 para las materias especiales (música, arte y computación).

Gabinete psicopedagógico: un docente.

Ayudantes técnicos: el servicio está tercerizado.

Preceptores: dos.

Administrador de red: no.

Bibliotecaria: una, por la mañana.

Personal de limpieza: diez no docentes.

Personal del quiosco: entre dos y tres personas se encargan de atender el quiosco.

Finalmente **la familia y los alumnos** son los últimos integrantes de esta comunidad educativa.

Delimitación de la necesidad o problemática objeto de la intervención

Se ha podido inferir a lo largo de la información facilitada por la Universidad Siglo 21, que en el Instituto Santa Ana al realizar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), se detectó como primera debilidad fallas en la comunicación institucional, y así mismo cuando se refieren a las dimensiones institucionales remarcan que cuentan con solo canales de comunicación informales.

En una de las entrevistas realizadas por la Universidad Siglo 21 a Ricardo Vergel, Director General de la Institución, se manifiesta que uno de los puntos a resolver es la comunicación institucional ya que lo considera un obstáculo importante teniendo en cuenta que la institución creció exponencialmente y se necesita una nueva estructura para poder resolverlo.

También hace referencia a que la institución cuenta con un departamento de comunicación que trabaja por la tarde y que se encarga del marketing, redes y la pagina virtual que surgió de la necesidad de los padres jóvenes de estar comunicados virtualmente.

A partir de los datos analizados, se define como objetivo de este trabajo, abordar la problemática “Comunicación Institucional”, ya que lo mencionado anteriormente remite a una problemática reconocida por la institución y de gran beneficio encontrar una mejora de la misma.

Se considera conveniente definir que entendemos por comunicación institucional para abordar dicha problemática.

Robbins (2001) entiende a la comunicación como la transferencia y comprensión de significado. Sólo mediante la transmisión de significado entre una persona a otra se logra

transmisión de información. Sin embargo, resulta necesario la comprensión. Se considera que una idea, por más grandiosa que sea, será inútil a menos que se pueda transmitir e implique la comprensión de la misma por otras personas.

Gibson y Donnelly (2006) plantean que la supervivencia de una organización depende en gran parte de la habilidad de conducción para recibir, transmitir y guiarse mediante la comunicación. Es ésta la encargada de unir la organización a su entorno y sus partes. La información fluye hacia y desde la organización y al interior de ella.

En consecuencia a esto, se considera de relevancia tratar la problemática de comunicación institucional ya que nos vemos inmersos en una nueva actualidad caracterizada por la globalización que configura un contexto que exige la mejora de la gestión escolar en el establecimiento educativo, con la finalidad de alcanzar la educación de calidad, y donde la función de comunicación organizacional es imprescindible tanto para el desarrollo como para el mantenimiento de la organización educativa.

Objetivo General

Potenciar la comunicación institucional entre los directivos y el profesorado del Instituto Santa Ana a través de un Taller Psicoeducativo.

Objetivos Específicos**Objetivo específico 1**

Instruir acerca de la importancia de la comunicación dentro de la institución.

Objetivo específico 2

Formalizar los soportes de comunicación existentes e instituir nuevos soportes.

Objetivo específico 3

Diseñar una política de comunicación interna y el procedimiento de la misma.

Justificación

En la actualidad, las instituciones educativas están inmersas en un contexto cambiante e innovador, por lo que deben adaptarse al mismo y ser flexibles para lograr ser competentes y la comunicación interna es una de sus variables, si bien siempre ha existido en las organizaciones y es una parte fundamental para el funcionamiento y el éxito de cualquier de ellas, con el correr del tiempo y la creciente complejidad que han adquirido las mismas, la comunicación interna se ha convertido en una herramienta clave a la hora del desarrollo de los objetivos, es por eso que el hacer foco en desarrollar sus funciones, objetivos, soportes, etc. deben ser vistos como una inversión y no como una desgaste de dinero.

La gestión de la comunicación en las organizaciones ha sido objeto de estudio desde los años 70, y ha sido llamada de diferentes maneras: organizacional, institucional, empresarial, corporativa, y/o de relaciones públicas.

En primera instancia, se considera el aporte de Chiavenato (1983), las organizaciones son unidades o agrupaciones humanas, intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos en común. Lo cual, indica que se crea un propósito definido, planeando conseguir determinados objetivos. Además, se reconstruyen, reestructuran y redefinen a lo largo del tiempo, en la medida que los objetivos propuestos son alcanzados o descubren mejores formas de obtenerlos a menor costo y con el menor esfuerzo. Una organización nunca se trata de una unidad lista y acabada, sino más bien de un organismo vivo y cambiante.

Para lo mencionado anteriormente, es fundamental la existencia de elementos en términos de soportes formales de comunicación y procedimientos de los mismos en conjunción con una estrategia de implementación para favorecer la formalización de estructura

organizacional, lo cual se verá reflejado en el comportamiento grupal e individual de sus miembros, impactando positivamente en diferentes aspectos presentes y futuros, colaborando en la consecución de eficiencia y eficacia respecto a los objetivos presentes en la organización.

Antecedentes

Trani (2015) realizó un estudio denominado: “La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones”, cuyo objetivo principal de investigación fue mostrar la evolución de la comunicación Interna en las organizaciones, en las organizaciones españolas como algunos casos de éxito de comunicación interna en el sector asegurador.

El estudio concluyó que tras la aparición de las nuevas tecnologías y en especial, con la aparición de las nuevas herramientas 2.0 se ha vuelto a abrir un nuevo paradigma en la comunicación interna.

Además agregó que la revolución digital transformó la manera de comunicarse de las personas y de la sociedad en general y, este cambio, está llegando poco a poco a las organizaciones. En esta nueva era, más que nunca, las herramientas 2.0 están diseñadas para que el trabajador esté en el centro de la comunicación, donde los mensajes fluyen en todas las direcciones de la compañía a gran velocidad, y donde verdaderamente, con una correcta gestión de las herramientas, el trabajador se pueda sentir verdaderamente participe y miembro de la compañía de la que forma parte.

También Senge (1992, citado por Rivera y otros, 2005) admite que una organización debe ser capaz de mantener su propio dialogo interno. Gracias a ella se logra intensificar el contacto del personal, estimular su participación en la creación de las oportunidades y soluciones de los problemas y debilidades; lo que a su vez ayudara a los individuos que se sientan partícipes y tomados en cuenta por sus superiores, aumentando la motivación que ellos puedan tener para lograr un buen desempeño en su trabajo.

Por lo tanto la comunicación organizacional abarca todas las categorías de la organización y demanda acción, planificación y comprensión en todos los espacios, para estrechar esas relaciones.

Álvarez (2003) señala que una estrategia de comunicación que, además de potenciar las relaciones interpersonales posibilitaría a sus trabajadores orientarse hacia lo que sucede en momentos, en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos, también es importante que puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados en un ambiente democrático interno.

Según el reconocido Peter Drucker (1999), de la administración moderna, afirmó que más del 60 por ciento de los problemas de la administración en las organizaciones tenía su raíz en una mala comunicación. Analizando las palabras de Drucker coincide con las alarmantes manifestaciones de expertos en otros campos de las humanidades que encausan enfáticamente a los problemas de comunicación, la desintegración de hogares (más del 50% de los divorcios se debe a falta de comunicación entre la pareja, según los psicólogos especializados en temas de pareja) y casi el 100% de la responsabilidad a los problemas de relación entre padres e hijos adolescentes. Según estudio del MIT (Massachusetts Institute of Technology) en 2002, enfatiza en una importante realidad y es que la comunicación intra organizacional influye directamente sobre la productividad y la rentabilidad de las organizaciones y uno de sus descubrimientos fue establecer que el grado de satisfacción de los empleados, con su actividad laboral, va en directa proporción a la posibilidad de comunicación existente en la organización:

Mayor comunicación = Mayor satisfacción con el trabajo.

Menor comunicación = Insatisfacción con la actividad laboral.

Como señala Miguel Ángel Robles (2001: 204), la comunicación interna influye en la externa, la cual debe sobresalir y más aún cuando nos vemos enfrentados a procesos de cambio o reestructuración que afectan a los empleados de la empresa. No hay situación

más frustrante en comunicación interna que los empleados se enteren por otros medios de las noticias que les afecte directamente.

Para finalizar, (Chiavenato, 2000) sostiene que "Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad". Lo cual indica que la calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad y la deficiente comunicación interna es una de las variables que incide en el comportamiento negativo de los empleados por lo cual será correlativo a su desempeño.

Marco Teórico

Capítulo 1: Contextualización general de comunicación a nivel mundial

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 estas circunstancias en las instituciones educativas se observa, según Villa, Troncoso y Díez (2015), que la comunicación desempeña un rol de gran trascendencia, al configurar el fundamento imprescindible para la ejecución de las funciones primordiales de la organización. Siguiendo esta misma línea, se concibe a la comunicación organizacional interna, en palabras de Andrade (2005:17), como el conjunto de acciones realizadas por la entidad organizativa para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes, a través del empleo de diversos medios de comunicación destinados a conservarlos informados, unidos y motivados con el fin de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales; y, por ello, detenta en calidad de público meta a los colaboradores de la entidad organizativa. Inclusive, se estima relevante, de acuerdo a Andrade, en la comunicación organizacional interna el carácter de función de gestión, porque conforma un instrumento estratégico y dirigido a establecer el cumplimiento de objetivos institucionales compartidos, a instaurar las relaciones entre los miembros junto con instalar la coordinación de comportamientos al interior de la organización escolar; en tal sentido la comunicación contribuye a propiciar la motivación y a conectar a todos los miembros de la organización.

Capítulo 2: Población

El siguiente plan de intervención está dirigido a la comunidad educativa del Instituto Santa Ana, más específicamente a sus directivos y docentes.

A nivel de las Instituciones Educativas la ley N°20.370 general de educación de Chile dice sobre las funciones del rector; establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa. A pesar de que el tema de la comunicación ha sido enfocado mayormente hacia el sector empresarial, es claro que las instituciones de educación no pueden dejar de lado la importancia del mejoramiento de la calidad en la comunicación para la mejora de sus procesos de gestión escolar. Es conveniente que él o los directivos de un centro docente, quienes tienen la tarea de dirigir el proceso educativo de una escuela, sepan y tengan muy claro quién es su interlocutor o destinatarios, que pretende comunicar, como lo está haciendo y si está logrando lo que se espera con dichas comunicaciones.

Lo anteriormente expuesto se considera pertinente a la población ya que el Director General de la Institución hace alusión que los objetivos institucionales están vinculados con la calidad y calidez del proyecto institucional. Esto es sostenido en un trabajo colaborativo y en equipo, donde los docentes cumplen un rol central. (Universidad Siglo 21, 2020)

Capítulo 3: Comunicación

Al hablar de comunicación es necesario especificar su origen etimológico para dimensionar la importancia que ella tiene dentro de las relaciones humanas. Según la Real Academia de la Lengua Española, la palabra comunicación proviene por una parte del latín “communis” que significa “común”, “poner en común” y del término griego “Koinoonio” que significa comunidad. Dentro del castellano las palabras comunicación y comunidad poseen la misma raíz; “común” lo que establece la estrecha relación en su significación; podríamos decir que a través de la comunicación podemos establecer elementos en común que nos permiten estar en comunidad.

Cuando hablamos de comunicación e información, si bien son términos que guardan cierta similitud, debemos tener en claro que no son sinónimos.

En toda comunicación existe trasmisión de información, pero no toda información puede entenderse como comunicación.

El fenómeno de la comunicación organizacional se comprende como un proceso activo entre las dos partes de dicho proceso, es una relación dinámica.

Las organizaciones deben entender la importancia de este proceso y no caer en los esquemas que mostraba la comunicación de masas donde una de sus características era la unilateralidad, donde no existía apenas interacción entre emisor y receptor durante y después de la emisión de la información y siguiendo este pensamiento otro de los objetivos es el de la supervisión del ambiente o manipulación de la información a los emisores de la información, les interesaba muy poco tener una retroalimentación por parte de los receptores donde el objetivo era la mera trasmisión de información.

Hoy la sociedad está lejos de estar compuesta por individuos pasivos, sino que es una sociedad de la comunicación, mediática donde permanentemente estamos comunicados y las organizaciones deben reconocer esto para vincularse con distintos y variados receptores que en definitiva son su razón de ser, más específicamente los empleados.

Uno de los modelos de comunicación de masas que en algún momento de la historia supo acompañar a la comunicación en las organizaciones y parece pertinente nombrar, es el modelo de Shannon, este paradigma centraba su interés solamente en el emisor del proceso y contemplaba el tránsito de datos en sentido lineal, entendiendo a la comunicación como transmisión de información y luego aparece el modelo de Schramm donde el aporte que se hace al modelo anterior es el concepto de feedback donde convierte a los interlocutores en emisores y receptores a la vez . Pero esto no significa que necesariamente haya una retroalimentación ni una simetría y que se deje de lado el proceso de comunicación lineal.

Por último el modelo de Lasswell si bien es un clásico en el estudio de la comunicación de masas, también es de gran ayuda a la hora de observar como es la comunicación interna al ingresar por primera vez a una organización, utilizando las cinco preguntas propuestas por dicho modelo, quien? Dice que? Porque canal? A quien? Con que efecto?

Como sostiene Capriotti: “La organización es un ser vivo, tiene un cuerpo, tiene una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona” (1992, p 15).

Para Robbins, P. y Coulter, M. (2005), la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados, esto quiere decir que éstos se deben impartir y entender. La comunicación se establece cuando el receptor percibe un pensamiento o idea transmitido exactamente como lo previó el transmisor.

Así como menciona Robbins, P. (2004), hay cuatro funciones básicas de la comunicación dentro de una organización. Una de ellas es controlar el comportamiento de los miembros de distintas maneras, ya que éstas presentan jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. Además fomenta la motivación a partir de la explicitación a los empleados de metas y tareas, retroalimentación sobre el avance hacia las metas y reforzamiento del comportamiento deseado. A su vez, la comunicación se torna una vía para la expresión emocional de frustraciones y sentimientos de complacencia, como también la satisfacción de necesidades sociales. Finalmente, la última función radica en la posibilidad de proporcionar información que los individuos requieren para tomar decisiones, transmitir datos y evaluar opciones o alternativas.

Para Capriotti, P. (2008) la Comunicación Interna significa contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo, es decir, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir y a comentar, de modo que la comunicación sea bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal.

Robbins, P. y Coulter, M. (2007), plantean dos tipos de comunicación:

La formal; la cual consiste en una cadena oficial de mando indispensable para que se realice un trabajo específico. Por ejemplo, cuando un jefe le da instrucciones a su subordinado. Se puede dar a través de canales como: el manual de la empresa, manual de inducción, cartas, memorando, reuniones laborales en donde se levante un acta de lo establecido, conferencias, boletines o periódicos empresariales.

La informal; la cual no está definida necesariamente por una jerarquía. Se podrían realizar pláticas en el pasillo, comedor, a la hora de salida, entre otros que surgen, en la

mayoría de los casos, cuando los empleados hacen amistades y se comunican entre sí, sin necesidad de tener alguna conversación laboral. Aquí, no se transmiten los mensajes formalmente, por lo que suele usarse canales como: el teléfono, el correo electrónico o conversaciones personales en donde no se firma ningún documento que respalde dicha conversación, basándose de esta manera, en la confianza y ética.

Los mismos autores, sugieren que los gerentes deben estar al pendiente de la comunicación informal; deben saber cómo fluye la comunicación entre los empleados y qué individuos son los conductos claves de la información para que puedan manejarla eficientemente. Como los rumores no se pueden eliminar, una forma en que estos pueden minimizarse son comunicándose de forma abierta, completa y honesta con los empleados.

Así mismo, establecen que la comunicación organizacional puede fluir en distintas direcciones, como se describen a continuación:

- Comunicación descendente: esta comunicación se da de los gerentes hacia los empleados, en donde se dirige, coordina, evalúa, se informan políticas u objetivos, se dan instrucciones, entre otros.
- Comunicación ascendente: es cuando la comunicación fluye de empleados a gerentes, en donde los primeros dan a conocer cómo se sienten, presentan informes de rendimiento, cuadros de sugerencias, quejas, solicitan sesiones con sus superiores.
- Comunicación horizontal: ésta se lleva a cabo entre los empleados que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

La comunicación es vital entre todo ser humano, por ende, es importante que dentro de las actividades cotidianas o dentro de una institución, se cuenten con mecanismos

adecuados que permitan ejercer una comunicación efectiva para el correcto desempeño de actividades. En lo institucional, una comunicación efectiva ayuda a crear y mantener un adecuado clima laboral, genera confianza en los colaboradores e incrementa las relaciones interpersonales sanas.

Es por ello que toda institución pública o privada, debe contar con un plan de acción que provoque y estimule la comunicación interna; este plan debe ser concebido tomando en cuenta el giro de negocio, la cultura del país y el presupuesto real de ejecución

El centro escolar configura una organización educativa de acuerdo a Carnicero (2005) dado que en las instituciones educativas se receptionan, generan y transmiten a diario una importante cantidad de informaciones, de distinto interés y urgencia por diversos medios, de múltiples categorías y origen; de este modo las organizaciones educativas se transforman en receptoras, generadoras, emisoras y transmisoras de información. Por esto la divulgación de información y de comunicación permite la interrelación activa en el centro de la comunidad educativa, conforma y caracteriza el talante de relaciones en sus diversos sectores, configurando un componente de cualificación particular de cada institución escolar disponible de ser gestionado, apreciado y mejorado; y, por lo tanto constituye un indicador de calidad del servicio educativo impartido por la misma.

En la organización escolar en palabras de Carnicero (2005) la gestión de la información concierne actividades tales como analizar, apreciar y escoger; el tratamiento de los datos; dejar de lado; archivar, organizar y mantener; responder y realizar; transmitir, distribuir, entregar a otros; publicar y divulgar. También, atañe agenciarse de mecanismos y criterios que posibiliten ejecutar tanto la selección, organización, estructuración, actualización y transmisión de información con eficacia y eficiencia. Acerca de esta materia, acota este autor que las tecnologías de la información y comunicación configuran herramientas que,

en el presente, favorecen novedosas maneras de gestión, más acentuadas e interconectadas.

Capítulo 4: Taller Psicoeducativo

Siguiendo a Herrera (2003), un taller psicoeducativo es una experiencia grupal donde sus participantes interactúan entre sí, en torno a una tarea específica, tomando un rol protagónico de su aprendizaje, considerando la importancia de la dinámica grupal como herramienta de cambio.

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, motivando a que el educando interroge, piense por sí mismo.

Planificación de actividades

LÍNEA ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN	PROBLEMA O NECESIDAD OBJETO DE LA INTERVENCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ENCUENTROS	ACTIVIDADES
Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional.	Comunicación Institucional.	Potenciar la comunicación institucional entre los directivos y el profesorado del Instituto Santa Ana a través de un Taller Psicoeducativo	OE1	1	1 “Sorpresa” 2 “ Nada que decir” 3 “Presentación”
			Instruir acerca de la importancia de la comunicación dentro de la institución.	2	1 “ Lluvia de ideas” 2“Aprendiendo juntos”
			OE2	3	1 “Role playing” 2“ Debate”
			Formalizar los soportes de comunicación existentes e instituir nuevos soportes.	4	1 “Te cuento algo” 2 “Nuevos caminos”
			OE 3	5	1 “Nos informamos” 2 “Construimos juntos”
			Diseñar una política de comunicación interna y el procedimiento de la misma.		

Fuente: elaboración propia.

Taller Psicoeducativo

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 del Instituto Santa Ana. La duración será de 90 a 120 minutos aproximadamente por encuentro y el espacio físico a utilizar será el patio de entrada del instituto que el mismo es al aire libre, si las condiciones climáticas de los días seleccionados no acompañan, se realizará en un aula del instituto. 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 y segundo encuentro 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 principalmente la fluidez en las relaciones laborales y en la circulación de la información. Se introducirá al equipo a la reflexión y concientización de la comunicación organizacional interna que los atañe.

En el tercer encuentro 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.

En el cuarto y último 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.

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.

Primer Encuentro

Actividad N° 1- “Sorpresa”

- Objetivo: presentación de manera creativa de los integrantes del taller.
- Destinatarios: directivos y docentes.
- Materiales: papel, lapicera, una canasta, sillas.
- Duración: 30 minutos
- Instrucciones para el coordinador:

En un primer momento el coordinador se presentara frente al resto de los integrantes del taller, se va agradecer el tiempo y la escucha, para dar comienzo de la actividad se explicara la consigna en donde cada uno en un trozo de papel debe poner tres cosas de las cuales se sienta identificado, por ejemplo puede decir (me gustan mucho los dulces, soy muy puntual y no me gusta la lluvia). Una vez finalizado todos deberán doblar sus papeles y colocarlos en la canasta a disposición. El coordinador sacara un papel a la vez y entre todos deberán adivinar a quien corresponde dicha descripción.

Actividad N° 2- “Nada que decir”

- Materiales: sillas para los integrantes del taller.

- Tiempo: 30 minutos
- Instrucciones para el coordinador:

La siguiente dinámica aspira a reconocer la importancia de la comunicación en el grupo y la premisa que es imposible no comunicar. Entonces el coordinador pide un voluntario para pasar al frente 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.

Actividad N° 3- “Presentación”

- Materiales: sillas, hojas de colores, fibrones, una pizarra con base de telgopor y pinches.
- Tiempo: 45 minutos.
- Instrucciones para el coordinador:

En esta última actividad planeada para el primer encuentro del taller, el coordinador se presentara de manera formal, contando a los integrantes de que se va a tratar dicho taller, cuáles serán sus objetivos, los horarios y días del mismo y su modalidad.

Para finalizar se pedirá a modo de lluvia de ideas que cada uno coloque en las hojas de colores lo primero que se le viene a la mente al escuchar la palabra “Comunicación” dentro de su entorno de trabajo y que la peguen con los pinches en la pizarra. Y así se da

por terminado el primer encuentro agradeciendo la participación y la escucha activa y que esta actividad dará pie para el inicio del próximo encuentro.

Segundo Encuentro

Actividad N° 1- “Lluvia de ideas”

- Materiales: sillas, pizarra con los papeles de colores pegados del encuentro anterior.
- Tiempo: 45 minutos
- Instrucciones para el coordinador:

En el encuentro anterior se pidió a los participantes que pongan en papeles de colores lo primero que se les venga a la cabeza al escuchar la palabra comunicación dentro de su entorno de trabajo. A continuación el coordinador leerá uno por uno esos papeles y se hará una puesta en común sobre los mismos, quien lo puso, porque le pareció importante y así hacer una reflexión entre todos.

Actividad N° 2- “Aprendiendo juntos”

- Materiales: sillas, pizarra.
- Tiempo: 45 minutos
- Instrucciones para el coordinador:

Esta dinámica será explicada por el coordinador como el momento teórico del taller donde se dará una explicación de 30 minutos sobre la comunicación orientado a las instituciones rescatando especialmente la comunicación interna, se entregará a una copia a cada uno

con los principales temas desarrollados: definición, soportes, objetivos, funciones, elementos, entre otros.

Al finalizar dicha explicación se les pedirá a los integrantes que de los papeles de colores que quedaron en la pizarra de la actividad anterior piensen cuales deben quedarse y cuales deben irse con respecto a la comunicación en la institución.

Habiendo recolectado lo manifestado a lo largo de los dos primeros encuentros, se realizará la siguiente encuesta a cada uno para profundizar la temática que va permitir fijar parámetros para poder contrastar con una futura evaluación de impacto. La duración aproximada será de 10 minutos. **(Ver anexo)**

Tercer Encuentro

Actividad N° 1- “Role playing”

- Materiales: sillas.
- Tiempo: 45 minutos
- Instrucciones para el coordinador:

Al comenzar el encuentro el coordinador estará a cargo de hacer preguntas disparadoras sobre que les pareció los encuentros anteriores, si se sintieron cómodos. De esta manera se intenta la participación activa de los integrantes y la posibilidad de mejora a lo largo del taller en base a sugerencias.

Seguido se pedirá a los participantes que de manera voluntaria cuatro de ellos pasen al frente para dar comienzo con la actividad. La consigna es que los voluntarios deben actuar un episodio que se de en la institución cuando hay una noticia nueva, por ejemplo la

incorporación de un nuevo docente. Se deja que actúen libremente en base a su propia experiencia dentro de la institución.

El segundo par de voluntario debe seguir la misma consigna que la pareja anterior pero en este caso la dramatización será una conversación entre un docente nuevo y uno antiguo, el nuevo deberá indagar sobre cómo se comunican en la institución y el antiguo deberá seguir a charla pero contestando en base a su propia experiencia en la institución.

Actividad N°2 - “Debate”

- Materiales: sillas.
- Tiempo: 45 minutos
- Instrucciones para el coordinador:

Para finalizar el tercer encuentro se plantea la idea de realizar un debate, 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.

Cuarto Encuentro

Actividad N° 1- “Te cuento algo”

- Materiales: sillas.
- Tiempo: 30 minutos
- Instrucciones para el coordinador:

Se pedirá a los presentes que se dividan en dos grupos y se coloquen en fila, el coordinador dirá en secreto una frase fácil de reproducir, como por ejemplo “caperucita roja fue al bosque y se cruzó con un mono”, así el primer integrante de la fila que sabe la frase debe decirla en secreto a su compañero y así sucesivamente. El último de cada fila debe decir en voz alta la frase completa, el que la diga sin errores gana un aplauso de todos.

Actividad N° 2- “Nuevo Caminos”

- Materiales: sillas, hojas, lapiceras y pizarra.
- Tiempo: 45 minutos
- Instrucciones para el coordinador:

En la siguiente actividad el coordinador va pedir que en las hojas pongan los canales de comunicación que utilizan en la institución y los peguen en la pizarra de a uno contando al resto cuál de todos lo que puso le parece el mejor a la hora de comunicar.

Una vez que todos hicieron la actividad el coordinador propondrá un nuevo soporte de comunicación que en este caso es una aplicación que sirve tanto para computadoras y celulares que permite que todos estén conectados desde un mismo lugar, estas aplicaciones son Tello y Eslak que son herramientas gratuitas de gestión de proyectos que hace que la colaboración sea sencilla pensada para equipos que permiten crear grupos donde todos los miembros pueden estar comunicados como si estuviesen en el mismo espacio físico.

Quinto Encuentro

Actividad N° 1- “Nos informamos”

- Materiales: sillas, fotocopias con información.
- Tiempo: 35 minutos
- Instrucciones para el coordinador:

Para la siguiente actividad el coordinador va repartir una hoja con los conceptos claves de lo que es una política de comunicación y su procedimiento y hará una explicación de la misma.

Actividad N° 2- “Construimos juntos”

- Materiales: sillas, pizarra, fibrones.
- Tiempo: 40 minutos
- Instrucciones para el coordinador:

En la siguiente actividad el coordinador planteara como consigna que entre todos creen una política de comunicación y su procedimiento en base a los conceptos que vieron en la actividad anterior y que creen que puedan servir a la institución. De esta manera se empezara a construir en la pizarra un borrador de lo que en el futuro la institución pueda tomar como puntapié para hacer el suyo de manera formal.

Ahora si para finalizar el taller se les pediría a los integrantes que se sienten en círculo y el que lo desee que pueda reflexionar y compartir con que expectativas llego al primer encuentro y con cuales se va.

Diagrama de Gantt

ENCUENTROS	MES 1				MES 2
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Primer encuentro					
Segundo encuentro					
Tercer encuentro					
Cuarto encuentro					
Quinto encuentro					

Fuente: elaboración propia.

RECURSOS

Recursos edificios y físicos: el patio del instituto y si el clima no acompaña un aula grande con sillas. Una pizarra.

Recursos materiales: fibrones, lapiceras, hojas en blanco, hojas de colores, una plancha de telgopor, pinches, un canasto.

Presupuesto y honorarios

A continuación, se detalla el costo de los mismos:

- Hojas en blanco: \$100
- Caja de fibrones: \$240
- Caja de lapiceras: \$150
- Hojas de colores: \$120
- Plancha de telgopor: \$200
- Pinches: \$100
- Canasto: facilitado por el coordinador.

Costo total de materiales= \$910.

Honorarios profesionales:

Para el cobro de los honorarios profesionales se tomará en cuenta el ítem de Conducción o coordinación de espacios de formación que establece el Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba, que tiene como costo mínimo \$1570 (mil quinientos setenta pesos) la hora.

Por lo que se establece que:

- Por los cinco encuentros a razón de un promedio de hora y media por cada uno:

Valor hora	Cantidad de encuentros	Cantidad de horas	Total
\$1570	5	9	\$14130

- Costo total del proyecto con materiales = \$15.040

Evaluación de Impacto

Durante este encuentro se tomará nuevamente el cuestionario de comunicación 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.
- Se agradece nuevamente al equipo y se da por finalizado el taller.

Resultados Esperados

Lo que se pretende lograr con dicho plan de intervención es generar en conjunto con los directivos y docentes del Instituto Santa Ana herramientas, actividades, conceptos nuevos que mejoren la calidad comunicativa entre ellos. Entendiendo a esta como una función base y de suma importancia a la hora de hablar de gestión educativa y de eficacia.

Se espera que dictado el taller, los miembros que participaron en el mismo asuman una actitud positiva y de cambio frente al mejoramiento de la comunicación interna.

Los medios y los canales dispuestos deben permanecer organizados para ser aprovechados al máximo, determinando quién es él o los responsables de su administración y buen funcionamiento; la determinación de estrategias de calidad ayuda en el direccionamiento y búsqueda de los objetivos planteados y centra la atención en un proceso específico y poco planeado en las instituciones de educación como la comunicación interna.

Es importante aclarar que esta propuesta no es una receta infalible que resuelva el problema de comunicación entre docentes y directivos después de su aplicación, es fundamental que el compromiso asumido perdure con el tiempo, que se logre una cultura institucional que se mantenga con su respectiva adaptación al contexto, al personal y a los recursos institucionales, teniendo en cuenta que la guía establecida es funcional dentro de un modelo de gestión que se preocupe por la atención de los procesos internos y el cumplimiento de las metas institucionales.

Conclusión

El presente plan de intervención, propone, en términos generales, un taller psicoeducativo, desde el que se pretende potenciar la comunicación interna entre los directivos y docentes del Instituto Santa Ana. La problemática detectada, se vincula a una comunicación interna inadecuada e informal entre los equipos, repercutiendo de esta manera en un funcionamiento deficiente. Por lo cual se pretende que los integrantes de los equipos logren mejorar su calidad comunicativa, desarrollando un trabajo en equipo participativo y eficiente, fomentado a su vez, el compromiso y la responsabilidad de los miembros.

Por otro lado, resulta necesario remitir a las limitaciones que se han percibido en este proyecto. En primera instancia, en relación a la recolección de datos esta podría haberse nutrido de mayores métodos o instrumentos de recolección como entrevistas grupales y cuestionarios, y de esta manera contar con mayores datos diagnósticos y poder profundizar así más específicamente en el funcionamiento de los equipos de trabajo.

Por otra parte y manteniendo el lineamiento anterior, se piensa que la temática abordada puede resultar de alto impacto, teniendo en cuenta que repercute en el funcionamiento de una organización y en un futuro ser replicable en otras instituciones afines.

Desde aquí, también se desprende el hecho de que al potenciar la comunicación interna en trabajo en equipo, permitirá brindar una mayor y mejor calidad de servicio por parte de los profesionales.

Referencias

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

Carnicero Duque, P. (2005). *La comunicación y la gestión de la información en la institución educativa*. Madrid, España: WK Educación, 2005.

Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos*. 9th ed., Mc Graw Hill, México.

Dr. Paul Capriotti "La Comunicación Interna", Reporte C&D, Núm.13 (1998), pp. portada y 5-7.

Gibson, J. L. D., Ivancevich, J. H., Konopaske, J. M., Gibson, R. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. McGraw-Hill.

Goldhaber, G (1984). "Comunicación Organizacional". Primera Edición. Editorial Diana. México

Herrera, P (2003). *Bases para la elaboración de talleres psicoeducativos: una oportunidad para la prevención en salud mental*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Ley N°20.370. Ley general de educación. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 02 de julio de 2010

Robbins, S. P. (2001). Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, Editorial Prentice _ Hall Hispanoamérica. SA, México. Pág., 9.

Universidad Siglo 21. (2019). <https://siglo21.instructure.com/courses/7659/pages/plan-de-intervencion>.

AnexoEvaluación de Impacto del taller

Cuestionario para entregar al finalizar el primer encuentro y su vez dos meses después de dictado el taller

El modelo de cuestionario, con los valores correspondientes, se presenta a continuación:

(1) Total desacuerdo (2) Poco de acuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) Muy de acuerdo (5) Extremadamente de acuerdo

Cuestionario para medir el impacto que tuvo el taller en los docentes de la institución.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La dirección valora las propuestas de los profesionales					
Recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo					
Considera que los canales de comunicación actuales en la institución son útiles					
Se le permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron					
Considera que las distintas áreas están adecuadamente informados por la dirección					
La información que recibo para desempeñar mis tareas es clara					
Mi jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades					
Entre mis compañeros de trabajo la comunicación es fluida					
La información que recibe desde diferentes direcciones/áreas es homogénea					

En su área existe un circuito formalizado de comunicación interna

--	--	--	--	--	--