

**Universidad Siglo 21.**



Trabajo final de grado – Plan de intervención.

Licenciatura en Psicología.

Seminario Final de Psicología

**Comunicación interna y asertiva como parte de la Cultura Organizacional del  
Instituto Santa Ana.**

**Internal and assertive communication as part of the Organizational Culture of the  
Santa Ana Institute.**

Sofía Inés Díaz.

Legajo: PSI04314 – DNI: 41963103

Tutor: Lic. Fernanda Ghio.

Córdoba, Junio, 2024.

## **Agradecimientos**

*A mi mamá, por brindarme su apoyo y confianza infinita.*

*A mi papá, que es mi soporte y mi pilar.*

*A ellos dos gracias, por marcarme el camino.*

*A mis hermanas, que son mi ejemplo y mi orgullo.*

*Sin dudas este logro no hubiera sido el mismo sin su acompañamiento.*

*Gracias a los cinco por ser mi mejor equipo, a esta copa la levantamos los seis.*

## Índice

Resumen .....	3
Introducción .....	5
Delimitación línea estratégica temática.....	7
Síntesis de la institución.....	9
Presentación de la institución.....	9
Reseña histórica.....	9
Visión y Misión institucional.....	11
Composición de la comunidad educativa.....	12
Organigrama.....	13
Delimitación de la problemática.....	15
Objetivos.....	18
Objetivo general:.....	18
Objetivos específicos:.....	18
Justificación y antecedentes .....	19
Antecedentes .....	20
Marco teórico.....	24
Cultura y clima organizacional .....	24
Comunicación (Externa e interna).....	26
Comunicación asertiva.....	32
Capacitación .....	33
Plan de acción.....	35
Objetivo específico 1: Fomentar la comprensión de la cultura organizacional del Instituto Santa Ana entre sus miembros, concientizándolos sobre sus creencias compartidas. ....	36
Objetivo específico 2: Capacitar sobre estrategias de comunicación interna para promover la cohesión cultural. ....	40
Objetivo específico 3: Potenciar el uso de habilidades de comunicación asertiva para la familiarización del cuerpo docente y directivos con la Cultura Organizacional. ....	43
Cronograma .....	46
Recursos y presupuesto.....	46
Evaluación.....	47
Resultados esperados.....	48
Conclusión.....	50
Referencias.....	52
Apéndice.....	55

## Resumen

El presente Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, tiene como objetivo promover una Cultura Organizacional de comunicación interna estratégica y asertiva entre los miembros del equipo docente y directores del Instituto Santa Ana de la provincia de Córdoba; ya que a través de un análisis de los datos de la Institución, se identifica como una de sus problemáticas, la pérdida de la comunicación interpersonal y de la transmisión de valores Institucionales. Para ello, se lleva a cabo un plan de intervención que incluye un taller sobre Cultura Organizacional y dos capacitaciones centradas en comunicación interna y comunicación asertiva. Las actividades se desarrollan en módulos participativos, diseñados para la comprensión e interiorización de sus contenidos. Estos módulos incluyen actividades teórico-prácticas que van desde la recolección de datos hasta la implementación de técnicas de comunicación. Al finalizar se realizan encuestas de satisfacción para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según las necesidades de la Institución y los participantes. La conclusión indica que una comunicación interna estratégica y asertiva mejora significativamente el clima laboral y el logro de los objetivos Institucionales. Se recomienda la continuidad en la formación de habilidades de comunicación interna y asertiva.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, Comunicación interna, Comunicación asertiva, Clima laboral, Instituto Santa Ana.

### **Abstract**

The objective of this Final Degree Project of the Bachelor's Degree in Psychology of Siglo 21 University is to promote an Organizational Culture of strategic and assertive internal communication among the members of the teaching staff and directors of the Santa Ana Institute in the province of Córdoba; since through an analysis of the Institution's data, the loss of interpersonal communication and the transmission of Institutional values is identified as one of its problems. For this purpose, an intervention plan is carried out, which includes a workshop on Organizational Culture and two trainings focused on internal communication and assertive communication. The activities are developed in participatory modules, designed for the understanding and internalization of its contents. These modules include theoretical and practical activities ranging from data collection to the implementation of communication techniques. At the end, satisfaction surveys are conducted to evaluate progress and adjust strategies according to the needs of the institution and the participants. The conclusion indicates that strategic and assertive internal communication significantly improves the work environment and the achievement of institutional objectives. Continuity in the training of internal and assertive communication skills is recommended.

**Keywords:** Organizational culture, Internal communication, Assertive communication, Work environment, Santa Ana Institute.

## **Introducción**

El presente trabajo se elabora como parte del Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21. Para iniciar su desarrollo, se optó por el Instituto Santa Ana y se llevó a cabo a cabo una lectura exhaustiva del material proporcionado por la Universidad. Además, se eligió el desarrollo organizacional como la línea estratégica para la intervención, con el objetivo de mejorar la comunicación interna y asertiva y promover una Cultura Organizacional cohesiva en el Instituto.

La importancia de la comunicación interna en una Institución no puede ser subestimada, en el contexto del Instituto elegido, damos cuenta de dificultades del personal docente y directores con la alineación de la Cultura Organizacional, y en consecuencia, con la transmisión de valores Institucionales. Este conflicto afecta a la comunicación interpersonal de los integrantes del Instituto.

Para abordar estas dificultades, se llevó a cabo un plan de acción diseñado en tres fases fundamentales: un taller sobre Cultura Organizacional y dos capacitaciones sobre comunicación interna y comunicación asertiva. Cada una de estas fases tiene como fin abordar aspectos específicos de la comunicación y la Cultura Organizacional, brindando a los participantes las herramientas necesarias para mejorar la dinámica interna del Instituto.

El taller de Cultura Organizacional se enfocó en definir y concientizar a los miembros del Instituto sobre sus creencias y valores compartidos. A través de actividades participativas y debates, se buscó fortalecer el sentido de pertenencia y cohesión del personal.

Por su parte, la capacitación en comunicación interna se centró en estrategias para mejorar la fluidez de la comunicación entre los niveles jerárquicos del Instituto. Se buscó alinear los comportamientos con los objetivos estratégicos de la Institución promoviendo una colaboración más efectiva y un ambiente de trabajo más armonioso.

Por último la capacitación en comunicación asertiva, buscó brindar a los participantes las habilidades necesarias para expresar sus necesidades y opiniones de forma clara y respetuosa. Estas habilidades son cruciales para manejar críticas y enfrentar obstáculos de manera constructiva, promoviendo un entorno laboral respetuoso y colaborativo.

La metodología utilizada incluyó la realización de formularios y focus group, ambos dirigidos a los docentes y directores del Instituto. También se implementaron actividades teórico-prácticas diseñadas para reforzar los aprendizajes y facilitar su aplicación en el trabajo diario.

Por lo tanto, este plan de acción busca abordar los problemas de comunicación y cohesión en el Instituto Santa Ana, y establecer una mejora continua en la Cultura Organizacional.

### **Delimitación línea estratégica temática**

La institución elegida para el desarrollo del presente plan de intervención, es el “Instituto Santa Ana”, ubicado en barrio Argüello de la Provincia de Córdoba; con el fin de abordar una de las múltiples problemáticas que presenta la institución educativa, dicho enfoque se llevará a cabo desde la línea estratégica temática “Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional”.

Las personas dedican la mayor parte de su tiempo a vivir o trabajar en entornos organizacionales; desde el nacimiento hasta la vejez, los individuos se encuentran inmersos en organizaciones que influyen en su vida en diversos aspectos, como la educación, el trabajo y el entretenimiento. Estas organizaciones fomentan la interdependencia entre los individuos y promueven la realización de múltiples objetivos personales que serían difíciles de alcanzar mediante el esfuerzo individual.

En la actualidad, las empresas enfrentan el desafío de administrar aspectos intangibles y aprovechar las contribuciones individuales, reconociendo que su ventaja competitiva reside en la conducta de sus empleados y en alinear la estrategia corporativa con las demandas de crecimiento de sus equipos laborales (Bager Alcalá, 2010).

Según Chiavenato (2011), la noción de desarrollo organizacional está relacionada con los términos de cambio y capacidad para ajustarse a nuevas circunstancias dentro de la organización. El entorno que rodea a las organizaciones es cambiante y dinámico, lo que requiere de una gran capacidad

de adaptación como requisito fundamental para su continuidad. El desarrollo organizacional surge como una respuesta a estos cambios.

Esta línea temática parte de la premisa de que es factible que los objetivos individuales coincidan con los objetivos de la organización, dentro de un marco en el cual el trabajo no solo sea estimulante y satisfactorio, sino que también proporcione oportunidades para el crecimiento personal (Chiavenato, 2011).

En principio, el desarrollo organizacional tiene como objetivo identificar y superar obstáculos relacionados con las actitudes, los comportamientos, los procedimientos, las políticas y las estructuras que dificultan el buen rendimiento del sistema. Además, busca aumentar la comprensión de la dinámica tanto interna como externa del sistema, lo que facilita la adaptación continua y la implementación de cambios para promover mejoras en el futuro (Chiavenato, 2011).

El desarrollo organizacional implica un proceso de transformación estratégica de la organización. Este proceso requiere inicialmente comprender la situación actual de la empresa, seguido de la evaluación de los resultados obtenidos a partir de los cambios propuestos e implementados (Rodríguez, 2009).

Teniendo en cuenta lo desarrollado, vemos una gran relación entre la línea estratégica elegida y la Institución Santa Ana, ya que esta organización se enfrenta a desafíos que podrían abordarse desde un aspecto del desarrollo organizacional, como por ejemplo, el deterioro de la comunicación institucional.

## Síntesis de la institución

### Presentación de la institución

Institución: “Instituto Santa Ana”

Dirección: Ricardo Rojas 7253 – Argüello – Córdoba Capital, Argentina.

Teléfono: 03543 42-0449.

E-mail: [info@institutosantaana.edu.ar](mailto:info@institutosantaana.edu.ar)

El Instituto “Santa Ana”, es una escuela ubicada en el barrio Argüello, zona Noroeste de la Ciudad de Córdoba, Argentina. Esta zona está densamente poblada, con la gran mayoría de las familias teniendo un nivel socioeconómico medio. Sin embargo, se observa un aumento en la llegada de nuevas familias, principalmente compuestas por adultos mayores (Universidad Siglo 21, 2019).

La institución de interés, opera bajo la enseñanza mixta y laica, con jornada de doble escolaridad obligatoria desde la sala de 5 años, brindando la gestión privada bilingüe (castellano – inglés) (Universidad Siglo 21, 2019).

### Reseña histórica

Acercas de la historia de la institución, el Instituto Santa Ana fue concebido en 1979 como respuesta a la necesidad de ofrecer educación bilingüe en la ciudad de Córdoba, donde existían solo escuelas bilingües español-inglés y español-francés.

En 1980, se estableció la fundación de la institución con niveles inicial, primer y segundo grado, buscando satisfacer la demanda de familias que buscaban

una educación con estas características. La ubicación actual del instituto fue elegida por su amplio espacio verde, permitiendo actividades en contacto con la naturaleza, en línea con el concepto emergente de ecología.

El enfoque educativo se centró en valores fundamentales como la libertad, la solidaridad, el respeto, la honestidad y la individualidad, con el propósito de fortalecer la autoestima y preparar a los estudiantes para su integración en la sociedad. Se promovió un enfoque personalizado, constructivista y participativo, buscando que los alumnos disfrutaran del aprendizaje y fueran respetados en su proceso individual, con la participación activa de padres y docentes.

Las actividades comenzaron en 1980 con la sala de jardín de infantes y los grados primarios, con una modalidad de doble escolaridad, enseñando español por la mañana e inglés por la tarde. El personal y los docentes mostraron gran entusiasmo en apoyar el proyecto institucional y mantener un contacto cercano y comprometido con las familias.

Inicialmente establecida como sociedad anónima con tres inversores, la institución experimentó cambios en su dirección a lo largo de los años, con uno de los fundadores permaneciendo hasta el año 2008. En 1982, recibió la adscripción a la enseñanza oficial y se construye el “Proyecto Educativo Institucional” (PEI), el cual se delinea en torno a la instrucción bilingüe de jornada completa, centrándose especialmente en una enseñanza individualizada, basada en el constructivismo y en estrecha conexión con los principios humanistas fundamentales.

En 1984 se construyó un edificio para la educación primaria. A lo largo de los años, se realizaron ajustes en el enfoque pedagógico y se ampliaron las instalaciones, incluyendo la incorporación de un director para el nivel secundario y de nivel inicial.

Se identifican dos momentos críticos en la historia de la institución: uno relacionado con cambios en la dirección pedagógica entre 1990 y 2000, que afectaron la imagen y el prestigio de la institución, y otro relacionado con el cambio en el plan de estudios alrededor de 1984-1985, que implicó grandes reestructuraciones a nivel pedagógico y administrativo. En respuesta, se implementaron planes de trabajo para redefinir la modalidad pedagógica, el perfil del alumno, las relaciones familiares y el rol de los docentes.

### **Visión y Misión institucional**

En lo que respecta a la visión institucional, el Instituto Santa Ana se distingue por considerar a cada estudiante como un individuo único, con su propia historia y contexto, cuyo proyecto de vida se explora y fortalece. Se enfoca en cultivar la autoestima y la empatía, fomentando en los alumnos un papel activo y crítico en la comprensión de su entorno. Se busca formar egresados preparados para la vida, capaces de aplicar el conocimiento de manera estratégica y ser buenas personas.

Por otra parte, la misión institucional coloca el énfasis en el desarrollo de habilidades lingüísticas en inglés, así como en la búsqueda de la excelencia académica. Se aspira a formar individuos intelectualmente activos, autónomos y

curiosos, capaces de observar, experimentar, argumentar y aceptar el error como parte del proceso de aprendizaje.

La enseñanza que se brinda es personalizada, construida mediante un enfoque interdisciplinario y en colaboración con el nivel primario, priorizando el crecimiento individual de cada estudiante y estimulando sus capacidades únicas. Se busca proporcionar una amplia gama de experiencias educativas que fomenten el pensamiento crítico y la reflexión en los alumnos.

### **Composición de la comunidad educativa**

La comunidad educativa del Instituto Santa Ana está integrada por diversos grupos y personas, entre ellos podemos encontrar, primeramente al “equipo de gestión” conformado por dos representantes legales, uno a nivel educativo y otro a nivel administrativo; y cinco directores que se desempeñan en los distintos niveles educativos.

En segundo lugar, encontramos al “personal docente y no docente” que está integrado por secretarios, equipo docente, gabinete psicopedagógico, ayudantes técnicos, preceptores, bibliotecaria, personal de limpieza y personal de kiosco.

En cuanto a las familias que integran la institución, vemos que la mayoría tiene trabajo estable y proviene de ocupaciones diversas, incluyendo profesionales y ejecutivos. La clase socioeconómica es medio-alta. Estas familias se ven involucradas con participación activa en los eventos escolares, tales como la fiesta de la familia, la fiesta de la música, color y movimiento, etc. fortaleciendo los vínculos entre los actores de la comunidad educativa.

Por último, son 407 los alumnos que integran la comunidad educativa Santa Ana, con el 80% proveniente de barrios de Zona Norte de la Ciudad de Córdoba.

## Organigrama

El organigrama ilustra la estructura directiva y sus interacciones dentro de la institución. La línea divisoria central subraya la creencia de que tanto el área administrativa como la pedagógica deben tener cierta independencia. Esta autonomía se busca para evitar que un área interfiera en el funcionamiento de la otra, lo que ayuda a preservar la eficacia de cada una por separado.

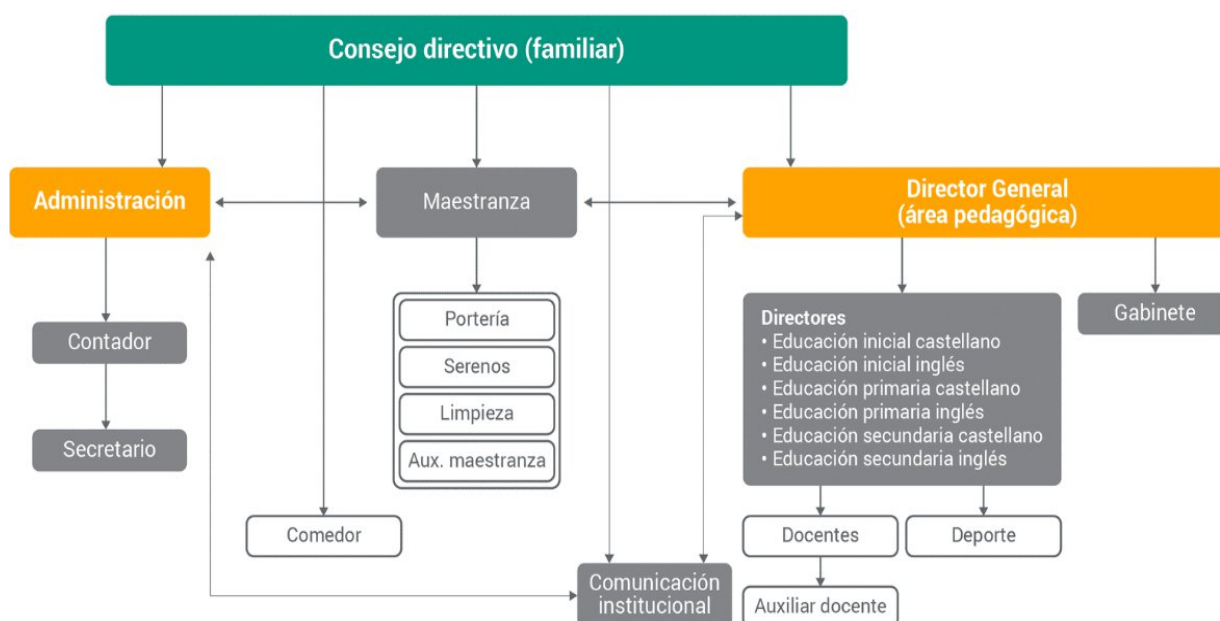


Figura 1: Organigrama de la institución, (Universidad Siglo 21, 2019).

El Instituto Santa Ana cuenta con un equipo docente capacitado, estable y dedicado, cuyo compromiso y entusiasmo se reflejan en su labor diaria. Este equipo acompaña activamente el desarrollo y formación de los estudiantes a lo

largo de su experiencia escolar, contribuyendo a su crecimiento académico y personal.

En resumen, el Instituto Santa Ana ha evolucionado desde su fundación en 1980 para convertirse en una institución comprometida con la educación bilingüe y los valores humanistas, adaptándose a las necesidades cambiantes de la comunidad y enfrentando desafíos a lo largo de su historia.

### **Delimitación de la problemática**

A partir de un análisis de los datos de la institución, se observa que el Instituto Santa Ana se ve afectado por múltiples problemáticas. En la información disponible de la institución encontramos una entrevista del Director General de la escuela, Ricardo Vergel, en la cual menciona como problemáticas la dificultad en la captación de recursos humanos idóneos, la necesidad de expandir el edificio para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa y por último, los desafíos relacionados a la comunicación institucional que han surgido debido al crecimiento exponencial que ha experimentado el Instituto.

Haciendo referencia a esto último, la comunicación institucional de esta escuela en particular, se ve afectada por el crecimiento exponencial de la estructura, tanto en términos de familias, docentes y alumnos. Este crecimiento masivo dificulta la comunicación interpersonal que caracterizaba a la institución cuando era más pequeña, lo que puede generar obstáculos en la gestión de la información y en el mantenimiento de la identidad de "Santa Ana como familia". Mantener la calidez humana como una ventaja diferencial de la escuela se vuelve un desafío en un contexto de expansión y diversificación.

En relación a esta última problemática y, pensando en este contexto institucional, donde se persigue la excelencia académica y se fomenta que las relaciones interpersonales sean abiertas, se promueve un diálogo natural y fluido que facilite el crecimiento personal con confianza, autoestima y respeto; destacamos la importancia de la cultura y la comunicación institucional.

La cultura organizacional es definida por Robbins (2009), como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que logra que ésta se distinga de las demás. Este sistema de significados compartidos es un conjunto de características claves que la organización valora. En el caso del Instituto Santa Ana es necesario el conocimiento de la cultura organizacional y su transmisión para así poder mantener los valores institucionales en toda la comunidad educativa. En esta institución se prioriza la formación integral de sus estudiantes, promoviendo valores como el respeto, la solidaridad, la honestidad y la individualidad. Por lo tanto, la cultura organizacional se refleja en la forma en que los docentes, el personal administrativo y los estudiantes interactúan entre sí y con la comunidad.

Por su parte, Newstrom (2012), entiende por cultura organizacional al conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que son compartidos por los integrantes de una organización. Esta, constituye un elemento fundamental del ambiente laboral donde los empleados llevan a cabo sus actividades.

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten información, emociones, ideas y cualquier otro contenido que pueda ser compartido entre personas o grupos (Guzmán, 2012).

Mejorar la comunicación institucional puede ser el impulsor para que las instituciones implementen los ajustes necesarios en su cultura de trabajo. Esto implica establecer identificadores que reflejan adecuadamente la razón de ser de la organización, definir de manera clara su misión y visión empresarial, identificar a sus públicos claves y lograr un mayor compromiso por parte del personal. Todo

ello en línea con las necesidades y exigencias del mundo globalizado, los mercados y la región en la que opera la empresa (Valle, 2003).

Para mejorar el funcionamiento del Instituto Santa Ana según su misión, visión y valores, sería fundamental enfocarse en fortalecer la comunicación organizacional en varios aspectos, mencionando el involucramiento de toda la comunidad educativa, la transparencia y la promoción de la excelencia académica y del desarrollo personal.

En cuanto a la comunicación asertiva, según un estudio llevado a cabo por Capa (2020), se identificó la necesidad de fortalecerla en el ámbito educativo. Esta mejora, influye significativamente en la gestión administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria, siendo un elemento fundamental para garantizar el adecuado funcionamiento de las unidades educativas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

- Promover una cultura de comunicación interna estratégica y asertiva entre los miembros del equipo docente y directores del Instituto Santa Ana, para la recuperación de la transmisión de valores institucionales, a través de capacitaciones.

### **Objetivos específicos:**

1. Fomentar la comprensión de la cultura organizacional del Instituto Santa Ana entre sus miembros, concientizándolos sobre sus creencias compartidas.
2. Capacitar sobre estrategias de comunicación interna para promover la cohesión cultural.
3. Potenciar el uso de habilidades de comunicación asertiva para la familiarización del cuerpo docente y directivos con la cultura organizacional.

### **Justificación y antecedentes**

La intervención se fundamenta en la cultura organizacional y la comunicación interna y asertiva debido a su impacto directo en el funcionamiento y el clima organizacional del Instituto Santa Ana. La cultura organizacional representa el conjunto de experiencias significativas, tanto internas como externas, que los individuos dentro de una empresa han vivido y para las cuales han desarrollado estrategias de adaptación. Se trata de un producto aprendido a través de la experiencia, por lo que solo puede encontrarse en aquellos lugares donde exista un grupo definido con una historia compartida y significativa (Schein, 1988).

Una comunicación interna adecuada es una herramienta esencial para la gestión estratégica. Esta permite la participación activa de todos los colaboradores, tanto internos como externos, que integran la fuerza laboral de la organización (Alvarado, González y Cabezuelo-Lorenzo, 2022).

En este sentido, el diseño y la implementación de una estrategia de comunicación interna deben estar en sintonía con la cultura laboral predominante en ese momento. Ya que se identifica este tipo de comunicación como uno de los principales actores constructores y transmisores de la Cultura Organizacional. Este enfoque, respaldado por Guerrero (2019), subraya la importancia de alinear la comunicación interna con los valores, las prácticas y las expectativas de los empleados, lo que facilita una mayor efectividad y compromiso en la ejecución de las actividades laborales (Alvarado et al., 2022).

Por otro lado, la comunicación asertiva es precisa, suficiente, oportuna y motivadora, siendo estratégica para lograr los objetivos que se proponga la institución. El impacto positivo que una comunicación efectiva tiene en una organización se refleja claramente en el ambiente laboral y, por supuesto, en los objetivos conseguidos (Carrión, Luzuriaga, Sinche y Palomeque, 2024).

Dentro de este orden de ideas, la cultura organizacional, influenciada por la comunicación interna y asertiva, es el vehículo principal para la difusión y consolidación de los valores institucionales. Al promover una comunicación efectiva y asertiva, se facilita la transmisión de estos valores de manera clara y coherente, tanto entre los miembros del cuerpo docente y directivos, como hacia los estudiantes y la comunidad en general.

### **Antecedentes**

Siguiendo a Quero (2020), en su estudio dedicado a las herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo, expone que, la ausencia de una cultura organizacional efectiva impacta negativamente en la ejecución adecuada de las actividades dentro de la institución educativa, lo que conlleva a un ambiente laboral deteriorado y genera situaciones de insatisfacción.

Valera y Maturana (1996), señalan que, cualquier manifestación cultural es viable gracias a la presencia de una interacción comunicativa. Todo comportamiento cultural surge de un intercambio comunicativo en su entorno social. La comunicación facilita la integración social y cultural de los individuos, es decir, les ayuda a desarrollar sus perspectivas o esquemas de entendimiento del

mundo, con el fin de alcanzar acuerdos que les permitan llevar a cabo sus tareas diarias con mayor facilidad (Arellano, 2008).

La comunicación interna funcional y estratégica emerge como un elemento crucial en la estructura organizacional, destacándose como una herramienta esencial para la transmisión y arraigo de la cultura y los valores empresariales. Al reconocer su papel fundamental, se comprende su relevancia en la configuración y mantenimiento de la identidad organizacional a lo largo del tiempo (Alvarado et al. 2022).

Alvarado et al. (2022), señalan que, desde una perspectiva estratégica, la comunicación interna se posiciona como un factor determinante en la motivación, el compromiso y el desarrollo del talento de los colaboradores, quienes buscan identificarse con los propósitos y metas de la organización. Esta relación profunda resalta que la comunicación interna va más allá de la mera transmisión de información, adquiriendo un valor trascendental en la promoción de una cultura empresarial sólida y coherente.

Varios estudios han demostrado que en la actualidad, promover la comunicación asertiva en las instituciones es crucial ya que incide en la familiarización del personal con la cultura organizacional. Además, la comunicación asertiva tiene un impacto significativo en el ambiente laboral de una institución, ya que, está relacionada con la excelencia educativa, por lo tanto, influye en el clima laboral (Ruiz Gonzales, 2022; Mazón, 2021).

La comunicación asertiva ayuda a mejorar las relaciones interpersonales en cualquier entorno laboral y contribuye al progreso de cualquier organización.

En el ámbito educativo, los educadores deberían optar por una comunicación clara y asertiva para elevar el nivel de relaciones interpersonales entre colegas y/o autoridades (Mazón, 2021).

Por consiguiente, en una investigación realizada por Carrión (2024), se propone analizar la importancia de la comunicación asertiva como estrategia para mejorar el desempeño laboral en contextos educativos, considerando que la educación es un sector estratégico para el desarrollo del individuo y de la sociedad en general. Es innegable que en el ámbito educativo la comunicación desempeña múltiples funciones dada la diversidad de actores involucrados y el impacto que la gestión educativa tiene en la sociedad.

En un estudio, realizado por Cañas Betancur y Hernández Sánchez (2019), sugieren una presencia significativa de comunicaciones asertivas en los participantes de la investigación “comunicación asertiva en profesores”, lo que indica una clara comprensión de la importancia de este tipo de comunicación en su papel como adultos, sin embargo, dicha investigación no indaga si la asertividad es un factor determinante en el rol de los participantes como profesores.

En base a los resultados de este estudio, diseñaron un programa educativo con el propósito de fortalecer las competencias en comunicación asertiva de los profesores. Dicho programa busca potenciar su desarrollo socio-emocional, lo que se espera que resulte en una mejora en su desempeño como docente (Cañas Betancur & Hernández Sánchez 2019).

Los profesores muestran receptividad hacia este tipo de programas debido a que reconocen su gran contribución al desarrollo personal, social y profesional. Se espera que su participación conduzca a un cambio en su discurso, promoviendo expresiones más positivas tanto hacia ellos mismos como hacia los demás, especialmente en situaciones difíciles (Cañas Betancur & Hernández Sánchez, 2019).

### **Marco teórico**

#### **Cultura y clima organizacional**

Cada organización posee un sistema complejo que influye significativamente en su estructura y funcionamiento. Este sistema está compuesto por una variedad de elementos que forman parte de la cultura organizacional, un conjunto cohesivo de creencias compartidas por los miembros de la organización que los distingue colectivamente de otros grupos. La cultura organizacional actúa como un marco de referencia compartido que guía las acciones y decisiones dentro de la organización, ayudándola a enfrentar desafíos, aprovechar oportunidades y mantener su identidad única (Franklin y Krieger, 2011).

Continuando con lo dicho, la cultura organizacional engloba supuestos, creencias, valores y normas compartidos por los integrantes de una organización. Esta cultura puede ser el resultado de decisiones deliberadas de los miembros clave o simplemente una evolución a lo largo del tiempo. Es un aspecto fundamental del entorno laboral donde los empleados desempeñan sus funciones.

Aunque sea intangible, esta cultura es omnipresente y perdurable (Newstrom, 2012).

Por su parte, Chiavenato (2011), destaca que formar parte de una organización implica internalizar su cultura. Al vivir y trabajar dentro de ella, al participar en sus actividades y avanzar profesionalmente, nos sumergimos en su cultura organizacional. Esta cultura se manifiesta en la forma en que las personas interactúan, en las actitudes predominantes, en las suposiciones compartidas y en los temas relevantes en la interacción entre los miembros de la organización.

Siendo así, la cultura organizacional, las normas no escritas que guían el comportamiento diario de sus miembros y orientan sus acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales. Además, se compone de una serie de hábitos y valores arraigados, creencias compartidas, actitudes comunes y expectativas compartidas por todos los integrantes de la organización (Chiavenato, 2011).

Siguiendo a Newstrom (2012), la cultura organizacional es crucial para el éxito empresarial por varias razones fundamentales. En primer lugar, proporciona una identidad distintiva a la organización, ofreciendo una visión clara de su propósito y valores. Además, actúa como un pilar de estabilidad y continuidad, brindando un sentido de seguridad a los empleados en un entorno en constante cambio.

Asimismo, la cultura organizacional sirve como un marco interpretativo para los nuevos empleados, ayudándoles a comprender el funcionamiento interno de la organización. Más importante aún, estimula la motivación y el compromiso de los empleados al comunicar una visión inspiradora y al reconocer y premiar el

desempeño excepcional, lo que promueve modelos a seguir dentro de la empresa. En resumen, la cultura organizacional es un activo que moldea la identidad y el éxito a largo plazo de una empresa (Newstrom, 2012).

El clima organizacional, según Chiavenato (2011), se refiere al ambiente dentro de una organización que afecta la motivación de sus miembros. Es la calidad del entorno laboral percibida o experimentada por los empleados, y tiene un impacto significativo en su comportamiento. Este, influye en el estado de ánimo y la motivación de las personas, y a su vez, está influenciado por ellos. Se establece una especie de retroalimentación mutua entre el estado motivacional y el clima organizacional.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, cuando se realiza un control y análisis continuo de los elementos teóricos que respaldan la relación entre la cultura y el clima organizacional, es posible fomentar el desarrollo de un entorno laboral que promueva el bienestar. En este contexto, la cultura organizacional juega un papel crucial, ya que sus valores son transmitidos a todos los empleados. Esto asegura que todos trabajen hacia los mismos objetivos, proyectos, puntos de mejora, actitudes, resolución de conflictos, e interacción y trabajo en equipo (Burgos & Lopez, 2021).

### **Comunicación externa e interna**

La comunicación es vital para el funcionamiento de las organizaciones. Sin ella, los empleados no estarían al tanto de las acciones de sus colegas, la administración no podría recibir informes y los supervisores no podrían dar instrucciones. La coordinación se vería afectada ya que las necesidades y

sentimientos de las personas no se comunicarían. Es evidente que cada acto de comunicación tiene un impacto en la organización (Newstrom, 2012).

Según Newstrom (2012), cuando la comunicación es eficaz, suele mejorar el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo. Los empleados comprenden mejor sus roles y se comprometen más con sus responsabilidades.

La comunicación es una función básica del ser humano y es estratégica para las organizaciones, por lo tanto, adquiere importancia para lograr la integración de intereses entre los distintos actores organizacionales. Compartir metas y objetivos tiene como fin alinear los esfuerzos, fomentar la empatía y generar una energía positiva que se canaliza hacia el trabajo en equipo, propiciando así un clima organizacional favorable para alcanzar los objetivos establecidos de cada organización (Carrión et al., 2024).

Siguiendo a Paz (2012), existen diversos enfoques para entender el proceso comunicativo dentro de las organizaciones. Las organizaciones son complejas y, sin importar sus funciones, si un componente falla, todo el equipo se ve afectado.

Los enfoques que se detallan a continuación están dirigidos a entender y mejorar los procesos internos de las organizaciones, los cuales facilitan el intercambio de información entre distintos niveles y estructuras jerárquicas, utilizando diversos canales de comunicación. Estos son, el enfoque mecánico, sistémico, simbólico-interpretativo, control estratégico, geometría de la comunicación y psicológico (Paz, 2012).

En base a este último, el enfoque psicológico, considera que las intenciones y aspectos humanos de la comunicación implican una conexión entre

las cogniciones y el comportamiento. Esto se enfoca en cómo las características individuales influyen en los procesos de comunicación, dando un papel activo al receptor, quien selecciona el mensaje y lo interpreta. Estas características son filtros conceptuales, que incluyen conocimientos, actitudes y percepciones, actúan como lentes a través de los cuales interpretamos y procesamos la información. Estos filtros, moldeados por experiencias, valores y creencias, son pilares fundamentales en la construcción de la personalidad. Además, la persuasión, como elemento de la comunicación, interactúa con la estructura psíquica del receptor, determinando su efecto en un momento dado (Paz, 2012).

Existen dos tipos de comunicación institucional, por un lado, la comunicación externa, abarca todos los mensajes que una organización dirige hacia sus diversos públicos externos, con el propósito de mantener o mejorar las relaciones con ellos, proyectar una imagen positiva y promocionar sus productos y servicios (Paz, 2012).

Por otro lado, la comunicación interna, que comprende todas las actividades realizadas por una organización con el fin de crear y mantener buenas relaciones entre sus miembros. Esto se logra mediante el uso de diversos medios de comunicación para mantener a los empleados informados, integrados y motivados, contribuyendo así a alcanzar los objetivos de la organización. Este tipo de comunicación está dirigida al público interno de una institución, es decir, al grupo de personas que forman parte de ella y están directamente relacionadas con su funcionamiento (Paz, 2012).

Según Paz (2012), el propósito de la comunicación interna en una empresa es alinear los esfuerzos de todos sus miembros. Este proceso es crucial para facilitar las relaciones entre los distintos departamentos de la organización. Este objetivo implica fomentar y mantener las relaciones interpersonales, facilitar la comunicación entre la empresa y su personal, elaborar información sobre los objetivos organizacionales para el personal y, por último, orientar y motivar el comportamiento de los trabajadores a través de la información proporcionada.

La comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica para la organización, ya que les permite aumentar la competitividad, retener a los mejores talentos, identificar a los empleados que se alinean con la cultura corporativa, fomentar el sentido de pertenencia y contribuir al éxito empresarial (Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria, & Montaña-Colorado, 2017).

Por su parte, Alvarado et al. (2022), explica que la comunicación interna desempeña un papel fundamental en la gestión y coordinación de las comunicaciones diarias dentro de la organización, promoviendo la integración y la participación de los empleados, y fomentando su compromiso y motivación.

El principal objetivo es vincular el desempeño de los profesionales con el logro de los objetivos de la institución, mediante una estrategia integral que la reconozca, planifique y articule. Por lo tanto, la comunicación interna actúa como el vehículo principal para transmitir los mensajes y palabras entre los profesionales, tanto en la formación como en el mantenimiento de la cultura organizacional a lo largo del tiempo (Alvarado et al., 2022).

Por consiguiente, la gestión de la comunicación interna busca mejorar la circulación de la información y las relaciones humanas entre las distintas áreas de trabajo, así como entre la dirección y los empleados, con el fin de fomentar la participación, fortalecer los valores, mantener un buen ambiente laboral y promover el trabajo en equipo. De esta manera, se pueden alcanzar los objetivos organizacionales con la máxima eficiencia y calidad (Oyarvide-Ramírez et al. 2017).

Agregando a lo anterior, este tipo de comunicación puede manifestarse de dos maneras. Por un lado, puede ser formal, se refiere principalmente a aspectos laborales y se realiza a través de canales escritos. Por otro lado, puede ser informal, que también trata temas laborales, pero utiliza canales no oficiales como reuniones fuera del lugar de trabajo, encuentros en pasillos o durante pausas para la comida (Paz, 2012).

Siguiendo el enfoque propuesto por Reyes (2012), en el que explica la gestión de las comunicaciones internas, vemos la existencia de cuatro dimensiones clave: vínculo, efectividad, orgullo e identidad.

La primera dimensión mencionada es el vínculo, la cual se refiere a la importancia de establecer conexiones, relaciones y lazos tanto con la organización a la que pertenece la persona como con los colegas con quienes interactúa a diario. El objetivo es fortalecer el sentido de pertenencia y el afecto que los empleados tienen hacia la empresa, al mismo tiempo que la organización reconoce y respeta a sus miembros simplemente por formar parte de la comunidad. El principio comunicacional fundamental en esta dimensión es la reciprocidad (Reyes, 2012).

Tres subgrupos temáticos integran este enfoque: uno vinculado al crecimiento profesional, otro relacionado con aspectos familiares, calidad de vida, beneficios y equilibrio entre vida personal y laboral y, por último, aquel centrado en las relaciones interpersonales dentro del grupo de trabajo, incluyendo el conocimiento mutuo entre colegas dentro de un equipo, área o departamento, e incluso en toda la organización (Reyes, 2012).

La segunda dimensión presentada por Reyes (2012) se centra en la efectividad, relacionada con el sentido y propósito en el trabajo. Aquí, se enfatizan las conductas que llevan a los colaboradores a adoptar comportamientos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. El principio comunicacional fundamental en esta dimensión es la construcción de sentido y logro.

En tercer lugar, encontramos la dimensión del orgullo, que se encuentra vinculado a la necesidad de contribuir con algo valioso para los demás y la sociedad. En esta dimensión, el principio comunicacional fundamental es la validación social. Este enfoque es relacional, ya que se centra en la interacción que la empresa y los empleados establecen con la sociedad y los clientes (Reyes, 2012).

En último lugar, la dimensión de la identidad, implica la expectativa de que todos los miembros de la organización compartan ciertos valores fundamentales. Sea cual sea la característica o atributo, las organizaciones aspiran a poseer y cultivar una cultura distintiva que las diferencie de sus competidores en la industria (Reyes, 2012).

Según Reyes (2012), al gestionar las comunicaciones internas de una empresa, es fundamental tener claridad sobre la percepción de los colaboradores respecto a los cuatro focos descritos. Aunque los contenidos puedan variar, las dimensiones permanecen inalterables, actuando como guías que orientan a los equipos de comunicación interna hacia el éxito y la creación de acciones y canales más efectivos y útiles para los colaboradores de las empresas en las que trabajan.

### **Comunicación asertiva**

La asertividad se entiende como la capacidad de afirmarse uno mismo, respetando tanto los propios derechos como los de los demás, y expresándolos de manera que no genere angustia ni agresividad (Alvarado, & Roodsith, 2016).

Las personas asertivas tienen la habilidad de identificar sus necesidades y comunicarlas de manera segura y clara. Reconocen que los demás también tienen derecho a expresarse y se aseguran de presentar sus ideas o preocupaciones con cortesía. Además, muestran respeto al escuchar las inquietudes planteadas por otras personas (Alvarado, & Roodsith, 2016).

La comunicación asertiva es una habilidad interpersonal que permite a los individuos interactuar de manera adecuada con los demás, evitando conflictos y estableciendo el respeto mutuo. Esto implica elegir las palabras y el momento adecuado, así como prestar atención no solo a lo que se dice verbalmente, sino también al lenguaje corporal, y escuchar activamente a la otra persona. Además, como señalan Latapi y Castillo (2006), implica la participación de todos los miembros del factor humano en el proceso comunicacional, emitiendo y recibiendo mensajes de forma continua y recíproca. Este tipo de comunicación es

fundamental para el funcionamiento efectivo y eficaz de cualquier organización (Alvarado, & Rodsith, 2016).

Este tipo de comunicación desempeña un papel fundamental en la gestión organizacional al establecer las directrices y los canales comunicativos. Es el vehículo para asegurar el cumplimiento de las normativas y también para movilizar el recurso humano en cualquier organización (Quero, 2020).

Siguiendo a Mazón (2021), la comunicación asertiva, se convierte en un elemento fundamental para el éxito dentro de una institución educativa, tanto los directivos como los docentes deben comprometerse a adaptarse a los nuevos paradigmas y desafíos que surgen en este entorno.

En la gestión administrativa, la comunicación asertiva, puede mejorar las relaciones entre directivos y docentes al acordar opiniones divergentes sobre temas que podrían generar tensiones si no se manejan adecuadamente en el entorno profesional. Esto evita posibles divisiones, conflictos y malestar dentro del grupo de trabajo, tanto en el ámbito laboral como el social (Capa, 2020).

## **Capacitación**

Además, teniendo en cuenta lo previamente desarrollado y la oportunidad de mejora detectada, consideramos adecuada la implementación de capacitaciones. Nos encontramos ante una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se realiza o no podría realizarse con la calidad necesaria debido a la falta por parte de quienes deben llevarla a cabo de los conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para su ejecución (Blake, 2000).

La capacitación es el proceso de adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad (Padilla, 2015).

Por consiguiente, la carencia de los conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarios para un desempeño adecuado, son la característica principal que distingue a una necesidad de capacitación de otros factores que también podrían obstaculizar la realización de una tarea o función deseada (Blake, 2000).

Bajo este marco, se puede concluir que la capacitación busca básicamente promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia, el desarrollo de la organización. A la vez apunta a propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales (Blog RRHH, 2018).

Siguiendo a Blake (2000), existen tres tipos de necesidad de capacitación. En primer lugar, están las necesidades por discrepancia, se dan porque el desempeño de los colaboradores es insatisfactorio en razón de que se carece de conocimientos, habilidades o las actitudes requeridas. En segundo lugar, están las necesidades por cambio, estas se dan porque se modificará la manera de hacer algo que se está haciendo bien. Y, por último, están las necesidades por incorporación y son aquellas que se implementan cuando el proyecto necesita de tareas que no se están haciendo.

En esta intervención, vemos la capacitación por necesidad de discrepancia, ya que existe un desacuerdo entre el nivel actual de habilidades de comunicación y el nivel deseado para lograr una comunicación interna estratégica y asertiva.



### **Plan de acción**

El siguiente plan de intervención se divide en cuatro actividades principales, las cuales incluyen la realización de un focus group, un taller sobre Cultura Organizacional y dos capacitaciones, una sobre comunicación interna y la siguiente sobre comunicación asertiva. El mismo, está diseñado para llevarse a cabo en un periodo de 2 meses. Sin embargo, de estos dos meses, solo se utilizarán 5 semanas, ya que cada actividad está programada para ocupar una semana específica. Las semanas restantes se destinan a pausas necesarias y a respetar el cronograma de trabajo del Instituto.

El plan abarca a los 72 docentes y los 5 directores que integran el Instituto. Por lo tanto, teniendo en cuenta la importancia de que los participantes sigan en actividad laboral, se dividirán en grupos de trabajo y cada actividad no durará más de 2 hs, así aseguraremos la participación activa de todos.

La última semana, una vez finalizado el taller y capacitaciones correspondientes, será destinada a la evaluación, que tiene como finalidad descubrir si los contenidos de los módulos fueron comprendidos e interiorizados. Para finalizar, se realizará una encuesta de satisfacción en la que los participantes tendrán la opción de manifestar si las actividades les resultaron útiles.

A continuación, se detallan las actividades a desarrollar en este plan de acción. Además se presenta un Diagrama de Gantt que muestra los plazos de trabajo, los recursos necesarios para llevar a cabo el plan y el presupuesto total estimado.

**Objetivo específico 1: Fomentar la comprensión de la cultura organizacional del Instituto Santa Ana entre sus miembros, concientizándolos sobre sus creencias compartidas.**

Este taller está diseñado para garantizar que todos los miembros del Instituto Santa Ana comprendan y adopten su cultura organizacional. Mediante estas actividades, se busca fortalecer el sentido de pertenencia, cohesión y alineación con los valores institucionales.

Se trabajará en cinco grupos de 13 personas y un grupo de 12 para facilitar la recolección de información. Además tendrá lugar en dos encuentros para cada grupo, el primero estará destinado a la realización de un focus group; y el segundo a la presentación del taller propiamente dicho.

En la primer instancia, se dividirá a los docentes y directores en grupos de 12/13 personas para realizar el focus group que tiene como fin explorar las creencias y valores que comparten los miembros del Instituto Santa Ana, la realización está prevista en turnos de 90 a 120 minutos por grupo.

A continuación, se detalla este encuentro con sus actividades y duración correspondiente.

Tabla 1

*Descripción del Focus Group*

<b>1er encuentro: Focus Group</b>	
Descripción del encuentro	Se les dará la bienvenida a los participantes y se les otorgará el formulario de consentimiento, luego se los invitará a responder una serie de preguntas abiertas y para concluir resumiremos los puntos claves discutidos y se les agradecerá su participación.
Participantes	Miembros seleccionados aleatoriamente del personal docente y directivo (aproximadamente 12/13 participantes por encuentro).

Responsable	Psicólogo Organizacional.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sala de reuniones.</li> <li>– 14 sillas dispuestas en forma de círculo.</li> <li>– Cuaderno y lapicera.</li> <li>– Modelo focus Group (Ver apéndice A).</li> <li>– Cronometro.</li> <li>– Grabadora de audio.</li> <li>– Formulario de consentimiento para los participantes (Ver apéndice B).</li> </ul>
<b>Cronograma</b>	
20 minutos	<p><b>Bienvenida e introducción</b></p> <p>Se les dará la bienvenida a los participantes y se explicará la modalidad de la actividad, aclarando que su objetivo es recolectar información facilitando una discusión abierta y en profundidad para explorar las creencias y valores compartidos en el Instituto.</p> <p>Además, se les pedirá a cada uno de los participantes que se presenten, brindando su nombre y rol en la Institución.</p> <p>Luego se les explicará las reglas del focus group (confidencialidad, respeto, participación equitativa).</p>
60 minutos	<p><b>1. Creencias y valores</b></p> <p>¿Qué valores consideran fundamentales para el Instituto?</p> <p>¿De qué manera estos valores se reflejan en sus acciones diarias?</p> <p>¿Cómo influyen estos valores en la toma de decisiones dentro de la Institución?</p> <p><b>2. Normas y comportamientos</b></p> <p>¿Cuáles son las normas no escritas que guían el comportamiento en su área?</p> <p>Proporcionen ejemplos de comportamientos que son altamente valorados en su departamento.</p> <p>¿Qué comportamientos cree que deberían cambiarse para mejorar el ambiente laboral?</p> <p><b>3. Identidad y orgullo</b></p> <p>¿Qué aspectos del Instituto le generan mayor orgullo?</p> <p>¿Qué características de la Institución considera que la hacen única en comparación con otras?</p> <p><b>4. Comunicación y retroalimentación</b></p> <p>¿Cómo describiría la efectividad de la comunicación interna en la Institución?</p> <p>¿Qué cambios recomendaría para mejorar la comunicación?</p> <p>¿Cómo percibe la retroalimentación que recibe sobre su desempeño?</p>
20 minutos	<p><b>Conclusión</b></p> <p>Resumen de los puntos claves discutidos.</p> <p>Comentarios finales.</p> <p>Agradecimiento a los participantes por su tiempo y contribuciones.</p>

Posteriormente, se analizarán los datos obtenidos para identificar creencias y conductas comunes relacionadas con la Cultura Organizacional del Instituto, mediante un informe de resultados.

Luego de la realización del focus group con cada grupo, invitaremos a los participantes a continuar con la propuesta participando del taller de Cultura Organizacional, manteniendo los grupos conformados previamente. El mismo será detallado a continuación.

Tabla 2

*Taller sobre Cultura Organizacional.*

<b>Actividad: Taller sobre Cultura Organizacional.</b>	
Descripción del taller	Llevaremos a cabo 3 sesiones de actividades teórico-prácticas para cada grupo. Las cuales están destinadas a la comprensión y concientización de la Cultura Organizacional del Instituto. Cada sesión corresponde a un módulo del taller, por lo tanto se realizará en 3 encuentros semanales, con una duración aproximada de 90 minutos por día.
Responsable	Psicólogo Organizacional.
Destinatarios	Equipo docente y Directores del Instituto Santa Ana.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Presentación de canva (Ver apéndice C).</li> <li>– Espacio para el taller.</li> <li>– Equipo audiovisual.</li> <li>– Cartulinas.</li> <li>– Marcadores.</li> <li>– Ovillo de lana.</li> </ul>
<b>Descripción de las actividades</b>	
Descripción de la actividad	<p><b>Objetivo General:</b> Promover la comprensión y la internacionalización de la cultura organizacional del Instituto Santa Ana entre los miembros del equipo docente y directivo.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Informar a los participantes sobre la cultura organizacional, incluyendo sus valores, creencias, normas y comportamientos esperados.</li> <li>– Concientizar sobre la importancia de la Cultura Organizacional en la cohesión del equipo y el logro de los objetivos</li> </ul>

---

	<p>institucionales.</p> <p>– Fomentar el sentido de pertenencia y orgullo institucional.</p> <p><b>Metodología del taller:</b></p> <p>Talleres presenciales, con sesiones interactivas con presentaciones y debates.</p> <p>Dinámica Team Building en cada módulo.</p>
Módulo 1	<p><b>Introducción a la Cultura Organizacional (30 minutos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Definición de Cultura Organizacional.</li> <li>– Importancia de la Cultura Organizacional para el Instituto Santa Ana.</li> </ul> <hr/> <p><b>Actividad: Debatimos... (30 minutos)</b></p> <p>Invitamos a los participantes a debatir sobre la siguiente pregunta: ¿Qué es la Cultura Organizacional para ustedes?</p>
Módulo 2	<p><b>Valores y creencias compartidas</b></p> <p>Descripción de los valores fundamentales del Instituto (20 minutos).</p> <hr/> <p><b>Actividad: Red de Conexiones (40 minutos).</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Crear y visualizar las conexiones interpersonales dentro del equipo, fomentando la comunicación y la confianza.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ovillo de lana.</li> <li>– Música.</li> </ul> <p><b>Descripción:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación de círculo entre los participantes.</li> <li>2. Instrucciones: Uno de los participantes comienza sosteniendo el extremo del ovillo de lana, dice algo positivo o destaca una habilidad de otro miembro del equipo, y luego lanza el ovillo de lana a esa persona. A continuación, quién recibe el ovillo repite el proceso, creando una red de conexiones.</li> <li>3. Reflexión final: Al final, el facilitador dirige una breve reflexión sobre la importancia de las conexiones y cómo cada miembro es una parte integral de la red del Instituto.</li> </ol>
Módulo 3	<p><b>Identidad y orgullo</b></p> <p>Características distintivas del Instituto Santa Ana (20 minutos).</p> <hr/> <p><b>Actividad: Mapa de valores (40 minutos).</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Identificar y compartir los valores personales e institucionales, fortaleciendo la conexión con la cultura del Instituto.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cartulinas.</li> <li>– Marcadores.</li> </ul> <p><b>Descripción:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación de equipos.</li> <li>2. Instrucciones. Cada equipo recibe una cartulina y marcadores. En la cartulina, deben dibujar un mapa que represente los valores mas importantes para ellos como individuos y como parte del Instituto Santa Ana.</li> <li>3. Presentación. Cada equipo presenta su “Mapa de valores” al</li> </ol>

---

---

resto del grupo, explicando la importancia de los valores seleccionados y cómo se reflejan en su trabajo diario.

---

**Objetivo específico 2: Capacitar sobre estrategias de comunicación interna para promover la cohesión cultural.**

Este plan de capacitación está diseñado para asegurar que el equipo docente y directivo del Instituto Santa Ana esté bien informado sobre las estrategias de comunicación interna, promoviendo la cohesión cultural mediante la aplicación de las dimensiones propuestas por Reyes (2012).

A continuación, se presenta información detallada del mismo.

Tabla 3:

*Capacitación sobre estrategias de comunicación interna.*

<b>Capacitación sobre estrategias de comunicación interna</b>	
Responsable	Psicólogo Organizacional.
Destinatarios	Equipo docente y Directores del Instituto Santa Ana.
Finalidad de la Actividad	Asegurar que el equipo docente y directivo del Instituto Santa Ana este bien informado sobre las estrategias de comunicación interna, promoviendo la cohesión cultural mediante la aplicación de las dimensiones propuestas por Reyes.
Descripción de la actividad	Desarrollaremos módulos que cubran cada una de las dimensiones de comunicación interna que propone Reyes (2012). Para esta capacitación, se formaran 2 grupos conformados por 36 docentes cada uno, seleccionados aleatoriamente, y un grupo aparte con los 5 directores de la Institución. Cada grupo tendrá 2 sesiones semanales, con una duración aproximada de 2 hs cada una. En cada sesión encontraremos teoría correspondiente al módulo y actividades de team-building relacionadas.
<b>Cronograma</b>	
Módulo 1: Vínculo	Teoría: estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia y las relaciones interpersonales. Conociéndonos (30 minutos). Instrucciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dividir a los participantes en parejas.</li> <li>– Proporcionar una lista de preguntas.</li> </ul> Preguntas disparadoras: <ul style="list-style-type: none"> <li>– ¿Cuál es tu pasatiempo favorito?</li> </ul>

- 
- ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en el Santa Ana?
  - ¿Cuál es el lugar que has visitado y que te ha dejado una impresión duradera?
  - ¿Qué te motiva cada día a venir a trabajar?
  - ¿Cuál es una habilidad o talento que tienes y que la mayoría de las personas no conocen?
    - Cada persona tiene 5 minutos para responder las preguntas de su pareja.
    - Cambiar de pareja después de 10 minutos.
- 

Construimos una red de apoyo (20 minutos).

Instrucciones:

- Entregar a cada participante un papel y una lapicera.
  - Pedirles que dibujen un círculo en el centro (representándose a sí mismos) y luego otros círculos alrededor (representando a sus compañeros de trabajo).
  - Conectar los círculos con líneas que simbolizan las relaciones de apoyo y confianza.
  - Discutir en grupos como podrían fortalecer esas conexiones y que apoyo adicional necesitarían.
- 

Mi paso por el Santa Ana (15 minutos).

Instrucciones:

- Dividir a los participantes en grupos de 5 (En el caso de los directores, formarán un solo grupo).
  - Pedirles que compartan una historia personal donde hayan sentido un fuerte sentido de pertenencia en el Instituto.
  - Discutir en grupo qué elementos contribuyeron a ese sentido de pertenencia.
- 

Reflexión final (15 minutos).

Instrucciones:

- Abrir el espacio para que los participantes compartan sus reflexiones y aprendizajes de las actividades.
  - Discutir como pueden aplicar estos ejercicios en su trabajo diario para fortalecer el vínculo
- 

Módulo 2:  
Efectividad

Teoría: métodos para alinear comportamientos con los objetivos estratégicos de la Institución.

---

Reflexión individual (10 minutos).

Instrucciones:

- Darle a los participantes una hoja de trabajo con preguntas reflexivas que deberán responder individualmente:
    1. ¿Cómo se relaciona tu trabajo diario con los objetivos estratégicos del Instituto?
    2. ¿Qué acciones específicas pueden tomar para contribuir a estos objetivos?
    3. ¿Qué obstáculos encuentras en tu trabajo que dificultan alinear tus acciones con los objetivos de la Institución?
- 

Debatimos en grupos (15 minutos).

Instrucciones:

---

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar grupos 4 grupos de personas.</li> <li>- Compartir las respuestas a las preguntas y debatir formas de superar los obstáculos identificados.</li> <li>- Cada grupo selecciona un líder para compartir lo debatido con los demás grupos.</li> </ul>
	<hr/> <p>Plan de acción personal (10 minutos).</p> <p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada participante elabora un plan de acción personal, de al menos 3 acciones específicas, para alinear sus tareas diarias con los sus objetivos laborales.</li> </ul>
	<hr/> <p>Reflexión final (15 minutos).</p> <p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexión final sobre la importancia de la efectividad y el compromiso individual con los objetivos del Instituto Santa Ana</li> </ul>
Módulo 3: Orgullo	<hr/> <p>Teoría: técnicas para promover la contribución valiosa y la validación social.</p> <hr/> <p>Reconocimiento y validación (15 minutos)</p> <p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Darle a los participantes una hoja en blanco.</li> <li>- Pedirles que piensen en una contribución valiosa hecha por un colega y la escriban. Mencionando específicamente la acción y su impacto positivo.</li> <li>- Juntar las hojas y leer algunas en voz alta.</li> <li>- Debatir como este tipo de reconocimiento afecta la moral y el sentido de orgullo de los participantes.</li> </ul>
	<hr/> <p>Debatimos en grupos (15 minutos).</p> <p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar 4 grupos y cada grupo discute técnicas y practicas para fomentar la validación social en su equipo.</li> <li>- Los participantes comparten experiencias positivas en las que se sintieron orgullosos de su trabajo y fueron reconocidos por ello.</li> <li>- Cada grupo selecciona una técnica clave para compartir con los demás.</li> </ul>
	<hr/> <p>Reflexión final (15 minutos).</p> <p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexión final sobre la importancia de fomentar el orgullo y la validación social en el equipo</li> </ul>
Módulo 4: Identidad	<hr/> <p>Teoría: formas de compartir y mantener los valores fundamentales de la organización.</p> <hr/> <p>Reflexión personal (10 minutos).</p> <p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Darle a cada participante una hoja para que escriban los valores fundamentales del Instituto y que significan para ellos.</li> <li>- Reflexionar sobre como estos valores impactan en su trabajo diario y su relación con la organización.</li> </ul> <hr/>

---

	Debatimos (30 minutos).
	Instrucciones:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formamos 4 grupos de personas.</li> <li>– Cada grupo discute como los valores fundamentales del Instituto se manifiestan en sus actividades diarias.</li> <li>– Identificar desafíos y oportunidades para mejorar la integración de estos valores en el trabajo diario.</li> <li>– Cada grupo elige un líder que compartirá con los demás las ideas discutidas.</li> </ul>
	Integración de valores (20 minutos).
	Instrucciones:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cada grupo deberá elegir un valor fundamental y actuar una situación en la que se ponga en práctica ese valor.</li> </ul>
	Reflexión final (30 minutos).
	Instrucciones:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reflexión final sobre la importancia de mantener y compartir los valores fundamentales del Instituto.</li> <li>– Reflexión final sobre todo lo aprendido en la capacitación.</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Presentaciones Canva (Ver apéndice D).</li> <li>– Sala de capacitación.</li> <li>– Proyector.</li> <li>– Hojas de papel y lapiceras.</li> <li>– Cronómetro.</li> </ul>

---

**Objetivo específico 3: Potenciar el uso de habilidades de comunicación asertiva para la familiarización del cuerpo docente y directivos con la Cultura Organizacional.**

En esta capacitación, desarrollaremos diferentes módulos en los que los participantes aprenderán a expresar sus opiniones y necesidades de manera clara y respetuosa, manejar críticas y enfrentar obstáculos de forma efectiva. Buscaremos proporcionar a los docentes y directivos del Instituto Santa Ana las habilidades necesarias para una comunicación asertiva, promoviendo un entorno de trabajo respetuoso y colaborativo.

A continuación, proporcionamos información detallada de esta capacitación.

Tabla 4

*Capacitación sobre comunicación asertiva.*

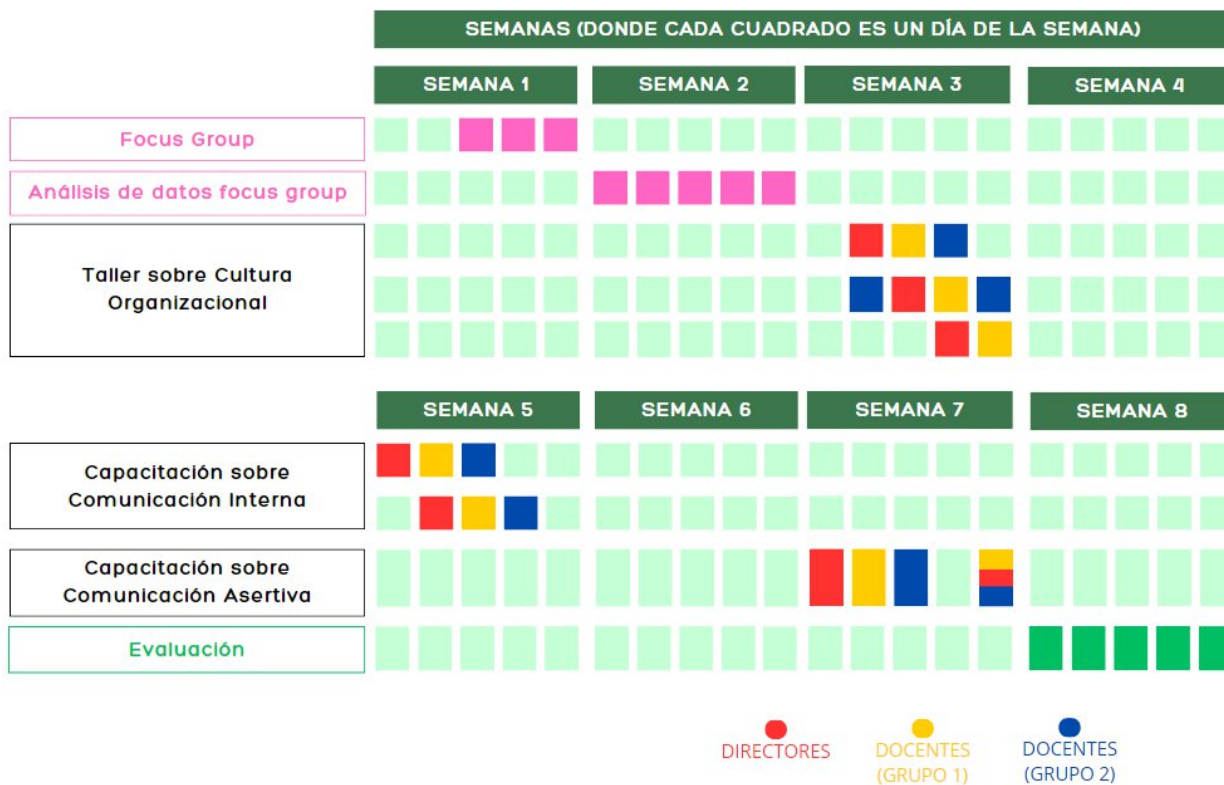
<b>Capacitación sobre técnicas de comunicación asertiva.</b>	
Responsable	Psicólogo Organizacional.
Destinatarios	Equipo docente y Directores del Instituto Santa Ana.
Objetivo	Proporcionar a los docentes y directivos del Instituto Santa Ana las habilidades necesarias para una comunicación asertiva, promoviendo un entorno de trabajo respetuoso y colaborativo.
Descripción de la actividad	Desarrollaremos diferentes módulos en los que los participantes aprenderán a expresar sus opiniones y necesidades de manera clara, manejar críticas y enfrentar obstáculos de forma efectiva. Para esta capacitación, se mantendrán los grupos conformados anteriormente. Cada grupo tendrá 2 sesiones semanales, en la primera verán el contenido de los 3 módulos. En la segunda sesión será el cierre final, en la que participarán todos los grupos juntos. La primer sesión tendrá una duración aproximada de 3 horas, mientras que la segunda durará 1 hs aproximadamente.
<b>Cronograma</b>	
Módulo 1	<p>Objetivo: Entender los principios básicos de la comunicación asertiva y su importancia en el entorno educativo.</p> <p>Teoría: introducción a la comunicación asertiva.</p> <hr/> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Debatisimos sobre los beneficios que brinda la comunicación asertiva en las comunicaciones diarias.</li> <li>– Role-playing. Nos dividimos en parejas y actuamos situaciones donde nos comuniquemos asertivamente.</li> </ul>
Módulo 2	<p>Objetivo: Desarrollar habilidades prácticas para la comunicación asertiva.</p> <p>Teoría: habilidades básicas de comunicación asertiva.</p> <hr/> <p>Actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reconocer momentos. Vemos un video de Youtube y reconocemos las distintas técnicas de comunicación asertiva que podrían aparecer.</li> </ul>

Módulo 3	<p>Objetivo: Aplicar la comunicación asertiva en situaciones específicas del entorno educativo. Teoría: comunicación asertiva en el trabajo.</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teléfono descompuesto Formar dos filas de participantes. El primer participante de cada fila recibe un mensaje escrito. Debe susurrar el mensaje al siguiente en la fila, y así sucesivamente hasta el final. El último participante en la fila dice en voz alta el mensaje recibido. Comparar el mensaje original con el final para discutir cómo se perdió información o se distorsionó.</li> <li>- Perdidos en una isla desierta. Dividir a los participantes en grupos de 4-5 personas. Cada grupo debe imaginar que están varados en una isla desierta y deben decidir el orden de importancia que tienen los productos de la lista para salvar sus vidas (La lista se encuentra en la presentación del Apéndice E). Al finalizar, cada grupo compartirá sus experiencias y reflexionará sobre las estrategias de comunicación utilizadas</li> </ul>
Cierre final	<p>Objetivo: Reflexionar sobre el aprendizaje y planificar la implementación de las habilidades adquiridas.</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevaluación. Escribir qué aprendizajes te llevas de la capacitación.</li> <li>- Compromiso personal con la Institución. Escribir un compromiso personal que tomarás para aplicarlo en tu trabajo diario.</li> <li>- Compartimos con el grupo. Compartimos sensaciones, aprendizajes y opiniones personales con el grupo.</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vídeo de youtube <a href="https://www.youtube.com/watch?v=at4OW4MzTRs">https://www.youtube.com/watch?v=at4OW4MzTRs</a></li> <li>- Presentación canva (Ver apéndice E).</li> <li>- Proyector</li> <li>- Sala de capacitación</li> <li>- Hojas y lapiceras.</li> <li>- Post-It.</li> <li>- Cartulinas</li> </ul>

## Cronograma

Tabla 5:

*Diagrama de Gantt*



## Recursos y presupuesto

Tabla 6.

*Recursos humanos, materiales y de contenido.*

Recursos	Descripción
Humanos	1 Psicólogo organizacional
Materiales/Técnicos	1 Vídeo de Youtube 1 Proyector Sala de capacitación Hojas y lapiceras. 1 Cronómetro. 1 parlante Cartulinas Marcadores. Post-It. Ovillo de lana.
De Contenido	3 presentaciones Canva

Tabla 7.

*Presupuesto*

Recursos humanos			
Psicólogo Organizacional			
Tarea	Cantidad de horas	Valor por hora	Valor total
Elaboración del plan de acción.	15hs	\$12.000	\$180.000
Implementación del taller.	9hs	\$20.700	\$186.300
Implementación de capacitaciones.	12hs	\$20.700	\$248.400
Evaluación	10hs	\$20.700	\$207.000
	5hs	\$36800	\$184.000
Recursos materiales			
	Cantidad	Valor por unidad	Valor total
Hojas A4	485	Caja x 500	\$63.999
Marcadores	3	\$1.100	\$3.300
Post-it	2	\$2.800	\$5.600
Cartulinas	3	\$1.300	\$3.900
Ovillo de lana	3	\$2.600	\$7.800
Valor total del plan			\$1.090.299

*Información extraída del mínimo ético publicado por el Colegio de Psicólogos de la Prov. de Córdoba.*

Se solicita un pago inicial del 50% al comenzar el plan de intervención y el 50% restante al finalizarlo. Cabe destacar que, si la Institución tiene algún requerimiento especial, el presupuesto podrá sufrir modificaciones.

### **Evaluación**

Se realizará la evaluación y seguimiento con el fin de asegurar que los objetivos se hayan cumplido y que los participantes hayan interiorizado los contenidos.

Para tener constancia de la asistencia de los participantes, al comienzo de cada encuentro, se les pedirá que firmen la “Planilla de asistencia” (Ver apéndice F).

Además, haremos una encuesta de satisfacción al finalizar cada módulo (Ver apéndice G), para poder reconocer qué les llamó más la atención de cada módulo y sugerencias de mejora.

Por último, en la semana siguiente a finalizar el plan, se les enviará a los participantes otra encuesta de satisfacción más general, la cual contiene preguntas relacionadas a todos los módulos, y nos servirá para saber si les fue útil el plan de intervención (Ver apéndice H).

### **Resultados esperados**

En cuanto al taller de Cultura Organizacional, se espera que los participantes tengan una mayor comprensión de la Cultura del Instituto, reconociendo los valores y creencias que comparten; y se sientan identificados con esto. Además se espera que desarrollen el orgullo por pertenecer a la Institución.

Al finalizar la capacitación de comunicación interna y recorriendo los diferentes módulos, se espera que los participantes tengan una mejor comprensión de sus compañeros, sientan un mayor sentido de pertenencia y estén motivados para mantener y fortalecer las relaciones interpersonales dentro del Instituto. También se espera que comprendan mejor cómo sus acciones contribuyen a los objetivos de la Institución e identifiquen estrategias prácticas para alinear sus comportamientos con estos objetivos. Además deberían reconocer la importancia del orgullo y la validación social en el equipo. Finalmente, se espera que comprendan la importancia de los valores fundamentales y la identidad del Instituto para integrarlos en su trabajo diario.

En cuanto a la capacitación sobre comunicación asertiva, se espera que los participantes desarrollen habilidades de este tipo de comunicación para aplicarlas en situaciones cotidianas. Además se espera que tengan buen manejo de las críticas y obstáculos, contribuyendo a la elaboración de un entorno de trabajo respetuoso y colaborativo. También se espera que tengan un mayor sentido de pertenencia y una mayor alineación con los valores institucionales.

## Conclusión

En el presente trabajo hemos propuesto realizar un plan de intervención dirigido al cuerpo docente y a los directores del Instituto Santa Ana, con el objetivo principal de promover una Cultura Organizacional de comunicación interna estratégica y comunicación asertiva para recuperar la transmisión de valores institucionales.

Para responder a dicho objetivo, planteamos diferentes actividades, como talleres y capacitaciones, organizados en módulos interactivos que facilitan la comprensión e interiorización de los contenidos. Con estas actividades buscamos abordar los desafíos presentes en la Institución, en nuestro caso, la pérdida de la comunicación interpersonal y la transmisión de valores debido al crecimiento exponencial del Instituto.

Tanto el taller de Cultura Organizacional, como las capacitaciones de comunicación interna y asertiva, proporcionan a los participantes las herramientas necesarias para mejorar sus habilidades comunicativas y fortalecer su sentido de pertenencia en el Instituto. Este plan, además de buscar la mejora en la comunicación y cohesión del equipo, intenta generar un impacto duradero en la Cultura Organizacional, promoviendo un entorno laboral colaborativo y respetuoso.

La continuidad de estas estrategias de comunicación interna y asertiva, asegurarán la existencia de un ambiente laboral colaborativo. Por esto creemos importante que el Instituto Santa Ana, considere desarrollar programas de

mentores, en el que los docentes más experimentados puedan guiar a colegas en la práctica de habilidades comunicativas.

Una de las fortalezas de este plan de intervención, es su enfoque participativo e inclusivo, además de su estructura modular que permite un aprendizaje progresivo. También es importante la evaluación constante mediante encuestas de satisfacción ya que aseguran el seguimiento continuo y la posibilidad de ajustes inmediatos.

También presentamos algunas limitaciones, como la posible resistencia al cambio por parte de algunos participantes y la disponibilidad de tiempo en el calendario académico. A pesar de estas limitaciones, el compromiso del equipo docente y directivos sugiere que estas limitaciones pueden ser superadas con una planificación cuidadosa y una comunicación efectiva.

En conclusión, este plan de intervención sienta las bases para una Cultura Organizacional más sólida. Al concluir las actividades, se espera que los participantes hayan mejorado sus habilidades comunicativas y se sientan más integrados y comprometidos con los valores Institucionales.

## Referencias

- Alvarado, M. G., González, J. S., & Cabezuelo-Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (27), 54-69.
- Alvarado, P., & Roodsith, L. La comunicación asertiva en el manejo de conflictos laborales en la Municipalidad distrital de Amarilis-2016.
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y palabra*, 13(2).
- Blake, O. J. (2000). *Orígen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Ediciones MACCHI.
- Burgos, J. G., & López, G. A. B. POSTULADOS TEÓRICOS DE APOYO EN LA RELACIÓN CULTURA-CLIMA ORGANIZACIONAL DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. *REDIELUZ*, 115.
- Cañas Betancur, D. C., & Hernández Sánchez, J. (2019). Comunicación asertiva en profesores: diagnóstico y propuesta educativa. *Praxis & Saber*, 10(24), 143-165.
- Capa, N. B. A. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Ciencia y educación*, 1(3), 20-31. Recuperado de: <https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/15/25>
- Carrión, M. U., Luzuriaga, K. B., Sinche, K. P. Z., & Palomeque, K. E. G. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 29(106), 745-759

Chiavenato, I. (2011). (9ED.). *Administración de recursos humanos “el capital humano de las organizaciones”*. McGrawHill.

Franklin, E.; Krieger, M. (2011). (1Ed.). *Comportamiento organizacional “enfoque para América Latina”*. Pearson.

*La importancia de la capacitación en los Recursos Humanos | Blog Recursos Humanos*. (2018, November 6). AMEDIRH. Retrieved May 17, 2024, from <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/sector-energetico-en-rh/la-importancia-de-la-capacitacion-en-los-recursos-humanos/>

Mazón, L. M. L. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia académica*, 4(1), 41-70.

Mondy, R. Wayne.; Judge, T. (2010).(11ED.). *Administración de recursos humanos*. Pearson Education.

Newstrom, J.W. (2012). (13ED). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGrawHill.

Instituto Santa Ana. (s/f). Recuperado de: <https://www.institutosantaana.edu.ar/>

Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.

Padilla, C. (2015, April 7). *¿Por qué implementar un programa de capacitación empresarial?* Migesa Microsoft. Retrieved May 17, 2024, from <https://www.migesamicrosoft.com/por-que-implementar-un-programa-de-capacitacion-empresarial/>

Paz, V. G. (2012). *Comunicación organizacional*. Tlalnepantla, Estado de México.: Red Tercer Milenio.

Quero, E. R. M. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 276-288.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Enríquez Brito, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ED.). México D.F.: Pearson Educación

Rodriguez, D. (2009). (7ED). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile. Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile.

Ruiz Gonzales, S. D. (2022). La comunicación asertiva en la cultura organizacional de los trabajadores de una institución educativa técnica-Lima, 2022.

Universidad Siglo 21 (2019). “Instituto Santa Ana”. Cátedra Seminario Final de Psicología. Carrera Licenciatura en psicología. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/32837/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org3>

Universidad Siglo 21 (2022). “Administración Estratégica de Recursos Humanos”. Cátedra Diseño y Evaluación de Puestos. Carrera Licenciatura en psicología. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/15392/pages/modulos#lecturalm1>

Valle, M. (2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. *Razón y palabra*, 32. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

## Apéndice

### Apéndice A. Modelo Focus Group.

#### Modelo de Focus Group para la recolección de la información sobre la Cultura Organizacional del Instituto Santa Ana.

**Objetivo:** Facilitar una discusión abierta y en profundidad con el personal docente y directivo para explorar las creencias y valores compartidos en el Instituto Santa Ana.

**Participantes:** Miembros seleccionados aleatoriamente del personal docente y directivo (aproximadamente 12 participantes por sesión).

**Duración:** entre 90 y 120 minutos.

**Moderador:** Psicólogo Organizacional.

Tiempo		Cronograma del Focus Group	
20 minutos	Introducción	Bienvenida y presentación del objetivo del Focus Group	
		Explicación de las reglas del grupo focal (confidencialidad, respeto, participación equitativa).	
		Breve presentación de los participantes (nombre y rol en la institución).	
50 minutos	Sesión de preguntas	1. Creencias y Valores (30 minutos)	¿Qué valores consideran fundamentales para el Instituto Santa Ana? ¿De qué manera estos valores se reflejan en sus acciones diarias? ¿Cómo influyen estos valores en la toma de decisiones dentro de la institución?
		2. Normas y comportamientos (30 minutos)	¿Cuáles son las normas no escritas que guían el comportamiento en su área? Proporcione ejemplos de comportamientos que son altamente valorados en su departamento. ¿Qué comportamientos cree que deberían cambiarse para mejorar el ambiente laboral?
		3. Identidad y Orgullo (20 minutos)	¿Qué aspectos del Instituto Santa Ana le generan mayor orgullo? ¿Qué características de la institución considera que la hacen única en comparación con otras?
		4. Comunicación y Retroalimentación (20 minutos)	¿Cómo describiría la efectividad de la comunicación interna en la institución? ¿Qué cambios recomendaría para mejorar la comunicación interna? ¿Cómo percibe la retroalimentación que recibe sobre su desempeño?
20 minutos	Conclusión	Resumen de los puntos claves discutidos	
		Comentarios finales	
		Agradecimiento a los participantes por su tiempo y contribuciones	

Apéndice B. Formulario de consentimiento del focus group.

**Consentimiento informado**

**Recolección de información de Cultura Organizacional y Comunicación en el Instituto Santa Ana.**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** recopilar información sobre las creencias y valores compartidos de los miembros del Instituto Santa Ana, así como sus percepciones sobre la cultura organizacional y la comunicación. Esta información será utilizada para definir y mejorar la cultura organizacional del instituto.

**Procedimiento:** Durante el focus group, se les pedirá a los participantes que discutan y compartan sus opiniones y experiencias sobre diversos aspectos de la cultura y la comunicación en el instituto. La sesión será grabada en audio para asegurar una transcripción precisa de la discusión.

**Uso de los datos:** Los datos recopilados durante el focus group serán utilizados exclusivamente para los fines del proyecto de investigación. Los resultados serán presentados de manera anónima, sin identificar a los participantes individualmente.

**Confidencialidad:** La confidencialidad de los participantes será estrictamente mantenida. Los nombres de los participantes no serán asociados con ninguna de las respuestas en los informes o presentaciones. Las grabaciones y transcripciones serán almacenadas de manera segura y solo serán accesibles para el equipo de investigación.

**Voluntariedad:** Su participación en este focus group es completamente voluntaria. Usted puede optar por no responder cualquier pregunta o retirarse del focus group en cualquier momento sin inconvenientes.

**Consentimiento**

He leído y comprendido la información proporcionada arriba. Mis preguntas han sido respondidas satisfactoriamente, y entiendo el propósito del focus group y el uso de los datos recopilados. Acepto participar en este focus group bajo las condiciones descritas.

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Apéndice C. Presentación de Canva para el taller de Cultura Organizacional.

<https://drive.google.com/file/d/1-5uITa0v9F1LgxTiNQz4uAKhQWGkpV8J/view?usp=sharing>



## OBJETIVOS

### Objetivo General:

Promover la comprensión y la internacionalización de la cultura organizacional del Instituto Santa Ana entre los miembros del equipo docente y directivo.

### Objetivos Específicos:

- Informar a los participantes sobre la cultura organizacional, incluyendo sus valores, creencias, normas y comportamientos esperados.
- Concientizar sobre la importancia de la Cultura Organizacional en la cohesión del equipo y el logro de los objetivos institucionales.
- Fomentar el sentido de pertenencia y orgullo institucional.

## CONTENIDOS

### Módulo 1: Introducción a la Cultura Organizacional

- Definición de Cultura Organizacional.
- Importancia de la Cultura Organizacional para el Instituto Santa Ana.

### Módulo 2: Valores y Creencias compartidas

- Descripción de los valores fundamentales del Instituto.

### Módulo 3: Identidad y Orgullo

- Características distintivas del Instituto Santa Ana.

## METODOLOGÍA

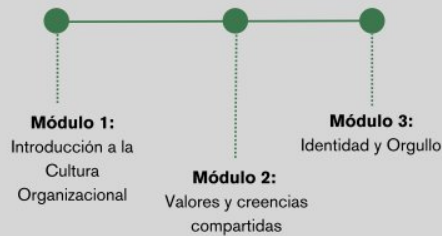
Talleres presenciales, con sesiones interactivas con presentaciones y debates.

Dinámica Team Building, para reforzar el sentido de pertenencia.

Análisis grupales de situaciones simuladas que ejemplifiquen la Cultura Organizacional.

## DURACIÓN

3 días, 1 módulo por día.



## MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL



DEBATIMOS.....  
¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA USTEDES?



## CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es un conjunto cohesivo de creencias, valores y normas compartidas por los miembros de una organización, que guía sus acciones y decisiones, ayudando a enfrentar desafíos y mantener una identidad única.



## IMPORTANCIA PARA LA INSTITUCIÓN

Proporciona un marco de referencia común que facilita la colaboración, alinea los esfuerzos hacia objetivos compartidos y promueve un sentido de pertenencia y motivación. Conocer y internalizar estos valores y normas ayuda a crear un ambiente de trabajo unido y comprometido, lo que mejora el clima organizacional y, en última instancia, el desempeño institucional.

## MÓDULO 2:

### VALORES Y

### CREENCIAS

### COMPARTIDAS

## ACTIVIDAD RED DE CONEXIONES



40 minutos



Crear y visualizar las conexiones interpersonales dentro del equipo, fomentando la comunicación y la confianza.



Cada grupo debe formar un círculo



Sostener el ovillo de lana y decir algo positivo o alguna habilidad de un compañero de grupo, pasarle el ovillo a dicho compañero. El compañero que recibe el ovillo debe repetir el proceso.



Reflexión final

## VALORES

## INSTITUTO SANTA ANA

## CREENCIAS

- 1. Individualidad:** Reconocer y valorar la singularidad de cada estudiante, respetando su historia y contexto.
- 2. Autoestima y Empatía:** para promover un entorno de apoyo y comprensión.
- 3. Excelencia Académica:** Compromiso con altos estándares académicos y el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades.
- 4. Pensamiento Crítico:** Cultivar en los alumnos la capacidad de analizar, evaluar y comprender su entorno de manera crítica.
- 5. Autonomía:** Promover la autonomía, incentivando la observación, la experimentación y la argumentación.
- 6. Interdisciplinariedad:** Abordar el aprendizaje desde un enfoque interdisciplinario que integre diferentes áreas del conocimiento.
- 7. Colaboración:** Trabajar conjuntamente con todos los niveles educativos, especialmente con el nivel primario, para asegurar una educación coherente y continua.

- 1. Potencial de Cada Estudiante:** Para lograr el éxito y el crecimiento personal.
- 2. Proceso de Aprendizaje:** Aceptar el error como una parte del proceso, incentivando la reflexión y el crecimiento.
- 3. Desarrollo de Habilidades Lingüísticas:** Para la formación integral del estudiante.
- 4. Preparación para la Vida:** Egresados preparados para aplicar el conocimiento de manera estratégica en la vida real, siendo buenas personas.
- 5. Compromiso con la Comunidad:** Promover la participación activa y crítica de los alumnos en la comprensión y mejora de su entorno.

## MÓDULO 3:

### IDENTIDAD Y

### ORGULLO

## ACTIVIDAD MAPA DE VALORES



40 minutos



Identificar y compartir los valores personales e institucionales, fortaleciendo la conexión con la cultura del Instituto.



Dibujar un mapa que represente los valores más importantes para ustedes como individuos y como parte del Instituto Santa Ana.



Presentar el "Mapa de valores" y explicar la importancia de los valores seleccionados y cómo se reflejan en su trabajo diario.



Conocer y vivir estos valores y creencias permite trabajar de manera coherente y efectiva, reflejando y promoviendo la misión y visión de la institución en todas las acciones y decisiones

## CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DEL INSTITUTO



Se preocupa profundamente por el desarrollo integral y la preparación de sus estudiantes para enfrentar los desafíos de la vida con confianza y habilidades prácticas.



Tiene un gran compromiso con la comunidad y el entorno ya que fomenta la participación activa y crítica de los alumnos en la comprensión y mejora de su entorno. Se compromete con el desarrollo de una comunidad educativa sólida y colaborativa



Cuenta con diversidad de experiencias educativas, ya que ofrece experiencias educativas que fomentan el pensamiento crítico y la reflexión. Proporciona oportunidades diversas para el desarrollo intelectual y emocional de los estudiantes.



La enseñanza es personalizada y construida en base al crecimiento individual de cada estudiante. Prioriza las capacidades únicas de cada alumno, estimulando su desarrollo personal y académico

# GRACIAS





## DIMENSIONES

Al gestionar las comunicaciones internas de una empresa, es fundamental tener claridad sobre la percepción de los colaboradores respecto a los cuatro focos descritos. Aunque los contenidos puedan variar, las dimensiones permanecen inalterables, actuando como guías que orientan a los equipos de comunicación interna hacia el éxito y la creación de acciones y canales más efectivos y útiles para los colaboradores de las empresas en las que trabajan.

### VINCULO



### EFFECTIVIDAD



### ORGULLO



### IDENTIDAD



## VINCULO



Se refiere a la importancia de establecer conexiones, relaciones y lazos tanto con la organización a la que pertenece la persona como con los colegas con quienes interactúa a diario.



**Objetivo:** Fortalecer el sentido de pertenencia y el afecto que los empleados tienen hacia la empresa, al mismo tiempo que la organización reconoce y respeta a sus miembros simplemente por formar parte de la comunidad



**Principio comunicacional fundamental:**  
Reciprocidad

Subgrupos temáticos:

- Crecimiento profesional.
- Aspectos familiares, calidad de vida, beneficios y equilibrio entre vida personal y laboral.
- Relaciones interpersonales dentro del grupo de trabajo.

## ACTIVIDADES

- Actividad 1: "Conociéndonos..."
- Actividad 2: "Construimos una Red de Apoyo"
- Actividad 3: "Mi paso por el Santa Ana".
- Actividad 4: "Reflexión final"

## EFFECTIVIDAD



Está relacionada con el sentido y propósito en el trabajo. Se enfatizan las conductas que llevan a los colaboradores a adoptar comportamientos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.



El principio comunicacional fundamental en esta dimensión es la construcción de sentido y logro.

## ACTIVIDADES

- Actividad 1: "Reflexión individual"
- Actividad 2: "Debatimos en grupos"
- Actividad 3: "Plan de acción personal"
- Actividad 4: "Reflexión final"

## ORGULLO



Vinculado a la necesidad de contribuir con algo valioso para los demás y la sociedad. Este enfoque es relacional, ya que se centra en la interacción que la empresa y los empleados establecen con la sociedad y los clientes.



En esta dimensión, el principio comunicacional fundamental es la validación social.

## ACTIVIDADES

- Actividad 1: "Reconocimiento y validación"
- Actividad 2: "Debatimos en grupos"
- Actividad 3: "Reflexión final"

## IDENTIDAD



Expectativa de que todos los miembros de la organización compartan ciertos valores fundamentales. Sea cual sea la característica o atributo, las organizaciones aspiran a poseer y cultivar una cultura distintiva que las diferencie de sus competidores en la industria

## ACTIVIDADES

- Actividad 1: "Reflexión personal"
- Actividad 2: "Debatimos"
- Actividad 3: "Integración de valores"
- Actividad 4: "Reflexión final"

# GRACIAS



Apéndice E. Presentación de canva. Capacitación sobre comunicación asertiva.

[https://drive.google.com/file/d/1ihaV\\_\\_WNRsi8ct-o55FR7xwEu2pGP8Rh/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1ihaV__WNRsi8ct-o55FR7xwEu2pGP8Rh/view?usp=sharing)



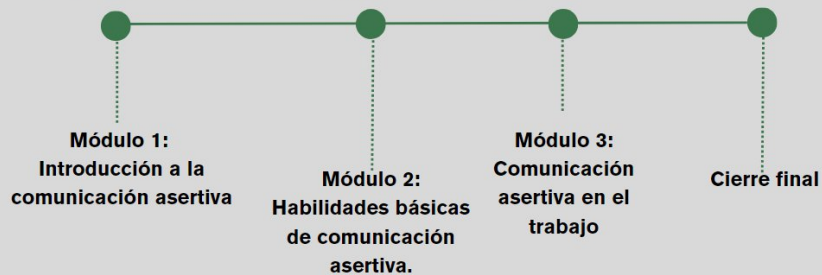
## OBJETIVOS

Proporcionar habilidades necesarias para una comunicación asertiva, promoviendo un entorno de trabajo respetuoso y colaborativo.

## DURACIÓN Y CONTENIDOS

3 módulos en un día, 1 hs por módulo.

Cierre final compartido entre todos los grupos en un día aparte



## LA COMUNICACIÓN ASERTIVA



"Es una habilidad interpersonal que permite a los individuos interactuar de manera adecuada con los demás, evitando conflictos y estableciendo el respeto mutuo. Esto implica elegir las palabras y el momento adecuado, así como prestar atención no solo a lo que se dice verbalmente, sino también al lenguaje corporal, y escuchar activamente a la otra persona" (Alvarado & Rodsith, 2016).



1 hora



Entender los principios básicos de la comunicación asertiva y su importancia en el entorno educativo.

## BENEFICIOS



- Funcionamiento efectivo y eficaz de la Institución.
- Establece directrices y canales comunicativos.
- Mejora las relaciones interpersonales entre directores y docentes.
- Facilita la comunicación clara de las necesidades personales.
- Mejora el clima organizacional.



- Promueve el respeto mutuo.
- Fortalece el sentido de pertenencia.
- Mejora la toma de decisiones
- Promueve el trabajo en equipo.
- Fortalece la transmisión de valores.

## ACTIVIDADES

- Actividad 1: "Debatimos"
- Actividad 2: "Role-playing"



## HABILIDADES BÁSICAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA



Son herramientas y estrategias que ayudan a las personas a expresarse de manera clara, directa y respetuosa, respetando tanto sus propios derechos como los de los demás.



1 hora



Desarrollar habilidades prácticas para la comunicación asertiva.

## TÉCNICAS

- Uso del YO en los mensajes para evitar que le otro se sienta culpable.
- Mensajes directos y claros evitando ambigüedades.
- Lenguaje corporal pertinente.
- Disco rayado: Repetir calmadamente una petición hasta que sea aceptada.
- Banco de niebla: Aceptar parcialmente el comentario sin confrontación directa
- Aserción negativa: Aceptar los errores propios, mostrando disposición al cambio.
- Petición asertiva: Hacer peticiones de manera directa y clara, sin agresividad ni pasividad.
- Mostrar empatía: Reconocer y validar los sentimientos de la otra persona antes de expresar los propios.
- Preguntar y escuchar activamente: Hacer preguntas abiertas y escuchar con atención para entender completamente la perspectiva del otro.

## ACTIVIDADES

- Actividad 1: Reconocer momentos

## VEAMOS UN EJEMPLO...



## ACTIVIDAD

- Reconocer momentos

## COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL TRABAJO

### ACTIVIDADES



1 hora



Aplicar la comunicación asertiva en situaciones específicas del entorno educativo.

#### Teléfono descompuesto

- Formar dos filas de participantes.
- El primer participante de cada fila recibe un mensaje escrito.
- Debe susurrar el mensaje al siguiente en la fila, y así sucesivamente hasta el final.
- El último participante en la fila dice en voz alta el mensaje recibido.
- Comparar el mensaje original con el final para discutir cómo se perdió información o se distorsionó.

#### Perdidos en una isla desierta

- Dividir a los participantes en grupos de 4-5 personas.
- Cada grupo debe imaginar que están varados en una isla desierta y deben decidir el orden correcto que lleva la siguiente lista para salvar sus vidas.
- Al finalizar, cada grupo compartirá sus experiencias y reflexionará sobre las estrategias de comunicación utilizadas.

## LISTA DE ELEMENTOS DE SUPERVIVENCIA



- Descansar
- Encontrar agua
- Encontrar comida
- Establecer refugio
- Mirar alrededor de la isla
- Señal de ayuda
- Crear armas para la autodefensa
- Construir una balsa para el agua
- Iniciar un incendio
- Seleccionar un líder de grupo
- Encontrar otros supervivientes

Pueden sumar mas elementos si lo creen necesario.

## CIERRE FINAL

### ACTIVIDADES



1 hora



Reflexionar sobre el aprendizaje y planificar la implementación de las habilidades adquiridas.

#### Autoevaluación

Escribir qué aprendizajes te llevas de la capacitación.

#### Compromiso personal con la Institución

Escribir un compromiso personal que tomarás para aplicarlo en tu trabajo diario.

#### Compartimos con el grupo

Compartimos sensaciones, aprendizajes y opiniones personales con el grupo.





Apéndice F. Planilla de asistencia

Fecha:	
Nombre taller/capacitación:	
Nombre de participantes	Firma

Apéndice G. Encuesta de satisfacción de cada módulo.

<https://drive.google.com/file/d/1NKyO6QI5KXpNlnk4Ipsgwbob0BajCSwN/view?usp=sharing>

## Encuesta de satisfacción del módulo

1. ¿Qué te pareció la utilidad del contenido del módulo?

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

---

Nad      Muy útil

2. ¿El contenido fue presentado de manera clara y comprensible?

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

---

Totz      Totalmente de acuerdo

3. ¿Consideras que los objetivos del módulo fueron alcanzados?

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

---

Totz      Totalmente de acuerdo

4. ¿Las actividades prácticas fueron relevantes y útiles?

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5

---

Totz      Totalmente de acuerdo

5. ¿Consideras que puedes aplicar lo aprendido en tu entorno de trabajo?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Total      Totalmente de acuerdo

6. ¿Qué aspectos del módulo consideras más valiosos?

---

---

---

---

---

7. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar futuros módulos?

---

---

---

---

---

8. Otros comentarios o sugerencias:

---

---

---

---

---

---

## Apéndice H. Encuesta de satisfacción general

[https://drive.google.com/file/d/1FUOiFCSU\\_rgCGgHtcq3CVeDbXTIrC82f/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1FUOiFCSU_rgCGgHtcq3CVeDbXTIrC82f/view?usp=sharing)

## Encuesta de satisfacción general

1. ¿Cómo calificarías el plan en su totalidad?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nad:      Muy satisfactorio

2. ¿Consideras que el plan ha mejorado tu comprensión sobre la comunicación interna y asertiva?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Tota      Totalmente de acuerdo

3. ¿Recomendarías este plan a otros colegas?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Tota      Totalmente de acuerdo

4. ¿Cuál fue el módulo más útil para ti y por qué?

---

---

---

---

---

5. ¿Cuál fue el módulo menos útil para ti y por qué?

---

---

---

---

---

6. ¿Te sientes más preparado para aplicar las técnicas de comunicación aprendidas en tu entorno laboral?

Marca sólo un óvalo.

1 2 3 4 5

Tota      Totalmente de acuerdo

7. ¿Qué cambios has notado en tu forma de comunicarte desde que comenzaste la capacitación?

---

---

---

---

---

8. Otros comentarios o sugerencias:

---

---

---

---

---