





## AGRADECIMIENTOS:

A mis profesores que en esta etapa, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como un profesional preparado para los retos de la vida. A mis amigos por siempre estar presentes en cada uno de mis logros.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a la Directora de la Institución Educativa “IPEM N° 181 Brig. Gral. Cornelio de Saavedra” la profesora Claudia Alejandra Nazar por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis. Por encima de todo, su disponibilidad y paciencia para el desarrollo de este proyecto.

A mi familia por su paciencia infinita y apoyo constante. En especial a mis padres quienes siempre confiaron en mí.

# **LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN RECURSOS HUMANOS**

**JULIÁN EMILIO MEDINA**

**DIRECTORA DE TRABAJO FINAL  
LIC. OLGA SÍNGESER**

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CÓRDOBA**

**2014**



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

**FORMULARIO C**

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba 20 de Octubre 2014

**INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO**

**TÍTULO DEL PROYECTO DE GRADO**

**LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA**

**Integrante: Medina, Julián Emilio – Licenciatura en Recursos Humanos**

**Profesor Tutor del PG: Lic. Olga Síngeser**

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente:** Lic. Lilian Paez

**Vocal:** Lic. Isabel García

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

---

---

---

---

---

## INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	3
TÍTULO.....	4
FORMULARIO C.....	5
ÍNDICE.....	6
INTRODUCCIÓN .....	9
PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	11
OBJETIVOS.....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos .....	13
DELIMITACIÓN DE ESTUDIO.....	14
MARCO TEÓRICO .....	15
COMUNICACIÓN Y SU IMPORTANCIA.....	15
LOS ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.....	16
Emisor .....	17
Receptor .....	17
Mensaje .....	17
Canal .....	17
Feedback .....	18
Ruido .....	18
LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	18
Modelo de Comunicación Interna .....	21
El proceso de comunicación de los directores: comunicación basada en resultados .....	22
Cumplimiento de los objetivos del plan de estudios -El liderazgo pedagógico.....	22

Promover la comunicación .....	22
Obstáculos de comunicación .....	22
Escucha activa .....	23
Factores que afectan escuchar.....	24
Liderazgo, comunicación y las organizaciones.....	26
Proceso de liderazgo y comunicación .....	26
La comunicación y las organizaciones .....	27
Organizaciones como sistemas sociales.....	28
Estructura Organizacional .....	28
La cultura organizacional .....	29
Relaciones del personal y trabajo en equipo .....	30
Relaciones del Personal.....	31
Trabajo en equipo .....	31
Fortalecimiento de la Comunicación en la Familia-Escuela.....	32
La Comunicación como medio de inclusión.....	34
METODOLOGÍA.....	36
PROCESO.....	37
PREDIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ESCUELA IPEM N° 181 Brig. Gral. Cornelio Saavedra.....	37
Técnicas .....	37
Formación de la Organización.....	37
Estado comunicacional.....	37
DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN IPEM N°181....	38
SELECCIÓN DE HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	38
Población .....	38
Determinación de la muestra.....	39
Elaboración de las encuestas.....	39
Tabulación de las encuestas.....	41
ANÁLISIS.....	54
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	56
Aspecto General .....	56

Aspectos Específicos .....	56
DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ESCUELA IPEM N° 181 Brig. Gral. Cornelio Saavedra.....	57
Recomendaciones para su implementación.....	59
EVALUACIÓN .....	59
TÉCNICAS UTILIZADAS.....	60
ENCUESTAS.....	60
Indicadores.....	60
REUNIONES CON EL PERSONAL.....	62
ENTREVISTA PROGRAMADA CON LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN LUEGO DE UN AÑO DE LA APLICACIÓN.....	63
CONCLUSIÓN.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXO.....	68
LISTADO DE TABLAS.....	68
LISTADO DE GRÁFICOS.....	69
GLOSARIO DE PALABRAS.....	71
Guía de preguntas realizadas en las entrevistas.....	72
Resumen de entrevistas con Directora.....	74
Formato de Encuestas realizadas a operadores.....	76

# LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA

JULIAN E. MEDINA

## INTRODUCCIÓN:

A través de un proceso de búsqueda de información, datos y recolección de documentación, se plantea como principal interés indagar sobre las técnicas de comunicación existentes en una institución educativa, su eficacia, su ejecución y adaptar un plan de intervención para lograr el fortalecimiento de la comunicación dentro de la organización.

La organización como sistema complejo de individuos que se relacionan continuamente, es un escenario de convivencia permanente que requiere de la mejor y más clara comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, una comunicación donde cada actor comunicacional con su propio mundo particular y características propias; conforman una pieza importante en el funcionamiento de cualquier grupo social definido.

Los departamentos de Comunicación y la Dirección Organizacional son considerados dos áreas que orientan el proceso al interior de la organización con formas particulares de actuación y de generación de diversos niveles de relacionamiento entre los sujetos que participan de ellas. En muchas ocasiones la misma Dirección hace uso de sus facultades tanto de comunicación como de dirección.

Es difícil abordar un tema tan complejo como el de la comunicación en las escuelas cuando son variadas las disciplinas y áreas del conocimiento que estudian estas instituciones y plantean diferentes niveles en los que se relacionan las personas.

En la actualidad las organizaciones otorgan mayor importancia a las comunicaciones dentro de sus estructuras, lo que permite establecer y convalidar una imagen institucional y corporativa coherente a los mensajes que se emiten.

Las instituciones hacen uso de la comunicación para dar a conocer y, en otros casos, para mejorar la calidad de las actividades que desarrollan o los servicios que prestan, con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad.

Grandes estudiosos de la comunicación en la escuela como la Profesora Matilde García García y la Dra. María Lidón Moliner Miravet establecen semejanzas continuas sobre la situación comunicacional de las instituciones educativas de Córdoba que son evidencias de estudios realizados por la Universidad Católica de Córdoba y reflejados en la “Revista Diálogos Pedagógicos”. En ella se observa que las instituciones educativas no le otorgan la importancia que merece a la comunicación institucional para tomar decisiones que le permitan conseguir un acercamiento con los públicos internos y externos.

Las escuelas se diferencian por su capacidad económica, sus objetivos, su tamaño o por su modo de organización, aunque la mayoría presenta problemas para comunicar a su

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

público las actividades realizadas o a desarrollar. Esto es por una falta de respaldo de profesionales de las Ciencias de Comunicación que orienten a los directivos en comprender a la comunicación como una herramienta para mejorar la relación con el público interno y posicionar a la institución en el ámbito externo.

La comunicación en conjunto con otras herramientas para la consecución de los objetivos específicos, hace que la organización tenga vínculos claros permitiendo a cada individuo que exprese sus capacidades y destrezas en lo individual y frente al proceso comunicativo.

# LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

## PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La institución educativa a intervenir se llama IPEM N° 181 Brig. Gral. Cornelio de Saavedra. Es una escuela de gestión estatal que se rige bajo la D.E.M.E.S (Dirección de Enseñanza Media Especial y Superior) y se encuentra ubicada en Barrio Juniors de la ciudad de Córdoba, a diez cuadras del centro de la ciudad.

La escuela funcionó hasta 1987 en un edificio otorgado por Vialidad Nacional, a partir de esa fecha desarrolla sus actividades en el edificio construido por el Instituto Provincial de la Vivienda.

El edificio cuenta con doce aulas en dos plantas, una sala de informática equipada con máquinas con fines pedagógicos, un gabinete de Física, otro de Biología y Química, un gabinete psicopedagógico, Biblioteca, salón de usos múltiples, una cantina, una fotocopiadora, baños en planta alta y planta baja. En el patio del edificio se realizan las actividades relacionadas con Educación Física con equipamiento móvil y además talleres pre-ocupacionales. En el mismo edificio realiza sus actividades el CENMA 111, escuela para adultos, en turno nocturno.

A partir del proceso de recolección de datos, su análisis y sistematización, en conjunto con las entrevistas realizadas a la Dirección se puede observar que existe un grave problema de comunicación en la organización. Los canales de comunicación utilizados por la escuela son: comunicación verbal (persona a persona), utilización de partes diarios, pizarrones de comunicados, esterillas con anotaciones, pegado de información en vidrios, reuniones con firma de actas, comunicación vía teléfono, pero el medio más implementado y de mayor efectividad es a través del uso de e-mails.

Teniendo en cuenta que todos los directivos, docentes y no docentes de la institución poseen dirección de correo electrónico es que desde la dirección se ha decidido hacer promoción a esta herramienta informática.

“Esta herramienta permite la difusión rápida de los mensajes a todos los miembros de la plantilla, o a alguno en particular. Es necesario no abusar de los correos difundidos a todos los miembros de la plantilla porque el resultado podría ser una falta de atención. Lo más adecuado sería mandar los correos precisos para cada público interno, segmentando lo máximo posible (...) Se tienen que evitar los correos demasiado largos y se tiene que resaltar la información más importante (...) Es importante también redactar de una forma sencilla, con lenguaje fácil de comprender y con frases cortas.” (Marchis Picciol, 2007, p.165)

A pesar de ser una herramienta sumamente efectiva y de uso organizacional, no es aceptada en su totalidad por todo el personal institucional. Existe resistencia al cambio por parte del personal docente que posee mayor edad y que no se adaptan a la implementación del correo electrónico. Por otro lado, también existe una restricción frente a otros canales como el uso de pizarras informativas y esterillas donde los docentes y no docentes no se acostumbran a revisar las novedades o noticias importantes. Como lo explica la Directora Claudia Andrea

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

Nazar “Trabajar con adultos es muy complicado, sobre todo cuando se resisten a la tecnología”. (Entrevista personal - 11/2013)

Desde la dirección se promueven valores como tolerancia, solidaridad y empatía que ayudan a mantener un clima laboral ameno, en el que todos los actores comunicativos puedan desarrollarse en el medio comunicacional, sin verse excluidos de los procesos comunicativos organizacionales actuales.

Existe una relación entre la institución y el individuo que parte del pensamiento de cada uno como un sistema abierto, con posibilidad de desarrollo, lo que resalta la importancia de estas relaciones, ya que de su claridad, transparencia y solidez, dependen en buena medida las fortalezas y productividad buscadas por la organización y el desarrollo social en cada una de las personas que la conforman.

“La Organización es algo que no es visible, es una red de relaciones existentes que no puede constatarse por medio de los sentidos. Los miembros de la organización no se relacionan conscientemente con la organización real, sino con un constructor virtual que está mediado por el Lenguaje” (Pérez Castillo, 2000, p.93)

Frente a la resistencia de los actuales canales de comunicación implementados, se propondrá integrar una alternativa comunicacional eficiente que pueda ser utilizada como complemento de la actual y que aporte seguridad en la transmisión de información a todo el personal educativo. Además a consideración propia se observa que los canales de comunicación son demasiados y, a pesar de conocerlos a todos, no son eficientes y provocan interferencias y desconciertos en cuáles son los más adecuados para cada mensaje a transmitir.

Todo esto permitirá plantear una propuesta comunicativa que constituya los diferentes elementos representativos entre los actores comunicacionales internos de la institución educativa y que dé cuenta de una alternativa comunicacional que integre lo social y lo administrativo apuntando a resultados generadores de vínculos sociales fortalecidos y productivos.

LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA  
JULIAN E. MEDINA

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

El objetivo de este proyecto es elaborar una propuesta para la creación de un plan de comunicación interna que fomente la comunicación coherente y centrada de todo el personal educacional de la institución IPEM N° 181, promoviendo la difusión de información precisa al plantel de manera que sea profesional, informativa, fácil de usar, y que contribuya a la cultura institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar y sistematizar las técnicas comunicativas que se implementan actualmente desde la Dirección de la Institución.
- Analizar las metodologías existentes de comunicación de la Dirección para elaborar una propuesta desde una perspectiva comunicacional
- Indagar sobre los canales de comunicación interna posibles en una organización, sus ventajas y desventajas.
- Comprender los medios para sistematizar la comunicación en la organización y aplicarlos entre personal docente y no docente con la Dirección.
- Informar y contribuir a la toma de conciencia por parte de la Dirección sobre las acciones a implementar, desde este Proyecto de Intervención, y las obligaciones para cumplir con los objetivos de la Institución.
- Proporcionar una base documental y material de referencia para la realización de futuros trabajos o estudios para el crecimiento de otras instituciones.

LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA  
JULIAN E. MEDINA

DELIMITACIÓN DE ESTUDIO

Este proyecto de Intervención se desarrollará en la institución educativa, que se encuentra localizada entre las calles La Plata y Arenales.

La zona de influencia de la escuela es muy grande. Siendo su principal afluente Barrio Juniors.

Entre otros barrios que proveen de alumnado a la organización, mencionamos Barrio Acosta, San Vicente, Centro, General Paz, Bajo General Paz, Yapeyú, etc.

La institución educativa cuenta con 754 alumnos, 121 personal docente, 21 personal no docente y 8 en tareas pasivas.

## MARCO TEÓRICO

### COMUNICACIÓN Y SU IMPORTANCIA

La comunicación es la capacidad de compartir información con otras personas y para entender lo que la información y los sentimientos están siendo transportados por otros. La comunicación puede tomar muchas formas, incluyendo gestos, expresiones faciales, vocalizaciones, signos (incluyendo la afinación y el tono), además de la conversación y la comunicación escrita. Los profesores, los estudiantes y los directores utilizan con frecuencia métodos no verbales para comunicarse. Los estudiantes a menudo muestran desinterés en la escuela, evitando los contactos visuales o sentados en sus sillas con los brazos cruzados sobre el pecho durante la clase. Los docentes pueden indicar que tienen tiempo para hablar pero pueden mostrar desinterés por la comunicación mientras se entretienen cuando su interlocutor está tratando de hablar. A la inversa, una cara sonriente, asintiendo indica que el oyente está interesado en lo que decimos y nos anima a continuar. La comunicación incluye una amplia gama de acciones que ayudan al educador a trabajar más eficazmente con los estudiantes y profesores.

Los educadores interactúan con muchas personas diferentes durante el día, incluyendo los directivos, no docentes, padres, estudiantes y otros docentes. La capacidad de los maestros para contribuir a un programa adecuado de educación dependerá de sus habilidades de comunicación. Por ejemplo, la comunicación es esencial para:

- Descripción de las funciones y tareas.
- Planificación y realización de actividades de aprendizaje.
- Coordinar sus planteamientos con los estudiantes.
- Proporcionar información a los maestros sobre el progreso de los estudiantes y los comportamientos.
- La construcción de una relación positiva con los estudiantes, maestros y demás personal.

Los profesores deben trabajar para establecer una buena relación y una comunicación regular con otros profesores y estudiantes. Esta relación y la comunicación son especialmente importantes cuando se presentan dificultades. Sin una comunicación efectiva, los conflictos entre los maestros y los directores pueden ser destructivos para el funcionamiento de un aula. La capacidad de respuesta y la sensibilidad pueden abrir los canales de comunicación entre el director y el maestro. Los maestros y los directores tienen que tratar abiertamente sus sentimientos y actitudes hacia sus responsabilidades laborales y deberes.

Para que los profesores sean capaces de llevarse bien con los demás y para satisfacer las necesidades de los estudiantes, deben convertirse en un equipo que trabaja en conjunto para crear un ambiente de aprendizaje. El director y el maestro deben reunirse con regularidad para discutir los planes de lecciones y actividades, y para expresar cualquier preocupación que puedan tener. Los directores y los maestros, al reunirse, pueden establecer y mantener canales de comunicación abiertos.

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

Abrir canales de comunicación son importantes por varias razones. Al hablar con el director, el educador puede transmitir cualquier interés especial, talentos, formación, o pasatiempos que pueda tener y que podrían ser de gran valor para la enseñanza o para la sala de clase. El director y el maestro también pueden llegar a un entendimiento de diferentes orígenes, experiencias, valores, culturas, religiones y otros factores que puedan afectar a su relación de trabajo. El maestro debe estar dispuesto a dar explicaciones sobre las tareas, si la asignación es mal interpretada, y debe ser capaz de hacer frente a las preocupaciones que pueda tener el director.

Como equipo, el director y el maestro tienen que trabajar juntos para construir la confianza en la relación de trabajo. Así como las habilidades de comunicación son importantes, también son necesarias las habilidades de escucha para la comunicación eficaz.

### LOS ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

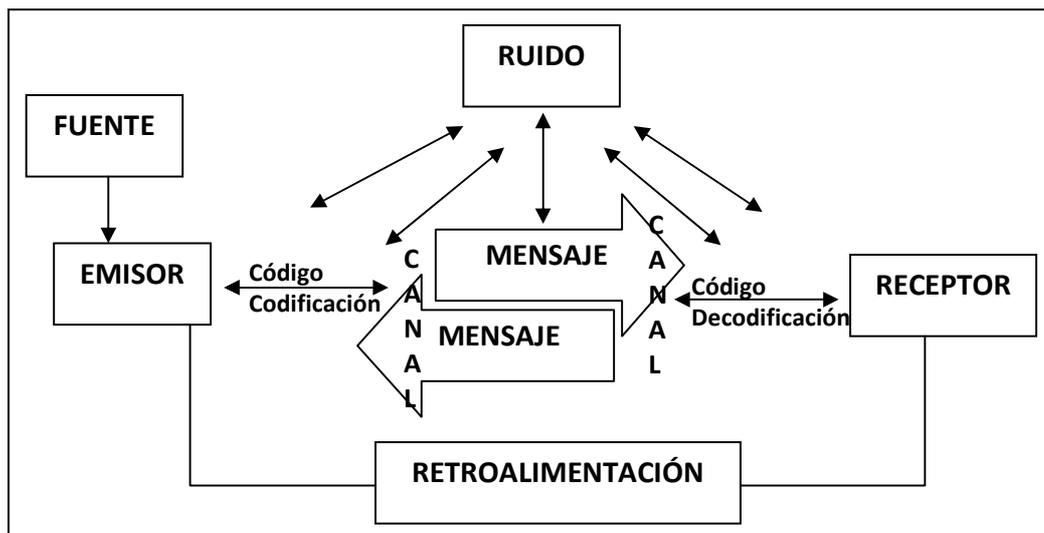
La comunicación es un proceso bidireccional que se traduce en un significado compartido o un entendimiento común entre el emisor y el receptor.

La comprensión de cómo funciona la comunicación nos pueden ayudar a entender y mejorar nuestra comunicación.

El modelo de comunicación básica se compone de siguientes elementos:

- Fuente
- Emisor o codificador
- Código
- Mensaje primario
- Receptor o decodificador
- Canal
- Ruido
- Retroalimentación
- Mensaje de retorno

Gráfico 1. Elementos de la comunicación



Fuente: Pizzolante, Italo (2001). "La comunicación en el lenguaje de las emociones".

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

### Emisor

El emisor interpreta el papel específico de iniciar la comunicación. Para comunicarse efectivamente, el emisor debe utilizar técnicas verbales eficaces, así como las técnicas no verbales. Hablar o escribir con claridad, la organización de sus puntos para que sean fáciles de seguir y entender, mantener el contacto visual, el uso de la gramática correcta y dar información precisa son esenciales en la efectividad de su mensaje. El emisor puede perder a su audiencia si existen descuidos evidentes en su forma de expresar. El codificador debe asegurarse que el receptor necesita comprender el mensaje para que la comunicación sea relevante.

### Receptor

El destinatario se entiende como la parte a la que el emisor transmite el mensaje. Un receptor puede ser una persona o toda una audiencia de personas. El receptor también puede comunicarse de forma verbal y no verbal. La mejor manera de recibir un mensaje es escuchar atentamente, sentado con la espalda recta y haciendo contacto visual. No se distraiga o trate de hacer otra cosa mientras está escuchando. Asentar con la cabeza y sonriendo mientras escucha hablar al remitente demuestra que entiende el mensaje.

### Mensaje

El mensaje puede ser el elemento más crucial de la comunicación eficaz. Un mensaje puede venir en muchas formas diferentes, como por ejemplo una presentación oral, un documento escrito, un anuncio o simplemente un comentario. En el modelo de comunicación de base, el camino de un punto a otro representa el mensaje del emisor que viaja al receptor. El mensaje no es necesariamente lo que el emisor pretende que sea. Más bien, el mensaje es lo que el receptor percibe del mensaje. Como resultado, el remitente no sólo debe componer el mensaje cuidadosamente, sino también evaluar las formas en que el mensaje puede ser interpretado.

### Canal

El mensaje viaja de un punto a otro a través de un canal de comunicación. El canal se encuentra entre el emisor y el receptor. Existen muchos canales, o tipos, de comunicación, de la palabra hablada a la radio, la televisión, un sitio de Internet o algo por escrito, como un libro, una carta o una revista. Cada canal de comunicación tiene sus ventajas y desventajas. Por ejemplo, una desventaja de la palabra escrita, en una pantalla de ordenador o en un libro, es que el receptor no puede evaluar el tono del mensaje. Por esta razón, en las comunicaciones escritas, los comunicadores de palabras deben hacerlo con claridad para que no se base en un tono específico de la voz y para transmitir el mensaje con precisión. Las ventajas de la televisión como un canal para la comunicación incluyen su alcance expansivo a una amplia audiencia y la capacidad del emisor para manipular aún más el mensaje mediante la edición y efectos especiales.

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

### Feedback

Otro elemento de la comunicación efectiva, el feedback, describe la respuesta del receptor o reacción al mensaje del emisor. El receptor puede transmitir información a través de preguntas, haciendo comentarios o simplemente apoyando el mensaje que fue entregado. Feedback ayuda al remitente para determinar cómo el receptor interpreta el mensaje y la forma en que se puede mejorar.

### Ruido

El objetivo de toda comunicación es la comprensión. Cualquier cosa que interfiera con este entendimiento se llama ruido

## LA COMUNICACIÓN INTERNA

A continuación se mencionarán los distintos medios de comunicación interna que puede tener una organización con sus respectivas ventajas y desventajas:

Tabla 1. Recursos de medios de comunicación interna según ventajas o limitaciones		
Recursos	Ventajas	Desventajas
Manual de Acogida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita la integración de los nuevos miembros</li> <li>- Permite tener una visión introductoria adecuada</li> <li>- Ayuda a crear cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario mantenerlo actualizado</li> <li>- Puede ser que no se lea o use</li> <li>- Si no hay retroalimentación, puede ser que no se haya entendido</li> </ul>
Plan de Acogida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite una formación personalizada</li> <li>- Permite asegurarse que el nuevo empleado adquiere los conocimientos mínimos necesarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El tiempo dedicado por el tutor</li> </ul>
Manual de Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita los contactos</li> <li>- Permite que se sepa mejor a quién dirigirse</li> <li>- Cada uno conoce sus responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supone esfuerzo mantenerlo actualizado</li> </ul>
Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite una rápida transmisión de conocimientos, valores y cultura de la organización.</li> <li>- Permite una rápida integración.</li> <li>- Aumenta la confianza y, si se recibe con generosidad, el futuro altruismo del nuevo empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere tiempo del mentor. Dedicación que tiene que ser reconocida.</li> <li>- Puede no haber un buen entendimiento entre mentor y aprendiz.</li> </ul>
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite un aprendizaje cara a cara</li> <li>- Permite transmitir de una forma eficaz conocimientos, valores y cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo dedicado por parte del <i>coach</i></li> </ul>
Comunicados Escritos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanecen</li> <li>- Reducen los malentendidos</li> <li>- Pueden ser periódicos</li> <li>- Son el mayor medio de transmisión formal</li> <li>- El transmisor y el receptor no tienen que coincidir en el tiempo para comunicar</li> <li>- La comunicación escrita tiene mayor credibilidad</li> <li>- Ayudan a evitar rumores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pueden ser excesivos o escasos</li> <li>- No transmiten tan bien como la comunicación cara a cara</li> <li>- Si la comunicación es excesiva o poco clara pierde efectividad</li> <li>- Supone un esfuerzo para que sea una comunicación clara</li> </ul>
Carta del Presidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su impacto, si no se abusa de ella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso limitado</li> </ul>
Correo Electrónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es inmediato</li> <li>- Permite ir directamente a la información deseada a través de los hipervínculos.</li> <li>- No tiene coste de envío/distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su abuso provoca que no se lea</li> <li>- Información importante se puede perder en el flujo de datos</li> <li>- Es necesario tener las herramientas</li> </ul>

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

	- Permite segmentaciones relativamente rápidas	electrónicas para poder acceder a él, o tener un trabajo que permita el acceso a través de ordenador
Mensajes a móvil y agendas electrónicas	- Son inmediatos - Consiguen contactar con el empleado esté donde esté, y a cualquier hora. - Se leen	- Menos el Blue-Tooth, tienen un coste - Si se abusa de estas herramientas, se puede provocar el rechazo del empleado
Tablón de Anuncios	- Se puede leer en ratos de espera (p.ej. ascensor) - La información se pone y quita rápidamente	- Exige detenerse para leer - Está limitado por su ubicación física - Tiene un espacio limitado - A menos que exista cristal protector, el material colocado puede ser roto, escrito o eliminado por cualquiera - Si nadie actualiza el material colgado puede quedar obsoleto - La información ha de ser dirigida a todos (a menos que esté dividido en secciones)
Carta y Cartas Internas	- Dan oficialidad a las comunicación a través de las firmas y sellos - Puede ser necesario enviar documentos originales - Otorgan importancia al contenido, si no se abusa de ellas - Se suelen leer, si no se abusa de ellas	- Ocupan tiempo para la redacción, impresión y envío, y si es necesario guardarlas, para el almacenado - Ocupan espacio si se almacenan - Puede ser dificultoso encontrarlas si no están bien almacenadas
Memorando	- Permanencia - Se puede leer más veces - Se puede guardar ordenadamente - Se puede distribuir sólo a aquellas personas a las que va dirigida la comunicación - La información que se da está pensada - Es una información más o menos limitada	- El receptor puede no leer la información - No se comprueba si la información está bien comprendida - Es unidireccional: de arriba abajo - Da un sentido de obligatoriedad y autoridad
Línea de teléfono	- La atención personalizada y <i>Humana</i>	- Coste de Mantenimiento
Buzón de Sugerencias	- Permite mandar retroalimentación de abajo hacia arriba - Además de conocer las percepciones negativas de algunos empleados, permite innovar	- El trabajador no se tiene que sentir amenazado en su seguridad - Se tiene que asegurar el anonimato, o su uso fracasará
Megafonía	- Se puede escuchar mientras se realizan otras tareas - Llega fácilmente a todo el mundo que se encuentra presente	- No se puede utilizar en horario de apertura al público - Es necesario que llegue nítidamente el sonido - Es necesario estar presente
Encuesta	- Permite análisis estadísticos que son fiables - Las encuestas <i>on line</i> permiten recoger gran cantidad de datos de una forma rápida - A los directivos les gustan los datos “objetivos” de las encuestas - Es un canal de comunicación ascendente	- Es necesaria una retroalimentación adecuada - Una frecuencia excesiva provocar rechazo - A veces los empleados no son sinceros
Entrevista	- Permite acercar realmente diferente estamentos de la organización - Permite una excelente retroalimentación si el empleado no se siente amenazado - Permite una comunicación oblicua	- Supone mucho tiempo - Todos los que participan tienen que renunciar a llevar a cabo otras actividades - Si no se premia a los cargos que participan, puede suponerles molestia
Reunión	- Comunicación directa - Se suman las fuerzas y habilidades de los Integrantes - Transmiten nueva información de una forma eficaz - Permiten una retroalimentación inmediata - Máxima flexibilidad en la información	- Si la reunión no está bien preparada o coordinada se puede perder fácilmente el tiempo
Estudio de Clima Laboral	- Es un estudio exhaustivo con datos cuantitativos y cualitativos	- Puede tener rechazo por el tiempo que requiere

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

		- Puede causar rechazo si se interpreta que la información obtenida se puede usar para tomar represalias.
Formación	- Los empleados están actualizados y preparados para los cambios - Se puede prepararles para su cada vez mayor integración en la organización y los equipos - Es un momento en el que se puede obtener una retroalimentación	- Es necesario que la formación sea Continua - Dificultades de la personalización
Convenciones	- Ayudan a la integración de la plantilla - Aumentan el sentimiento de pertenencia - Permite una comunicación directa	- Si la plantilla tiene problemas de comunicación y no hay un plan de CI para ello, se pueden aumentar las tensiones
Grupos de organización	- Permiten la integración de los empleados - Permiten a los empleados organizar su tiempo libre de una forma relacionada con la organización - Si los grupos son solidarios, los empleados se sentirán bien consigo mismos y con su organización	- Se pueden formar <i>pools</i> o grupos de presión
Movilidad	- Permite a los empleados conocer mejor la organización - Permite a los empleados que no se han integrado en grupos cambiar de entorno	- Los conocimientos adquiridos pueden no rentabilizarse - Tiempo de adaptación al nuevo puesto
Revista Interna	- Lo escrito puede releerse y comprenderse mejor - Se puede guardar para consultar en cualquier momento - Permite fotografías, gráficos y un diseño atractivo para el lector - Si está en la Intranet es interactiva y cómoda para navegar - Sirve como tarjeta de presentación a los proveedores, los empleados, etc. - Reduce los rumores debidos a la desinformación, aunque esta herramienta no sea la más útil para este objetivo debido a la periodicidad - Supone la creación de un vínculo entre la organización y los trabajadores - Permite la expresión de todos los grupos, hasta de los jubilados - Se trata de información verídica - Permite transmitir la imagen corporativa y los valores	- Sólo se informa cada cierto tiempo, en función de la periodicidad - Es limitado en el espacio (número de páginas o usabilidad en la navegación) - Si la revista es física, requiere de un almacenamiento, con los gastos correspondientes (espacio, catalogación, etc.) - No toda la información que quiera dar la Dirección es publicable - Puede trascender al exterior de la organización: no hay control total sobre a quién llega - Corre el riesgo de no ser leída - Si es impresa, es más cara que otras herramientas - La información no se segmenta, sino que es igual para todos - Si no se publica con una periodicidad constante puede perder validez - Alto coste de mantenimiento
Video Interno	- Habilidad de los públicos internos para recibir información audiovisual	- Costes de producción - Tiempo de producción
Actividades Sociales para la familia	- Aumenta del compromiso con la organización al sentir una retroalimentación positiva desde la propia familia - Agradecimiento muchas veces no consciente - Integración familiar en la cultura de la organización - Fortalecimiento de las relaciones sociales - Un fuerte sentimiento de pertenencia	
Intranet	- Flexibilidad - Concentra la información - Permite personalización - Permite actualización permanente - Reduce el coste de distribución - Facilita colaboración a distancia - Interactiva	- Suele requerir formación - Si hay un fallo de seguridad, puede ser desastroso - Mantenimiento constante - Actualización diaria - Falta de contacto humano - De tanta información, puede abrumar
Jubilación	- Es necesario reconocer el trabajo de las	- Los conocimientos tecnológicos caducan

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

	personas que se van a jubilar para que no haya frustración - Pueden hacer un buen trabajo de relaciones públicas - Los jubilados tienen tiempo libre, experiencia, y, muchas veces, ganas de seguir aportando a la organización - Si los jubilados siguen vinculados a la organización, el proceso de alejamiento será gradual y no traumático	rápidamente
--	---	-------------

Fuente: Marchis Picciol, Giorgio de (2007) “Organización y psicología en la comunicación interna.”

### Modelo de comunicación interna

En el trabajo de investigación español titulado “El liderazgo en comunicación interna” elaborado conjuntamente por el Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano (2002), se concluyó que

“un modelo de estructuración de la comunicación interna se soporta en tres elementos, los cuales pueden ser concebidos como las variables del modelo de comunicación: la responsabilidad y el compromiso del equipo directivo y el fortalecimiento de medios internos basados en nuevas tecnologías como la intranet.”(p.75) (Ver al respecto la tabla 2).

**Tabla 2. Elementos del modelo de estructuración de la comunicación interna**

Elementos	Descripción
Variables del modelo de comunicación	Participación de todas las instancias y los miembros de la organización. Suma de escucha, información y emoción. Creación de departamentos de comunicación interna que actúen como facilitadores, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo, pero no sustituyendo a quienes deben asumir el liderazgo interno (equipo directivo). Destinar partidas presupuestales que permitan realizar auditorías y contratar consultoría; crear planes estratégicos de comunicación interna; formar a los directivos y equipos que colaboren con la comunicación; y, reforzar las estructuras internas tanto en equipo como en posiciones dentro del organigrama.
Responsabilidad y compromiso del equipo directivo	La apropiación por parte del equipo directivo de la comunicación interna como una herramienta de gestión y un aspecto fundamental de las responsabilidades directivas, lo cual implica un necesario cambio de mentalidad. Preocupación por las habilidades comunicacionales de los equipos directivos y la creación de un departamento de comunicación interna como garante del modelo.
Fortalecimiento de nuevas tecnologías para la comunicación	Potenciar la intranet, como la herramienta que más se adapta a las actuales necesidades de comunicación interna, para ello se hace necesario crear un portal del empleado que contemple las tres características imprescindibles para consolidar un modelo de liderazgo y prevención de cambios fuertes: inmediatez, interactividad y estilo coloquial.

Fuente: INFORPRESS, CAPITAL HUMANO, INSTITUTO DE EMPRESA (2002). “El liderazgo en comunicación interna”

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

### El proceso de comunicación de los directores: comunicación basada en resultados

#### Cumplimiento de los objetivos del plan de estudios - el liderazgo pedagógico

Como se mencionó anteriormente, se espera que la comunicación de un director contribuya al logro de metas y objetivos de la organización.

No existe una definición clara de liderazgo pedagógico o las tareas incluidas en el liderazgo pedagógico. Se puede establecer que el liderazgo pedagógico es para dirigir una organización donde el aprendizaje y la educación son las principales tareas, y para llevar a cabo el liderazgo por lo que contribuye al aprendizaje tanto para el seguidor individuo y la organización.

#### Promover la comunicación

La comunicación eficaz y abierta promueve la conciencia de los demás intereses y necesidades. Ser consciente de las habilidades necesarias que favorezcan una comunicación abierta es importante cuando se trabaja con los demás. Esta afirmación aborda varias cuestiones relacionadas con la comunicación efectiva. Los temas que se tratarán son: obstáculos para la comunicación, mediante la aceptación de la lengua y estrategias de escucha. Cada uno de estos temas proporcionará información que conduzca a más interacciones positivas con los demás.

#### Obstáculos de comunicación

De acuerdo con Thomas Gordon, autor de La Efectividad de la Formación de los Maestros, hay miles de mensajes que se pueden enviar a los estudiantes por la forma en que nos comunicamos con ellos, cada uno de los cuales tiende a disminuir o detener por completo la comunicación existente que los estudiantes necesitan para resolver problemas y seguir en su aprendizaje.

A continuación daré algunos ejemplos de respuestas típicas que perjudican la comunicación:

- Ordenar, mandar, dirigir. Ejemplo: "Deja de quejarte y vuelve a tu lugar."
- Advertencia, amenazante. Ejemplo: "Debe actuar mejor para pasar mi clase."
- Moralizar, predicar. Ejemplo: "Debe dejar sus problemas personales fuera del aula."
- Asesorar, ofreciendo soluciones de forma irónica. Ejemplo: "Creo que necesita una agenda diaria para que pueda organizar su tiempo y terminar su tarea a tiempo."
- Enseñar desde la intimación. Ejemplo: "Recuerden que sólo tiene cuatro días para completar ese trabajo."

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

Las siguientes respuestas tienden a comunicar insuficiencias y fallos:

- Juzgar, criticar, discrepar. Ejemplo: "Usted es un chico muy vago. Nunca haces lo que dices que hará."
- Los insultos, los estereotipos. Ejemplo: "Ley de su edad... esto no es un jardín de niños."
- Interpretar, analizar. Ejemplo: "Está evitando hacer esta tarea porque no prestó a mis indicaciones por hablar"

Otros mensajes tratan de hacer que el estudiante se sienta mejor o negar que haya un problema:

- Alabar, dar evaluaciones positivas. Ejemplo: "Usted es un chico inteligente, puede encontrar una manera de terminar esta tarea."
- Tranquilizar, simpatizar. Ejemplo: "Sé exactamente cómo se siente, no parece tan malo"

Esta respuesta tiende a tratar de resolver el problema para el alumno:

- Cuestionamiento, sondeo, interrogando. Ejemplo: "¿Por qué has esperado tanto tiempo para pedir ayuda?"

Estos mensajes tienden a evitar por completo al estudiante:

- Distraer, ser sarcástico, seguirle la corriente. Ejemplo: "Parece que se levantó del lado equivocado de la cama hoy."

Muchas personas no son conscientes que responden a los alumnos de alguna de estas formas. Es importante que sepamos formas alternativas de responder. Muchas de las respuestas anteriores esconden los mensajes reales cuando el estudiante las oye. Pueden referirse a que ellos son los culpables, o que no pueden hacer nada bien, cuando la intención del mensaje era muy diferente.

### Escucha activa

Como una alternativa a los obstáculos mencionados anteriormente, la técnica de escucha activa se utiliza para promover la comunicación. La comunicación tiene varias vías que pueden quedar cruzados si el orador no está claro con el mensaje o el oyente decodifica de forma incorrecta. Cuando usamos nuestras propias palabras para repetir lo que pensamos que el estudiante acaba de comunicar, estamos aclarando su mensaje. Esta "retroalimentación" se llama la escucha activa. Por ejemplo:

Estudiante: "No me gusta esta escuela. La gente no es muy agradable"

Profesor: "Usted no está contento en esta escuela?"

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

Estudiante: “Si. No he hecho ningunos buenos amigos. Nadie me comprende.”

Profesor: “Se siente excluido en esta clase?”

Estudiante: “Si. Ojalá conociera más gente.”

El maestro está verbalizando lo que él / ella piensa que el estudiante está diciendo. Esto le permite al estudiante afirmar lo que dice el profesor o explicar su significado de una manera diferente.

La escucha activa es una poderosa herramienta que ayuda al profesor para comunicarse de forma más productiva con el estudiante. La escucha activa ayuda al educador comprender más plenamente lo que el estudiante está diciendo y también ayuda al estudiante expresar sus preocupaciones. El tiempo que se tarda en aprender y utilizar la escucha activa proporciona una serie de beneficios.

Escucha Activa:

- Ayuda a los estudiantes a enfrentar y "distender" sentimientos fuertes.
- Ayuda a los estudiantes a comprender sus propias emociones.
- Facilita la solución de problemas.
- Mantiene la responsabilidad con el estudiante.
- Hace estudiantes más dispuestos a escuchar a los demás.
- Promueve una relación más significativa estrecha entre profesor y alumno.

### Factores que afectan escuchar

Ser consciente de los diferentes factores que intervienen en la escucha ayudará en el proceso de comunicación. Escuchar es una parte importante de la comunicación efectiva. Tenemos que concentrarnos en promover no sólo a estudiantes, sino a nosotros mismos, para exhibir los buenos comportamientos y estrategias de escucha.

- Escuchar es un proceso que implica la audición de forma activa de lo que otra persona está comunicando y atendiendo a esa comunicación. El escuchar es cómo recibimos la parte verbal del mensaje de una persona. Al escuchar, podemos mostrar preocupación e interés en la comprensión de la persona y la situación.

Escuchar puede ser afectado por prejuicios personales, los factores ambientales, poca capacidad de atención, ensayando una respuesta o mediante el uso de filtros.

- Los factores que afectan la comunicación pueden tomar muchas formas. Los prejuicios personales pueden afectar la forma en que escuchamos y cómo percibimos lo que dice el orador. La ira también puede provocar una distorsión del mensaje. Como buenos comunicadores, los prejuicios personales y la ira se deben poner a un lado con el fin de interpretar el mensaje.

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

Estar dispuesto a escuchar nuevas ideas. Hacer contacto visual con el orador, utilizar la comunicación no verbal, asentir con la cabeza o sonriendo, para demostrar que está interesado. Incluso si no está de acuerdo con el mensaje de altavoces, mostrando aceptación le permitirá al orador saber que ha recibido su mensaje.

- Los factores ambientales, como el ruido, la temperatura y la incomodidad de los asientos pueden causar que centremos nuestra atención en otros factores, además de lo que dice el orador. Intentar controlar los factores ambientales siempre que sea posible. Tratar de ajustar el termostato, la búsqueda de otro asiento, o el traslado a un lugar tranquilo para continuar la conversación. Es difícil enfocar la atención cuando estamos constantemente distraídos por fuerzas externas.
- Lapso de atención corto. Al recibir un mensaje, hay que atender a éste o lo perderemos. Algunas personas tienen problemas para recordar los puntos a discutir cuando el orador está hablando. Tratar de tomar notas mientras el orador habla, o usar una pista para ayudarlo a recordar lo que iba a decir. Hacer preguntas para aclarar y para participar en la conversación. La concentración ayuda a recibir información precisa e indica que está interesado en lo que dice el orador.
- Ensayando una respuesta: Muchas veces atrapamos la tendencia de lo que dice el orador, y empezamos a ensayar una respuesta. Otras veces podemos estar anticipando nuestro turno para hablar y pasar tiempo mental o físicamente revisando las notas y perder lo que ha dicho el orador.
- Soñar despierto: Somos capaces de recibir y procesar la información más rápidamente que un hablante puede entregarlo. Esto nos lleva a tener tiempo libre para pensar o soñar despierto, y si no nos concentramos en el mensaje a entregar, nos encontraremos a la deriva.
- Palabras conflictivas: Todos tenemos ciertas palabras que nos hacen reaccionar como, aumento de sueldo, el castigo, o días de asueto. A veces, cuando un hablante utiliza una palabra conflictiva en su mensaje nos concentraremos más en el significado de la palabra, o en sus implicaciones para nosotros. En consecuencia, tendemos a perder de vista lo que transmite el comunicador.
- Filtrado: Muchas veces se le pedirá asistir a un seminario donde existe poco o ningún interés en el tema. Como oyente, tenderá a escuchar una visión general de lo que va a ser presentado y luego simplemente intentará desconectarse del resto del mensaje.

Liderazgo, comunicación y las organizaciones

Procesos de liderazgo y comunicación

El proceso de liderazgo implica que el líder individual influye a otros hacia un objetivo específico o meta que demuestra que el líder tiene una tarea y función específica.

El liderazgo es en esta tesis un proceso social en el que el líder, los seguidores y la situación tienen la mayor influencia sobre lo que ocurre en las organizaciones escolares. El liderazgo es relacional. En consecuencia, tanto el líder y sus seguidores son componentes importantes. Por lo tanto, las cuestiones de liderazgo deben abordar las cuestiones que enfrentan los líderes y los seguidores.

Dado que el papel y las tareas de los líderes y los seguidores difieren, las relaciones entre ellos y la situación actual determina qué tan bien funciona el proceso de liderazgo. Para llegar a ser un líder exitoso, la persona debe estar motivada para influir en el comportamiento de otros para el bien de la organización. Incluso si la escuela cuenta con metas y objetivos específicos, existen diversas expectativas sobre el director y sobre cómo se debe comunicar y actuar.

Se espera que el director represente, a través del plan de estudios nacional y el acto educativo, tanto la voluntad política de los estudiantes y los profesores en su trabajo diario.

El director puede mejorar el proceso de liderazgo a través de sus características, su función, las competencias, la experiencia y el estilo. Dado que los maestros y situación afectan el proceso de liderazgo, el líder deberá adaptarse a las características de los profesores y las necesidades de la organización a través del análisis y la comprensión de la situación actual.

Cómo el director escucha, transmite la información, toma decisiones y conduce diálogos afectarán a los procesos de liderazgo y comunicación; y en última instancia los resultados escolares. Las diferentes técnicas y cómo las habilidades individuales se utilizan en las conversaciones pueden revelar la comprensión, los valores, los conocimientos y la preparación del comunicador. El camino comunicacional del director afecta la forma en que se percibe y su capacidad para aplicar el cambio.

Los retos del líder en las organizaciones complejas es combinar el trabajo hacia la tarea y los objetivos; y las relaciones humanas que involucra y apoya seguidores. Hacer realidad los objetivos y las tareas, exige actitudes y conocimientos de los seguidores hacia el trabajo. Esto implica que el liderazgo, la cultura organizacional, la comunicación y los resultados de la organización están fuertemente conectados. La comunicación se convierte en una manera de entender y llevar a cabo el liderazgo y las acciones dentro de la organización. Un liderazgo comunicativo utiliza el lenguaje y la comunicación para motivar a diferentes acciones. Por lo tanto, la charla puede ser descrita como la acción y el trabajo. Ver el liderazgo como un proceso social hace que la comunicación esencial, para la comprensión de cómo el trabajo dentro de las

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

organizaciones, contribuyen a los resultados y la forma en que la comunicación es usada como herramienta.

La racionalidad comunicativa es una forma de cambiar la sociedad y satisfacer la perspectiva instrumental dominante. Se trata de encontrar una alternativa más positiva en la sociedad moderna, donde la racionalidad comunicativa contribuye a una mayor libertad y el desarrollo de la ética y la resolución de conflictos.

En la acción comunicativa existe la posibilidad de ver lo que se dice a partir de cuatro criterios diferentes: inteligibilidad, honestidad, nivel de la verdad y legitimidad. Las decisiones y las posibilidades de influencia dependen de la fuerza y la sostenibilidad del argumento. Relacionando estos aspectos a los procesos de liderazgo refuerza la idea de que el liderazgo es un proceso de influencia mutua en lugar de una relación de manera que responda a las necesidades cambiantes del contexto. Esto lleva a la conclusión de que el liderazgo depende de las relaciones y la interacción entre líderes y seguidores y que el liderazgo es más bien parte de diálogos que de monólogos. Un líder exitoso tiene que estar bien informado acerca de la organización, así como la forma de conducir los procesos de comunicación. Esto verifica que si el director quiere influir en el proceso de comunicación de una manera positiva, otras variables son complementarias y necesarias para comprender.

Las estructuras de comunicación de la organización y la cultura de la comunicación organizacional se convierten en requisitos previos que pueden apoyar y / o fortalecer a los directores y los maestros a trabajar hacia resultados exitosos.

### La comunicación y las organizaciones

La comunicación es tan viva en nuestro trabajo diario y la vida, fácilmente olvidamos lo mucho que afecta a qué y cómo hacemos las cosas. Una forma tradicional para describir la comunicación es como un proceso que incluye un emisor, un mensaje, canales, un receptor y la retroalimentación. La visión de la actualidad de la comunicación es compleja. La comunicación puede tener varios fines: satisfacer las necesidades individuales y sociales, cooperar y entender el mundo, así como una forma de distribuir información y mensajes. La comunicación se convierte en más que distribución de mensajes, se convierte en una interacción entre actores. Dependiendo de cómo se lleva a cabo la comunicación, en qué circunstancias y con qué actores, puede hacer que los resultados diferentes. La calidad de la comunicación depende tanto de los actores, como los directores y maestros, la situación real y sus requisitos previos. Una inmensa cantidad de variables están interactuando lo que significa que se crea la comunicación en el momento real y por lo tanto difícil de predecir.

La comunicación dentro de una organización difiere en algunos aspectos de otros procesos de comunicación. Las organizaciones tienen objetivos que cumplir y resultados esperados.

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

Las organizaciones son dependientes de los actores y de su historia, los valores y las actitudes. Mirar las organizaciones como sistemas sociales que interactúan y dependen del medio ambiente es un punto de partida.

Las escuelas como organizaciones públicas, servicios políticamente gobernados tienen sus propios requisitos. Los diferentes valores y actitudes tales como tener transparencia en los procesos y factores institucionales afectan el trabajo diario. Esto significa que organizaciones como las escuelas no se puede esperar que funcione como un actor sino que se compone de las tensiones y dilemas. Como líderes de organizaciones públicas los directores deben proporcionar razones y explicaciones de sus acciones que respalden las decisiones tomadas.

### Organizaciones como sistemas sociales

Una gran cantidad de investigación se ha llevado a cabo para entender cómo las organizaciones trabajan y funcionan.

Una forma de describir a organizaciones como las escuelas es como sistemas sociales abiertos combinando una perspectiva de sistema racional con el foco en la estructura y el entorno actual.

Se considera a menudo a la comunicación en las organizaciones como sistemas sociales para contribuir a crear una comunidad profesional y sensible. Ejemplos de elementos en una comunidad sensible que necesita ayuda en el proceso de comunicación es la falta de aceptación a diversidad, los valores fuertes y fundamentales, la desconfianza mutua, el trabajo individual, la falta de participación, y la negación.

### Estructura Organizacional

La estructura de la organización puede ser descripta como un esqueleto o una arquitectura del lugar de trabajo. Políticas, objetivos, contextos y niveles jerárquicos enmarcan lo que la organización puede lograr. Marcos externos son un punto de partida de las estructuras dentro de la organización. Se trata, en las escuelas, por ejemplo, de plan de estudios, los calendarios previstos y las reglas administrativas. A menudo, las estructuras formales conforman estructuras y relaciones que están estrechamente vinculados a la cultura de la organización informal. Ejemplos de este tipo de estructuras informales en las escuelas pueden ser rutinas sobre cómo colaborar y dividir la responsabilidad, así como la forma de utilizar el tiempo en relación con la enseñanza y el aprendizaje. Esto significa que a veces puede ser difícil de clasificar un fenómeno como la estructura o dependiente cultura porque la estructura y la cultura han influido en las actividades.

Las estructuras son necesarias para coordinar y facilitar el trabajo de todos los días y evitar conversaciones sobre temas que son una cuestión de rutina. Al mismo tiempo, la estructura puede ser limitante y negativa si se hace demasiado burocrática y controladora. Vistas estructurales de las organizaciones a menudo conducen a soluciones formales y técnicas a diferentes problemas.

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

Si bien el enfoque funcionalista sostiene que existe una estructura organizativa antes de las actividades de la organización, el enfoque interpretativo afirma que los actores dentro de las organizaciones tienen la capacidad de cambiar y construir estructuras.

Estructuras organizativas en esta perspectiva están estrechamente relacionadas con la cultura de la organización y se puede ver como una realidad social en parte constituida, y algunas veces transformadas, en la interacción en tiempo real.

Las estructuras organizativas, tales como reuniones, dan los requisitos previos para la forma de comunicarse en las escuelas. Ejemplos de estructuras que pueden afectar a la comunicación son la forma en que se tomen los objetivos y metas en cuenta en las conversaciones, cómo se organizan los profesores y los equipos docentes, cómo se desarrollan las reuniones, y cómo se proporciona el tiempo para diferentes tipos de conversaciones. Dependiendo de qué tipo de reuniones y su frecuencia, se pondrán de relieve las diferentes formas de contenido y comunicación.

### La cultura organizacional

Las culturas son a menudo ambiguas y difusas para capturar lo que como resultado hacen muchas perspectivas y definiciones. La cultura escolar es el conjunto implícito de entendimiento que da forma a opiniones de los profesores de la realidad, de la enseñanza y el propósito de la escuela.

La cultura escolar da sentido a lo que de otro modo podría ser visto como un comportamiento sin sentido. Dependiendo de lo que sucede, la cultura dentro de la escuela va a apoyar, preservar y / o dificultar diferentes iniciativas e ideas. Esto puede llevar a que algunos comportamientos no son cuestionados, mientras otros comportamientos se cambian fácilmente. La cultura se manifiesta a menudo a través de símbolos y proporciona a la organización una identidad. Aún así, la responsabilidad y la dimensión ética son conectadas al actor individual, incluso si las actitudes que se manifiestan en un grupo o cultura de una organización indican otra cosa. Los valores influyen en el proceso de liderazgo y la práctica organizativa y social, y que se hacen visibles como la cultura escolar. En lugar de ver la cultura como lo que es una organización, puede ser más útil mirar la cultura como algo que una organización tiene. Esto incluye la opinión de que la cultura de una organización es emergente y cambiante. Todos los actores y especialmente los líderes pueden influir en la cultura organizacional existente.

Las culturas escolares a menudo describen múltiples culturas en la misma escuela. Las diversas culturas a menudo se describen a través de metáforas y etiquetas, resaltando los valores fundamentales en el grupo estudiado. Individualismo, colaboración, formal - informal, control - apoyo, la estabilidad - cambio; son ejemplos de valores que constituyen las culturas en las organizaciones escolares.

Comunicación y cultura están estrechamente relacionadas. La comunicación se convierte en el medio en el que la cultura se hace visible. Al comunicar algunos valores y haciendo hincapié en determinados aspectos de la comunicación revela lo que es aceptado o no. La cultura emerge y se mantiene a través de los procesos de

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

comunicación de todos los actores involucrados. En la misma comunicación el tiempo es el único proceso que puede identificar y desafiar los patrones invisibles que existen en las organizaciones.

Puesto que la comunicación y la cultura son tan estrechas, ambos conceptos son interesantes cuando se analizan las escuelas. Tanto el proceso de liderazgo y la confianza en la comunicación es son vista como fundamental y va a mejorar la habilidad de los líderes para trabajar con la mejora escolar.

Estructura y cultura organizacional son requisitos previos para los procesos de comunicación en las escuelas. Dado que la estructura y la cultura no siempre van juntas, como partes integrantes de la organización, la conciencia del líder de las contradicciones que pueden presentarse junto con la forma en que utiliza el diálogo y la comunicación afecta el desarrollo de la estructura y la cultura. Esto implica que el ser un buen comunicador requiere conocimiento sobre las organizaciones y sus efectos sobre los procesos de comunicación. Cómo el líder y los seguidores entienden y reflexionan sobre los procesos de comunicación y de liderazgo y su relación con la organización afectará a los resultados de la organización. La comprensión y la reflexión pueden ser descriptas como una ceguera comunicativa y organizativa.

Cada organización tiene sus áreas de ceguera. La falta de comunicación dentro de la organización puede llevar a error observable, retardo, problemas de moral, y otras ineficiencias. Puesto que la comunicación es un fenómeno generalizado que revela el conocimiento de los actores tanto como comunicador, y cómo ellos entienden la estructura y la cultura de las organizaciones. Esto pone el foco en la capacidad del líder para dirigir un sistema comunicativo tanto como la habilidad individual para escuchar o transmitir información sobre los temas y detalles diferentes.

### Relaciones del personal y trabajo en equipo

Los directores juegan un papel importante en ayudar a los maestros, y la mayoría de los maestros agradecen la ayuda que los directores pueden proporcionar. Los directores son parte de un equipo y una parte valiosa del personal de la escuela.

Trabajar en una situación de equipo exige una comunicación abierta y frecuente entre el maestro y el director. Tener la presencia de la dirección en el aula es una ventaja, pero también requiere más trabajo por parte del profesor. El profesor tiene que ser capaz de comunicar las responsabilidades y funciones con eficacia mediante la supervisión. Cuantas más habilidades se puedan llevar a las aulas, más valiosa será. Estas habilidades se ven reforzadas por una buena relación de trabajo entre el profesor y los directores. El objetivo final del director en un aula es permitir y ayudar al maestro, para mejorar la enseñanza en la misma.

El maestro debe ayudar al director en la ejecución de la instrucción y seguimiento de las políticas de la escuela. El director también debe reconocer la posición de liderazgo entre el educador y los alumnos, así como entre los profesores. Cuando acepta la asignación de

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

director, también acepta la dirección de los profesores que se les han asignado. Los profesores están obligados a aceptar las decisiones que se requieren, del mismo modo que están obligados a preservar la seguridad en el aula, el pasillo y patio. Es necesario que los directores y los maestros aprendan a llevarse bien con los demás si es que van a trabajar como un equipo.

### Relaciones del Personal

El personal de la escuela se compone de muchas personas con diferentes estilos de trabajo y los diferentes estilos de gestión de los educadores. Directores y maestros que están comprometidos con el trabajo en equipo deben demostrar respeto mutuo y la buena voluntad, así como hacia los estudiantes.

Las siguientes sugerencias pueden ayudar a los maestros a desarrollar un papel positivo en el trabajo.

- Hacer preguntas acerca de las tareas.
- Asistir a las reuniones.
- Complementar entre sí para lograr un trabajo bien hecho.
- Mostrar un interés sincero en las otras actividades que no le competan.
- Mostrar a los profesores las normas de comportamiento en el aula.
- Ser leal a los profesores, estudiantes y administradores.
- Discutir los problemas con el personal adecuado.
- Conocer y respetar las reglas de la escuela.
- Evitar criticar maestros.
- Ofrecer sus servicios para el profesor.
- Desarrollar una actitud amistosa.

### Trabajo en Equipo

La comunicación eficaz es la piedra angular de un buen equipo. Con el fin de lograr una comunicación efectiva, diferentes tipos de habilidades se deben utilizar para transmitir mensajes. Las destrezas de interacción nos permiten decirle a la gente que estamos interesados en ellos y lo que estamos diciendo o haciendo. La regeneración es importante en los esfuerzos del equipo. El feedback nos permite que los demás sepan cómo lo están haciendo, y nos permite conocer información acerca de nuestra propia actuación. La eliminación de las barreras de comunicación logrará una eficaz interacción proporcionando una comprensión clara de lo que se espera de ellos dentro y fuera del aula.

El establecimiento de un vocabulario común es la clave para una comunicación efectiva en el aula. Un problema que inhibe el desarrollo de un equipo fuerte es la falta de una base común de referencia y comprensión. Los maestros utilizan el mismo lenguaje técnico cuando se habla de evaluación, el rendimiento del estudiante, la planificación y las técnicas educativas.

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

Los maestros pueden tener diferentes conocimientos a una situación de aula. Habrá maestros que tiene cierto tipo de información acerca de los estilos de aprendizaje y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes de forma individual. Y se presentarán otros maestros que priorizan maximizar el aprendizaje de todos los estudiantes, dando a cada estudiante más tiempo de instrucción. El maestro puede combinar sus conocimientos para hacer el aula más propicia para el aprendizaje de los estudiantes.

Educadores eficaces necesitan tener sus funciones claramente definidas por el director, y deben recibir la supervisión y el apoyo en el aula. El profesor y el director deben discutir lo siguiente con el fin de ser un equipo eficaz en el aula:

- Metas para la Clase
- Responsabilidades del maestro
- Aprender áreas de experiencia de los demás
- Programar el tiempo de planificación de cursado
- Evaluación de los estudiantes
- Métodos de instrucción que se utilizarán en el aula
- Cómo dar instrucciones
- Reglas de la escuela y de la clase
- Disciplina

Además de éstos, el director y el maestro también deben utilizar las siguientes estrategias básicas que se detallan a continuación:

- Actitudes y sentimientos tanto del director y del maestro
- La comprensión de las similitudes y diferencias entre los miembros del equipo
- El desarrollo de un vocabulario común
- Asegurarse de que se dan instrucciones claras
- No tener miedo de hacer preguntas
- El equipo debe trabajar activamente para crear un clima de cooperación

Una vez que el profesor y el director discuten los criterios, el educador va a entender cuál es su papel en el aula.

### Fortalecimiento de la Comunicación en la Familia-Escuela

La comunicación es la esencia de la educación. La comunicación en la escuela es una parte dinámica del éxito de la educación. Una efectiva comunicación bidireccional es citada como un rasgo necesario para el éxito en todos los niveles educativos, desde la junta escolar al director, personal administrativo y al maestro.

Ya no puede un educador sobrevivir con tan sólo deslizar un boletín mensual en la mochila del alumno y la garantía de que el mismo llegue a mano de sus padres. En una época de acceso instantáneo y con una demanda del 24/7, las escuelas deben ser capaces de gestionar el flujo de información no sólo de maestro a los estudiantes sentados en un aula, sino también entre ellos mismos y con los padres en el hogar.

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

Los directores de las instituciones deben ser capaces de manejar los medios de comunicación en todo su despliegue para obtener la mayor información de lo que ocurre en su propio establecimiento y a su vez adaptar al personal de la escuela a ser creativo e innovador como los medios de comunicación vigentes y las expectativas de una rápida expansión.

¿Qué tipo de comunicaciones son más eficaces para construir, mantener y fortalecer una comunidad entre la escuela y los padres, estudiantes, maestros, administradores, líderes de la comunidad, los grupos sociales, las empresas, los líderes políticos, los contribuyentes y los vecinos?

Las características claves asociadas con el mejoramiento académico incluyen altos estándares y expectativas para todos los estudiantes y el currículo, el liderazgo eficaz, desarrollo profesional enfocado, la monitorización frecuente de la enseñanza y el aprendizaje, y los padres y la comunidad. La importancia de establecer y mantener el sentido, la comunicación de dos vías, directo entre las escuelas, los padres y la comunidad es uno de los rasgos definitorios de padre eficaz y la participación comunitaria.

Las escuelas siguen luchando para involucrar a las familias en ayudar a sus hijos a tener éxito. Las relaciones hogar-escuela se caracterizan a menudo como centradas en las prioridades de la escuela e iniciadas por las escuelas, a expensas de ignorar las preocupaciones y experiencias de las familias con respecto a sus hijos. Los padres y los directores citan la falta de tiempo como la barrera más común para una mayor participación, pero la falta de planificación de las asociaciones y la falta de entendimiento mutuo, son los dos mayores obstáculos para la participación de la familia efectiva.

Otros factores que afectan a una mayor participación de la familia incluyen las experiencias negativas anteriores con la escuela, el idioma y las diferencias culturales, la ausencia de solicitudes e invitaciones de la escuela para la participación de la familia, las limitaciones, la falta de transporte y los sentimientos de insuficiencia o ineficacia en el trato con la escuela.

Los maestros también luchan con el aumento de la participación familiar en la educación de los niños. Los maestros nuevos son más propensos a informar de la comunicación con y la participación de los padres como su mayor problema. Otras barreras desde la perspectiva de un profesor son la baja eficacia de enseñanza, experiencias negativas con los padres, la incertidumbre sobre el trabajo con familias diversas y apoyo escolar inadecuado para los esfuerzos de participación.

Referente a la organización y las prácticas institucionales, sobre todo en las escuelas secundarias de la escuela tradicional, a menudo desalientan que miembros de la familia se involucren.

Las escuelas pueden hacer cambios que las hacen más acogedoras con atractivos lugares, menos jerárquica y más personal. Estos cambios institucionales incluyen la creación de escuelas dentro de escuelas, el establecimiento de centros comunitarios o

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

de los padres en las escuelas, el uso de programas de cooperativas para padres; y asegurando que los padres son un respetado y valorado co-iguales en las estructuras organizativas como curriculares, programación de los cursos, la evaluación, los comités de presupuesto y que participan en los consejos de administración y los equipos de mejora de la escuela.

### La Comunicación como medio de inclusión

La comunicación es la base del compañerismo efectivo. Para construir lazos con las familias y la comunidad que mejorará el rendimiento estudiantil, las escuelas deben primero hablar, y escuchar, a los padres, los grupos comunitarios, líderes empresariales y otros que tengan interés en el aprendizaje del estudiante. Cualquier método debe adaptarse a los diversos dialectos, las necesidades culturales y estilos de vida de todas las partes. Esto significa que la escuela a menudo debe tomar la iniciativa para llegar a su comunidad y los padres.

El compañerismo efectivo requiere la colaboración mutua sostenida y apoyo del personal de las escuelas y de las familias en el hogar, en la escuela y en la comunidad. Se requiere de un ambiente escolar que da la bienvenida a sus socios y les anima a formular preguntas y expresar sus preocupaciones, así como para participar de forma adecuada en la toma de decisiones. Una vez que a los miembros de la comunidad se les da una participación significativa, se desarrolla un sentido de propiedad y orgullo. Esto lleva a nuevas innovaciones, las contribuciones y el apoyo, que conduce al éxito y más éxito.

La mayoría de las familias y los grupos de la comunidad no tienen la información necesaria o la formación para ser parte de la comunidad educativa. La falta de comprensión de las políticas y procedimientos de la escuela fomenta las percepciones erróneas y la desconfianza. La interpretación de los datos de rendimiento escolar puede ser difícil. La escuela debe educar no sólo a sus estudiantes y sus familias, sino a la comunidad también. La información debe ser clara y fácilmente comprensible. Debe ser oportuna. Boletines, folletos, correos electrónicos, comunicados de prensa, sitios web, foros vecinales, llamadas telefónicas, visitas domiciliarias y reuniones son sólo algunos de la gran variedad de métodos que pueden ser utilizados con éxito para sacar información.

La capacitación para los padres y el personal escolar es otro elemento importante en la confianza.

Mientras que los padres quieren jugar un papel importante en la educación de sus hijos, a menudo no saben cómo pueden ayudar mejor a sus hijos. Los talleres, noches familiares, información de instrucción y materiales de referencia que proporcionan conocimientos sobre una variedad de temas, tales como los programas escolares de seguridad para niños, habilidades de crianza, servicios de apoyo académico, manejo de conflictos, el desarrollo infantil, las pruebas estandarizadas, planes de estudio y tareas; y son valorados por los padres. El personal escolar también necesita formación sobre cómo trabajar eficazmente con los padres, tutores y miembros de la comunidad.

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

La comunicación personal directa puede construir un mejor entendimiento y un sentido de propósito compartido. Sin embargo, en muchos casos, y sobre todo más allá del nivel primario, la única comunicación directa que un padre tiene con un profesor es negativa. Las escuelas que hacen cumplir las políticas que requieren que los docentes procedan en un vínculo regular con las familias han mejorado el rendimiento estudiantil.

La retroalimentación positiva cuando un niño da buenos resultados crea un sentido de buena voluntad entre los padres y las escuelas que pueden ser muy beneficiosos cuando surgen problemas.

Cuanto mayores sean los lazos con la comunidad, más recursos estarán disponibles para la escuela. Los distritos escolares, organizaciones comunitarias, agencias públicas, colegios y universidades locales, agencias estatales de educación, la comunidad empresarial local y fundaciones son todas las posibles fuentes de fondos, conocimientos especializados y asistencia. Como entidades públicas, las escuelas deben proporcionar valor a la comunidad con el fin de mantener el apoyo público.

Las comunidades que entienden lo que está pasando en sus escuelas y las apoyan valoran su escuela como más importante que las comunidades que no creen que la escuela esté haciendo un buen trabajo. Las familias y los miembros de la comunidad se unen a los maestros y personal de la escuela en las actividades de formación de equipos, discutiendo y el establecimiento de metas educativas y la elaboración de estrategias para el logro de los objetivos.

La creación de un lazo y el cuidado, necesita tiempo y compromiso por parte de todos los interesados. Cada comunidad es única y el éxito rara vez llega fácilmente. Es necesario comenzar el vínculo mediante la identificación de objetivos de la comunidad para sus estudiantes, en consulta con las familias, los estudiantes, los residentes, los educadores y socios de la comunidad. Enfocarse en las fortalezas, intereses y necesidades de cada uno para ayudar a diseñar, implementar y evaluar las actividades que permitirán alcanzar los objetivos. El establecimiento de objetivos debe ser concreto, con resultados verificables y plazos.

El personal de la escuela, los padres y las organizaciones deben utilizar los datos disponibles para determinar qué condiciones para el aprendizaje están en su lugar, los cambios que se necesitan hacer y las expectativas que razonablemente puedan ser establecidos. Debe haber flexibilidad para adaptar o eliminar programas o actividades que no están teniendo éxito o cuando las condiciones cambian.

La evaluación continua de la efectividad es un elemento fundamental de cualquier nuevo vínculo. Las modificaciones en el tiempo ayudan a una escuela para construir sobre su éxito. Un programa de relaciones públicas efectivas promueve, la comunicación de dos vías planeada, en curso entre la escuela y su comunidad. Ayuda a construir una relación honesta entre la escuela y sus grupos de interés que se traduce en mejores programas educativos y experiencias de los estudiantes.

## METODOLOGÍA

El Proyecto de Intervención desarrollado está basado en una primera etapa de tipo exploratoria, teniendo en cuenta que nos sirvió para identificar el problema concretamente. Los instrumentos empleados para la recolección de datos son: Observación in situ, Entrevistas y Encuestas.

Para poder establecer el método de intervención más adecuado primero se realizó un proceso de recolección de datos. La validez y confiabilidad de la información que se extrajo de los datos estuvieron sujetas a la validez y confiabilidad de las fuentes.

El proceso de recolección de datos estuvo orientado primeramente por una observación directa de la escuela IPEM N° 181, con el fin visualizar y acercarse en forma directa a la realidad cotidiana de la institución, sus características, el perfil comunicacional de sus empleados y su funcionamiento en general.

De este modo se identificaron los problemas en el aspecto comunicacional, que buscaron ser resueltos a través del mejoramiento de la comunicación interna en la organización.

El proceso de recolección de datos tuvo como base tres fases para la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos que luego se sistematizaron para elaborar un diagnóstico. La primera, consistió en la observación directa de la institución a nivel interno, lo cual implicará una revisión sistemática de las características, comportamientos, cultura y clima organizacional.

La segunda consistió en el análisis de documentos de la organización (misión, visión).

La tercera fase, permitió la aplicación a su vez de dos herramientas: La primera, una entrevista con la dirección de la institución que permitió la construcción del pre-diagnóstico general, y la segunda, la aplicación de una encuesta para el personal educativo dirigida a la construcción del diagnóstico en su profundidad.

Finalmente se expone el concepto de comunicación bajo una visión integradora, referida a aportes conceptuales y metodológicos de la Comunicación Organizacional, lo que permitió desarrollar una propuesta comunicativa en base a los recursos humanos de la institución y los elementos de acción posible.

En síntesis, el proyecto de intervención se desarrolló en cuatro fases:

1. Proceso de observación, entrevistas, encuestas y análisis de datos.
2. Elaboración de Marco Teórico
3. Elaboración del Diagnóstico Organizacional.
4. Formulación de la propuesta “Plan de comunicación interna para la Institución Educativa IPEM N° 181 Brig. Gral. Cornelio Saavedra”.

## PROCESO

### PREDIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ESCUELA IPEM N° 181 Brig. Gral. Cornelio Saavedra.

El pre-diagnóstico es una fase de la intervención realizada a través del proceso de observación, análisis del material y registro documental de carácter interno sobre la escuela IPEM N° 181. Esta fase cumplió el propósito de caracterizar la realidad comunicacional actual de la organización, permitiendo así una aproximación a la estructura interna.

#### Técnicas

En el desarrollo metodológico del pre-diagnóstico se priorizaron dos estrategias: la observación directa de los procesos internos de comunicación y la realización de entrevistas. Se realizaron un total de cuatro entrevistas dirigidas a la dirección de la institución

#### Formación de la organización

Los empleados de la organización son contratados a través de concurso abierto para toda la provincia donde aquellos postulados, en la junta de calificación, que presentan mayor puntaje docente son los beneficiados con el puesto. Existe un cargo en particular que es el de portera que es seleccionado por la Dirección de la institución.

#### Estado comunicacional

La gestión de comunicación interna en las organizaciones es muy importante. En la escuela Brig. Gral. Cornelio Saavedra, como en el común de las escuelas (según la autora María del Mar Gómez), es extremadamente difícil de tratar un problema tan amplio como la comunicación en las escuelas porque existen muchos aspectos del problema a considerar. Los directores y maestros parecen estar plagado continuamente de los comúnmente llamados "problemas de comunicación".

En IPEM N°181 los problemas de comunicación interna son fundidos por falta de decisiones y de rigidez a la hora de tomar una determinación desde el área de la dirección. Los canales de comunicación establecidos no son utilizados por todos los miembros de la Institución y por ende dificultan las interrelaciones entre los agentes comunicacionales.

La escuela maneja tres medios de comunicación regularmente que promueven la interrelación entre los comunicadores: carteleras, email y comunicación oral, sin embargo, ninguno se puede considerar como un medio eficaz. En cuanto a las carteleras, no todo el personal les presta la atención necesaria y son demasiado extensas, se visualiza que hay mucha información poco importante que lo único que hace es ocupar espacio y perturbar la atención de los temas centrales.

El e-mail por su parte no es aceptado en su totalidad por todos los actores comunicativos, teniendo docentes que se reusan a hacer uso de esa herramienta porque manifiestan de que su edad es un condicionante. Por otro lado en muchas ocasiones llegan demasiados mensajes a los buzones, lo que produce sensación de pereza en los usuarios y no los leen

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA

JULIAN E. MEDINA

La comunicación oral es el método por excelencia de interrelación. El inconveniente se manifiesta en que existe una dicotomía entre lo que se dice y lo que se percibe. Teniendo dificultades para demostrar que se indicó un proceder en un momento indicado y no se está cumpliendo con el mismo.

## DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN IPEM N°181

### SELECCIÓN DE HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el diagnóstico general se diseñó una encuesta, la cual arrojó datos sobre las fallas en los flujos de información, relacionadas con carencia de medios, mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de los destinatarios. En esta tercera fase se aplicó la encuesta a una muestra total de 136 personas, equivalente al 90,67% de la población que conforma el personal de docentes, no docentes y personal administrativo.

### Población

La población total de la escuela, conformada por 152 personas, se distribuye de la siguiente forma:

**Tabla 3. Población de escuela IPEM N°181 Brig. Cornelio Saavedra**

Cargo	Número de Personas
<b>Directora</b>	1
<b>Vice-Director</b>	1
<b>Personal</b>	150
<b>Total</b>	152

**Tabla 4. Distribución de la población de Personal**

Cargo	Número de Personas
<b>Docentes</b>	121
<b>No Docentes</b>	21
<b>Pasivos</b>	8

Determinación de la muestra

Se trata de una muestra total de 136 personas encuestadas, la cual es equivalente al 90,66% de la muestra total de la Institución. La muestra está agrupada en el personal. No se realiza la encuesta en el personal de Vice-Dirección ya que responde directamente a la Directora; para el cual se ha realizado 4 entrevistas personales.

**Tabla 5. Distribución de muestra según cargo y área**

<b>Cargo</b>	<b>Área de la Organización</b>	<b>Población</b>
<b>Docentes</b>	Personal	121
<b>Preceptores</b>	Personal	10
<b>Gabinetista</b>	Personal	1
<b>Bibliotecaria</b>	Personal	1
<b>Técnico Administrativo</b>	Personal	2
<b>Pro-secretaría</b>	Personal	1
<b>Secretaría</b>	Personal	1
<b>Coordinador de cursos</b>	Personal	4
<b>Portera</b>	Personal	1
<b>Pasivos</b>	Personal	8
<b>TOTAL</b>		150

Elaboración de las encuestas

Teniendo en cuenta, que el principal objetivo es el de identificar las necesidades de comunicación interna de la institución, se diseñaron 26 preguntas orientadas bajo dos propósitos fundamentales:

1. Comprender las falencias de la utilización de los medios de comunicación disponibles en la organización.

2. Determinar el nivel de satisfacción de los empleados en la organización respecto a la comunicación que se produce internamente.

En la construcción de las preguntas de la encuesta se tuvieron en cuenta cuatro variables de estudio: la interrelación propiamente dicha, el ambiente laboral, la cultura y las actitudes.

**Tabla 6. Estructura de la encuesta**

<b>Preguntas</b>
<b>1. ¿La directora comunica una misión clara y una visión coherente con la del IPEN N° 181?</b>
<b>2. ¿La directora desarrolla el plan de mejora de la escuela en forma continua?</b>
<b>3. ¿La directora fomenta un ambiente seguro y positivo para los estudiantes y personal?</b>
<b>4. ¿La directora aplica el respeto mutuo?</b>
<b>5. ¿La directora comunica expectativas claras?</b>
<b>6. ¿La directora apoya el desarrollo profesional?</b>
<b>7. ¿La directora visita las aulas?</b>
<b>8. ¿La directora coordina el funcionamiento diario de la escuela?</b>
<b>9. ¿La directora promueve la comunicación efectiva?</b>
<b>10. ¿La directora demuestra un comportamiento profesional?</b>
<b>11. ¿La directora promueve el logro del estudiante y la mejora continua de la escuela?</b>
<b>12. ¿La directora promueve el uso de la investigación basada en programas y prácticas educativas?</b>
<b>13. ¿La directora usa una variedad de fuentes de datos para tomar decisiones sobre el rendimiento del estudiante?</b>
<b>14. ¿El tiempo de aprendizaje es el adecuado para el desarrollo de los contenidos?</b>
<b>15. ¿La escuela otorga un programa educativo de alta calidad?</b>
<b>16. ¿Los maestros nuevos reciben un programa de asesoría educativo?</b>
<b>17. ¿Los maestros en esta escuela se basan en gran medida en los libros de texto, cuadernos de trabajo y otros materiales de educación para el aprendizaje?</b>
<b>18. ¿Los materiales didácticos están actualizados y en buenas condiciones?</b>
<b>19. ¿Los profesores de esta escuela planean y trabajan juntos en nivel de grado, de forma vertical, o en otros grupos de trabajo?</b>
<b>20. ¿Los maestros se aseguran de que los planes de las lecciones están alineados con los estándares del estado?</b>
<b>21. ¿Los maestros se aseguran de que los planes de lecciones abordarán las necesidades individuales de los estudiantes en la clase?</b>
<b>22. ¿Los maestros tienen los recursos, insumos y materiales que necesitan para hacer su trabajo?</b>
<b>23. ¿Los maestros reciben información de las actividades a desarrollar?</b>
<b>24. ¿Se realizan reuniones de trabajo para escuchar distintas opiniones sobre la escuela?</b>
<b>25. ¿Lleva trabajo a su casa?</b>
<b>26. ¿Los maestros utilizan los canales de comunicación que la dirección promueve?</b>

LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA  
JULIAN E. MEDINA

El cuestionario presenta 26 preguntas, todas son cerradas, con posibilidad de calificación según la Escala de Likert, con cinco opciones de respuesta (Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca).

Tabulación de las encuestas

En la primera parte de la tabulación de las encuestas se presenta un análisis cuantitativo donde se presentan gráficos que sintetizan la información, al final de las preguntas se realiza un análisis completo de la información recabada.

Pregunta 1. ¿La directora comunica una misión clara y una visión coherente con la del IPEM N° 181?

Un 52% manifiesta que “algunas veces” la información transmitida es coherente con la misión y visión de la Institución, el 37% afirma que “casi nunca” o “nunca” y el 11% restante dice “casi siempre”.

**Gráfico 2. Gráfico de Torta de Pregunta N° 1 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 2. ¿La directora desarrolla el plan de mejora de la escuela en forma continua?

En cuanto al desarrollo de un plan de mejora continua en la escuela, el 71% de los trabajadores opina que “algunas veces” se presenta frente a un 29% que manifiesta que “casi siempre” éstos cumplen con esa característica.

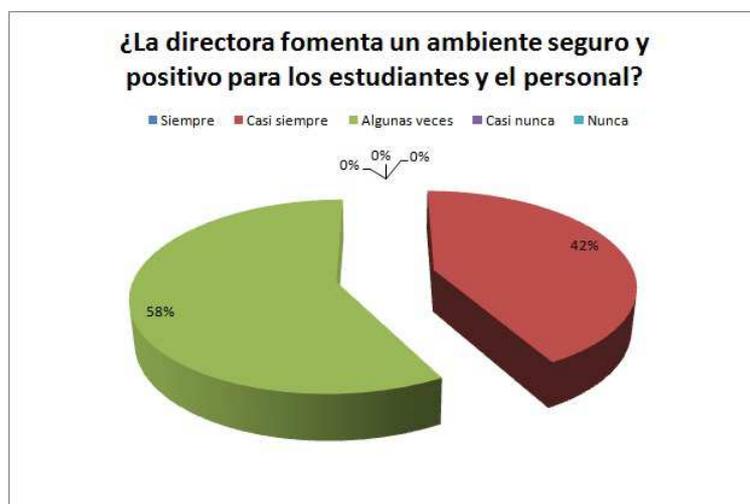
**Gráfico 3. Gráfico de Torta de Pregunta N° 2 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 3. ¿La directora fomenta un ambiente seguro y positivo para los estudiantes y personal?

Un 58% de los trabajadores opina que “algunas veces” la directora fomenta un ambiente seguro y positivo, frente un 42% que manifiesta que la directora “casi siempre” lo realiza.

**Gráfico 4. Gráfico de Torta de Pregunta N° 3 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 4. ¿La directora aplica el respeto mutuo?

Un 66% de los encuestados opinó que “casi siempre” es respetuoso el trato que recibe por parte de la directora; el 26% expresó sólo “algunas veces”; el 5% opinó que “casi nunca” y el restante 3% opinó que “nunca”.

**Gráfico 5. Gráfico de Torta de Pregunta N° 4 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 5. ¿La directora comunica expectativas claras?

En el grupo de los operadores el 53% de ellos manifestaron que la información que reciben “casi siempre” es clara y un 32% expresó que “siempre” lo es.

**Gráfico 6. Gráfico de Torta de Pregunta N° 5 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 6. ¿La directora apoya el desarrollo profesional?

Un 21% opinó que “casi siempre” es apoyado el desarrollo profesional; un 76% expresó que “algunas veces” lo apoya y el restante 3% opinó que “casi nunca”.

**Gráfico 7. Gráfico de Torta de Pregunta N° 6 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 7. ¿La directora visita las aulas?

El 12% opinó que “casi siempre” la directora visita las aulas; un 64% expresó que “algunas veces” y el restante 24% opinó que “casi nunca”.

**Gráfico 8. Gráfico de Torta de Pregunta N° 7 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 8. ¿La directora coordina el funcionamiento diario de la escuela?

Un 81% opinó que “casi siempre”; el 16% expresó que “algunas veces” lo realiza y el restante 3% opinó que “casi nunca”.

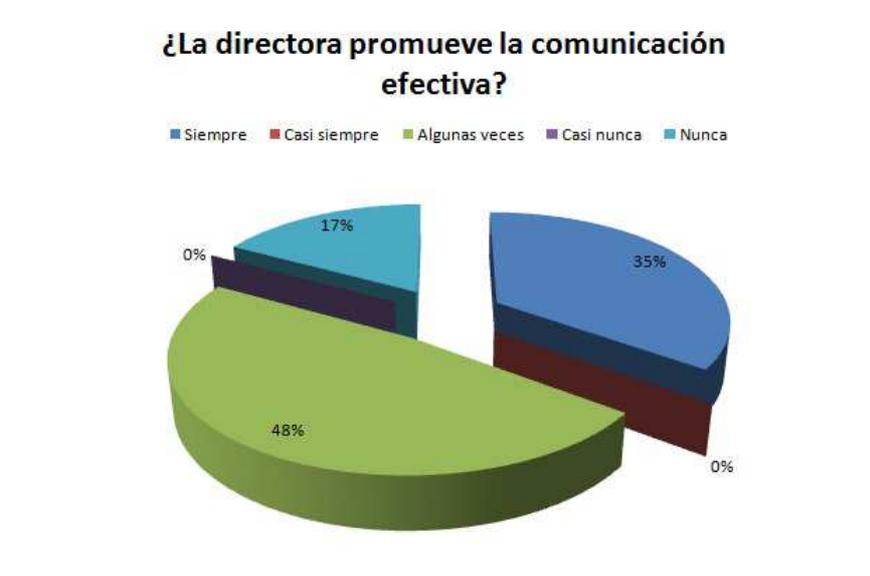
**Gráfico 9. Gráfico de Torta de Pregunta N° 8 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 9. ¿La directora promueve la comunicación efectiva?

Del 100% de la muestra de trabajadores, un 48% considera que “algunas veces” la comunicación es efectiva, el 35% considera que “siempre” se promueve la comunicación efectiva frente a un 17% que opina que tiene una directora la cual “nunca” promueve la comunicación efectiva.

**Gráfico 10. Gráfico de Torta de Pregunta N° 9 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 10. ¿La directora demuestra comportamiento profesional?

Un 62% manifiesta que “siempre” adopta un comportamiento profesional, el 27% afirma que “casi siempre” y el 11% dice que “nunca” o “casi nunca”.

**Gráfico 11. Gráfico de Torta de Pregunta N° 10 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 11. ¿La directora promueve el logro del estudiante y la mejora continua de la escuela?

En el grupo de los operadores el 58% de ellos manifestaron que la mejora continua “casi siempre” la realiza y un 42% expresó que “siempre” lo hace.

**Gráfico 12. Gráfico de Torta de Pregunta N° 11 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 12. ¿La directora promueve el uso de la investigación basada en programas y prácticas educativas?

Un 53% de los trabajadores opina que “algunas veces” la directora promueve el uso de investigación, frente un 47% que manifiesta que la directora “casi nunca” o nunca lo realiza.

**Gráfico 13. Gráfico de Torta de Pregunta N° 12 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 13. ¿La directora usa una variedad de fuentes de datos para tomar decisiones sobre el rendimiento del estudiante?

En cuanto al uso de variedades de fuentes para la toma de decisiones sobre el rendimiento del estudiante, el 41% de los trabajadores opina que “algunas veces” se realiza; el 20% manifiesta que “casi nunca” y el 39% manifiesta que “nunca”.

**Gráfico 14. Gráfico de Torta de Pregunta N° 13 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 14. ¿El tiempo de aprendizaje es el adecuado para el desarrollo de los contenidos?

Un 15 % de los encuestados respondió con “casi siempre”; el 67% expresó sólo “algunas veces”; y el 18% restante opinó que “casi nunca”.

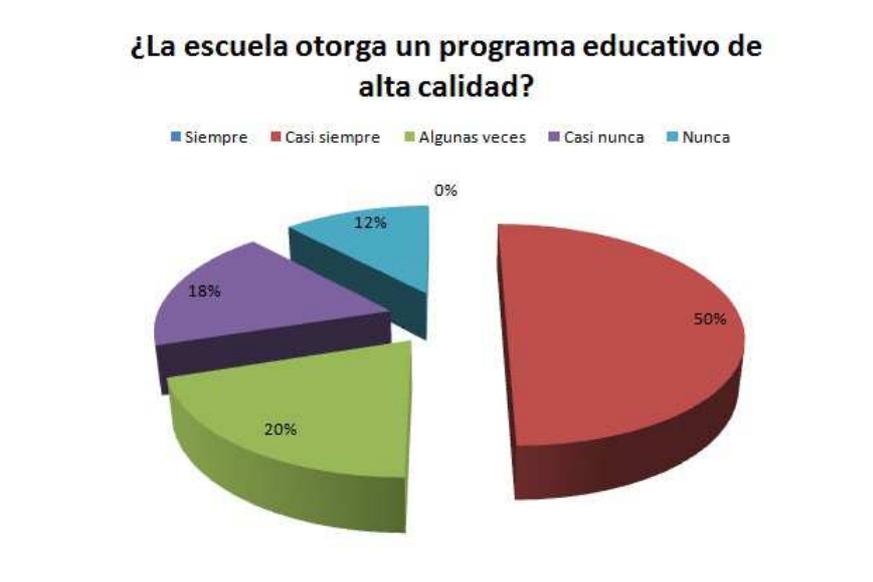
**Gráfico 15. Gráfico de Torta de Pregunta N° 14 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 15. ¿La escuela otorga un programa educativo de alta calidad?

En el grupo de los operadores el 50% de ellos manifestaron que “casi siempre” lo realiza, un 20% dijo que “algunas veces”; un 18% dijo que “casi nunca” y un 12% expresó que “siempre” lo hace.

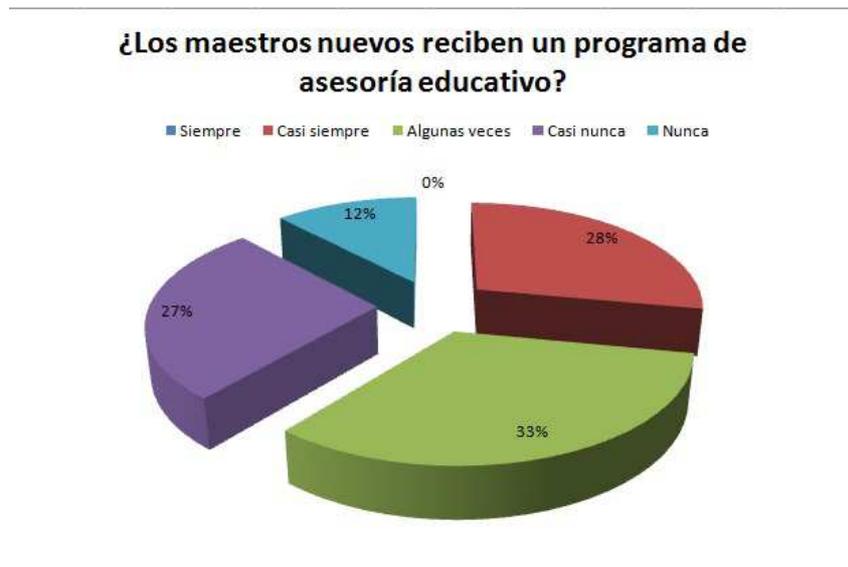
**Gráfico 16. Gráfico de Torta de Pregunta N° 15 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 16. ¿Los maestros nuevos reciben un programa de asesoría educativo?

Un 33% de los trabajadores opina que “algunas veces” los maestros nuevos reciben una asesoría, un 28% dice que “casi siempre”; frente a un 27% que manifiesta que “casi nunca” y un 12% nunca lo reciben.

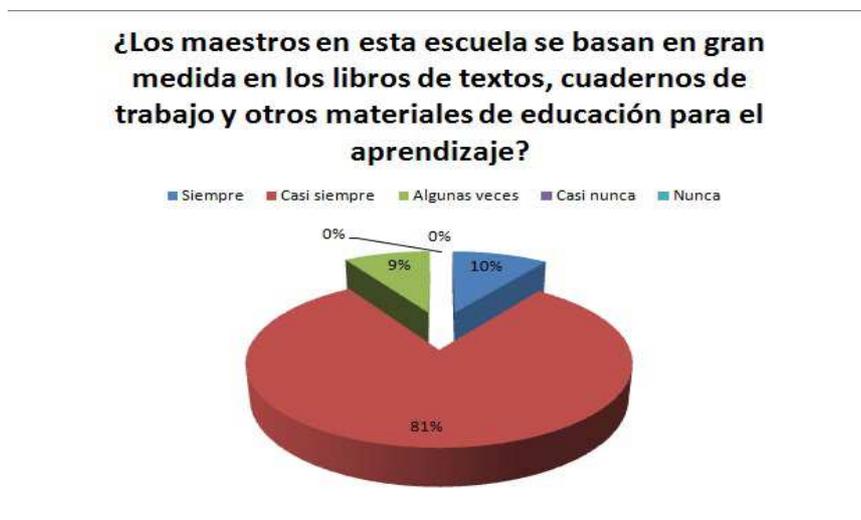
**Gráfico 17. Gráfico de Torta de Pregunta N° 16 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 17. ¿Los maestros en esta escuela se basan en gran medida en los libros de textos, cuadernos de trabajo y otros materiales de educación para el aprendizaje?

En cuanto al uso de materiales de estudio, el 81% de los trabajadores opina que “casi siempre” se usan; el 10% manifiesta que “siempre” y el 9% manifiesta que “algunas veces”.

**Gráfico 18. Gráfico de Torta de Pregunta N° 17 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 18. ¿Los materiales didácticos están actualizados y en buenas condiciones?

Un 25 % de los encuestados respondió con “casi siempre”; el 56% expresó sólo “algunas veces”; y el 19% restante opinó que “casi nunca”.

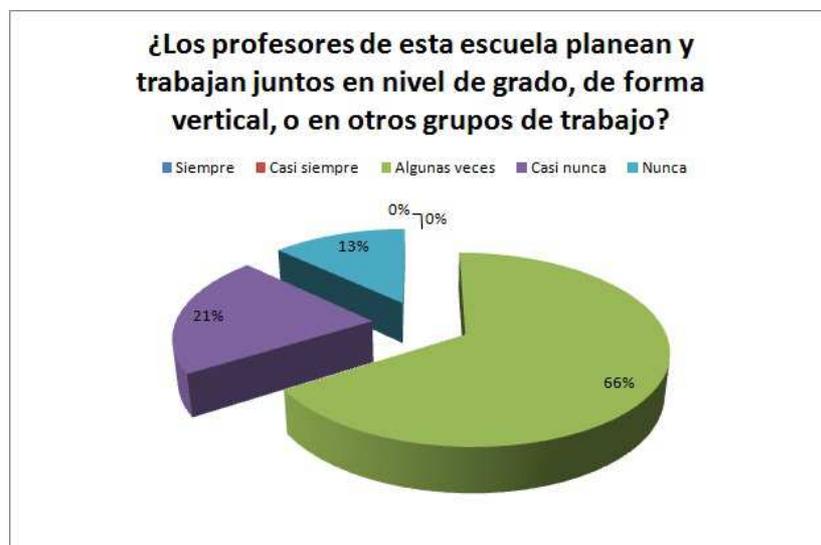
**Gráfico 19. Gráfico de Torta de Pregunta N° 18 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 19. ¿Los profesores de esta escuela planean y trabajan juntos en nivel de grado, de forma vertical, o en otros grupos de trabajo?

Un 66% de los trabajadores manifiesta que “algunas veces” es fácil trabajar con sus compañeros, el 21% que “casi nunca” y el 13% restante que “nunca”.

**Gráfico 20. Gráfico de Torta de Pregunta N° 19 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 20. ¿Los maestros se aseguran de que los planes de las lecciones están alineados con los estándares del estado?

Un 41% de los trabajadores opina que “algunas veces” los maestros cumplen con los estándares, un 16% dice que “casi siempre”; frente a un 24% que manifiesta que “casi nunca” y un 19% nunca lo realizan.

**Gráfico 21. Gráfico de Torta de Pregunta N° 20 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 21. ¿Los maestros se aseguran de que los planes de lecciones abordarán las necesidades individuales de los estudiantes en la clase?

En cuanto al cumplimiento de las necesidades individuales, el 71% de los trabajadores opina que “casi siempre” se realiza; el 20% manifiesta que “siempre” y el 9% manifiesta que “algunas veces”.

**Gráfico 22. Gráfico de Torta de Pregunta N° 21 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 22. ¿Los maestros tienen los recursos, insumos y materiales que necesitan para hacer su trabajo?

Un 55 % de los encuestados respondió con “casi siempre”; el 36% expresó sólo “algunas veces”; y el 9% restante opinó que “casi nunca”.

**Gráfico 23. Gráfico de Torta de Pregunta N° 22 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 23. ¿Los maestros reciben información de las actividades a desarrollar?

Un 61% de los trabajadores manifiesta que “algunas veces” recibe información sobre eventos y actividades, frente un 16% que dice “casi siempre”; un 12% “casi nunca” y un 11% “nunca” recibir información sobre eventos y actividades que desarrolla la institución.

**Gráfico 24. Gráfico de Torta de Pregunta N° 23 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 24. ¿Se realizan reuniones de trabajo para escuchar distintas opiniones sobre la escuela?

Las respuestas a esta pregunta presentan una tendencia porcentual. La distribución porcentual entre las opciones “casi siempre”, “algunas veces” y “casi nunca” es de 48%, 39% y 13% respectivamente.

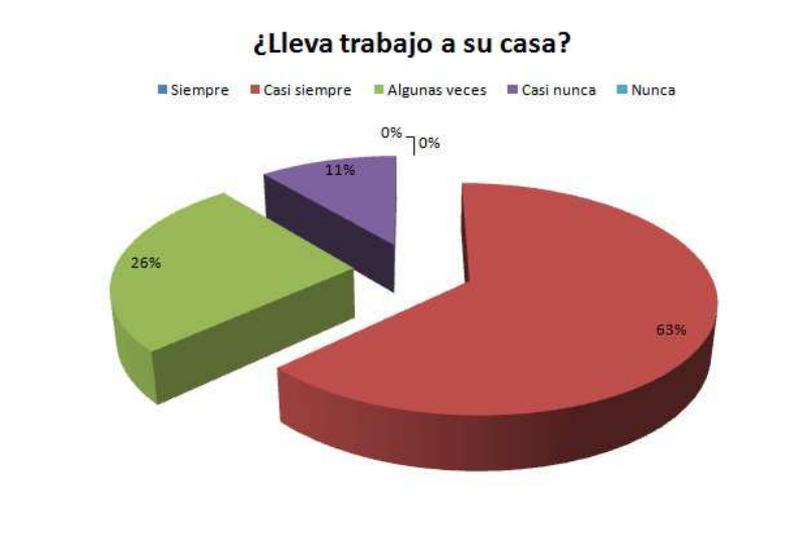
**Gráfico 25. Gráfico de Torta de Pregunta N° 24 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 25. ¿Lleva trabajo a su casa?

Un 63% de los encuestados respondió con un “casi siempre”; el 26% expresó sólo “algunas veces”; y el 11% restante opinó que “casi nunca”.

**Gráfico 26. Gráfico de Torta de Pregunta N° 25 de las encuestas realizadas en IPEM N°181**



Pregunta 26. ¿Los maestros utilizan los canales de comunicación que la dirección promueve?

Del 100% de los trabajadores, un 60% de los trabajadores opina que “algunas veces” puede acceder fácilmente a los canales de comunicación que promueve la institución, el 37% opina que “siempre” y el 3% restante dice que “casi nunca” puede acceder a los medios de comunicación.

**Gráfico 27. Gráfico de Torta de Pregunta N° 26 de las encuestas realizadas en IPPEM N°181**



ANÁLISIS

A menudo, durante un conflicto serio, hay muy poca comunicación entre las partes involucradas y también hay poco intercambio de información, las intenciones y las creencias. La naturaleza del conflicto intratable, por definición, excluye la posibilidad de que las personas están buscando activamente la reconciliación.

Antes de que un conflicto llegue a ese punto, sin embargo, las partes podrían encontrarse en un período de aumento de las tensiones. Hay dos reacciones posibles a esta situación.

- Por un lado, podemos ver a los actores aumentar la comunicación en un intento de impedir el estallido de hostilidad.
- Por otro lado, los canales de comunicación entre los actores pueden degradarse durante la crisis, lo que aumenta la probabilidad de una mayor escalada y posiblemente violencia. Si los actores ignoran los canales de comunicación disponibles, retener información o utilizar las formas cada vez más divisivos de comunicación, canales de comunicación tienden a descomponerse.

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

En cualquiera de los casos, cuando la comunicación aumenta o disminuye frente a una crisis, una vez que se convierte en hostilidad arraigada, los canales de comunicación se degradan rápidamente y pueden detener por completo, lo que aumenta aún más el potencial de discusión.

Los conflictos entre los maestros y la directora de la escuela hacen que al proceso educativo más complicado de lo que ya es. La directora de la escuela es la administradora de la cabeza en una escuela y la comunicación es fundamental en la resolución de problemas que pueden surgir.

Entre el análisis de los datos aportados podemos afirmar:

- Los medios de comunicación que utiliza la dirección no son aceptados por todo el personal de la institución.
- La dirección no responden cuando los comunicadores (docentes y no docentes) presentan problemas cotidianos o presentan sugerencias. La falta de respuesta, no da lugar a ninguna tipo de comunicación.
- La dirección tiende a estar a la defensiva cuando las acciones tomadas no tienen el análisis correspondiente. Cuando el personal ve esta actitud defensiva, la información es retenida.
- La actitud de la directora juega un papel crítico en la comunicación descendiente. Si la información no llega al personal en el tiempo adecuado, el mismo se encuentra en desventaja para accionar frente al aula.
- Los desfases entre la comunicación y la acción pueden inhibir la comunicación. Si se necesitan meses, para aprobar una la sugerencia de un miembro, se dificulta la comunicación ascendente.
- Los planes de aprendizaje establecidos provocan que el tiempo programado de clase no cubra con las actividades a desarrollar y gran parte del personal lleva actividades para hacer en su tiempo de descanso. Esto se debe a la falta de confianza y comunicación para plantear la situación a la dirección y encontrar una solución en conjunto.

## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

“En diferentes sectores de públicos, conviven acciones de comunicación que podríamos definirlos en tres ámbitos: institucional, organizacional y productivo (...), la articulación de los tres ámbitos en un programa de acciones estratégicas permite trabajar en diferentes públicos sobre sus percepciones (lo institucional, presencia, público interno), sobre sus actitudes (lo organizacional, integración, público interno) y sobre sus experiencias (la producción o difusión, públicos externos)” (Manucci, 2007, p.28)

### Aspecto General

El plan tiene como propósito otorgar a los comunicadores un sistema de comunicación para circular los contenidos y sus progresos con el objeto de mejorar y contribuir la aprobación y la interiorización de los mismos, asistiendo el aumento de la motivación, la unión y el progreso personal en beneficio de una gestión más ágil, eficiente y eficaz.

### Aspectos Específicos

- Suscitar la comunicación entre los actores comunicacionales
- Mejorar la interrelación entre las actividades personales y las institucionales
- Disminuir los medios de conflicto con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales
- Apoyar en la producción de espacios de cooperación y opinión.

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA JULIAN E. MEDINA

### DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ESCUELA IPEM N° 181 Brig. Gral. Cornelio Saavedra.

Como herramienta de comunicación, debe estar al servicio de los distintos actores comunicacionales, convirtiéndose en un sistema abierto a la transparencia y, generando la credibilidad y la confianza necesarias para alcanzar el fin último de todo Plan de Calidad: la mejora continua.

La comunicación puertas adentro se basa en desarrollar, en las relaciones de trabajo, un ambiente de sinceridad, de escucha y de tráfico de información. Cuando no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay retroalimentación y se pierde el sentido. Cuando no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar la información que no le interesa a nadie y además se frustra otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna facilita para que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. Gestionar la comunicación implica detallar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

La comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo de una organización. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y, de esta manera, incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, convirtiéndose en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

La dirección juega un papel fundamental para alcanzar los objetivos que se plantean. Tomar conciencia de su importancia, facilita el establecimiento y puesta en práctica de estrategias orientadas en ese sentido y su participación activa es determinante para el logro pretendido. Establecer un ambiente comunicativo reduce el nivel de ruido, las relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones y un ambiente de incertidumbre que bloquea todo intento de comunicación. Algunos de estos problemas se presentan debido a la ausencia de un ambiente comunicativo que propicie un clima laboral agradable y permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias actuales y futuras.

Como resultado del análisis de la situación actual en la institución, en referencia a las herramientas utilizadas en la comunicación interna y basándose en el conocimiento de la organización, en las dimensiones de la misma y en los medios técnicos de los que se dispone, se deduce que el correo electrónico es el principal medio utilizado para la comunicación en todos los sentidos (ascendente, descendente), así como una eficaz herramienta para la comunicación horizontal.

Aun así, y frente a la situación ya planteada por la Directora Claudia Alejandra Nazar de la falta de voluntad y pertenencia de algunos agentes comunicativos de no hacer uso de esa herramienta. Se determina optar principalmente por el uso de una herramienta de comunicación nunca antes utilizada en la escuela para la comunicación descendente que comprometerá obligadamente a cada miembro a cumplir con su trabajo. La propuesta elegida es el uso de circulares.

**Tabla 7. Circular como medio de comunicación interna de la escuela IPPEM N°181.**

## CIRCULAR

Es un medio de comunicación interna que emite una autoridad superior (supervisor, directora) a todos o a una parte de su personal conjuntamente para informarles sobre disposiciones, decisiones o asuntos internos que requieren un íntegro cumplimiento.

La función principal es decretar órdenes e informar de acontecimientos. El mensaje que se transmite es específico y de interés general para todos sus destinatarios.

Los aspectos importantes que se comunican a través de este medio de comunicación son:

- Cambios de horario.
- Rotación de personal.
- Decisiones del directorio.
- Ascensos.
- Acontecimientos importantes.
- Acuerdos.

En cuanto a las partes indispensables para el armado de una circular podemos mencionar:

- Numeración: Se escribe la palabra circular en mayúscula seguida del número que le corresponde, el año y las iniciales de la institución.
- Fecha
- Destinatario: Se especifica a quien va dirigido el documento.
- Asuntos: Se escribe con mayúsculas, seguido de dos puntos y a posterior el resumen del tema a tratar.
- Cuerpo o texto: Se detalla el mensaje que se quiere comunicar. Si posee varios párrafos lo conveniente es enumerar cada uno.
- Despedida
- Firma y cargo: La firma es a mano, debajo se colocan los nombres y apellidos, y cargo que ocupa.
- Iniciales: Se ubican al lado izquierdo del documento.

### Recomendaciones para su implementación

El objetivo de este medio de comunicación nuevo a implementar no es que toda la información que se difunde vía correo electrónico también se difunda en soporte papel, por el contrario sólo información importante y de carácter de decreto u ordenanza es el que se deberá aplicar para esta herramienta.

Es lógico pensar que de lo contrario el uso de circulares pasará a suplantar cualquier otro medio de comunicación y le proporcionará al trabajador un descontento aun mayor en la restricción para opinar o para comunicar información “no relevante”.

Teniendo en cuenta que el uso de circulares es solo un medio de comunicación descendente, resulta adecuado para “obligar” a los trabajadores a un compromiso mayor con la Institución.

Por eso recalco que no hay que obviar el uso de otro tipo de medios cuando por la naturaleza de la información o el objetivo pretendido por la misma así lo aconsejen.

En cuanto a la comunicación ascendente fomentar el uso del correo electrónico es más eficiente que la comunicación voz a voz. Donde quedan los registros del tipo de información manifestada y los requerimientos de acciones o de urgencia de ser tratado.

### EVALUACIÓN

La preparación de un Informe de Evaluación ayudará a la institución a conocer los resultados de la implementación del Plan de Comunicación Interna para el periodo lectivo 2014 – 2015 y la concientización de toda la comunidad educativa de conocer los beneficios de una buena comunicación dentro de la escuela.

El análisis de las medidas de comunicación establecidas en el Plan de Intervención en la Comunicación Interna permitirá conocer el nivel del cumplimiento de los objetivos planteados en el Proyecto en ámbitos de comunicación, nivel de ejecución, resultados e impactos conseguidos en el Plan.

A lo largo del periodo lectivo 2014 – 2015 estará previsto realizar tres mediciones que permitan comprobar si la aplicación del Plan ha logrado aumentado la efectividad de los canales de comunicación organizacional y el compromiso con la escuela.

LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA  
JULIAN E. MEDINA  
TÉCNICAS UTILIZADAS

## ENCUESTAS

Se intentará conocer las opiniones y valoración subjetiva del personal educativo acerca del Plan de Intervención, su desarrollo y de la necesidad de realizar alguna modificación que aporte al mejoramiento institucional en materia de relación interpersonal.

Este tipo de Herramienta implica la realización de una encuesta a todos los beneficiarios del plan respecto a la efectividad del nuevo Programa y los aspectos positivos y negativos del mismo.

La encuesta no deberá ser de carácter obligatorio pero fomentando la participación de los actores comunicacionales para que las respuestas recabadas sean una muestra porcentual significativa de los trabajadores.

La fiabilidad y rigor del proceso de encuesta a llevar a cabo debe quedar convenientemente acreditado mediante los protocolos y registros correspondientes que, además, se ajusten en todo momento a las normas y exigencias sobre confidencialidad.

### Indicadores:

La planificación de indicadores de seguimiento y evaluación constituye un ejercicio imprescindible para la evaluación del desarrollo y resultados alcanzados por un Programa o Plan de acción.

Los indicadores que presento han sido elaborados para incrementar el seguimiento y evaluación del Proceso de Intervención aplicado a la escuela y, de esta manera, aumentar la efectividad del mismo.

Vale la pena aclarar que dichos indicadores son similares en todos los planes de comunicación que una organización quiera evaluar. Algunos con diseños o sujetos relativamente distintos pero todos miden exactamente lo mismo. Se plantean para el estudio 3 Indicadores más relevantes.

Por lo que respecta a su tipología, los indicadores se han estructurado en indicadores de gestión, indicadores de procesos e indicadores de impactos.

- INDICADOR N° 1: Satisfacción del cambio

**Tabla 8. Indicador N°1: Satisfacción del cambio de la escuela IPEM N°181**

<b>FÓRMULA</b>	(N° de actores comunicacionales que se encuentran satisfechos en la modificación de la comunicación interna de la Institución tras un año de su implementación/ Total de actores comunicacionales del IPEM N° 181 en ese periodo) x 100
<b>TIPO</b>	De Gestión
<b>FUENTE</b>	Encuesta de Comunicación Interna. Se medirá sobre el total de personas que respondan la encuesta.
<b>PERIODICIDAD</b>	La de la realización de la encuesta. Mínimo 6 meses
<b>ESTÁNDAR</b>	>= 85%

- INDICADOR N°2: Compromiso del cambio

**Tabla 9. Indicador N°2: Compromiso del cambio de la escuela IPEM N°181**

<b>FÓRMULA</b>	(N° Total de acciones o tareas concretadas luego de presentar aviso a los actores comunicacionales tras un año de su implementación/ N° total de acciones informadas a los actores comunicacionales para dicho plazo) x 100
<b>TIPO</b>	De Proceso
<b>FUENTE</b>	Encuesta de Comunicación Interna. Se medirá sobre el total de personas que respondan la encuesta.
<b>PERIODICIDAD</b>	La de la realización de la encuesta. Mínimo 6 meses
<b>ESTÁNDAR</b>	>= 93%

- INDICADOR N°3: Eficiencia del cambio

**Tabla 10. Indicador N°3: Eficiencia del cambio de la escuela IPEM N°181**

<b>FÓRMULA</b>	<b>% de variación de la media de la valoración global de la comunicación interna en la Institución Educativa (entre la encuesta previa y la posterior)</b>
<b>TIPO</b>	<b>De Impacto</b>
<b>FUENTE</b>	<b>Encuesta de Comunicación Interna. Se medirá sobre el total de personas que respondan la encuesta.</b>
<b>PERIODICIDAD</b>	<b>La de la realización de la encuesta. Mínimo 6 meses</b>
<b>ESTÁNDAR</b>	<b>&gt;= 25%</b>

## REUNIONES CON EL PERSONAL

Las reuniones con el personal académico de la institución y que necesariamente participan como actores comunicacionales en la misma serán mesa de debate para conocer los interrogantes que se les pudiera presentar a los comunicadores y además para aclarar el motivo de la intervención. A su vez servirá para escuchar la opinión de los operadores y recabar información relevante para futuras modificaciones en el Plan de Comunicación Interna adoptado.

En concreto, en las “sesiones” a desarrollar se deberá tratar la sensibilización, compromiso y concienciación de los empleados. Es necesario explicar la conveniencia de la utilización de los canales de comunicación e instrumentos disponibles y los objetivos a cubrir.

Además hace más transparente al proceso, presentar los principales obstáculos y éxitos identificados en el proceso de intervención, frente al desarrollo de las tareas de comunicación y accesibilidad y calidad en la formación e información proporcionada.

LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA  
JULIAN E. MEDINA

ENTREVISTA PROGRAMADA CON LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN LUEGO DE UN AÑO DE LA APLICACIÓN

Se plantea una entrevista con la Directora de la Institución para conocer los resultados del programa implementado, la aceptación del cambio, las posibles modificaciones del mismo y la metodología a seguir en el futuro. Sobre todo teniendo en cuenta que los avances tecnológicos se acentúan con el correr del tiempo.

Es necesario tener presente al momento de la entrevista con la Directora el resultado de todos los estudios realizados con antelación para accionar sobre valores reales y preocupaciones certeras de los operadores. Se tratará de entrevistar para obtener información principalmente cualitativa que complete, e incluso explique, la obtenida de los indicadores de evaluación.

## CONCLUSIÓN

Toda persona que haya trabajado en diversas escuelas conoce las diferencias que existen en los procesos de comunicación, incluyendo una gran variedad de contenido y el enfoque de los directores y las conversaciones cotidianas de los profesores. El contexto es significativo para qué tipo de resultados se consigue una organización.

Para que las conversaciones y reuniones sean eficaces, deben ser organizadas en relación con los objetivos de la escuela y las cuestiones relacionadas con el trabajo hacia buenos resultados. Al mismo tiempo, muchas de las reuniones y actividades programadas en las organizaciones son a menudo una cuestión de rutina. Hasta cierto punto, esto es probablemente necesario. Sin embargo, es útil ser consciente de que las reuniones planificadas a menudo son la base en el proceso de comunicación. Las estructuras de las reuniones de la escuela parecen favorecer la información general, en lugar de los diálogos que se producen con los maestros dentro del aula.

La confianza en el capital individual y sus objetivos, el conocimiento y la capacidad afecta a la comunicación. Sin el conocimiento sobre el uso de la comunicación y el papel de la cultura en las escuelas, la capacidad individual del director para afectar los resultados de la escuela puede ser limitada.

Los directores tienen tiempo restringido para comunicarse, por tanto, se hace aún más importante la manera en que la comunicación se apoya en la estructura y cultura organizacional. Las estructuras ineficientes pueden contribuir a las reuniones con un carácter tan general, que no contribuye a la construcción de sentido y un apoyo a largo plazo para el trabajo de los profesores.

La comunicación insuficiente no sólo refleja o se puede mezclar con los problemas culturales, sino que también puede contribuir a ellos.

Los resultados generales indican que hay poca conciencia sobre los procesos de organización y comunicación y cómo afectan a los directores y maestros en sus actividades diarias. Muchos de los profesores tuvieron dificultades en separar los factores organizacionales, el contenido de las conversaciones y la actitud de los actores individuales. Cuando describieron sus requisitos previos de comunicación y liderazgo, tanto a directivos y docentes relataron sus puntos de vista de las capacidades individuales más que como procesos dependientes del contexto y de los actores involucrados. Los maestros y directores tenían pocas o ningunas ideas o pensamientos acerca de sí, y en ese caso cómo, los patrones de comunicación podrían ser cambiados.

La discrepancia entre los directores y maestros vistas de qué y con qué frecuencia se comunican diversas cuestiones junto con su escaso conocimiento de los procesos de comunicación indican que hay pocas meta-reflexiones sobre la comunicación y cómo se utiliza. Esta ceguera

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA

JULIAN E. MEDINA

organizativa y comunicativa puede crear problemas en el trabajo hacia buenos resultados escolares.

Un ejemplo de la ceguera comunicativa es cómo los directores y maestros toman conceptos y acciones por sentado, aunque un análisis más profundo muestra que tienen diferentes interpretaciones de los fenómenos. Los directores expresan que a menudo trabajan y piensan acerca de los problemas de enseñanza y aprendizaje, pero de acuerdo con los profesores, esto no viene a través de su comunicación.

Incluso si el director tiene buenas habilidades de comunicación individuales, las estructuras de comunicación y la cultura pueden apoyar o socavar las intenciones del líder. Ser un líder en una organización incluye el liderazgo hacia objetivos específicos y ser responsable de los resultados organizacionales. Además de las cuestiones más directamente relacionadas con la enseñanza y el aprendizaje, elaboración de presupuestos, administración, marketing, asuntos relacionados con los estudiantes que necesitan atención especial, y la información a los padres, son numerosos los ejemplos de las tareas que están vinculados a la ejecución de una escuela.

Mi proceso de intervención examina las conversaciones que están relacionados con la enseñanza y el aprendizaje. Esto no deja de lado otras cuestiones que son relevantes en la comunicación del director. En su lugar, hace hincapié en que para el director, para llevar a cabo un liderazgo pedagógico y asumir la responsabilidad por los resultados de la escuela, el contenido de las conversaciones debe ser conectada de manera más directa a los problemas de enseñanza y aprendizaje y los resultados de los estudiantes.

Incluso si los problemas de resultados de los estudiantes, de enseñanza y aprendizaje y de mejora de la escuela son tareas esenciales para las escuelas, parece que algunos profesores casi nunca hablan con sus directores acerca de estos temas y para muchos otros, no es el tema dominante.

La comunicación es un proceso multidimensional, donde la combinación de variables y perspectivas puede ser más importante que una sola variable. También vincula la creación de una cultura de confianza que contribuya a la colaboración, el aprendizaje y la dirección de contenido de la comunicación hacia los temas de enseñanza y de aprendizaje y los resultados de los estudiantes. Para utilizar la comunicación como herramienta de liderazgo activo es posible aprender y debe ser una parte de la educación y la formación de directores. La comunicación en las escuelas exitosas es una organización conjunta donde muchas variables deben tenerse en cuenta para contribuir a la labor hacia los buenos resultados educativos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, Luis Enrique (1998). “La mirada cualitativa en sociología”. Barcelona, España. Ed. Fundamentos.
- Barnard, Chester (1938). “The function of the executive” Cambridge, Harvard University Press.
- Fernández Moreno, Juan Manuel (1999). “Paulo Freire: Una propuesta de Comunicación para la Educación en América latina” México. Revista Razón y Palabra.
- Fernández González, Ana María (1996). “La Comunicación Educativa como factor de eficiencia profesional del educador”. Ciudad de la Habana, Cuba. Tesis doctoral.
- García García, Matilde (2001) “Amanecer de la razón en Europa: un recorrido en clave didáctica e interdisciplinar”. Madrid. (s.d).
- Gómez, María del Mar (2007). “La presencia de los géneros retóricos en la realidad comunicativa de la empresa”, en Revista Electrónica de Estudios Filológicos.
- González Castro, Vicente (1982). “De Profesión Comunicador”. Ciudad de la Habana, Cuba. Ed. Pueblo y Educación
- Gordon, Thomas (2002) “La Efectividad de la Formación de los Maestros”. Chicago, (s.d)
- Hall, Richard (1996). “Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados”. México, Ed. Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2006). “Metodología de la Investigación”. México, 4ta Edición. Ed. Mc. Graw Hill.
- Inforpress, capital humano y IE -Instituto de Empresa- (2002). “El liderazgo en Comunicación Interna”. España, (s.d).
- Kaplun, M. (1992). “A la Educación por la comunicación”. Santiago de Chile, Chile. Ed. Unesco-Orealc.
- Management & Empresas (2013). ”Documentos de Gestión Empresarial”. Perú.  
<http://documentacion.tribunaempresarial.com/>
- Manucci, Marcelo (2007). “Articulación de stakeholders estratégicos en comunicación”. España (s.d.)
- Marchis Picciol, Giorgio de (2007) “Organización y psicología en la comunicación interna.” (s.d).
- Meza B., Adriana Y Carballeda González, Patricia (2008). “El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas”. (s.d).

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA

JULIAN E. MEDINA

Moliner Miravet, Lídón (2007) “Inclusión e Integración: ¿Qué opinión tienen los profesionales de la educación sobre ambos conceptos?”. Valencia, Congreso Orientación Educativa y Profesional.

Morales Serrano, Francisca (2000). “Dirección de comunicación empresarial e institucional”. Barcelona, España. Ed. Gestión.

Moreno y García, R. y M. (1966) “Historia de la Comunicación Audiovisual”. México. Ed. Patria.

Ojalvo Miltriany, Victoria (1996). “Comunicación Educativa en Soporte Electrónico”. Ciudad de la Habana, Cuba 1996. Ed. Cepes.

Pérez Castillo, Juan Fernando (2000). “El poder de la comunicación en las organizaciones”. Medellín, Colombia. (s.d).

Pizzolante, Italo (2001). “La comunicación en el lenguaje de las emociones”. En: Congreso de Inteligencia Emocional Ejecutiva. Valencia, España. (s.d).

Pozner de Weinberg (1997). “La Gestión Escolar, en el directivo como gestor de aprendizajes escolares.” Buenos Aires, Argentina. (s.d).

Ritter, Michael (2005). “Los profesores tienen la palabra”. Barcelona, España. Grupo editorial Design.

Schmelkes, Sylvia (1996).”Calidad en la educación y gestión escolar” Ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los procesos de Reforma en la Educación Básica, organizada por la Secretaria de Educación Pública.

Universidad Católica de Córdoba (Abril 2013) “Revista Diálogos Pedagógicos AÑO XI VOL. 10, NÚM. 21”. Córdoba ISSN: 1667-2003”

Universidad Católica de Córdoba (Octubre 2013) “Revista Diálogos Pedagógicos AÑO XI VOL. 11, NÚM. 22”. Córdoba ISSN: 1667-2003”

ANEXO

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Recursos de medios de comunicación interna según ventajas o limitaciones ....	18
Tabla 2. Elementos del modelo de estructuración de la comunicación interna.....	21
Tabla 3. Población de escuela IPEM N°181 Brig. Cornelio Saavedra.....	38
Tabla 4. Distribución de la población de Operativos.....	38
Tabla 5. Distribución de muestra según cargo y área.....	39
Tabla 6. Estructura de la encuesta .....	40
Tabla 7. Circular como medio de comunicación interna de la escuela IPEM N°181.....	58
Tabla 8. Indicador N°1: Satisfacción del cambio de la escuela IPEM N°181.....	61
Tabla 9. Indicador N°2: Compromiso del cambio de la escuela IPEM N°181.....	61
Tabla 10. Indicador N°3: Eficiencia del cambio de la escuela IPEM N°181.....	62

## LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Elementos de la comunicación.....	16
Gráfico 2. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 1 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	41
Gráfico 3. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 2 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	42
Gráfico 4. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 3 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	42
Gráfico 5. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 4 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	43
Gráfico 6. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 5 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	43
Gráfico 7. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 6 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	44
Gráfico 8. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 7 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	44
Gráfico 9. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 8 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	45
Gráfico 10. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 9 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	45
Gráfico 11. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 10 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	46
Gráfico 12. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 11 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	46
Gráfico 13. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 12 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	47
Gráfico 14. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 13 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	47
Gráfico 15. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 14 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	48

LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA  
JULIAN E. MEDINA

Gráfico 16. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 15 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	48
Gráfico 17. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 16 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	49
Gráfico 18. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 17 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	49
Gráfico 19. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 18 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	50
Gráfico 20. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 19 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	50
Gráfico 21. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 20 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	51
Gráfico 22. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 21 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	51
Gráfico 23. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 22 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	52
Gráfico 24. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 23 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	52
Gráfico 25. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 24 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	53
Gráfico 26. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 25 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	53
Gráfico 27. Gráfico de Torta de la Pregunta N° 26 de las encuestas realizadas en IPEM N°181.....	54

GLOSARIO DE PALABRAS:

- Actitudes: Se refiere a las facultades o actitudes comunicacionales
- Ambiente Laboral: Se refiere al ambiente comunicacional interno
- Comunicadores: Se refiere al personal docente y no docente
- Conflicto: Se refiere a conflicto comunicacional, deficiencia del mismo
- Cultura: Se refiere a cultura comunicacional
- Interrelación propiamente dicha: Se refiere a la interrelación comunicacional
- Organización: Se utiliza como sinónimo de institución con el fin de no hacer repetición de la palabra.
- Proceso: Se utiliza como sinónimo de Desarrollo

1. ¿Cuál es el nombre completo de la institución?
2. ¿En qué año fue fundada?
3. ¿Cuál es la zona de influencia de la institución?
4. ¿Cómo está conformado el organigrama si es que posee de la escuela?
5. ¿Con que dotación de personal se cuenta?
6. ¿Cuáles son los canales de comunicación que posee?
7. ¿Cuáles considera que son los problemas de comunicación que presenta?
8. ¿Cuáles son las medidas que utiliza para mejorarlo si es que lo realiza?
9. ¿La institución posee una estructura de comunicación interna propia que sea identificada por todos los miembros de la organización como distintiva de la misma?
10. ¿La institución incorpora la referencia a valores institucionales de la organización dentro de su esquema de comunicación interna?
11. ¿Los mensajes de la comunicación interna de la institución son genéricos o incorporan aspectos de los valores institucionales?
12. ¿La institución tiene estructurada una red de canales de comunicación interna?
13. ¿Todos los miembros de la organización conocen y distinguen los canales de de comunicación interna como algo que identifica y distingue a la institución?
14. ¿La institución recurre con frecuencia al uso de la comunicación interna para informar de manera completa y evitar incertidumbre o lo hace esporádicamente?
15. ¿La institución recurre al uso de la comunicación interna de manera oportuna o de manera retrasada?
16. ¿Los mensajes de la comunicación interna de la institución son claros y completos?
17. ¿Los canales de comunicación interna empleados por la institución son los adecuados para el tipo de mensaje?
18. ¿Los canales de comunicación interna empleados por la institución son habitualmente los mismos o sin previa divulgación son empleados otros canales?

## LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA

JULIAN E. MEDINA

19. ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna de la organización lo percibe como un mensaje que contribuye al mejoramiento en la eficiencia o como un trámite más que cumplir?
20. ¿Debe responder los mensajes de la comunicación interna mediante un procedimiento establecido o simplemente sigue la instrucción o responde verbalmente?
21. ¿La institución actualiza y mejora constantemente su esquema de comunicación interna?
22. ¿La institución busca y tiene en cuenta la percepción de sus colaboradores para el diseño de su esquema de comunicación interna?
23. ¿Los mensajes de la comunicación interna de la institución ayudan a mejorar las relaciones laborales?
24. ¿Los canales de comunicación interna de la institución son de fácil acceso y cómodos para ser usados por los miembros de la organización?
25. ¿Todos los miembros de la organización tienen acceso a todos los canales de comunicación interna?
26. ¿Se esmera en responder con claridad los mensajes recibidos de la comunicación interna de la organización pues es consciente de que ello contribuye a un mejor ambiente de trabajo?
27. ¿Existe algún comentario que quiera añadir respecto a la comunicación que existe en la institución?

# LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA

JULIAN E. MEDINA

## Resumen de Entrevistas con Directora

El nombre completo de la Institución es IPEM N° 181 Brig. Gral. Cornelio de Saavedra. Es una escuela de gestión estatal que se encuentra ubicada en Barrio Juniors de la ciudad de Córdoba, a diez cuadras del centro de la ciudad.

Su zona de influencia es muy grande teniendo en cuenta que existen muchos barrios alrededor y que alumnos de barrios como San Vicente, General Paz, Acosta, Yapeyú asisten a la Institución.

La Institución funcionó hasta 1987 en un edificio otorgado por Vialidad Nacional a manera de préstamo. Luego el Instituto Provincial de la Vivienda construyó el edificio en el que actualmente se encuentra desarrollando sus actividades.

Circundan al edificio escolar organizaciones sociales de envergadura como son el Ministerio de Ciencia y Tecnología, el Hospital Neuropsiquiátrico, la Casa del Joven (organización perteneciente al Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba que atiende problemáticas relacionadas con el desarrollo emocional y social los de jóvenes), el Club Juniors. Además, varias escuelas primarias y secundarias se localizan en un radio de veinte cuadras a la redonda.

El organigrama de la escuela está conformado por la Directora, un vice-director, la secretaria y la pro-secretaría y luego los diferentes departamentos como biblioteca, sala de gabinete, etc. Además tenemos los coordinadores de cursos quienes regulan a los profesores y a los alumnos. Es un cargo referido a Jefe de preceptor.

El edificio cuenta con doce aulas en dos plantas, una sala de informática equipada con máquinas con fines pedagógicos (las cuales están conectadas por el sistema de red y cuentan con el servicio de Internet con restricción de tiempo de uso), un gabinete de Física, otro de Biología y Química, Biblioteca, salón de usos múltiples y equipamiento móvil para realizar actividades de video dentro de las aulas en ambas plantas, una cantina. En el solar del edificio se realizan las actividades relacionadas con Educación Física con equipamiento móvil.

En el mismo edificio realiza sus actividades el CENMA 111, escuela para adultos, en turno vespertino, que usa algunas dependencias como secretaria y dirección, restándole estos espacios a la institución.

Las actividades de educación física son desarrolladas en el patio de la institución. Contamos además con una cooperadora que está a cargo del kiosco de la escuela y que el año entrante estaremos poniendo a consignación.

Respecto a la comunicación institucional, en este momento nos encontramos con la dificultad de poder tener diálogo y hacer cumplir con las actividades curriculares. Esto se debe a que desde la dirección impulsamos métodos de comunicación como lo son el uso de e-mail y los tableros en la sala de profesores pero varios de los docentes se niegan a utilizarlos.

Es necesario controlar que todos los profesores tengan la información correspondiente o perseguirlos para que se pueda llegar a cumplir con las actividades.

LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA  
JULIAN E. MEDINA

Respecto a las formas de comunicación y los canales de comunicación debo admitir que no todos los docentes conocen las formas que tenemos. Por el contrario es recurrente el uso de la comunicación verbal por parte de los docentes interrumpiendo posibles actividades que en la dirección tenemos. Y esto además ocasiona que las conversaciones entre pasillos se pierden. Yo misma me olvido de muchas cosas que me dicen, soy humano y puedo equivocarme.

La forma de comunicación que tenemos no requiere de ningún procedimiento específico para realizarlo. Por el contrario siempre es bienvenida la comunicación de cualquier forma. Lo que ocurre es que resulta difícil manejar a tanto personal si no utilizan todos los mismos canales.

# LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA

JULIAN E. MEDINA

## Formato de Encuestas realizadas a operadores

MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN DESEADA

Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
¿La directora comunica una misión clara y una visión coherente con la del IPEM N° 181?					
¿La directora desarrolla el plan de mejora de la escuela en forma continua?					
¿La directora fomenta un ambiente seguro y positivo para los estudiantes y personal?					
¿La directora aplica el respeto mutuo?					
¿La directora comunica expectativas claras?					
¿La directora apoya el desarrollo profesional?					
¿La directora visita las aulas?					
¿La directora coordina el funcionamiento diario de la escuela?					
¿La directora promueve la comunicación efectiva?					
¿La directora demuestra un comportamiento profesional?					
¿La directora promueve el logro del estudiante y la mejora continua de la escuela?					
¿La directora promueve el uso de la investigación basada en programas y prácticas educativas?					
¿La directora usa una variedad de fuentes de datos para tomar decisiones sobre el rendimiento del estudiante?					
¿El tiempo de aprendizaje es el adecuado para el desarrollo de los contenidos?					
¿La escuela otorga un programa educativo de alta calidad?					
¿Los maestros nuevos reciben un programa de asesoría educativo?					
¿Los maestros en esta escuela se basan en gran medida en los libros de texto, cuadernos de trabajo y otros materiales de educación para el aprendizaje?					
¿Los materiales didácticos están actualizados y en buenas condiciones?					
¿Los profesores de esta escuela planean y trabajan juntos en nivel de grado, de forma vertical, o en otros grupos de trabajo?					
¿Los maestros se aseguran de que los planes de las lecciones están alineados con los estándares del estado?					
¿Los maestros se aseguran de que los planes de lecciones abordarán las necesidades individuales de los estudiantes en la clase?					
¿Los maestros tienen los recursos, insumos y materiales que necesitan para hacer su trabajo?					
¿Los maestros reciben información de las actividades a desarrollar?					
¿Se realizan reuniones de trabajo para escuchar distintas opiniones sobre la escuela?					
¿Lleva trabajo a su casa?					
¿Los maestros utilizan los canales de comunicación que la dirección promueve?					
Anexe información que considera importante o que le gustaría comentar:					