

## DEDICATORIAS

---

Daniela. J. Abriola:

“En el sencillo y a la vez complejo acto de dedicar, obsequio los inmensos esfuerzos que quedaron aquí... horas de pensar, de leer, de crear. Tanto el tiempo, tanto...que en este resultado dedico cada instante invertido a Lucía. E. Abriola, mi ejemplo, mi respaldo, quien me brindó en este camino, todas las oportunidades.

Me dedico en todas estas páginas a mi familia, a mis padres, mis hermanas, mi pareja y nuestro hijo, quienes a lo largo del desarrollo de esta etapa han procurado mantenerse como guías y compañeros para poder llegar hasta aquí. A ellos, que siempre han estado conmigo, les agradezco y les dedico”.

Valeria. S. Nausneris Zavala:

A mi mamá por ser el sostén de mi vida y mi guía terrenal.

A mi familia, madrastra incluida, por el apoyo, la paciencia, la confianza y el aliento brindado. Las palabras no alcanzan, este logro es para ellos.

A mi amor y mi hija en camino.

---

## **AGRADECIMIENTOS**

---

A los profesores y tutores de la Carrera de Licenciatura en Recursos Humanos del Instituto Universitario Aeronáutico, por el estímulo brindado en sus cursos y por el seguimiento y aportes realizados a lo largo de la investigación que llevaron a la producción de esta tesis.

Al Instituto Nuestra Señora de Lourdes por su generosidad, predisposición y entendimiento en este periodo transcurrido juntos.

A Lila Aizen por sus continuos aportes y recomendaciones.

---

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

**FACULTAD DE CS. DE LA ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO FINAL DE GRADO**

**“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA  
NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN  
INTERNA”**

**AUTORAS: ABRIOLA, Daniela. J.**

**NAUSNERIS ZAVALA, Valeria. S.**

**TUTORA: PAEZ, Lilian.**

---



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

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y  
fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA  
NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN  
INTERNA”

Integrantes: **ABRIOLA, Daniela. J.**

**NAUSNERIS ZAVALA, Valeria. S.**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

Profesor Tutor del PG: **PÁEZ, Lilian**

Miembros del Tribunal Evaluador: **SAAVEDRA ALFARO, María Luisa  
GARCÍA, Isabel**

**Presidente:**

**Vocal:**

**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:**

.....  
.....

## ÍNDICE

Resumen.....	1
Capítulo 1. Introducción.....	4
Capítulo 2. Justificación.....	7
Capítulo 3. Objetivos.....	9
Capítulo 4. Prediagnóstico.....	10
Capítulo 5. Marco Institucional.....	13
Capítulo 6. Antecedente de Investigación.....	16
Capítulo 7. Marco Teórico.....	20
7.1 La comunicación.....	20
7.1.1. Concepto de comunicación.....	20
7.1.2. El proceso de comunicación y sus componentes.....	21
7.2 Comunicación organizacional.....	24
7.2.1 La comunicación interna.....	26
7.2.2 Funciones de la comunicación interna.....	27
7.2.3 Las barreras de la comunicación.....	28
7.2.4 Canales e instrumentos de comunicación interna.....	30
7.2.5 Redes formales e informales de comunicación.....	33
7. 3 Estructura organizacional, organigrama y comunicación.....	37
7.3.1 Estructura organizacional, organigrama y comunicación con respecto a la escuela. Dimensiones.....	39
7.4 Cultura organizacional.....	41
7.5 El contexto circunstancial en el proceso de comunicación.....	44
7.6 Tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).....	46
7.7 La Comunicación en las organizaciones desde la perspectiva humanista y contingente.....	48
7.7.1 Teoría Humanista.....	48
7.7.2 Teoría Contingente.....	50
7.8 Aportes de la Comunicación Interna.....	51
7.8.1 Aportes de la comunicación interna en el mejoramiento de las organizaciones.....	51
7.8.2 Aportes de la comunicación interna en la institución escolar.....	52
Capítulo 8. Metodología.....	55

8.1 Tipo de Estudio.....	55
8.2 Universo y Muestra.....	56
8.3 Técnicas de Investigación.....	57
Capítulo 9. Análisis, descripción e interpretación de datos.....	60
Capítulo 10. Recomendaciones y Propuesta.....	93
10.1 Recomendaciones.....	94
10.2 Propuesta de mejora.....	100
Capítulo 11. Conclusiones.....	107
Capítulo 12. Bibliografía.....	110
Capítulo 13. Anexos.....	116
13.1 Anexo I Entrevistas de Prediagnóstico.....	116
13.2 Anexo II Instrumento modelo de recolección de datos.....	124
13.2.1 Entrevistas trabajo de campo.....	128
13.3 Anexo III Marco Legislativo.....	264

---

## RESUMEN

---

Nuestra Señora de Lourdes (NSL) es una institución educativa, que se dedica a la formación de niños y jóvenes, colabora en la enseñanza y en el aprendizaje de valores y saberes por medio de la educación formal; también está presente en el acompañamiento de los estudiantes en cada uno de sus niveles: inicial, primario, secundario y terciario.

La comunicación interna situada en el ámbito de las organizaciones educativas es un tema verdaderamente interesante y humanamente enriquecedor. Nos permite conocer mejores maneras de comunicarnos con las personas, tanto individualmente como en equipo, y nos permite lograr mayor capacidad de conciencia en el proceso de comunicación, producto del esfuerzo, la preparación y el conocimiento de las reacciones ante los mensajes de distinta índole que se presentan en las diversas situaciones comunicativas al trabajar en una institución educativa.

Para la realización de la presente investigación en primera instancia se llevó a cabo un prediagnóstico en el que a través de entrevistas abiertas se obtuvo una imagen y conocimiento general respecto del funcionamiento, composición y recursos humanos involucrados en la escuela.

Para la etapa de diagnóstico se aplicaron técnicas de recolección de datos como la observación no participante y entrevistas semiestructuradas en donde se identificaron las características particulares de la institución en cada uno de sus procesos cotidianos, tomándose como base el rol de la comunicación.

En ese sentido, se logró la comprensión y caracterización de la escuela, la comunicación interna, los medios, acciones y espacio físico de la comunicación, la cultura, el clima organizacional, la importancia del contexto y la utilización de las tics.

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

El resultado del diagnóstico realizado es el diseño de una propuesta que brinde a la escuela diversas recomendaciones a fin de mejorar sus procesos actuales.

Finalmente, con este proyecto se logrará concluir la etapa de desarrollo de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos, dejar un aporte en una organización solidaria, reconocer la importancia de la comunicación al interior de la escuela Nuestra Señora de Lourdes (NSL) y sensibilizar al respecto a los actores que se desempeñan en ella.

También nos resultó interesante antes de comenzar el desarrollo de la investigación, dejarles la reflexión y el testimonio de Eduardo Moreno Romero (2012), profesor del Departamento de Formación y Orientación Laboral del IES Clara del Rey, con quien coincidimos en cuanto a la relevancia de la comunicación en los procesos institucionales y cuando expresa que las fallas en la comunicación pueden derivar en otras cuestiones como la pérdida de información, atajos mediante comunicación informal, y conflictos latentes en otros sentidos.

*“Como profesor he trabajado en varios centros y en muchos de ellos he podido constatar que existen muchos defectos en el diseño de los mecanismos de comunicación interna. Sin centrarme en los medios bajo los que se lleva a cabo la comunicación interna, que son de lo más variopinto y arcaico en algunos casos, cabe señalar que una parte importante de los equipos directivos de los centros no tiene formación en comunicación interna o en comunicación, en general. Gestionar la comunicación tiene tanta importancia que si partimos de la hipótesis de una ausencia total de comunicación, la labor de un docente es simplemente imposible. Gestionar los sucesos de un centro y cómo se deben comunicar es una de las asignaturas pendientes en la mayoría de los centros, y esta carencia genera estrés en el profesorado porque al final las carencias de información formal buscan el atajo de la comunicación informal. Eso genera agendas ocultas, pérdidas de información y conflictos latentes. La comunicación interna tiene un fin muy concreto, que se puede explicar metafóricamente, servir de "lubricante" para el "motor" de la actividad ordinaria*

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

*de un centro. Si ese flujo comunicativo no llega a todos y cada uno de los elementos del centro se producirá una anomalía que acabará reduciendo el rendimiento del profesorado. En relación al clima de trabajo y a la organización, el artículo de opinión al que hacemos referencia, dice que establecer un plan de comunicación interna es fundamental para evitar situaciones en las que el profesorado pueda sentirse desvalido o sin motivación, ya que una buena comunicación que invite al debate y a la participación, generará un ambiente laboral idóneo donde los problemas externos al grupo se podrán solventar con diversidad de puntos de vista y con coraje y apoyo de todos, ya que todos conocen las situaciones problemáticas” (Moreno, 2012:1)*

Palabras claves: PROCESO DE COMUNICACIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA, REDES DE COMUNICACIÓN, CANALES DE COMUNICACIÓN, CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL, CONTEXTO, TIC.

## CAPÍTULO 1

### INTRODUCCIÓN

---

El proyecto que presentamos aborda la temática de la comunicación interna en relación a la escuela; para su elaboración se han tenido presentes distintas etapas tales como, prediagnóstico, (a partir del cual se comienza con la investigación y el análisis de las dificultades que se presentan en la escuela) selección de herramientas para obtención de datos, trabajo de campo, análisis de datos. Esta tesis aborda temáticas y conceptos que han sido explorados desde el marco de la comunicación provisto por la carrera de Recursos Humanos, recuperando la bibliografía y debates en relación a este proceso. En este sentido, a lo largo del estudio, profundizamos en el modo que se conjugan las principales características de la comunicación interna con las de la institución escolar elegida.

La pertinencia de nuestra investigación apunta a ampliar las discusiones propuestas por la Carrera de Recursos Humanos al ámbito de la organización educativa, para reconocer las dificultades y proponer alternativas de mejora a los procesos que refieren a la comunicación interna.

El advenimiento de los cambios socioculturales a nivel global ha replanteado y modificado los hábitos de las personas y de las organizaciones en sus actividades diarias. Hace unas décadas atrás la gestión y administración de empresas e instituciones no focalizaba en la necesidad de un equipo especializado para gestionar u administrar los procesos como herramientas fundamentales de trabajo para el logro de los objetivos. En esta investigación, la escuela no es concebida como una empresa, pero la tesis reconoce que la demanda de herramientas comunicacionales para lograr sus objetivos ha sido un núcleo persistente de preocupación institucional en el ámbito educativo.

Al respecto por ejemplo, Frigerio *et al* (1992) señala que la institución educativa debe asegurar que el flujo informativo llegue a todos los sectores y miembros de la institución y para ello es necesario contar con los canales de comunicación pertinentes por las cuales hacer transitar la información y crear

rutinas comunicativas. En este sentido, resulta clave indagar sobre la temática ya que de su relación surgen aspectos que repercuten inevitablemente en el desarrollo de sus actividades y en los resultados que logre la escuela.

Usualmente, el funcionamiento de los centros educativos no se interpreta igual que el resto de las organizaciones entendidas en un sentido amplio. Sin embargo, más allá de sus particularidades pedagógicas, proyectos educativos y curriculares, desde el punto de vista de la comunicación, tal como se entiende en el marco de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos, las actividades de los centros educativos se integran mediante una serie de procesos que resultan comunes a todas las organizaciones.

Las escuelas, a diferencia de la mayoría de las empresas, no se autorregulan y administran a sí mismas, mas bien, sus esfuerzos están puestos en cumplir con sus objetivos académicos y de aprendizaje, y en este aspecto, dejan involuntariamente una brecha en lo que concierne a cuestiones de gestión organizacional; siendo que toda organización, educativa o no, requiere de las mismas para su correcto funcionamiento y desempeño. Como causa y consecuencia de este vacío se pueden encontrar fallas en la planificación y control del proceso de comunicación interna. Al respecto Filho (1974:18) expresa que “la acción de administrar se entiende, como la de congregar personas, distribuirles tareas, y regular sus actividades con el fin de que el conjunto produzca bien, o sirva a los propósitos generales que todo grupo tiene en vista. Por esa razón, se habla, por ejemplo, de la organización administrativa de una empresa, una fabrica, un sistema escolar”. Al respecto de los procesos administrativos en las escuelas, este autor también plantea que “en las escuelas, la administración de los profesores presentaba contornos muy tenues, se reducía a la verificación de su asistencia a las clases y al cumplimiento normal de los programas que correspondían a cada uno, como tarea personal, y no integrada a la labor común, con miras a la formación general de los discípulos. Todo eso se ha modificado, la administración debía también, necesariamente, asumir nuevas formas, con una participación mucho mas estrecha de los maestros en la labor educativa general de cada establecimiento” (Filho, 1974: 136).

Es así que la comunicación interna y la comunicación en sí son procesos de fundamental importancia, independientemente del contexto en el que se desarrollen, aunque esta tesis hará hincapié en la singularidad del proceso de comunicación en el ámbito educativo. En este caso, donde la organización es una institución educativa, se hace aún más visible la necesidad de comunicar y mejorar los sistemas de comunicación interna. Referido a lo expuesto Teixidó (1999) expresa que disponer de un buen sistema de comunicación dentro de la organización escolar influirá en la optimización de los procesos, la difusión de información de interés general y la consecución de los objetivos. Así señala “El reto fundamental que tienen que afrontar las escuelas y los institutos, teniendo en cuenta que se organizan siguiendo un modelo que se basa en la participación y la colaboración de sus miembros, es coordinar la acción de las diversas personas a fin de conseguir los objetivos educativos que le son propios y consolidarse socialmente. Al preguntarnos de qué manera es posible sumar los esfuerzos individuales a fin de conseguir un objetivo colectivo, enseguida se hace patente la necesidad de comunicarnos con fluidez, franqueza y eficacia”. (Teixidó, 1999:5)

Por lo expuesto anteriormente se entiende que, a pesar de que la escuelas tienen características compartidas con las organizaciones, y que el propio sistema educativo ha indicado esto como un área a trabajar, las mismas pueden no ser vistas ni abordadas como tales en algunos casos, lo cual lleva a pasar por alto la importancia que reviste la comunicación para mejorar los procesos dentro de la organización escolar. Es este punto de vista el que se pretende abordar en la presente tesis.

## **CAPITULO 2**

### **JUSTIFICACIÓN**

---

Como eje de partida para elaborar la presente justificación tomamos en cuenta tres perspectivas que resultan importantes al momento de fundamentar nuestro proyecto: la primera de ellas refiere a la importancia teórica que tiene este trabajo como investigación en sí, la segunda refiere a la importancia que tiene para la organización seleccionada y por último, la perspectiva que refiere a nuestra formación.

Refiriendo a la primera perspectiva, resulta enriquecedor, comprender cómo se presenta la comunicación interna dentro de un espacio escolar, y analizar cómo éstos inciden en la escuela desde la perspectiva organizacional. Para lo cual nos acercamos, desde los conceptos, metodologías y procesos aprendidos a lo largo de la carrera de Recursos Humanos, para aportar y analizar si, mediante la aplicación de nuestros conocimientos, llegamos a una propuesta que logre mejorar las dificultades detectadas en el prediagnostico. A su vez, consideramos importante desarrollar esta temática ya que mediante el análisis de las percepciones de los docentes se puede comprender y generar nuevos conocimientos respecto a cómo incide la comunicación interna en el desarrollo de las actividades de la escuela.

La segunda perspectiva refiere a la importancia que este trabajo de investigación tiene para la institución seleccionada. En este sentido, desde la escuela afirmaron que es una gran preocupación la comunicación entre sus miembros, la cual en varias oportunidades no es la adecuada y a causa de ello se generan conflictos internos.

A su vez, éste trabajo constituye una vía diferente para la escuela al considerar la temática y los conceptos de la comunicación interna ligados a las organizaciones, es decir, es una forma innovadora de tratar la comunicación dentro de la escuela para que les permita reconocer los puntos débiles y los aspectos a mejorar.

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

Concretamente desde la perspectiva de trabajo propuesta por esta tesis, la comunicación facilita el conocimiento de los valores en los que se sustenta la organización, influye en su forma de ordenar y asignar las actividades, facilita la inducción de los empleados, el correcto entendimiento de las funciones y objetivos, transmite políticas y procedimientos y, favorece a mantener un clima organizacional adecuado para el correcto desempeño de las tareas. En este sentido, Botto señala que “cualquier tipo de organización que interactúe con personas, máxima si presta un servicio destinado a la formación de niños y adolescentes, tiene que conocer el aporte que la comunicación le puede brindar para fortalecer la relación entre sus integrantes”. (Botto, 2003: 14)

En cuanto a la tercera perspectiva, la que concierne a nuestra formación, creemos que este proyecto resulta interesante para reconocer a la escuela como una verdadera organización educativa en la que resulta fundamental la comunicación, no sólo entre profesores y miembros de la organización desde su rol de formadores y transmisores de aprendizajes socialmente significativos, sino para permitir, desde una visión multidisciplinaria, mejorar los procesos al interior de la escuela para brindar un servicio educativo de mayor calidad.

En los comienzos de este proyecto, cuando aún no se definía claramente la temática a abordar, consideramos que elegir una institución educativa sería un modo atractivo e innovador de poner en práctica los conceptos estudiados en la carrera; nos atrajo la idea de un espacio poco intervenido desde los recursos humanos y tan común a todos como lo es la escuela.

Así luego de repasar las tres perspectivas que justifican nuestro trabajo de tesis podemos decir que la pregunta de investigación que guía nuestro estudio es:

¿Cómo se desarrolla el comportamiento de la institución educativa NSL en relación a la comunicación interna?

### **CAPÍTULO 3**

#### **OBJETIVOS**

---

#### Objetivo general de investigación/intervención

- Analizar el comportamiento de la institución educativa Nuestra Señora de Lourdes en relación a la comunicación interna para presentar una propuesta de mejora

#### Objetivos específicos

- Describir los elementos del proceso de comunicación.
- Analizar la relación entre los diferentes elementos de la comunicación interna y el comportamiento de los procesos organizacionales de la institución Nuestra Señora de Lourdes.
- Analizar las percepciones de los integrantes de la institución educativa Nuestra Señora de Lourdes respecto a la comunicación interna.
- Conocer los principales postulados de las teorías humanista y contingente a fin de considerar su importancia en el proceso de comunicación interna.
- Considerar los aportes de la comunicación interna para el mejoramiento de las actividades y procesos de la institución Nuestra Señora de Lourdes

## **CAPÍTULO 4**

### **PREDIAGNÓSTICO**

---

El contacto inicial con la organización fue vía telefónica, en dicha instancia se acordó una cita con el representante legal para esclarecer el objeto y los objetivos del trabajo e intercambiar opiniones respecto de lo que sería el proceso de intervención. Seguido a esto, se acordaron los primeros encuentros para presentarnos con el personal que forma parte de la organización y está en contacto con el nivel secundario específicamente, ya que es donde centramos nuestra atención y análisis.

Luego de las correspondientes presentaciones y de haber entablado firmemente el contacto con el representante legal, dimos comienzo a la etapa de prediagnóstico, donde se utilizaron dos técnicas de recolección de datos, la entrevista semidirigida y la observación no participante, a fin de obtener una visión general de la organización y de las problemáticas que podrían afectar a la misma.

Al comenzar con las entrevistas, se decidió partir desde el nivel directivo. El primer entrevistado fue el representante legal, quien amablemente recibió nuestra visita y se explayó libremente acerca de diferentes temáticas. En esta oportunidad supimos que la institución cuenta con un “equipo de conducción” constituido por el mismo representante y directivos de cada nivel, es decir, director/a y vicedirector/a de primaria, secundaria y responsables del nivel terciario.

El entrevistado manifestó que al reunirse todos los miembros del equipo, cada uno expresa sus inquietudes y opiniones de manera libre, sin seguir una temática o un hilo conductor; de este modo surgen situaciones desconocidas, de tiempos remotos y de toda índole, que generan un ambiente de enfrentamiento en lugar de alimentar el espíritu de trabajo y el compromiso para resolver los inconvenientes actuales y verdaderamente inquietantes de la escuela. A su vez el representante aludió, en seguidas oportunidades, este tipo

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

de situaciones a la falta y a las fallas de la comunicación, sumado a la deficiencia de los canales establecidos para que ésta sea efectiva.

Luego de esta primera charla se continuó recabando datos de distintos docentes del nivel secundario mediante la entrevista semidirigida a fin de obtener información específica, guiando el foco de la conversación hacia cuestiones relacionadas a la comunicación interna, ya que fue el aspecto destacado como conflictivo según la óptica del representante. Algunos puntos en los que ahondamos fueron referidos a la pertinencia de la información que reciben los docentes, si llega en el momento oportuno con el contenido adecuado, respecto de los cambios, horarios, lugar de dictado de las clases, recursos disponibles. También indagamos acerca del funcionamiento del panel de comunicación, sobre aspectos del trato con los directivos y la posibilidad de acceso a los mismos, conocimiento claro de roles y de valores institucionales, organigrama institucional, descripción de puestos, entre otros. Es decir, indicadores que aportaran más datos acerca del funcionamiento de la organización.

A través de las técnicas utilizadas para la recolección de datos y las reiteradas visitas que realizamos, logramos adentrarnos en la escuela y en su realidad; pudimos ampliar nuestro conocimiento sobre la misma y sobre la rutina de las personas que allí trabajan, es en base a ello y a la información recabada que se percibe la falta de políticas, programas y planificación de la comunicación interna; como así también la falla de los medios/canales utilizados para comunicarse y transmitir la información, ya que no todos los trabajadores llegan a comprender en espacio y tiempo las novedades institucionales y comunicados directivos; los actores institucionales desconocen acerca de los recursos disponibles y su funcionamiento; no existe una descripción formal de puestos, e incluso no se transmite información institucional tal como misión y objetivos organizacionales, tampoco existe un organigrama formal que indique el orden de autoridad y jerarquía de responsabilidades; he aquí el punto de partida de muchos conflictos internos que generan malos entendidos, a la vez que afecta el desempeño de las

funciones y las relaciones interpersonales entre los miembros (ver anexo de observaciones).

En conclusión, la investigación se focalizó en encontrar la coyuntura de las distintas actividades tomando como base la comunicación interna para lograr un equilibrio institucional eficiente.

Delimitación del problema:

- Falla en los canales de comunicación interna existentes
- Indefinición de roles y responsabilidades.
- Ausencia de descripción de puestos.
- Ausencia de políticas y planificación de la comunicación interna.
- No existe organigrama formal.
- Desconocimiento de valores y objetivos organizacionales.
- Falta de conocimiento acerca del uso de los recursos disponibles en la escuela.

Cabe aclarar aquí que las problemáticas detectadas en el prediagnóstico serán abordadas de acuerdo a su relevancia y la frecuencia con la que surjan en el trabajo de campo. Así mismo es importante aclarar que el contenido que abordamos a lo largo del proyecto se orienta a responder a las categorías de trabajo definidas para el análisis, las cuales se estructuran, teniendo en cuenta las problemáticas detectadas, en relación a los siguientes temas: 1) características generales de la escuela; 2) la comunicación interna; 3) medios, acciones y espacio físico de la comunicación; 4) cultura; 5) clima organizacional; 6) contexto; 7) TIC.

## CAPÍTULO 5

### MARCO INSTITUCIONAL

---

La organización educativa “Nuestra Señora de Lourdes” (NSL) se ubica en la localidad de Unquillo, departamento Colón; tiene su origen, como proyecto educativo, en el año 1864 y se caracteriza por ser uno de los colegios con mayor trayectoria de la zona.

Es una organización que se dedica a la formación en valores por medio de la educación y al acompañamiento a estudiantes aportando al balance social. La organización brinda una formación integral sobre aprendizajes significativos, priorizando el pensamiento creativo abierto y crítico, integrando cultura y fe como formas de vida para la promoción del hombre. La escuela se caracteriza por su sentido parroquial reflejando su misión evangelizadora, donde la comunidad educativa toda y en unidad asuma un compromiso en valores.

El Instituto desde sus comienzos mantiene una visión y voluntad misionera para formar a sus alumnos en la religión católica; se inició estructuralmente en el año 1966 y a partir de allí comenzó su misión educativa abriendo las puertas del nivel inicial a la comunidad de la zona, donde aún hoy brinda sus servicios educativos.



“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

Con el transcurso de los años se incluyó el nivel secundario y posteriormente terciario. De los cuales, el primero tiene orientación Economía y Gestión de las Organizaciones con especialización en Gestión Administrativa y posee una segunda orientación en Humanidades con especialización en Artes. A su vez, el nivel superior o terciario cuenta con las carreras de Técnico en Administración de Empresas y Técnico superior en Turismo.

A la escuela asisten, en todos sus niveles, más de 500 alumnos y 50 docentes, aproximadamente, que se organizan en dos turnos, mañana y tarde. Al personal docente se le adiciona el personal administrativo que lleva a cabo tareas de soporte, preceptores y, empleados que desarrollan actividades de mantenimiento.

El personal directivo se constituye por el representante legal y directivos de nivel primario/secundario y terciario quienes integran el “equipo de conducción” a través del cual se orientan y gestionan las actividades diarias de la institución. Mediante este equipo se plantean los conflictos de la realidad escolar y las posibles soluciones a los mismos buscando un acuerdo consensuado que beneficie a todos.

El Instituto Nuestra Señora de Lourdes (NSL) tiene un direccionamiento y unas bases de trabajo constituidas en los siguientes pilares que conforman su misión y su visión: atienden a la diversidad y se presta atención afectiva a todas sus partes en un clima de tolerancia, diálogo, cooperación, rompiendo con medios y prejuicios y respetando las diferencias. Por otro lado, se busca un horizonte común que permita consolidar la identidad de la organización y la necesidad de elaborar proyectos institucionales en común, flexibles, que tengan continuidad y sean revisados para seguir caminando sin olvidar lo caminado.

Es importante mencionar que la organización persigue la construcción de la escuela a partir del aporte de todos, con canales de comunicación fluidos y eficaces y generando los espacios y tiempos propicios e institucionales para

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

el diálogo. Es decir, la intención es consolidar una escuela que haga participe a la familia en el compromiso de la educación.

## **CAPÍTULO 6**

### **ANTECEDENTE DE INVESTIGACIÓN**

---

La presente investigación pretende analizar la incidencia de determinados elementos de la comunicación interna en el comportamiento de la institución educativa Nuestra Señora de Lourdes a fin de presentarles algunas recomendaciones tendientes a mejorar las dificultadas detectadas.

Iniciamos la investigación sin profundizar sobre aspectos pedagógicos sino más bien analizando cómo los elementos de la comunicación se suceden dentro del ámbito escolar y cómo se articulan entre sí para responder a las demandas básicas de la comunicación institucional.

Desde diferentes enfoques teóricos y metodológicos, numerosos estudios han abordado la problemática de la comunicación en instituciones educativas. Algunos de ellos han resultado útiles para conocer con mayor detenimiento y profundidad, las diversas aristas de ambas temáticas.

Desde hace varios años atrás y más aún en la actualidad resulta necesario aplicar y conocer acabadamente las distintas técnicas, estrategias administrativas y de comunicación, para poder gestionar adecuadamente una organización a fin de conducirla eficazmente al logro de los objetivos propuestos. Éstas técnicas son comúnmente utilizadas en organizaciones productivas de bienes o servicios y, en este sentido, cabe mencionar que la institución escolar es una organización que brinda un servicio educativo. Sin embargo, la dificultad se halla en que todas las actividades de este tipo de instituciones se concentran en torno a la educación y muchos aspectos relacionados a la comunicación interna y al comportamiento organizacional pueden quedar fuera de foco; lo cual requiere una especial atención, en tanto estos aspectos son necesarios y útiles para el desarrollo progresivo de la institución, tanto como escuela en sí y como organización.

En este capítulo hemos seleccionado una investigación, que a nuestro criterio, es relevante para nuestro trabajo de tesis, dicha investigación es la realizada por Esteban Vázquez Cano quien centra su estudio en la comunicación y la gestión escolar a través de la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Esteban Vázquez Cano a través de su artículo de investigación “Organizar y dirigir centros educativos con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación” (2008) centra su foco de análisis sobre los nuevos medios tecnológicos y de información que existen en la actualidad. En su opinión, estos deben complementarse y ser articulados con los métodos de enseñanza tradicionales a fin de incentivar los procesos de dirección y gestión escolar para lograr un modelo dinámico y participativo que integre la totalidad de la comunidad educativa.

Este estudio ha sido realizado en el sistema de educación europeo en diversas ciudades autónomas como Extremadura, Andalucía y Castilla-La Mancha. Su contenido es adaptable a diversas culturas del mundo ya que involucra aspectos de interés general que, en la actualidad, afectan a la sociedad global.

De esta investigación resulta interesante tomar en cuenta la importancia que el autor otorga a las TIC, para mejorar y complementar los procesos escolares, considerando que el progreso tecnológico es inevitable y resulta recomendable adaptarse al mismo para evolucionar.

El autor presenta diversos caminos en torno a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para reformular y formular nuevos conceptos de organización y dirección escolar. Como ejemplo de ello señala que, las *Tecnologías de la información y de la Comunicación (TIC)* son recursos poderosos y necesarios que las instituciones educativas deben integrar en el desarrollo de sus actividades para mejorar los procesos de organización escolar y gestión académica. A su vez, indica que se debe poner atención en los aspectos estructurales de las instituciones educativas, entre los

cuales el acceso a wifi y la asignación de computadoras a los docentes como formas de propiciar la adaptación a la nueva realidad que requiere el sistema educativo actual.

En resumen, Vázquez Cano, apunta a comprender la importancia de dirigir y organizar los centros educativos con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación; acentuando que focalizar en dichos aspectos, permitirá que los métodos de enseñanza se adecuen a las nuevas demandas sociales y organizacionales de cada espacio educativo. En palabras del autor, “La sociedad actual aparece adjetivada desde nuevos paradigmas estructurales y referenciales que no podemos obviar a la hora de afrontar el reto de organizar y dirigir los centros educativos de este siglo XXI. Al definir a nuestra sociedad como una Sociedad de la Información, los medios de comunicación, las nuevas tecnologías, los servicios en línea y en red pasan a ocupar un papel central en la modernización de las instituciones docentes” (Vázquez Cano, 2008:2).

En el capítulo de análisis de datos podremos observar cómo inciden las TIC en la comunicación interna y conocer qué lugar ocupan las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información (TIC) dentro de la escuela Nuestra Señora de Lourdes.

### Conclusiones

De acuerdo con lo expuesto por el autor y en relación a nuestra investigación, coincidimos con el mismo en que es necesario tener presentes los nuevos medios tecnológicos y de información que existen en la actualidad a fin de integrar la totalidad de la comunidad escolar permitiendo al espacio educativo interactuar y avanzar con la realidad que evoluciona.

A modo de cierre debemos expresar que, particularmente, para la elaboración de nuestro trabajo de tesis ha sido útil comprender mediante esta investigación la importancia que guarda la evolución de la tecnología como medio de comunicación y la utilidad que puede darse a la misma dentro del espacio escolar. La investigación abordada en este capítulo hace eco de la

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

importancia del avance de las nuevas tecnologías, el conocimiento, la información y la comunicación. En conclusión, de este antecedente podemos tomar provecho de aquellos aspectos que nos ayudan a comprender la importancia que tiene el proceso de comunicación en las organizaciones educativas y su relación con el avance de la tecnología y la comunicación, o lo que actualmente se denomina en su conjunto, TIC.

Considerando las problemáticas detectadas en el prediagnóstico y la investigación que tomamos como antecedente, hemos delimitado una serie de ejes temáticos que servirán de guía durante el desarrollo del presente trabajo, dichos ejes son: 1) características generales de la escuela; 2) la comunicación interna; 3) medios, acciones y espacio físico de la comunicación; 4) cultura; 5) clima organizacional; 6) contexto; 7) TIC.

## **CAPÍTULO 7**

### **MARCO TEÓRICO**

---

Este capítulo tiene como objetivo abordar la temática de la comunicación desde el punto de vista teórico, recuperando los ejes y líneas de indagación propuestas por la carrera de Recursos Humanos. A su vez, es importante aclarar que el contenido del mismo se orienta a responder a las categorías de trabajo definidas para el análisis, las cuales se estructuran en relación a los siguientes temas: 1) características generales de la escuela; 2) la comunicación interna; 3) medios, acciones y espacio físico de la comunicación; 4) cultura; 5) clima organizacional; 6) contexto; 7) TIC. Es decir que, en el presente capítulo haremos mención de aquellos contenidos que sean útiles para construir un marco teórico que luego nos permita analizar, a través de las categorías antes mencionadas, los datos obtenidos en el trabajo de campo.

Debido a la importancia que ha adquirido la comunicación como elemento fundamental para la interacción entre las personas y para el mejoramiento de las organizaciones hemos seleccionado dos corrientes teóricas, la humanista y la contingente, para comprender y dar soporte a la importancia que tiene contar con un adecuado proceso de comunicación al interior de la escuela.

#### **7.1. LA COMUNICACIÓN**

##### **7.1.1 Concepto de comunicación**

Para introducirnos en la temática elegida, explicamos inicialmente el concepto de comunicación en términos generales para luego abordar aquella que se da dentro del ámbito de las organizaciones.

La comunicación implica la transmisión de una determinada información, y en este sentido mencionamos el concepto de comunicación presentado en

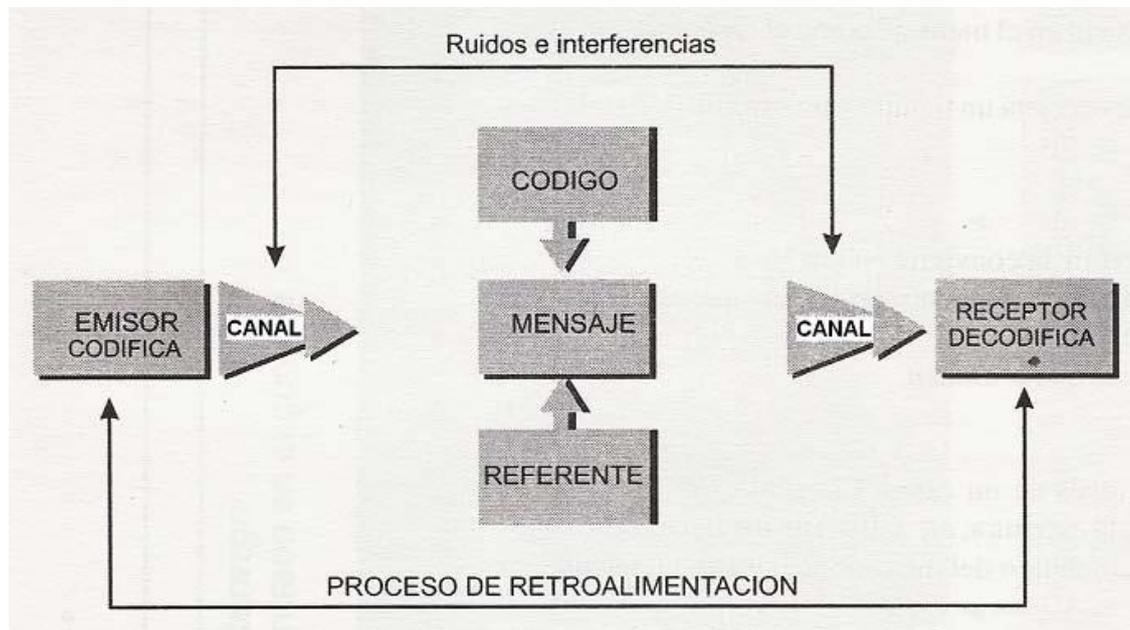
nuestra guía de estudio de Comunicación II donde se establece que, “comunicar es poner algo en común, es dar a conocer a otros una cosa que se sabe o se hace” (Páez, 2007: 29).

Debemos considerar que la comunicación es un proceso que se constituye por diversos elementos o componentes, mediante los cuales se logra la transmisión de la información. A continuación los describimos tomando las explicaciones de Berlo a fin de conocer cuál es la función de cada uno de ellos.

### 7.1.2 El proceso de comunicación y sus componentes

De acuerdo a Berlo (1973), el proceso de comunicación consta de diferentes componentes (figura 1), los cuales se desarrollan a continuación:

Figura 1: Modelo del proceso de comunicación



Fuente: Álvarez (2000)

I) Emisor, fuente o codificador del mensaje: es quién inicia la comunicación. En una organización, el emisor es la persona que tiene un mensaje, información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicárselo a otra o a varias personas.

II) Receptor o decodificador: es la persona o grupo de personas que por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. También puede ser uno o muchas personas quienes reciban el mensaje.

III) Mensaje: está compuesto por un código que es el producto físico real de la fuente codificadora y un referente que es el propósito de lo que se va a transmitir. Al hablar, el habla es el mensaje, al escribir, lo es la escritura, al gesticular, los movimientos de la cara, brazos, expresiones, etc. son el mensaje.

El mensaje se debe estructurar teniendo en mente los antecedentes del receptor, ya que, si el receptor no capta el mensaje, no hay comunicación y tampoco si no lo entiende. Tres son los factores que influyen en la efectividad de la comunicación: la codificación, la decodificación y el ruido.

IV) Canal: Según Berlo (1973) se deben contemplar los siguientes significados del término canal a) la forma de codificar y decodificar mensajes; b) el vehículo del mensaje y c) el medio de transporte del mensaje.

Es decir, el término canal es usado para designar diferentes elementos que participan del proceso. Es importante destacar que adherimos a Berlo (1973) cuando expresa que lo vital no es el nombre que se le de al canal sino la función que el mismo cumple, ya que el mismo une a la fuente emisora con el receptor y les permite comunicarse. La concepción que tomamos respecto a los términos “canales” e “instrumentos” de comunicación será abordada posteriormente en el presente capítulo a fin de esclarecer la diferencia entre ambos.

V) Codificación: es el proceso por el cual se toman las ideas y se las disponen en un código, conocido de antemano por el emisor. El código es un sistema común organizado de signos o símbolos, regidos por reglas en la emisión y recepción de mensajes y constituyen verdaderos sistemas de comunicación.

VI) Decodificación: se refiere al proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. Es un proceso de dos pasos. El receptor primero tiene que captar el mensaje y después interpretarlo. La decodificación está sujeta a la experiencia pasada del receptor, a la evaluación personal de los símbolos y gestos usados, a las expectativas y a la reciprocidad de significado con el emisor. En general, se puede decir que cuanto más se apege la decodificación del receptor al mensaje que pretende transmitir el emisor, tanto mas efectiva habrá sido la comunicación.

VII) Ruido: es cualquier factor que altera, confunde o interfiere el proceso de comunicación, de la manera que fuere. El ruido puede ser interno cuando el receptor no presta atención, o externo cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente y puede presentarse en cualquier etapa del proceso.

VIII) Proceso de Retroalimentación: Berlo (1973), lo define como un mecanismo a partir del cual la efectividad de la comunicación alcanza un carácter reversible. Es decir, el término retroalimentación es el nombre formal que recibe la respuesta que el receptor brinda al emisor.

Resulta importante realizar esta breve descripción respecto al proceso de comunicación ya que el mismo configura el núcleo de todas las relaciones, hacia adentro y hacia fuera de las organizaciones. En este sentido, consideramos que todas las organizaciones deben incorporar a la comunicación como estrategia para mejorar sus procesos internos y efectivizar sus resultados.

Estos componentes del proceso de comunicación que presentamos anteriormente los transferimos al interior de la organización a fin de estudiar el modo en que se reflejan dentro de sus procesos, he aquí que referimos a la comunicación interna; concepto que ampliaremos seguidamente al abordar la temática de “comunicación organizacional”.

A lo largo del trabajo de investigación pondremos nuestra atención en uno de los tipos de comunicación organizacional, puntualmente el que refiere a comunicación interna. Conocer cuáles son las características particulares de este proceso en la escuela resulta importante porque puede incidir sobre sus miembros en la percepción que éstos puedan tener acerca de su organización.

## **7.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

En este apartado focalizamos el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y tomamos como punto de partida la definición que nos brinda Fernández Collado: “la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos” (Fernández Collado, 1999:30).

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Distintos autores han aportado a la construcción teórica de este concepto. Por ejemplo, Fernández (1999) señala que esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (Fernández, 1999).

También otros autores han desarrollado este concepto, como por ejemplo Kreps (1995) ha señalado que la comunicación organizacional es el

proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Por su parte, Chiavenato (2004) señala que la comunicación organizacional representa el proceso mediante el cual la información se mueve y es intercambiada entre las personas de una organización. Según este autor, la comunicación es esencial para ir alcanzando gradualmente la consonancia y la consistencia del comportamiento de las personas en las organizaciones. También nos resultó interesante tomar el concepto que brinda Alder (2005) quien define a la comunicación como “un proceso en donde no es correcto hablar de un acto de comunicación como si enviar o recibir mensajes fuera un hecho aislado. Por el contrario, todo hecho de comunicación debe ser analizado como parte del contexto de su comunicación” (Alder, 2005 citado por Gómez Parra, 2011).

Por su parte, Gómez Parra (2011) menciona al respecto que la comunicación organizacional es un proceso de emisión y recepción de mensajes, ya sean orales, escritos, con señales o símbolos que se manejan dentro de una organización a nivel interno o externo. De esta forma se entendería la comunicación interna como la que se desarrolla entre empleados y la externa la que se conoce con los clientes, en este estudio sólo nos centraremos en la primera, ya que el interés está en conocer cómo se desarrollan los elementos de la comunicación al interior de la organización seleccionada, y cómo estos inciden en la percepción que los miembros tienen respecto de la misma. Así mismo, de los conceptos antes mencionados tomamos en cuenta que el proceso comunicativo siempre se desarrolla en un marco contextual, es decir, en un espacio, el cual influye en el proceso. En base a ello, el contexto será un factor que tendremos presente a partir de los postulados de la teoría contingente al momento de analizar la comunicación interna en la escuela Nuestra Señora de Lourdes.

Hasta el momento hemos referido y definido el concepto de comunicación organizacional, a continuación es necesario introducir el concepto de comunicación interna, ya que es en este tipo de comunicación en la que centramos el desarrollo y el análisis de la presente tesis.

### **7.2.1 La comunicación interna**

La comunicación interna es siempre al interior de la organización, entre los miembros, y responde a las actividades y al desarrollo que necesita la organización (políticas, directivas, capacitaciones, etc.). Uno de los autores que más ha desarrollado este concepto es Fernández Collado en su libro “La comunicación en las organizaciones” (1999). Según este autor, la comunicación organizacional se define como interna cuando se dirige a los integrantes que la conforman, es decir, que los mensajes se producen dentro y para el interior de la misma. Por un lado, la comunicación interna “es el conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales”. (Fernández Collado, 1999: 32).

A su vez, en relación al concepto de comunicación interna, Muriel y Rotta (1984) agregan que los mensajes se clasifican en tres categorías de acuerdo al contenido que se pretende transmitir: los de producción, de mantenimiento y de innovación. Los mensajes de producción son aquellos que tienen como uno de sus fines motivar a los trabajadores para la realización del trabajo, también son aquellos que transmiten instrucciones, informan sobre actividades de capacitación o incluso cuestiones propias del puesto como objetivos a lograr, seguridad laboral entre otras. Por otro lado, los llamados mensajes de mantenimiento tal como lo expresa su nombre buscan el mantenimiento de la organización, la permanencia del personal así también como la organización. Estos mensajes transmiten información de comunicaciones internas, distribución del trabajo y/o la cooperación. Por último los mensajes de innovación son los que plantean cambios a todo nivel dentro de la organización, tales como a nivel conductual, productivo, organizacional y humano.

En el análisis de la presente investigación indagaremos respecto de la predominancia de los tipos de mensajes mencionados en las comunicaciones

de la escuela NSL, y ello a su vez nos permitirá observar los puntos en los que posteriormente deberemos contribuir en las recomendaciones.

### **7.2.2 Funciones de la comunicación interna**

Con respecto a las funciones de la comunicación, tomamos como referente a Robbins quien plantea que “la comunicación interna tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: I) el control del comportamiento; II) la motivación; III) la expresión emocional y IV) la información” (Robbins, 1999: 310). A continuación brindamos la explicación que el autor realiza sobre cada función:

La primera función, el control del comportamiento, refiere al control del comportamiento individual, el cual se clasifica bajo dos formas, una formal y otra informal. La forma de control formal son las jerarquías de autoridad a la que los empleados deben atenerse, en este sentido los empleados deben respetar la cadena de mando; y la informal sería la que sucede cuando la comunicación informal, que se genera entre los mismos compañeros de trabajo, controla el comportamiento del resto.

La segunda función de la comunicación, la motivación, refiere justamente a la motivación que puede proporcionar o significar a los trabajadores, por ejemplo, los reconocimientos o felicitaciones que motivan e incentivan determinado tipo de desempeño o cumplimiento de objetivos. Principalmente, puede resultar una motivación cuando se utiliza la retroalimentación respecto del desempeño de un trabajador, se alienta o se desapruueba una conducta o accionar; y para ello se requiere de la comunicación cualquiera sea la red de la que se valga.

La tercera función de la comunicación es la expresión emocional. Los trabajadores se valen de la comunicación para expresar sus satisfacciones y descontentos, principalmente “la comunicación proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.” (Robbins, 1999; 311).

La última función de la comunicación refiere a la función informativa que cumple la comunicación, “proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas” (Robbins, 1999: 311).

Estamos de acuerdo con Robbins en que la organización como sistema debe tener presente que las cuatro funciones son igualmente relevantes para lograr un proceso de comunicación efectivo, ya que en casi todas las interacciones de comunicación se desarrolla una o más de estas funciones. Sin embargo, es importante destacar que en nuestro análisis nos concentraremos en la segunda y en la tercer función, es decir, las que refieren a la motivación y a la expresión emocional. Con respecto a la función de motivación, tomamos a la comunicación interna como un medio para vehicular la motivación de los actores institucionales. Aclaramos que nuestro interés no se encuentra en analizar las diferentes teorías de la motivación, sino en conocer cómo la comunicación puede incidir en las personas, cuáles son sus percepciones respecto de ella y cómo lo manifiestan en su espacio de trabajo, la escuela. A su vez, en relación a la tercera función, se indagará respecto de si los miembros de la escuela se valen de la comunicación interna como medio para expresar sus emociones en relación a sus actividades en la escuela.

Además de las funciones de la comunicación analizaremos las barreras de la misma, que son factores que pueden dificultarla o distorsionarla. En este sentido nos interesa fortalecer aquellos puntos débiles en los que la comunicación presenta fisuras y pueda generar inconvenientes que repercutan en el resto de los procesos al interior de la escuela. Por ello a continuación presentamos la temática de “las barreras de la comunicación”.

### **7.2.3 Las barreras de la comunicación**

Dentro del proceso de comunicación pueden presentarse circunstancias que ocasionan que el mensaje sufra una alteración. Chiavenato (2004) las describe como las barreras a la comunicación eficaz. Según este autor, existen tres tipos de barreras: las humanas, las físicas y las semánticas. Las humanas

refieren a las limitaciones personales, los hábitos de escucha, las emociones, las preocupaciones, los sentimientos personales y las motivaciones. Por otro lado, nos menciona las barreras físicas, que refieren al espacio físico en el que se encuentra trabajando una persona, las interferencias físicas, fallas mecánicas, ruidos del ambiente, distancias entre las personas y sucesos locales. Por último, las barreras semánticas son la interpretación de palabras, traslación de lenguaje, el significado de las señales y símbolos, la decodificación de gestos y el sentido de los recuerdos, es decir, son las limitaciones que se derivan de los símbolos a través de los cuales se realiza la comunicación.

En la presente investigación relevamos la existencia de estas barreras ya que pueden manifestarse como un impedimento al eficaz funcionamiento del proceso de comunicación interna. A su vez, es importante conocer la opinión de los miembros de la escuela al respecto y si desde su criterio consideran que existen barreras en el proceso de comunicación.

De acuerdo a la clasificación, analizaremos las barreras de tipo humanas y físicas; en cuanto a las primeras, el foco de análisis se encuentra en los aspectos que refieren a los sentimientos de bienestar o malestar que experimentan los propios trabajadores y que pueden incidir en su percepción respecto a la escuela, en su interés para establecer las comunicaciones necesarias o incluso en el correcto entendimiento. En cuanto a las barreras físicas, prestaremos atención al espacio físico en el que se genera el proceso de comunicación y las condiciones que presenta el ambiente, como pueden ser las obstrucciones físicas, la distribución de los espacios, los ruidos, entre otros, ya que éstas barreras son circunstancias que se presentan en relación al ambiente y no a la persona que interviene en el proceso de comunicación y pueden ser causantes de alguno de los inconvenientes relativos a la comunicación que se detectaron en el prediagnóstico.

En cuanto a las barreras semánticas no consideramos observarlas en el presente caso, ya que el campo de aplicación reúne a personas formadas en distintas especialidades a fin de enseñar y transmitir saberes, lo cual nos ubica

en un espacio que entiende y atiende al conocimiento y al continuo aprendizaje.

Otro de los componentes del proceso de comunicación son los canales, los cuales tienen como función la transmisión de los mensajes; a continuación analizaremos de qué modo pueden presentarse y luego, en la etapa de análisis, podremos contrastar lo que se evidencia en la realidad con lo que teóricamente exponemos a continuación.

#### **7.2.4 Canales e instrumentos de comunicación interna.**

A fin de retomar la idea expresada previamente y esclarecer la concepción con la que abordaremos los términos “canales” e “instrumentos”, adherimos a Katz & Kahn (2007).

Los autores definen tres tipos de canales: orales, escritos y electrónicos. Los primeros, “son aquellos por los que circulan mensajes que utilizan un código oral”. Estos canales tienen la ventaja de que permiten una rápida retroalimentación, pero por otra parte presentan la desventaja de que al transmitirse de persona a persona o por medio de grupos, corre el riesgo de distorsionarse. “Los canales escritos son aquellos por los que circulan mensajes codificados por medio de palabras o símbolos escritos”. Su ventaja es que permite contar con un registro permanente, tangible y verificable. En cuanto a su desventaja, refiere a que el receptor, muchas veces, no emite rápidamente una retroalimentación acerca del mensaje recibido. Por último los canales electrónicos “mensajes que utilizan códigos electrónicos”, la principal ventaja reside en la capacidad de comunicarse instantáneamente, es escrito, y puede enviarse a muchas personas simultáneamente. En cuanto a sus desventajas, podemos mencionar la falta de conexión física entre las personas y el hecho de “marginar” el diálogo y la lengua. Katz & Kahn (citado por Cedaro, 2007)

A su vez, en el marco de esta investigación definimos como instrumentos de comunicación interna, al soporte físico por el que se transmite

el mensaje del emisor al receptor. Estos, al igual que los canales, pueden clasificarse como de carácter oral, escrito o electrónico. Es decir que los canales refieren al código mediante el cual se transmite el mensaje y los instrumentos al medio o soporte físico del que se vale la comunicación.

Teniendo en cuenta lo expuesto, realizamos una presentación de los canales más utilizados en el proceso de comunicación interna de las organizaciones. En la etapa de análisis podremos relevar si los mismos se presentan de manera habitual en la escuela y cómo son utilizados por los miembros.

Entre los instrumentos de carácter escrito más utilizados están: las notas internas, las cartas al personal, las circulares, carteleras internas, informes, manuales de procedimientos, entre otros.

Las notas internas siempre son escritas y están dotadas de una manifiesta autoridad. Las mismas deben ser claras y concisas para su mejor comprensión y tratar un tema por vez.

También encontramos las cartas al personal, que suelen utilizarse por ejemplo para difundir información importante tales como cambios en la organización.

Con respecto a las circulares, en general se suelen utilizar para comunicar los temas más urgentes. Consiste en un documento escrito en el que se comunica algo a varias personas, puede ser una notificación, una orden o simplemente una novedad respecto a un tema.

Con respecto a las carteleras internas, se deben colocar en un lugar de tránsito, con comunicaciones claras, a fin de que el mensaje se interprete rápidamente y también que su contenido esté ordenado. Las carteleras, por lo general se ubican en paneles destinados específicamente a este fin, tienen una ubicación estratégica, en paredes, escaleras, siempre en lugares donde las personas puedan visualizar el mensaje rápidamente y sin dificultad.

## “COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

A su vez, los informes sirven para comunicar ideas e información, influir en la toma de decisiones, iniciar una acción determinada y/o persuadir respecto de un tema concreto, y también poseen un carácter formal.

Por último, los manuales de procedimientos son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen información técnica, organizativa, histórica, etc. Estos últimos ayudan a organizar y coordinar las actividades. Los manuales contienen una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades.

Entre los instrumentos de carácter oral más utilizados están: las reuniones de directivos y los comités.

En las reuniones de directivos, el eje central de la comunicación interna son las reuniones de equipo encadenadas de forma lógica y celebradas regularmente en todos los niveles, que garantizan el abastecimiento básico de información. La información relevante puede ser transmitida, respetando los escalones, de arriba hacia abajo, así como de abajo hacia arriba, y puede ser trabajada en cada nivel en diálogo directo.

También están los comités, que plantean los problemas y en vista de toda la información recabada, proponen soluciones. También dentro de los más frecuentes podemos mencionar a las charlas o encuentros periódicos, las conversaciones telefónicas así como las charlas y diálogos informales y las reuniones entre otros. Un aspecto importante a destacar de las reuniones es que permiten informar, capacitar, reflexionar, etc. de manera rápida, también se deberá contar con un espacio adecuado, convocar a los participantes con anticipación y moderarlas eficazmente.

Con respecto a los instrumentos de carácter electrónico más utilizados están: el chat, el email, foros de discusión y web institucional.

El chat y el e-mail ofrece a las personas la capacidad de comunicarse al instante y transmitir mensajes escritos por medio de la computadora, incluso

pueden ser externos, a través de Internet, o internos, mediante una red propia o intranet organizacional. Su principal ventaja es la rapidez, además es económico y puede usarse para enviar el mismo mensaje a muchas personas al mismo tiempo.

Otro de los instrumentos electrónicos que puede desarrollar la organización son los foros de discusión, donde cada persona que se registra como miembro del grupo puede dejar su opinión respecto a un tema de interés grupal, o incluso una página Web institucional, donde se publique información respecto de las novedades organizacionales, la misión, visión y objetivos, historia institucional, entre otros.

A continuación, abordamos la temática de las redes de comunicación, conceptos mediante los cuales podremos comprender cómo fluyen los mensajes y la información al interior de la escuela NSL.

### **7.2.5 Redes formales e informales de comunicación**

En toda organización, e incluso para el desarrollo de la actividad escolar, son necesarias las comunicaciones formales e informales. En este sentido nos interesa conocer si hay comunicaciones previamente establecidas por las autoridades de la organización, es decir, si la comunicación sigue el camino trazado por las funciones y roles determinados en el organigrama, lo que se denomina redes formales de comunicación, o si éstas surgen sin planificación y se dan espontáneamente entre los actores institucionales, lo que se denomina, redes informales de comunicación.

Al respecto tomamos como referentes las definiciones de distintos autores que nos ayudan a comprender acabadamente los conceptos que abordamos en este apartado. En primer lugar, Berlo (1984) menciona que las redes de comunicación pueden ser formales e informales, siendo las primeras las comunicaciones que vienen dadas de acuerdo a la estructura y organigrama que posea la organización. Según Páez, estas redes están explícitamente señaladas en el organigrama y representan las vías reconocidas

mediante la normativa institucional por dónde deben circular los mensajes y los agentes que involucra. Por otro lado, retomando la idea de Berlo, las redes informales son aquellas por las que circula la comunicación y se transmite información pero no sigue una línea o red establecida, sino que surgen espontáneamente. Estas redes no respetan jerarquía ni direcciones dentro de la estructura, pueden darse en todas direcciones y establecerse entre jefes y subordinados. Como las mismas surgen de acuerdo a la voluntad de quienes se comunican, crean canales alternativos, agilizan la comunicación y son más rápidas que las formales. En este sentido Páez, indica que los mensajes fluyen sin respetar las jerarquías obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo. Este tipo de mensajes están basados en la naturaleza informal de las relaciones establecidas entre los individuos. Los mismos son la respuesta natural a las necesidades de interacción social espontánea que tienen las personas.

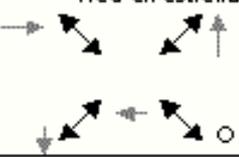
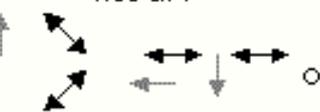
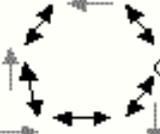
Dentro de la clasificación de redes formales e informales encontramos que existen distintos tipos de redes respectivamente; tal es el caso de Berlo (1984) quien indica que los tipos más frecuentes que pueden adoptar las redes formales son la “Red en cadena”, “Red en estrella”, Otro tipo de red formal es la “Red en Y”, Otro tipo de red es la “Red en círculo” y el último tipo de red comunicación formal es la “Red en vías múltiples” (cuadro 1).

Por un lado, la “Red en cadena”, en donde las comunicaciones se establecen con el miembro más próximo y ninguno está totalmente aislado, pero la persona que está en el centro de la línea es la que está mejor informada. Otro tipo de red es la “Red en estrella” donde el individuo puede comunicarse con todos los demás por estar en el centro, y resulta muy eficaz para las tareas simples. Sin embargo, sólo para aquella persona que está en el centro se mantiene el lugar privilegiado de información, el resto de los miembros suele experimentar sensación de frustración. Otro tipo de red es la “Red en Y”. Esta red combina las redes anteriormente expuestas (la de cadena y la de estrella). Esa red es efectiva para realizar acciones complejas divididas en múltiples acciones más simples. Otro tipo de red es la “Red en círculo”. En este caso, no hay comunicaciones transversales. En dicha red la transmisión

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

de información suele ser lenta y a veces puede deformarse o perderse así como ningún miembro se encuentra aislado. El último tipo de red comunicación formal es la "Red en vías múltiples", donde se permite a los miembros comunicarse según su voluntad. Esta red genera gran satisfacción y la sensación de una alta participación pero puede ocasionar una pérdida de tiempo o una falta de coordinación.

Cuadro 1

<b>Redes de Comunicación Formal</b>	
<b>Tipos de Red</b>	<b>Características</b>
<p>Red en cadena</p> 	<p>Las comunicaciones se establecen con el miembro más próximo. Ningún miembro está totalmente aislado. La persona que está en el centro de la línea esta mejor informada</p>
<p>Red en estrella</p> 	<p>El individuo del centro puede comunicarse con todos los demás. resulta muy eficaz para tareas simples. Sólo el individuo que tiene una posición central tiene un lugar privilegiado; en el resto se da sensación de frustración.</p>
<p>Red en Y</p> 	<p>Combina la red en cadena y en estrella. Es efectiva para realizar acciones complejas divididas en múltiples acciones más simples. Los miembros lejando del centro se sienten frustrados.</p>
<p>Red en círculo</p> 	<p>No hay comunicaciones transversales. Ningún miembro está aislado. La información se puede deformar o perder. La transmisión de la información es lenta.</p>
<p>Red de vías múltiples</p> 	<p>Permite a los miembros comunicarse. Se da una gran satisfacción entre los miembros y un alto sentimiento de participación. Puede ocasionar una pérdida de tiempo o una falta de coordinación.</p>

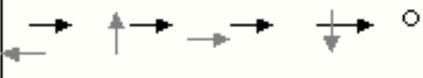
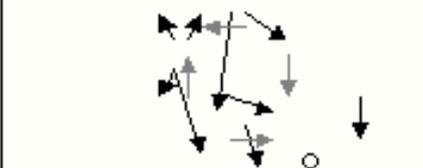
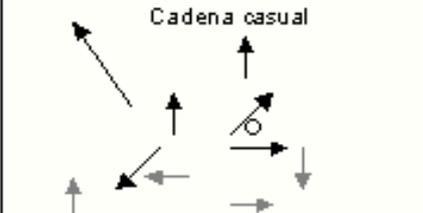
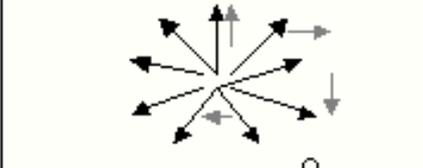
Fuente: Berlo, D, K. (1984). Redes de Comunicación, México, ed. Norma.

Con referencia a las redes informales Berlo (1984) señala que los tipos más frecuentes de redes que pueden adoptar las redes informales son las siguientes En primer lugar, se menciona la "Cadena en línea", En segundo lugar, se menciona la "Cadena reticular", En tercer lugar está la "Cadena casual" El último tipo de red es el "Rumor" (cuadro 2).

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

En primer lugar, se menciona la "Cadena en línea", en donde la información se transmite hasta llegar a la última persona posible. En segundo lugar, se menciona la "Cadena reticular", en donde algunas personas que reciben la información no la transmiten, cortándose a veces la transmisión. En tercer lugar está la "Cadena casual" donde la información se transmite sin orden y puede no llegar a todos. En este caso depende de la relación entre los trabajadores y de la importancia que le den a esa información. El último tipo de red es el "Rumor", donde una persona que se encarga de informar a todos los que la rodean.

Cuadro 2

Redes de Comunicación Informal	
Tipos de Red	Características
<p align="center">Cadena en línea</p> 	<p>La información es transmitida hasta llegar a la última persona posible.</p>
<p align="center">Cadena reticular</p> 	<p>Algunas personas que reciben la información no la transmiten, cortándose en ellas la transmisión.</p>
<p align="center">Cadena casual</p> 	<p>La información se transmite sin orden y puede no llegar a todos. Depende de la relación entre los trabajadores y de la importancia que le den a esa información.</p>
<p align="center">Rumor</p> 	<p>Una persona se encarga de informar a todos los que la rodean.</p>

Fuente: Berlo, D, K. (1984). Redes de Comunicación, México, ed. Norma.

Consideramos oportuno mencionar cada tipo de red para reconocer su existencia y la posibilidad de que, alguna o varias de ellas, se presenten en las

organizaciones actuales. En nuestro caso en particular, observaremos de acuerdo a los datos recolectados en el análisis, cuál de los tipos de redes mencionados se presenta con mayor frecuencia en la institución NSL.

Otro punto importante que incide en el modo en el que se gestan las redes de interrelación al interior de la organización está dado por la estructura y el organigrama que posea la misma. A continuación explicamos como se relaciona la comunicación con la estructura y el organigrama.

### **7.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ORGANIGRAMA Y COMUNICACION**

En este apartado nos resulta interesante conocer cómo se relacionan entre sí los conceptos arriba mencionados: estructura organizacional, organigrama y comunicación; ya que lógicamente se condicionan entre sí creando las características propias de la escuela en su carácter de institución educativa y como organización.

Como mencionamos anteriormente, la comunicación y la función de la estructura organizacional van de la mano. Están entrelazadas y ambas se condicionan y afectan entre sí. Es decir, cuando la estructura organizacional no es correcta o está fuera de lugar, se genera un impacto directo en la comunicación dentro de una organización. La forma que está designada la jerarquía de una organización puede invitar a una respuesta o retroalimentación, puede favorecer también la confianza y la apertura hacia distintos puestos para los subordinados o al contrario, puede aumentar los controles, restringir la capacidad de comunicación y participación. Sin la estructura organizacional, no hay una guía o límites para que operen los miembros de una organización. La estructura organizacional brinda una dirección clara, políticas y procedimientos para evitar tantos desacuerdos como sea posible. Cuando la estructura organizacional favorece y fomenta los niveles, canales y redes de comunicación organizacional se genera una mayor satisfacción en toda la organización, mejora el clima y también la motivación.

Dependiendo del tipo de estructura, se espera que la comunicación fluya en determinadas direcciones, hecho que también viene dado y condicionado de acuerdo al organigrama. En este aspecto, tomamos como referente a Páez (2005) quien establece que los organigramas señalan la ubicación jerárquica y como se interrelacionan las funciones. No solamente como se interrelacionan sino también como se espera que los mensajes circulen a través de las redes al interior de la organización.

En el caso de estudio que presentamos, abordaremos la temática de la estructura organizacional en cuanto a su relación con la existencia de un organigrama propiamente dicho; a fin de analizar si en el mismo se define claramente la jerarquía de quienes se desempeñan en la escuela, cómo circula la información y de qué modo incide el reconocimiento de dicha estructura en el proceso de comunicación interna.

Con respecto a la estructura es importante mencionar que la misma se adapta y readapta constantemente de acuerdo a las necesidades organizacionales de modo que se puedan alcanzar los objetivos establecidos y ser compatible también con la actividad central de la organización en cuestión. Robbins *et al* (2005) establece al respecto que toda organización, por pequeña que sea, tiene un formato de organización y una estructura de interrelaciones, así como de relaciones internas y externas. El autor también destaca que el reto y habilidad de los gerentes o directores de la organización consistirá en diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados hacer su trabajo con eficiencia y eficacia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización; sin olvidar que los empleados necesitan de la adecuada información para tomar decisiones y desempeñar sus tareas.

Es importante mencionar, que al tratarse de una escuela, la misma posee ciertas particularidades propias que debemos considerar al momento de pensar en la forma de estructura y la comunicación que se desarrolla en la institución. Es por ello que introducimos un apartado específico considerando el tipo de estructura que posee la escuela y que a continuación se detalla.

### **7.3.1 Estructura organizacional, organigrama y comunicación con respecto a la escuela. Dimensiones.**

Previamente destacamos lo que respecta a organigrama y estructura a nivel de las organizaciones en términos generales, sin embargo, en la presente investigación trabajamos con una escuela que posee particularidades específicas en cuanto a la forma en que la misma debe estructurarse.

Para abordar la temática de la escuela como organización tomamos las palabras que Frigerio *et al* (1992) presentan, en cuanto que dividen a la institución escolar en cuatro dimensiones para ordenar el conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí, en donde cada una de estas dimensiones es igual de importante que la otra y se influyen de modo recíproco. Las dimensiones son: organizativa, administrativa, pedagógica – didáctica y comunitaria. Al momento del análisis veremos cuál de estas dimensiones toma mayor relevancia en el desarrollo de las actividades de NSL.

La primera dimensión en la que se clasifica la institución educativa es la organizacional. La misma es el conjunto de aspectos estructurales que se forman en un establecimiento educativo, y que a su vez definen un estilo de funcionamiento. En la dimensión organizacional se atienden cuestiones que tratan la estructura formal, los organigramas, la distribución de las tareas, la división de trabajo, los objetivos, los canales de comunicación formal, el uso del tiempo y también de los espacios.

La segunda dimensión es la administrativa, que refiere básicamente a cuestiones de gobierno. En esta dimensión, el administrador o quien desempeñe la tarea deberá considerar los recursos humanos así como los financieros y también los tiempos disponibles. También se debe controlar la evolución que tienen las acciones y aplicar las correcciones que sean necesarias para mejorarlas. La administración es una herramienta de gestión del presente y un instrumento de futuros deseables, por ello, la información que se maneje debe ser significativa y contribuir a la toma de decisiones.

## “COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

La tercera dimensión es la pedagógica-didáctica, y hace referencia a las actividades que definen a la institución educativa, y que a su vez la diferencia claramente de otras. En esta dimensión lo principal son los vínculos que construyen los actores con el conocimiento de modales didácticos. Es decir, las actividades de mayor importancia dentro de esta dimensión y aspectos significativos están abarcados por las teorías de enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y el significado que se le otorga a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados entre otros.

La última dimensión es la dimensión comunitaria que refiere al conjunto de actividades que están destinadas a promover la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento. También hace referencia al modo en que cada institución considera las demandas, las exigencias y todos aquellos problemas que recibe de su entorno.

Frigerio *et al*/ refieren a la construcción de organigramas institucionales y a la distribución de las tareas en espacios y tiempos determinados como requisitos para establecer una mínima organización del trabajo ya que no hay institución que pueda eludir el caos si estas dos tareas básicas no se cumplen.

En cuanto a una de las funciones de la administración es asegurar que el flujo de información llegue a todos los sectores y miembros de la institución, para lo cual es necesario construir canales de comunicación por los que transite la información y se creen rutinas comunicativas.

Si bien hemos explicado la manera en que se interrelacionan la estructura, la comunicación y el organigrama de la institución escolar, existe otro elemento más a considerar en todas las organizaciones, sin importar la finalidad que persigan, que incide en el modo en el que se presentan y desarrollan las actividades. En este sentido hacemos referencia a la cultura organizacional.

## 7.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Robbins (1999), la cultura organizacional refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y permite que la misma se distinga del resto. Es decir, esta cultura incide en los comportamientos de trabajo, el modo en que se establecen las relaciones entre los miembros y también en el clima organizacional que se conforma.

La cultura organizacional aborda la forma en que los empleados perciben las características de la organización, aunque estén o no de acuerdo con la misma. Incluso el autor también explica que esta cultura puede ser una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización.

A su vez, Frigerio *et al* explica que la cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros del establecimiento.

“La cultura institucional brinda un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orienta y también puede influenciar las decisiones y actividades de todos los actúan en la institución”. (Frigerio *et al*, 1992: 35)

Habiendo definido el concepto de cultura institucional y teniendo presente que la investigación se desarrolla en el campo educativo, consideramos relevante abordar el aporte que realiza Frigerio *et al* (1992) en relación a los tipos de culturas propios de la institución escolar.

Establece que los tipos de culturas institucionales escolares son tres. La institución escolar como una cuestión de familia, como una cuestión de papeles o expedientes, o una cuestión de concertación.

En primer lugar explica la cultura de la institución como una cuestión de papeles o expedientes. En este tipo de cultura las jerarquías se hallan claramente establecidas en la organización, integrando un sistema de mando y de control de las autoridades superiores hacia las inferiores. Es decir que “una

institución burocratizada enfatiza los proceso racionales, en particular la descomposición racional de las tareas. El grupo humano que trabaja en esta institución se halla enmarcado en una estructura técnica, generalmente el organigrama de funciones.” (Frigerio *et al*, 1992: 46). Esta cultura funciona sobre el desconocimiento de las redes informales. Es decir, que en su manifestación más extrema se muestra incapaz de gobernar cualquier situación imprevista no contemplada en la reglamentación y de incorporar los cambios e innovaciones. La formalización es el aspecto priorizado. Predominan las estructuras y reuniones formales, los canales formales de comunicación y el memorándum escrito.

En segundo lugar, expone la cultura de la institución como una cuestión de concertación. En este tipo de cultura se explica que las reglas que norman una institución no alcanzan nunca a abarcar o a incluir el conjunto de situaciones que se generan, por ende, los individuos pueden optar por uno u otro comportamiento que dependerá básicamente de las motivaciones que tengan. En función de estas motivaciones, los miembros de una institución utilizan aquellos espacios de libertad como un recurso que les permite concertar acciones a través de la negociación. “En este tipo de cultura institucional el rol de conducción es un rol de mediación en la negociación y de representación de estos objetivos institucionales” (Frigerio *et al*, 1992: 49). La negociación debe entenderse como una actividad de resolución de problemas, a través de la cual cada parte puede encontrar un beneficio.

Por último, explica que en las escuelas es habitual encontrar un tipo de cultura institucional de tipo “familiar”, “en esta cultura institucional se idealizan algunos aspectos de las relaciones interpersonales y se niegan otros. La idealización se monta sobre los aspectos positivos, gratificantes y tranquilizadores de lo “familiar”, entendido aquí como aquello que no nos es totalmente desconocido”. (Frigerio *et al* 1992:40)

A su vez establece que este tipo de cultura puede resultar tranquilizador y positivo en algunos aspectos, pero también puede complejizar las relaciones

ya que “...no todo lo familiar es simple, ni siempre los afectos operan en sus vertientes positivas”. (Frigerio *et al* 1992:40)

Es importante mencionar, que en este tipo de cultura los términos de intercambio son ambiguos, lo que no facilita ni el encuadre de las tareas ni su seguimiento. Con respecto a la forma en la que se desarrolla la comunicación interna no se recurre a canales de comunicación formalmente establecidos y en lo que expondremos a continuación citamos a la autora: “la circulación de la información se realiza fundamentalmente a través de una red informal de articulaciones individuales y se asienta en la interacción “espontánea” entre sus miembros. Por ello suele ocurrir que la estructura comunicacional reproduce la relacional/afectiva...esto provoca circuitos de circulación de la información segmentados según las posiciones de los miembros de la institución”. Frigerio *et al* 1992:42)

Dentro de este tipo de cultura, también se menciona como relevante la indefinición o definición insuficiente de la estructura formal de roles y funciones a cumplir por parte de los diferentes miembros de la institución. En síntesis, destacan algunos aspectos de este tipo de cultura: “no existe en ella una clara división de tareas, jerarquización y correlación de las mismas ...” “...existen escasos y precarios canales institucionalizados para posibilitar el flujo de información y permitir el desarrollo de conexiones intra e inter-institucionales sólidas centradas en lo sustantivo” (Frigerio *et al* 1992:44)

Estamos de acuerdo con Frigerio *et al* en que la cultura no es fija, rígida, ni inmutable, sino que se adecua en función de los cambios permanentes en el interior de la institución, su contexto próximo y el orden social.

En el capítulo de análisis observaremos cómo se relaciona lo expuesto en la institución NSL. Es decir, qué tipo de cultura se desarrolla en la institución y cómo incide en la comunicación interna de la misma.

Cabe mencionar que el motivo de generar un buen proceso interno de comunicación depende también de considerar el contexto en el que se desarrolla el intercambio comunicacional. A continuación veremos de qué

manera se presenta el contexto como otro aspecto relevante a tener presente para el desarrollo adecuado del proceso de comunicación interna.

## **7.5 EL CONTEXTO CIRCUNSTANCIAL EN EL PROCESO DE COMUNICACION**

En toda interacción social que da inicio al proceso de comunicación intervienen diversos factores que son necesarios considerar para el correcto entendimiento del mensaje. La comunicación se desarrolla en un determinado contexto que ejercerá en la interacción su influencia y le dará un determinado sentido a lo que sucede. Es en este sentido que en la presente investigación se analiza el contexto. Es decir, en palabras de Marc y Picard la comunicación puede ser definida como “un sistema abierto de interacciones; esto significa que aquello que sucede entre los interactuantes no se desenvuelve nunca en un encuentro a solas cerrado, en un ‘vacío social’, sino que se inscribe siempre en un contexto” (Marc y Picard, 1992: 39).

A su vez, el contexto entendido como este campo social, tiene códigos, que son “el conjunto de rituales que organizan las relaciones sociales” (Marc y Picard, 1992: 79), impone normas y reglas de conducta que son los elementos reguladores de las interacciones sociales.

Siguiendo lo expresado por Ayala Sáenz (2009) estas instituciones en las que se desarrolla la interacción comunicativa tienen modelos de comunicación, sistemas de roles, valores y finalidades o intenciones específicas. Por tanto, todo encuentro interpersonal supone unos interactuantes o sujetos implicados en la interacción, situados y caracterizados por el contexto social que imprime su marca aportando un conjunto de códigos (verbales y no verbales), normas y modales que hacen posible la comunicación y aseguran la regulación.

Es importante destacar que para el presente estudio consideramos el contexto como el medio en el que sucede la interacción comunicacional. Es decir, el entorno en el que surge y los factores que intervienen, a fin de

entender la circunstancia en la que se genera la comunicación, en términos generales, y ver cómo incide en los actores institucionales y en la interacción de los mismos.

Retomando a Marc y Picard, quienes entienden al contexto como un campo social que tiene códigos establecidos, consideramos como tales a los rituales, la cultura y demás normas y reglas que los recursos humanos perciben. El punto es focalizar acerca de su incidencia y observar de qué modo se manifiestan en el desarrollo de la comunicación interna.

En este apartado se pretende reconocer el hecho de que es necesario considerar las circunstancias y el espacio en el que se presenta la interacción comunicativa. Es decir, si el mismo resulta apropiado de acuerdo a lo que se está comunicando. Con respecto a la organización analizada podemos dar el ejemplo de que si en la escuela se está comunicando algo referido a tiempos y horarios o cuestiones de cambios internos, comunicaciones importantes que deberían ser formales, no podrían, por ejemplo, establecerse en el patio interno de la escuela durante un recreo, sino que requiere de su adecuada formalidad y seriedad, con las autoridades presentes y dejando registro por escrito de lo que se pretende comunicar. Dicha observación podría sonar evidente o lógica, pero en la práctica muchas veces no se tienen en cuenta a la totalidad de los docentes o trabajadores que se desempeñan y que, la mayoría de las veces, no están 8 horas durante todos los días de la semana sino que tienen horarios y días de dictado discontinuados en pos de la materia que dictan. Teniendo presente los aspectos mencionados se considera importante relevar esta información relativa al contexto en el que se origina el proceso de comunicación.

Además de considerar el medio en el que sucede la interacción comunicacional también es importante destacar una nueva tendencia en el modo de desarrollar las comunicaciones actuales; en este sentido, hacemos referencia a las TIC o las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, temática que hemos abordado anteriormente en el capítulo de antecedentes y retomamos a continuación.

## **7.6 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN (TIC)**

Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación constituyen parte de los avances a los cuales consideramos recomendable que la escuela se adapte paulatinamente e incorpore a sus actividades, ya que la tecnología modifica los medios a través de los cuales se transmite y circula la información.

En la búsqueda de información respecto a las herramientas que hacen al conjunto de las Tecnologías de la información y de la Comunicación (TIC), tuvimos la oportunidad de leer varios artículos relacionados e incluso diversas enciclopedias online, de las cuales tomamos a Wikipedia ya que especifica claramente cuáles son los recursos que las constituyen, siendo ésta la descripción que mejor aborda el marco de nuestro análisis.

En este sentido la enciclopedia antes mencionada propone que “las TIC conforman el conjunto de recursos necesarios para manipular la información: los ordenadores, los programas informáticos, y las redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla”. Entonces, se pueden clasificar las TIC según: las redes, las terminales y los servicios. Algunas de las redes de acceso disponibles actualmente son: la redes de telefonía fija, las redes de banda ancha, las redes de telefonía móvil, redes de televisión y redes en el hogar. Los terminales son: los ordenadores personales, navegadores de Internet, sistemas operativos para ordenadores, teléfono móvil, televisor, reproductores portátiles de audio y video y consolas de juegos. Los servicios son: correo electrónico, búsqueda de información, banca online, audio y música, TV y cine, comercio electrónico, educación, videojuegos, servicios móviles, blogs y comunidades virtuales.

A su vez, en este apartado consideramos importante destacar que el sistema educativo evoluciona junto con la sociedad y que debido a esto, es necesario que la educación realice los ajustes y modificaciones apropiados a fin de estar acorde con la situación social y cultural del hombre. Actualmente,

en el sistema educativo surge la necesidad de incorporar estas herramientas, TIC, para mejorar los procesos escolares y mantener a los alumnos y docentes a la vanguardia del avance social en materia tecnológica.

En este sentido, tomamos la orientación que brinda Majó (2000) en cuanto a que las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación inciden de diferente modo en la educación. La autora analiza tres puntos de incidencia: en primer lugar la enseñanza del uso de las tecnologías, en segundo lugar, el uso de las tecnologías como medio de apoyo y por último, la adaptación del sistema educativo a la nueva realidad social que nace a partir del uso de estas nuevas tecnologías.

Con respecto a la enseñanza del uso de las tecnologías, que refiere al tiempo y al proceso de aprendizaje de cómo utilizar la misma para aprovechar todas sus funciones adecuadamente, es apropiado tener en cuenta que un alto porcentaje de la población adulta se encuentra en el proceso de alfabetización tecnológica, es decir que forman parte de las generaciones que no se desarrollaron con las TIC por lo que su visión de las mismas es muy diferente y requieren de métodos más específicos de enseñanza que les faciliten el aprendizaje y la comprensión del uso de estas herramientas.

En segundo lugar nos encontramos con el uso de las tecnologías como medio de apoyo para los contenidos existentes. En este sentido la tecnología se pone al alcance de los actores institucionales, estudiantes, profesores y directivos, a fin de enriquecer y facilitar el entendimiento de aquellas áreas que por su complejidad son más fáciles de comprender con la ayuda de estas tecnologías.

Por último, en lo que refiere a la adaptación del sistema educativo a la nueva realidad social que nace a partir del uso de tales tecnologías, entendemos el término educación como un conjunto de procesos de socialización a fin de que el hombre esté en equilibrio con su sociedad. En el momento que surge un cambio que modifica la manera en que se comunican o se transmiten los conocimientos, surge o debe surgir una nueva forma de

adquirir educación. De hecho, es necesario que las escuelas se posicionen en torno a cómo incorporar las TIC a sus actividades ya que gran parte de las modificaciones que éstas han traído al ámbito educativo se manifiestan en aspectos que inciden en su desarrollo, tales como: la gran cantidad de información, la diversidad de contenidos, la convergencia de medios, el intercambio constante de información, retroalimentación y el quiebre con las barreras de tiempo y espacio. Ante estas nuevas circunstancias la tarea que más urge es la reorganización de la situación de aprendizaje y la formación de los docentes.

En el capítulo de análisis observaremos cómo se relaciona lo expuesto en la institución NSL. Es decir, cómo se presentan las TIC en la comunicación interna.

A modo de complementar las temáticas expuestas durante el presente marco teórico nos resultó interesante abordar dos perspectivas para considerar la comunicación interna que se desarrolla en las organizaciones. En torno a esto, presentamos la teoría contingente y la teoría humanista. Cabe aclarar, que expondremos las mismas sólo en aquellos puntos que guarden relación con la temática de investigación elegida.

## **7.7 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DESDE LA PERSPECTIVA HUMANISTA Y CONTINGENTE**

En principio proponemos una breve explicación de la teoría humanista para dar a conocer cuáles son sus principales postulados y la relación que existe entre ella y la comunicación en las organizaciones. Luego, proponemos la misma modalidad para abordar la teoría de la contingencia.

### **7.7.1 Teoría humanista**

La teoría humanista es una de las primeras teorías que comienza a centrar su atención en el recurso humano para el desarrollo de la organización y lo considera parte imprescindible de la misma. Para ello, señala la importancia de considerar y generar un clima de confianza con el trabajador,

que éste se sienta familiarizado y sea participe en los procesos de la organización. Así, plantea la relevancia de la comunicación interna y también la necesidad de utilizar canales apropiados para el correcto flujo de la información, así como también es necesario crear un clima de confianza y de retroalimentación que colabore a generar un proceso comunicativo efectivo.

Argyris (1957) es uno de los autores que se encuadra dentro de los postulados de la teoría humanista, y sostiene que las organizaciones así como sus estructuras, formalismos, procesos, etc. influyen y limitan el accionar del ser humano, y es necesario tener en cuenta que la comunicación es uno de los procesos que se desarrolla en las mismas. En este aspecto la teoría humanista resulta un reflejo del por qué contar con toda la información disponible al alcance de los trabajadores y mantener interconectadas a las partes puede incidir en el desempeño y en el compromiso para con la institución. Lo expuesto se refleja en la siguiente cita “el elemento común y determinante de esta escuela es la valoración del elemento humano en la organización mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal, y la motivación.” (Fernández Collado, 1999; 48). Aquí se plantea la importancia que tienen las personas dentro de la organización para generar en ella un adecuado clima laboral, confianza y, también, favorecer el desarrollo conjunto mediante un proceso de comunicación adecuado.

A modo de conclusión y como fundamento a la elección de esta teoría como soporte de la comunicación interna, tomamos las palabras de Fernández Collado quien al referirse al papel de la comunicación dentro de la escuela humanista, afirma que “...es sencillo concluir que la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos como los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. En esta escuela como en

ninguna otra es un elemento central y definitivo...” (Fernández Collado, 1999; 48).

Podremos observar en el análisis de qué manera se hacen visibles los postulados de la teoría expuesta en relación a las actividades que desarrolla la escuela NSL.

### **7.7.2 Teoría contingente**

La teoría de la contingencia centra su foco en el ambiente externo de la organización, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la ella antes de focalizar sobre los elementos internos. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito. Los factores externos pueden dividirse, según Hall (1973) en condiciones generales e influencias específicas. Las condiciones generales se constituyen por aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas. En este sentido, Koontz y Wehrich (2004) mencionan que, la tecnología y el ambiente, hacen que la organización adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo. En cuanto a las influencias específicas, las mismas están compuestas por aspectos que afectan particularmente a la organización, por ejemplo otras organizaciones o individuos claves.

Esta teoría de la contingencia refleja la importancia de disponer de cierta flexibilidad tanto en las organizaciones en sí, como en los procedimientos que se pretendan llevar a cabo en las mismas. Según Fernández Collado esta teoría o escuela considera aquellos factores externos y del entorno que pueden ejercer influencia o afectar el desempeño y los resultados de las organizaciones. A diferencia de la teoría humanista que tiene primordialmente un enfoque interno, la teoría contingente se focaliza en los factores externos o del entorno. En este sentido, la teoría plantea la relevancia de considerar estos aspectos del entorno externo ya que actualmente se vive en tiempos de cambios constantes y vertiginosos. En este aspecto podemos destacar a Chiavenato (2000) cuando expresa que no se alcanza la eficacia

organizacional siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo. Por la diferencia que existe entre las diversas situaciones, debemos tener en cuenta que “si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización” (Fernández collado, 2000; 54).

En resumen, en palabras de Fernández Collado (2000; 54) “la teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como estímulo; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la respuesta. En otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde”.

Observaremos en el análisis de la investigación de qué modo se presentan los factores expuestos en la teoría contingente en la institución escolar NSL y cómo los mismos pueden afectar el desarrollo de sus actividades escolares.

## **7.8 APORTES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

### **7.8.1 Aportes de la comunicación interna en el mejoramiento de las organizaciones**

El proceso de comunicación interna en las organizaciones es un fenómeno muy complejo y una de las variables más importantes a considerar por quiénes las conducen para poder cumplir de manera eficaz los objetivos de las mismas. El desarrollo de las organizaciones en la actualidad y el logro de cumplimiento de objetivos están directamente relacionados al buen o mal funcionamiento de los procesos básicos de la organización, siendo el proceso de comunicación interna uno de los más importantes.

Como es a través de la comunicación que la organización se interconecta y se integra, se dice que toda organización funciona a partir de los

procesos de comunicación. Chiavenato (2004) señala al respecto que la dinámica que requiere la misma, sólo es posible cuando se asegura que todos los miembros estén debidamente enlazados e integrados entre sí. “Todas las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) sólo se pueden poner en práctica por medio de la comunicación, la cual es indispensable para el buen funcionamiento de la organización.” (Chiavenato 2004: 409).

En síntesis, la comunicación es una actividad estratégica, y al respecto Chiavenato establece que “en el trabajo de una organización es imposible evitar la comunicación” (Chiavenato 2004: 435). La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes y la información sean captados claramente para alcanzar un desempeño eficiente. En el desarrollo de las actividades organizacionales la comunicación efectiva permite la mejora de la gestión, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación.

En este sentido la escuela debe contar con un proceso de comunicación que le permita interconectar todas sus áreas y funciones a fin de mejorar el servicio educativo que presta a la comunidad y a sus propios integrantes.

### **7.8.2 Aportes de la comunicación interna en la institución escolar**

La comunicación interna en las organizaciones incide en el desempeño y aporta a la eficiencia y logro de los objetivos. Como vimos previamente, la escuela es una organización. Frigerio *et al* (1992) destacan que parte de las dificultades que se suscitan en las instituciones están ligadas a problemas de comunicación.

A su vez los autores caracterizan a los procesos comunicacionales dentro de las instituciones educativas como complejos, ya que en ellos intervienen factores interpersonales a los que se agregan los aspectos específicos de las instituciones. Establecen también que en su modo organizativo, la institución educativa debe asegurar que el flujo informativo

llegue a todos los sectores y miembros de la institución. Para ello, es necesario contar con los canales de comunicación pertinentes por las cuales hacer transitar la información y crear rutinas comunicativas.

A fin de seguir comprendiendo el aporte que brinda la comunicación interna a la institución escolar nos resultó interesante tomar las palabras de Teixidó (1999) quien expresa que disponer de un buen sistema de comunicación dentro de la organización escolar optimiza los procesos, la difusión de información de interés general y la consecución de los objetivos. Así señala que “el reto fundamental que tienen que afrontar las escuelas y los institutos...es coordinar la acción de las diversas personas a fin de conseguir los objetivos educativos que le son propios y consolidarse socialmente. Al preguntarnos de qué manera es posible sumar los esfuerzos individuales a fin de conseguir un objetivo colectivo, enseguida se hace patente la necesidad de comunicarnos con fluidez, franqueza y eficacia” (Teixidó, 1999: 5).

En este sentido, es importante destacar que todas las organizaciones están constituidas por personas que aúnan sus conocimientos, capacidades y esfuerzos a fin de lograr objetivos personales y organizacionales. Se hace presente el hecho de considerar que en las interacciones que se generan entre las personas, la comunicación es fundamental y cuanto más fluida, veraz y eficiente sea dicho proceso, mejores serán los resultados, no sólo para la organización, sino también los individuos que la componen. Focalizándonos en esta idea, abordamos las palabras de Botto quien afirma que “cualquier tipo de organización que interactúe con personas, máxima si presta un servicio destinado a la formación de niños y adolescentes, tiene que conocer el aporte que la comunicación le puede brindar para fortalecer la relación entre sus integrantes”. (Botto, 2003: 14)

## **Conclusiones**

A modo de cierre del capítulo de marco teórico, presentamos nuevamente las principales categorías sobre las cuales desarrollamos la investigación: 1) las características generales de la escuela; 2) la comunicación interna; 3) medios, acciones y espacio físico de la comunicación; 4) cultura; 5) clima organizacional; 6) contexto; 7) TIC. El motivo de la elección de estas temáticas como ejes integradores de nuestra investigación, se debió a la importante relación que guardan con respecto al comportamiento de la institución educativa Nuestra Señora de Lourdes y su proceso de comunicación interna.

A su vez, consideramos oportuno desarrollar en el marco teórico los postulados de dos corrientes teóricas, la humanista y la contingente, ya que la perspectiva que toma cada una de ellas nos permite tener una mirada más acabada en relación a la temática de la comunicación interna. En nuestro caso en particular, nos orientamos a conocer de qué manera se comporta la institución educativa que seleccionamos en relación a estas temáticas y teorías para luego abordar los resultados del trabajo de campo en el capítulo de análisis de datos.

## **CAPÍTULO 8**

### **METODOLOGÍA**

---

En el presente capítulo presentamos el tipo de estudio abordado, el universo y muestra en el que abocamos nuestra investigación y las técnicas de recolección de datos utilizadas para recabar los datos necesarios para el análisis.

La información recabada se utilizará tanto para el análisis como para el desarrollo de las recomendaciones a fin de realizar una propuesta de mejora en la organización.

#### **8.1 TIPO DE ESTUDIO**

La propuesta metodológica es una investigación de tipo cualitativa y corresponde al diseño citado por Sampieri *et al* como investigación-acción. Los ciclos de este tipo de diseño son los siguientes: “a) Detectar el problema de investigación, clarificarlo y diagnosticarlo; b) Formulación de un plan o programa para resolver el problema o introducir el cambio; c) Implementar el plan o programa y evaluar resultados y d) Retroalimentación, la cual conduce a un nuevo diagnóstico y a un nuevo espiral de reflexión acción”. (Sampieri *et al*, 2006: 708)

Para detectar el problema de investigación a abordar recurrimos a la etapa de prediagnóstico en donde se hizo la primera indagación respecto de la organización y se observaron distintas problemáticas que podían resultar provechosas para el análisis. La información recabada en esta oportunidad ha servido para desarrollar la segunda etapa de estudio, es decir, la etapa de diagnóstico. Durante esta etapa, se buscó analizar y describir cómo la comunicación interna incide en las actividades de la institución educativa seleccionada. Posteriormente, la información recabada servirá para formular las propuestas de mejora.

## 8.2 UNIVERSO Y MUESTRA

La organización seleccionada es la Institución Educativa Nuestra Señora de Lourdes (NSL). Dentro de la misma tomamos a la población de “nivel secundario”, el cual se compone de 50 trabajadores entre los cuales hay cargos docentes, directivos, administrativos y personal auxiliar. Dentro de este universo o población trabajamos con muestras cualitativas orientadas a las investigaciones de este tipo.

Para la determinación de la muestra el tamaño no resultó lo importante ya que el interés no es generalizar los resultados, sino obtener evidencias respecto de las percepciones sobre la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo de las actividades escolares, a fin de poder presentar una propuesta de trabajo que le permita mejorar los aspectos detectados. Sin embargo, teniendo en cuenta a Sampieri *et al* (2006), tres fueron los factores principales en los que nos basamos para determinar el tamaño de la muestra: la capacidad operativa de recolección y análisis de los datos que refiere a la cantidad de casos que se pueden manejar de manera realista y acorde a los recursos disponibles; también tuvimos presente la naturaleza de la temática en análisis, es decir si los casos son frecuentes y accesibles y el tiempo que requiere recolectar la información; por último el entendimiento de la temática, que respecta al número de casos que permiten responder a las preguntas de investigación. De la aplicación de los factores previamente mencionados se concluyó en que una muestra apropiada sería de 14 entrevistas, la cual representa más de un cuarto del universo.

Para determinar quienes serían los 14 entrevistados, nos basamos en las técnicas de las muestras orientadas hacia la investigación cualitativa desarrolladas por los mismos autores. Por un lado realizamos muestras por oportunidad, ya que tuvimos en cuenta aquellos casos que se presentaron de manera fortuita en el momento que requerimos reclutar los datos para el estudio. Mediante este tipo de muestreo, recabamos información de diversos actores institucionales a quienes tuvimos acceso justo en el momento indicado a nuestra

investigación. A su vez utilizamos las muestras por conveniencia, lo cual implicó tener en cuenta los datos disponibles a los que tuvimos acceso.

### **8.3 TECNICAS DE INVESTIGACION**

Este estudio utiliza una metodología cualitativa basada en la combinación entrevistas semiestructuradas y observación no participante. Las cuales se implementaron en un período de dos meses aproximadamente, iniciando el mismo a comienzos del mes de Agosto hasta fines de Septiembre de 2013.

#### Entrevista semiestructurada

Para la realización de las entrevistas semiestructuradas seguimos a Sampieri *et al* que definen a la misma como una “guía de asuntos o preguntas en las cuales el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”. (Sampieri *et al*, 2006: 597). Esta técnica tuvo como objetivo analizar y describir las percepciones del personal de la escuela respecto de la comunicación interna de la institución y su relación con el desarrollo de las actividades escolares.

Este instrumento se ordenó en distintas categorías a fin de facilitar la comprensión y el análisis de los ejes temáticos definidos en los capítulos previos; la primer categoría se orientó a brindar una idea general respecto de la percepción de la comunicación interna; la segunda categoría se orientó a los canales que se utilizan actualmente para transmitir las comunicaciones y la percepción que se tiene de los mismos; la tercera categoría se orientó a la cultura organizacional, a la comunicación interna y la relación que se percibe entre ambas; la cuarta categoría se orientó a cuestiones organizacionales y estructurales; la quinta categoría se orientó a cuestiones de motivación, a las relaciones y vínculos que se generan y por ende también al clima organizacional que crea al interior de la organización; la sexta categoría se orientó a cómo se considera el contexto en el que está inserta la organización y la última categoría

se orientó al uso e incidencia de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). (Ver Anexo II Pág. 123)

Las entrevistas se respondieron de manera anónima ya que de este modo consideramos se preserva la identidad del entrevistado y le permite responder libremente al momento de expresarse.

Con respecto a la muestra por conveniencia, nos valimos de los datos obtenidos durante la etapa de prediagnóstico, mediante ellos contactamos vía mail a los integrantes de la población del nivel secundario y les comunicamos nuestra voluntad de concretar entrevistas con quienes estuvieran dispuestos a participar y colaborar en el proyecto. De allí obtuvimos 12 respuestas positivas, a partir de las cuales pudimos coordinar las entrevistas con cada actor. Todas las entrevistas se realizaron de modo presencial aunque para algunas se dispuso un lugar diferente de la escuela dependiendo de los tiempos, disponibilidad y horarios de los actores involucrados.

En cuanto a la muestra por oportunidad, se nos presentaron dos casos de manera fortuita. Uno de ellos corresponde a la portera de la institución, el otro a un preceptor que no respondió a la convocatoria por mail; en ambos casos surgió la posibilidad de realizar las entrevistas en instancias en que nos encontrábamos en la institución realizando otras entrevistas.

### Observación no participante

También se recolectaron datos al realizarse observaciones no participantes a fin de captar distintas cuestiones que hacen a la dinámica escolar. Para realizar las mismas nos basamos en la definición de Rodríguez (2005), ya que actuamos como observadoras desde un rol no participante y posando la mirada hacia el interior de la organización. En estos casos el investigador no participa de manera activa dentro del grupo que observa sino que se limita a mirar y a tomar notas sin relacionarse con los miembros del grupo. En nuestro caso, la observación no participante consistió en concurrir a la escuela y, sin intervenir en las actividades diarias de la misma, analizar el modo

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

en que se desarrollan las tareas, la relación entre miembros, resolución de conflictos, diálogos entre profesores, los instrumentos de comunicación presentes, y también nos valimos de las entrevistas y las situaciones que surgían mientras se desarrollaban las mismas, es decir, todos los momentos transcurridos en la organización.

## CAPÍTULO 9

### ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

---

#### **Análisis de entrevistas**

Para realizar el análisis de datos de la presente investigación hemos tenido en cuenta que...”en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población mas amplia, sino que lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Por lo tanto, se pretende calidad en la muestra, mas que cantidad” (Sampieri *et al*, 2006: 562)

En el análisis de los datos cualitativos “...la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema o “coreografía” propia de análisis”. (Sampieri *et al*, 2006: 623)

El instrumento elaborado para la recolección de datos, es de tipo cualitativo ya que se organiza bajo el formato de entrevista semi dirigida tal como hemos expuesto en el capítulo de Metodología.

Retomamos aquí las categorías de trabajo definidas para el análisis, las cuales se estructuran en relación a los siguientes temas: 1) características generales de la escuela; 2) la comunicación interna; 3) medios, acciones y espacio físico de la comunicación; 4) cultura; 5) clima organizacional; 6) contexto; 7) TIC.

## **Sobre la escuela**

- Los trabajadores reconocen como primordial la calidez y el espíritu de inclusión que posee la escuela. A su vez resaltan que el modo de acompañar a los alumnos en el proceso de aprendizaje va más allá de la materia que dicta el docente y la escuela se convierte en un medio de desarrollo social donde se prepara al alumno para encarar todas las etapas de su vida. Todos los docentes y directivos se involucran ayudando constantemente en los inconvenientes que surjan, generando la confianza y la cercanía para contener a los alumnos.

Testimonio: “...atendemos a la diversidad, tratamos de hacer proyectos significativos que le sirva para la vida a los chicos, a formar buenos ciudadanos, buenas personas que puedan acceder a la universidad, al trabajo, atendemos a una población de clase media, media baja, con dificultades económicas o sin dificultades económicas, en este espacio todos buscan lo mejor para el niño” (Directora, 32 años de antigüedad. Anexo I: 142).

- Los actores institucionales reconocen la falta de sistematización de procesos; las cuestiones que surgen se resuelven en el día a día y los procedimientos resultan de la práctica diaria. Ello genera fallas y debilidades que abren fisuras en distintos aspectos como puede ser el caso de la comunicación, al respecto una de las autoridades expresa lo siguiente: “la comunicación ha sido lo que los distintos agentes que tenemos otra responsabilidad sumamos al cúmulo de la comunicación” (Representante legal, 19 años de antigüedad. Anexo I: 129), a lo que otra de las autoridades agrega “no hay nada sistematizado” (Vicedirectora, 1 año y medio de antigüedad. Anexo II, 155)

Como se puede observar en el marco teórico, los manuales de procedimientos constituyen uno de los dispositivos o canales de comunicación que en este caso servirían para evitar que sucedan inconvenientes como los expuestos en el párrafo anterior. Estos recursos resultan sumamente útiles cuando es necesario recurrir a los procesos formales a fin de evitar errores. Es decir, hay tareas que deberían estar reguladas en la organización y

formalizadas, que deberían tener un modo predeterminado de llevarse a cabo y no dejarlas al libre aporte de todos los actores institucionales y a su impronta, tal como lo expresó el representante legal.

Así como faltan procedimientos para organizar las actividades de las personas que trabajan en la escuela, también nos encontramos con que en la organización no hay responsables específicos de los recursos; sino que en la medida que se ha presentado la necesidad se ha ido definiendo la forma de resolución, de modos improvisados con muchas pruebas y errores de por medio. Un ejemplo con respecto a la administración de los recursos es el testimonio que nos brindó el representante legal al decir que: “Un responsable para todo no hay. A medida que ha ido haciendo falta nos hemos ido organizando.” (Representante legal, 12 años de antigüedad, Anexo II: 134)

- Se desprende de las entrevistas que la organización no presenta una estructura formal u organigrama reconocido y de público conocimiento. En este sentido, parte de los actores entrevistados manifiestan que, aunque la estructura no esté formalizada, las jerarquías son claras; otros manifiestan que sí se encuentra escrita y representada en un organigrama; y la mayoría ha manifestado que no existe tal organigrama o estructura que sea pública y reconocida por todos los actores. Podemos mencionar al respecto las siguientes citas: “...se sabe cuáles son las jerarquías pero no hay nada formalizado o que sea de público conocimiento” (docente, 20 años de antigüedad. Anexo II: 232), otro de los testimonios agregó que “... no hay una estructura que sea conocida por todos” (docente, 7 años antigüedad. Anexo II: 183)

En la presentación del marco teórico se expuso que la estructura organizacional determina las redes de comunicación que se establecen dentro de una organización. En este sentido y dependiendo del tipo de estructura, se espera que la comunicación fluya en determinadas direcciones, hecho que también viene dado y condicionado de acuerdo al organigrama. No solamente en cuanto a cómo se interrelacionan sino también a cómo se espera que los mensajes circulen a través de las redes al interior de la organización, es decir,

que en el caso presentado al no contar con un organigrama reconocido y definido, se desconoce la red de interrelaciones y comunicación.

En el caso de estudio que presentamos, como mencionamos anteriormente, algunos de los entrevistados manifiestan conocer la estructura de modo informal y otros directamente no la conocen; por otro lado, hemos constatado en las observaciones que realizamos que no existe un organigrama expuesto, que si bien hubo intenciones por parte de algunos actores de desarrollarlo, la tarea nunca se ha concretado y no tiene un responsable definido.

Una de las consecuencias inmediatas del desconocimiento de la estructura organizacional implica que para muchos actores institucionales no estén determinados y clarificados los roles y responsabilidades de cada uno. Lo expresado puede observarse en las distintas respuestas de los actores institucionales entrevistados y en citas como la siguiente: “yo no se, digamos, acá cual es mi responsabilidad o que puesto ocupo” (preceptor, 19 años de antigüedad. Anexo II: 210)

La escuela, según Frigerio *et al* (1992), desde el punto de vista de una organización, debe poseer una dimensión organizacional en donde se atiendan a estas cuestiones que traten acerca de la estructura formal, los organigramas, la distribución de las tareas, la división de trabajo, los objetivos, los canales de comunicación formal, el uso del tiempo y también de los espacios.

En síntesis, el conocimiento de la estructura, de los roles y responsabilidades no está del todo clarificado y las percepciones e informaciones entre los actores institucionales varían, eso quiere decir que las herramientas, canales o acciones utilizadas para dar a conocer los mismos no son efectivos.

- La institución no tiene actualmente un área de comunicación o un profesional que desarrolle este rol activamente. Se reconoce el proceso de comunicación interna como complejo y difícil ya que en la escuela los actores institucionales

poseen horarios dispares y no todos los días deben asistir. “...para comunicarte con todo el mundo, tendrías que esperar una semana, si es que esperas la presencia en la escuela, eso claramente ha demostrado deficiencia” (Representante legal, 12 años de antigüedad. Anexo II: 130)

“es compleja la comunicación, pero eso se debe a la cantidad de gente que se encuentra trabajando y por la cantidad de tiempo que están dentro de la institución, algunos entran y otros salen” (Vicedirectora, 1 año y medio. Anexo II: 148)

Como se puede observar en lo expuesto en el marco teórico la comunicación interna en las organizaciones aporta a la eficiencia y al logro de los objetivos en la escuela y Frigerio establece que parte de las dificultades que se suscitan en las instituciones están ligadas a problemas de comunicación y comprensión. Es decir, que resulta entendible que la comunicación sea un proceso complejo y difícil de organizar.

Coincidimos con los testimonios en que la escuela puede seguir mejorando y que sería necesaria la optimización de los recursos con los que dispone la institución.

“Para empezar se deberían utilizar mejor los canales actuales, y se deberían generar los nuevos canales formales” (Docente, 20 años. Anexo II: 235), “...creo que con los que tenemos estamos bien. Tal vez deberíamos aprovecharlos mejor. Hay cosas que directamente no se usan, como los paneles o las esterillas...” (Docente, 8 años. Anexo II: 168), “El tema de la comunicación se ha tratado de revisar y está mejor el colegio...” (Docente, 8 años. Anexo I: 167)

- La institución no posee un rol respecto de quienes deban realizar una inducción o transmitir los valores o los pilares institucionales. Dentro de la organización, este rol lo asume quien esté en el momento, se da de un modo de tipo operativo, del día a día y muchas veces es uno mismo quien debe ir informándose en distintas conversaciones verbales. No hay definido un

procedimiento de acompañamiento e inserción en el ámbito escolar donde se desarrollará el nuevo ingresante.

Lo expuesto puede observarse en los siguientes testimonios de los entrevistados: “cuando alguien ingresa, digamos que se acomoda a los ponchazos, porque no hay tiempo de acompañarlo...no es mala voluntad, sino desorganización” (Representante legal, 12 años de antigüedad. Anexo II: 132), “Si alguien ingresara primero le manifestaría digamos como es el trato con los chicos, como hemos sido siempre...” (Preceptor, 19 años de antigüedad. Anexo II: 210)

### **Comunicación interna**

- La comunicación que se gesta al interior de la organización NSL se caracteriza por ser de tipo informal, ya que la mayoría de la información se transmite verbalmente y sólo recientemente se ha incorporado, como canal institucionalizado, el uso del mail.

La manera como se gesta la comunicación en la organización analizada responde a lazos fraternales que se generan entre los actores institucionales, y viene aparejada por la cultura que presenta la misma. Aunque en determinadas circunstancias pueda generar beneficios, la comunicación debe tener un apoyo escrito o formal que no debe ser opcional sino constante y determinado ya que es el sustento y soporte de lo comunicado “canales usuales, sino es la comunicación verbal, lo mas usual ha sido el correo electrónico” (Representante legal, 12 años de antigüedad. Anexo II: 129), “a nivel profesores, la comunicación es mas personal, vía mail o sino cuando sabemos los horarios en los que estamos hablamos o dejamos dicho a los preceptores que les digan” (Docente, 2 años de antigüedad. Anexo II: 221)

Como se observa y de acuerdo a lo expresado por Berlo en el capítulo de marco teórico, en la presente institución predominan las redes informales ya que la comunicación no sigue una línea o red establecida, sino que surgen espontáneamente. Estas redes no respetan jerarquía ni direcciones dentro de

la estructura y se dan en todas direcciones y también pueden establecerse entre jefes y subordinados, que en este caso lo constituyen los directivos y los docentes.

- En la institución NSL la comunicación fluye en todas las direcciones ya que no posee una red definida. Se consideran a todos los actores institucionales como compañeros que trabajan por un mismo fin. Sin bien existe una jerarquía, al momento de entablar las comunicaciones éstas jerarquías se disipan y todos los actores tienen las mismas posibilidades de comunicarse con quien necesiten.

De acuerdo a la clasificación que se expone previamente durante el marco teórico observamos que la comunicación interna en la institución NSL responde a la del tipo “Red en vías múltiples” aunque esta no se encuentre formalmente definida, es decir que la comunicación fluye entre todos los miembros y en todas las direcciones, generando una alta participación e integración de las personas a la organización.

Es una situación que en la organización se ve favorecida debido al tamaño de la misma, y puede facilitar que los procesos diarios sean más rápidos y consensuados, pero que al mismo tiempo puede generar confusión a la hora de cumplir funciones puntuales porque no están sustentadas desde lo formal. Evidenciamos lo expuesto en citas como las siguientes: “...Hay mucha informalidad, pero lo sumo al tamaño del colegio...” (Docente, 2 años de antigüedad. Anexo II: 221), “en sí el colegio es una familia, puedes ir tranquilamente y hablar con las directoras de igual a igual” (portera, 8 años de antigüedad. Anexo II: 189).

Por otro lado, hubo una mayoría de los actores institucionales que manifestó utilizar los canales informales de comunicación aunque no los consideren como los más óptimos o reconozcan los inconvenientes que trae aparejada la comunicación informal. “El oral me parece perfecto...” (Preceptor, 15 años de antigüedad. Anexo II: 216) “....que no este muy claro quien avisó a quién” (docente, 2 años de antigüedad. Anexo II: 225).

En este sentido, podemos hacer referencia a lo expresado en el marco teórico en cuanto a las redes informales y cómo surgen de acuerdo a la voluntad de quienes se comunican. Las mismas crean canales alternativos, la comunicación resulta más ágil y son más rápidas que las formales. En lo expuesto observamos que con referencia a los tipos de redes informales, la institución NSL responde al que según la clasificación de Berlo se llama “Cadena Casual” ya que en este tipo de red la información se transmite sin orden, puede no llegar a todos y depende de la relación entre los trabajadores y de la importancia que le den a esa información.

- En cuanto a los temas que se comunican usualmente, encontramos que la mayoría coincide en que son cuestiones relacionadas a las actividades diarias y al desarrollo que éstas tendrán en el transcurso del día. Y aunque indiscutiblemente se reconoce la importancia de este tipo de comunicación, también consideramos que podrían clarificarse de igual modo el horizonte, objetivos y valores.

“Los medios que tenemos para comunicarnos entre nosotros son para dejar información de todos los días, cuestiones de la escuela y de cada día...” (Docente, 8 años de antigüedad. Anexo II: 167), “los temas que se comunican son variados, en su mayoría relacionados a las actividades de todos los días” (docente, 7 años de antigüedad. Anexo II. 180), “...Deberían haber más reuniones. Por lo menos parciales. Para tener más claro el rumbo de la escuela y sus problemáticas...” (Docente, 20 años de antigüedad. Anexo II. 229), “Los temas que se comunican usualmente son relacionados al desarrollo de las actividades diarias de la escuela...” (Vicedirectora, 1 año y medio de antigüedad. Anexo II.149)

Con respecto a este punto consideramos que la institución debería establecer una mayor retroalimentación en las comunicaciones establecidas. Uno de los principales canales por los cuales se transmite la comunicación es el cuaderno de comunicados, y refieren a cuestiones más de tipo diarias y no permite una devolución de todos los actores.

También este apartado se relaciona con los tipos de mensajes que son más usuales en la organización, y responde al llamado tipo mantenimiento, según se definió en el marco teórico, ya que principalmente son instrucciones de trabajo. Estos mensajes de mantenimiento tal como lo expresa su nombre buscan el mantenimiento de la organización, la permanencia del personal, como así también la organización y transmisión de comunicaciones internas, distribución del trabajo y/o la cooperación.

- En cuanto a otra de la caracterización de las comunicaciones que se dan al interior de la institución NSL es que debido al contexto organizacional y de tipo informal que poseen, gran parte de las comunicaciones se dan en horarios no convencionales sin tener presente los perjuicios que implican para los actores, y con el riesgo de que esas comunicaciones no sean leídas en tiempo y forma. Por otro lado, en referencia a la carga horaria, hay actores institucionales que no se encuentran en el transcurso del día, sino que sólo asisten a un solo turno o en determinados días de la semana, lo cual provoca que la comunicación se torne compleja e incluso se llega hasta la pérdida de información en algunos casos. Observamos al respecto los siguientes testimonios: “comunicaciones que en general se dan en horarios fuera del laboral” (preceptor, 15 años de antigüedad. Anexo II. 215), “esperamos las cosas y no llegan” (preceptor, 19 años de antigüedad. Anexo II. 208), “...hay que reconocer que es compleja la comunicación, pero eso se debe a la cantidad de gente que se encuentra trabajando y por la cantidad de tiempo que están dentro de la institución...” (Vicedirectora, 1 año y medio de antigüedad. Anexo II. 148), “...alguien se olvida de decirte o avisarte sobre algo” (docente, 8 años de antigüedad. Anexo II. 197), a veces el problema es que hay algunos que no revisan. “...O te llegan a cualquier hora. Entonces vos te vas y mandan un mail y no estás seguro de que lo revisen, a veces te mandan mail incluso un sábado...” (Preceptor, 19 años de antigüedad. Anexo II. 214)

En este punto retomamos lo expresado por los autores Marc y Picard ya que entienden al contexto como el campo social que presenta códigos establecidos, entre ellos, la cultura (temática que abordaremos posteriormente)

y las normas que rigen la institución. Resulta importante considerar lo que plantean los autores ya que como se puede observar en los testimonios previos, los usos, las costumbres y la cultura de esta institución inciden en el modo en que se desarrolla la comunicación interna. En referencia a lo expuesto, consideramos que muchas veces el modo o el canal en el que se establece la comunicación no resultan apropiados de acuerdo a lo que se está comunicando y puede suceder que la comunicación no resulte eficaz. También Ayala Sáenz manifiesta que los encuentros interpersonales suponen unos interactuantes o sujetos implicados en la interacción, situados y caracterizados por el contexto social que imprime su marca aportando un conjunto de códigos (verbales y no verbales), normas y modales que hacen posible la comunicación y aseguran la regulación. En la escuela el contexto, visto como la circunstancia en la que se genera el proceso comunicativo, imprime sus propias particularidades y también interviene en el desarrollo y la forma en la que los actores entablan las comunicaciones internas. Es decir, el hecho de considerar el contexto particular de la escuela permite entender la situación en la que se genera la comunicación.

- Es importante mencionar que otro tipo de comunicación informal que se da en la institución como en muchas otras refiere a rumores. La mayor parte de los testimonios recolectados refieren a la existencia de los mismos, aunque difieren las opiniones en las repercusiones que producen y los efectos que generan. También, por parte del equipo de conducción manifiestan que se trata de desalentar los mismos o de dilucidar la información cuando surgen. Parte de los rumores que se generan surgen cuando las informaciones no son formales. La directora del secundario de la institución NSL comenta: “Sí, parte de la información pasa por rumores pero cuando hay algún rumor o malestar, siempre tratamos de desarticular el malestar, y se trata de aclarar inmediatamente para que no se arme un teléfono descompuesto, tratamos de ver que esta pasando y no dejar que se siga corriendo la información de ese modo informal.”(Directora, 32 años de antigüedad. Anexo II. 141), “si, surgen rumores incluso antes de las comunicaciones oficiales surgen distorsiones...” (Docente, 2 años de antigüedad. Anexo II. 223), “Totalmente. Corren muchos rumores...” (Docente, 20 años de antigüedad. Anexo II. 230), “Seguro que si, y

esa informalidad probablemente sea una de las causas que lleva al desorden que tiene la escuela.” (Docente, 7 años de antigüedad. Anexo II. 181), “la gente maneja la información como si fuera poder, son personas que hacen un manejo erróneo de esa información” (vicedirectora, 1 año y medio de antigüedad. Anexo II. 151)

Como se desprende de los testimonios previos, en la institución también tiene presencia la red de tipo informal “Rumor”, según la clasificación de Berlo en donde los mensajes y la información circulan de forma casual y aleatoria entre los actores institucionales.

### **Medios, acciones y espacio físico de la comunicación**

En el marco teórico de esta investigación hemos definido como instrumento de comunicación interna, al soporte físico por el que se transmiten los mensajes desde el emisor al receptor. Estos, al igual que los canales, pueden clasificarse como de carácter oral, escrito o electrónico. Es decir que los canales refieren al código mediante el cual se transmite el mensaje y los instrumentos al medio o soporte físico del que se vale la comunicación. En este sentido podemos decir que, a través de la recolección de datos, pudimos relevar lo siguiente:

- Los medios que se utilizan en la escuela para comunicarse entre los actores institucionales son: página Web, facebook, e email como medios electrónicos; teléfono y reuniones como medios orales; esteras, cuaderno de comunicados, planillas y carteleras como medios escritos. De estos medios que mencionamos, los más utilizados son el cuaderno de comunicados y el correo electrónico; este último fue incorporado recientemente con algunas resistencias al comienzo, pero su aceptación ha ido mejorando a través del tiempo y en general se reconoce, por parte de los usuarios, su practicidad para agilizar la comunicación.

- El cuaderno de comunicados es el medio tradicional a través del cual los actores institucionales se comunican usualmente y su uso está

institucionalizado, es decir que los trabajadores tienen incorporado el hábito de acudir al cuaderno cotidianamente. Este medio se encuentra en la sala de profesores y forma parte de la actividad diaria de cada docente leer e informarse acerca de las novedades diarias que los directivos anotan allí. En este cuaderno no participa el personal de maestranza (porteros, personal de limpieza y mantenimiento) con quienes el proceso de comunicación es netamente verbal.

En cuanto al uso que se le da al cuaderno podemos mencionar uno de los testimonios que remarca que “el cuaderno de comunicados esta pero no quiere decir que lo lean. O sea el cuaderno está, queda en cada uno si lo lee o no” (docente, 2 años de antigüedad. Anexo II. 222). En este sentido, el mantenerse al tanto de las novedades depende del interés de cada uno de los actores, ya que el cuaderno se encuentra disponible siempre en el mismo lugar y queda a criterio de cada persona hacer el hábito de informarse sobre lo que allí se comunica.

“los canales están disponibles, es cuestión de interesarse un poco mas con lo que pasa en la escuela” (docente, 4 años de antigüedad. Anexo II. 201)

- El correo electrónico es el canal que se ha incorporado recientemente y de acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas, resulta mucho mas práctico que el cuaderno ya que permite estar conectado constantemente, sin importar espacio ni tiempo, “...otras de las maneras que empezamos a utilizar el año pasado, son los correos electrónicos, porque muchos profesores llegan justo para dar clases, se van cuando terminan y no leen el cuaderno” (vicedirectora, 1 año y medio de antigüedad. Anexo II. 149). A través de la implementación del correo electrónico los profesores pueden conocer lo que va ocurriendo en la escuela sin necesidad de tener que estar en ella. Es un canal que tienen a su disposición en sus casas, en la escuela, en un Cyber, y eso hace que la comunicación se mantenga diariamente, independientemente de los horarios de dictado de clases de los profesores. Incluso utilizando el correo electrónico, quien envía el mensaje tiene un respaldo de que lo ha hecho ya

que queda el registro de que la información llegó a destino en la carpeta de “enviados”

“Internet es el mas efectivo porque hay una constancia de que la otra persona lo recibió, el cuaderno muchas veces depende de los horarios de los profesores” (Directivo, 32 años de antigüedad. Anexo II. 140)

Por otra parte se ha planteado que, incluso el mail, depende de la voluntad de quien debe informarse, ya que requiere que la persona abra su correo para conocer las novedades de la escuela, y sería más apropiado que se cree un correo institucional en el que los docentes reciban sólo cuestiones relativas a la escuela; en este sentido uno de los testimonios reconoce como necesario “...darle un mejor uso al mail, que sea de ida y vuelta. Además los mails que se utilizan actualmente son los personales, y se mezclan cuestiones de trabajo con las propias que nada tienen que ver” (docente, 20 años de antigüedad. Anexo II. 230)

- El resto de los medios de comunicación como: página Web, facebook, teléfono y esteras, son utilizados con poca frecuencia. En el caso de la página Web y facebook, uno de los testimonios obtenidos manifestó que “Tenemos una página Web pero está estática desde hace mucho tiempo, no es práctico usarlo. En un perfil de facebook se comunican algunas cosas” (representante legal, 12 años de antigüedad. Anexo II. 129). Es por ello que son medios que prácticamente se encuentran en desuso, al igual que las carteleras “...por ahí hacemos cartelera pero a veces pasa desapercibida” (Directora, 32 años de antigüedad. Anexo II. 141). Los miembros de la institución reconocen la existencia de estos canales de comunicación y al preguntarles acerca de la incorporación de canales adicionales o de otro tipo plantearon en varias oportunidades que no lo creen necesario, y que incluso sería provechoso optimizar el uso de los que ya se disponen; tal es el caso de la docente que respondió: “No, no creo que sea necesario incorporar más canales porque con los que tenemos estamos bien. Tal vez deberíamos aprovecharlos mejor. Hay cosas que directamente no se usan, como los paneles o las esterillas” (docente, 8 años de antigüedad. Anexo II. 168).

Por su parte el teléfono no se utiliza con el personal docente, es un canal al que no se le presta atención y sólo se recurre a él en ocasiones puntuales; en este sentido uno de los entrevistados nos comentó “...el teléfono no se utiliza, solo para algún cambio importante. Los paneles se usan más que nada para alguna cartelera en particular, podría darse algún uso mejor, darles cierta información a los profesores, como día de cobro y bajar más información administrativa para los profesores”. (Profesor, 8 años de antigüedad. Anexo II.194)

En caso contrario tenemos el testimonio de la portera de la escuela quien nos comentaba que con ella los únicos medios que se utilizan son el teléfono y el diálogo cara a cara, pero que no tiene contacto vía mail con docentes o con directivos, ante esto nos decía “Quizás no estaría de mas crear un correo para que se comuniquen conmigo los docentes o los directivos...” (Portera, 8 años de antigüedad. Anexo II. 188).

- Por su parte las reuniones, constituyen el canal mediante el cual se puede reunir a todo el personal o al menos a la gran mayoría, pero de acuerdo a los testimonios no se utilizan lo suficiente con los profesores que son el nexo entre el equipo directivo y los alumnos, así es que en esta fisura se pierde información que podría ser útil. En este sentido la vicedirectora comentó que “...las reuniones con los profesores no son sistemáticas, vamos poniendo las reuniones de acuerdo a las necesidades, a veces hacemos reuniones por curso, otras son generales, otras veces con los tutores...” (Vicedirectora, 1 año y medio de antigüedad. Anexo II. 149). En este mismo lineamiento un docente manifestó que “...ahora hay pocas reuniones, en otros años habían mas reuniones, eso puede estar fallando ahora. O se hacen reuniones de cada especialidad, y estaría bueno proponer reuniones por curso y tratar las problemáticas de cada curso y poder hablar con los padres”. (Docente, 8 años de antigüedad. Anexo II. 195)

- En la escuela no existe una persona que se encargue de gestionar el proceso de comunicación adecuado que integre y participe a cada uno de los actores y

los canales de los que disponen; la vicedirectora cuya función e imagen son importantes en la escuela, trata de acercarse a los profesores “...una de las cosas q intento hacer es ir a la sala de profesores en todos los recreos, porque ahí el profesor te tiene a mano si necesita algo, y es forma de compartir lo cotidiano, de hablar cualquier cosa, y estar al alcance...” (Vicedirectora, 1 año y medio de antigüedad. Anexo II. 151). Mediante este acto voluntario de acercarse a los profesores, la vicedirectora puede afianzar el vínculo con ellos y crear la confianza necesaria para mantener un diálogo abierto y fluido.

Podemos observar que no hay un canal que involucre a todo el personal de la escuela, es decir que no cuentan con un canal institucionalizado al que cualquier miembro pueda recurrir para conocer las novedades de la escuela; por otro lado se reconoce la existencia de mucha comunicación verbal que no queda registrada y, los miembros de distintos puestos y niveles, no manejan la misma información a nivel institucional.

En cuanto a los espacios donde tiene lugar el proceso de comunicación podemos decir que:

- El espacio donde se hace notable el intercambio es justamente la sala de profesores, ya que en los recreos se juntan allí y pueden dialogar entre ellos y con la vicedirectora que voluntariamente acude a este espacio para integrarse a las conversaciones de los docentes, en este sentido volvemos a mencionar su testimonio al afirmar que “...una de las cosas que intento hacer es ir a la sala de profesores en todos los recreos, porque ahí el profesor te tiene a mano si necesita algo, y es forma de compartir lo cotidiano, de hablar cualquier cosa, y estar al alcance...”. Además en este espacio común que representa la sala de profesores, se encuentra el cuaderno de comunicados, y cualquier duda o consulta que surja de algún comunicado puede comentarse y aprovechar la presencia de la vicedirectora para aclarar lo que no se haya comprendido.

En cuanto al espacio general que los miembros de la escuela disponen para desarrollar sus actividades, es decir, el edificio, se lo ha catalogado a lo largo de las entrevistas como un impedimento para poder entablar buenas

conversaciones y poder mantener una comunicación adecuada. Algunos de los entrevistados manifestaron que:

“el edificio genera mucho ruido...si entras al colegio es bastante desordenado y caótico” (docente, 7 años de antigüedad. Anexo II. 181)

“las cuestiones edilicias siempre fueron un problema” (directora, 32 años de antigüedad. Anexo II. 141)

“también hay un problema edilicio, faltan lugares para oficinas...a veces hay que solicitar que el otro se vaya para poder tener una conversación” (representante legal, 12 años de antigüedad. Anexo II. 131)

A raíz de los testimonios obtenidos en la etapa de recolección de datos, concluimos en que los actores institucionales consideran que los espacios escolares no reúnen las condiciones necesarias para permitir un proceso de comunicación efectivo, ya sea para el dictado de clases o para una reunión. Tomamos aquí el testimonio de una docente quien nos comentaba que “...con los espacios compartidos hay que avisar para que no se superpongan, y si uno no avisa ya se genera un inconveniente, también hay pocas maquinas y la infraestructura de la escuela no es la mejor y se pierde tiempo”. (Docente, 8 años de antigüedad. Anexo II. 169)

Los inconvenientes a causa del estado y la distribución de la infraestructura, provoca que tanto los docentes como los alumnos pierdan tiempo de sus actividades y se estorben entre ellos “...por ejemplo, no poder respirar en verano y tener que dar clases en el patio” (docente, 8 años de antigüedad. Anexo II. 169) es una situación en la que los chicos generan ruidos molestos a quienes realizan sus tareas habitualmente, ya que las condiciones no son las apropiadas ni para los alumnos al momento de tomar sus clases ni para el resto del personal que trabaja en la escuela.

Como mencionamos en el capítulo de Marco Teórico, dentro del proceso de comunicación pueden presentarse circunstancias que ocasionan que el mensaje sufra una alteración. En este sentido, como podemos observar mediante los testimonios previamente expuestos, el espacio escolar resulta una

barrera a la comunicación. A tal fin resulta adecuada la descripción que realiza Chiavenato (2004) quien describe las barreras a la comunicación eficaz. Según este autor, las barreras físicas, son aquellas que refieren al espacio físico en el que se encuentra trabajando una persona, las interferencias físicas, fallas mecánicas, ruidos del ambiente, distancias entre las personas y sucesos locales. Lo cual coincide con las limitaciones que presenta el espacio físico para poder establecer un proceso de comunicación eficaz.

En cuanto a las acciones que se toman en relación al proceso de comunicación podemos decir que:

- En cuanto a las acciones que se realizan en relación a la comunicación, los actores institucionales entrevistados no reconocen ningún evento sistematizado en el cual puedan interrelacionarse. Sí manifiestan haber participado de jornadas eventualmente pero que las mismas no fueron satisfactorias, “...el año pasado hubo unas actividades lúdicas para compartir, pero en ese caso puntual la realidad es que la mayoría de los profesores no les gusto...” (Docente, 8 años de antigüedad. Anexo II. 197)

Otro de los testimonios recabado nos cuenta que “El año pasado se hizo una jornada que no me satisfizo, creo que hay nuevas metodologías y formas mucho mas eficientes, podría haberse invertido en otras cosas que resultaran mejor. Eso fue un intento de acercarnos entre nosotros, de comunicarnos, pero no tuvo el efecto que se esperaba. Aparte es algo que se hizo eventualmente, y la raíz de esto está en el día a día” (docente, 7 años de antigüedad. Anexo II. 184)

No obstante, el intento de acercar a los miembros está presente desde el equipo de conducción, el cual propone diferentes actividades, pero no con el contenido que a los actores institucionales realmente les interesa o con el matiz que resulta necesario para mejorar los procesos de la escuela.

Los canales a los que referimos en párrafos anteriores son utilizados con el fin de transmitir información y mensajes, pero en tanto existan

inconvenientes como los que detectan y manifiestan los miembros de la escuela, tal como el desconocimiento de los canales, la falta de uso y de institucionalización de los mismos, barreras físicas como los espacios carentes de condiciones que faciliten el diálogo y el acercamiento entre los actores, reuniones esporádicas y eventuales que no tienen una sistematización establecida, entre otras falencias, no se podrá abordar el proceso de comunicación como un todo, sino mas bien como las partes aisladas de un proceso, que por separado no logran cohesionar para el logro de una comunicación efectiva. Es decir, que por un lado tenemos inconvenientes en relación a los canales, por otro lado en relación a los espacios y sumado a ello, las acciones que se emprenden no son las suficientes como para energizar el proceso comunicativo al interior de la escuela. Todo ello genera, como se expuso en el capítulo de marco teórico en palabras de Fernández Collado, una influencia en las opiniones, actitudes, y conductas de las personas, por lo cual es importante tener control sobre la comunicación ya que su alcance es realmente amplio y puede llegar a tener incidencia en otros aspectos como en la cultura de la escuela, el clima de trabajo y el mismo contexto en el que se desarrolla. Es de este modo, cuando los medios, espacios y acciones que deben vehicular la comunicación, facilitando la transmisión de la información entre los integrantes de la escuela, se transforman en barreras físicas de la comunicación, lo cual impide que el proceso se desarrolle de manera efectiva. Estas barreras, remitiendo a las palabras de Chiavenato, refieren al espacio físico en el que se encuentra trabajando una persona, las interferencias físicas, ruidos del ambiente, distancias entre las personas. Las consecuencias de estos impedimentos son las que a lo largo de este capítulo podemos percibir en los testimonios de los entrevistados, quienes desde la empiria han podido brindarnos sus perspectivas, percepciones y opiniones respecto a la comunicación interna de la escuela Nuestra Señora de Lourdes.

### **Cultura organizacional**

- La cultura de la escuela ha sido definida por la mayoría de los entrevistados como de tipo “familiar” donde se conjugan aspectos que benefician el desarrollo de las actividades con otros que la perjudican. A raíz de la clasificación

expuesta en el marco teórico desarrollada por Frigerio *et al*, observamos que los testimonios y las observaciones realizadas en la institución NSL distinguen como predominante la cultura como una cuestión de familia.

En primer lugar, referimos a la buena relación que gracias a esta cultura, los miembros mantienen entre ellos, y que en general se muestran conformes con sus compañeros y con el modo en que se vinculan.

Respecto a esto uno de los entrevistados nos decía: “Por parte creo que la beneficia en cuanto a que el compromiso esta presente siempre, yo hace 7 años que trabajo aquí y lo que noto es que a mi me vinculan otros aspectos que promueve el colegio, la solidaridad, los valores que promueve, el vinculo entre los chicos, la relación humana, entre docentes, padres, directivos. Creo que se podrían hacer cosas, algún proyecto para que la comunicación este mas comunicada, valga la redundancia”. (Docente, 7 años de antigüedad. Anexo II. 183)

En relación a lo mismo la vicedirectora plantea que “...hay mucha gente que vio nacer este colegio, y fue parte del nacimiento de algo muy importante, como fue la especialidad de arte, hay gente que trabajo para que esa modalidad se abriera y esa gente tiene un cariño enorme por el colegio, y personas que trabajaron años sin cobrar, todas estas personas se sienten parte de la escuela, es como su hogar, porque ellos colaboraron a construirlo.” (Docente, 1 año y medio de antigüedad. Anexo II. 153)

Desde este punto de vista observamos que la cultura de la escuela incide positivamente sobre la percepción que los actores tienen respecto de su organización; de acuerdo a los testimonios observamos que les genera un grado de pertenencia, compromiso e identificación con la misma. Esta cultura institucional incide en los comportamientos de trabajo, en el modo en que se establecen las relaciones entre los miembros y también en el clima organizacional que se conforma, de acuerdo a lo establecido en el marco teórico.

En segundo lugar, referimos a los perjuicios que puede ocasionar el tipo de cultura institucional desarrollada. De acuerdo a lo desarrollado en el marco teórico podemos decir que uno de los rasgos perjudiciales es que éste tipo de cultura puede interferir con la formalidad y el profesionalismo que la institución y sus miembros deben mantener para configurar un centro educativo organizado con un horizonte determinado. Lo expuesto se evidencia en testimonios como el de la vicedirectora que agregó “pasa que en algunos casos esto de lo familiar, el sentirse tan perteneciente, pasa los límites” (vicedirectora, 1 año y medio de antigüedad. Anexo II. 153); o como en el caso de este docente que establece que: “este tipo de cultura perjudica, cuando los límites no son claros y personas que están hace muchos años se sienten con el derecho de hacer o decir tal o cual cosa” (docente, 7 años de antigüedad. Anexo II. 153). Por otro lado, también se refleja la falta de formalidad como perjudicial en los testimonios dichos por algunos docentes: “la cultura de la escuela trae la impronta que data desde el padre Aguilera y por momentos se pierde el profesionalismo y se prioriza mucho lo humano, es un colegio contenedor, es un colegio que quizás no tenga la mejor estructura edilicia o la mejor tecnología, pero a pesar de eso se construye, si uno le pone amor todo eso te resulta secundario...” (Docente, 8 años de antigüedad. Anexo II. 169), “No nos situamos en un colegio con reglas medianamente establecidas...” (Docente, 7 años de antigüedad. Anexo II. 181).

También se explica en el marco teórico que en este tipo de cultura los términos de intercambio son ambiguos, como observamos en los testimonios, y también suele ocurrir que la estructura comunicacional que se genera en la institución con este tipo de cultura, reproduce la relacional/afectiva, lo que provoca cortocircuitos en la circulación de la información y segmentaciones según las posiciones de los miembros de la institución. La comunicación en este tipo de cultura se transmite como observamos a través de una red informal de articulaciones individuales y se asienta en la interacción “espontánea” entre sus miembros. Observamos lo expuesto claramente en una docente que tiene gran antigüedad en la institución “...hay quienes fuman y algunos que generan una mayor afinidad con la directora, ergo, acceden a mayor información, o al revés.” (Docente, 20 años de antigüedad. Anexo II. 230) “...esa informalidad

probablemente sea una de las causas que lleva al desorden que tiene la escuela. (Docente, 7 años de antigüedad. Anexo II. 181).

Otro aspecto relevante dentro de este tipo de cultura que puede resultar perjudicial es la indefinición o definición insuficiente de la estructura formal de roles y funciones a cumplir por parte de los diferentes miembros de la institución. Observamos este aspecto en estos testimonios: “La definiría como una cultura Light. Informal. Relajada, del día a día. Donde predomina la informalidad, sobretodo aquellas cuestiones que deben correr por canales formales.” (Docente, 20 años de antigüedad. Anexo II. 231); “...definiría a la institución como familiar, para mi gusto demasiado familiar, en ese sentido me parece que se le fue de las manos, porque en algunos casos lo familiar le saca protagonismo al profesionalismo, y habría que encontrar el término medio” (vicedirectora, 1 año y medio de antigüedad. Anexo II. 152)

A modo de englobar los dos polos que genera la cultura de la escuela, aquellos que benefician y aquellos que perjudican a la comunicación, citamos el testimonio del representante legal quien nos decía que “Existe una cultura de tipo familiar. Más informal. Yo lo he verbalizado así, mantener una clima familiar, pero no una organización familiar. Sino que la intención es que la organización vaya profesionalizándose cada vez más, sin que esto signifique impersonalizarlo. Una cosa no niega a la otra, yo creo que realmente esto es necesario, pero además hay un producto que necesita un resultado, y también hay normas; aunque a veces cuesta incorporar estas normas”. (Representante legal, 12 años de antigüedad. Anexo II. 133)

También relacionamos lo expuesto con la información del marco teórico donde se establece que si bien esta cultura de tipo familiar puede resultar tranquilizadora y positiva en algunos aspectos, también puede complejizar las relaciones e implicar una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecen la efectividad de la organización.

Mediante estos testimonios podemos inferir que la escuela se caracteriza por ser un espacio donde los miembros se sienten a gusto pero en

el que las normas y las reglas se ubican en un segundo plano; en relación a esto presentamos el testimonio de uno de los docentes que comenta que “No nos situamos en un colegio con reglas medianamente establecidas...” (Docente, 7 años de antigüedad. Anexo II. 181). Esto deja en evidencia la falta de normativa que regule ciertos procesos propios de las actividades de la escuela, donde las mismas se enmarquen bajo una serie de procedimientos que formalicen, guíen y orienten claramente las funciones de cada actor dentro de la estructura escolar.

Hemos observado en lo expuesto que esta cultura familiar puede beneficiar en algunos aspectos y en otros puede ser percibida como perjudicial por parte de los entrevistados. Por otro lado, en esta parte del análisis también es importante mencionar que la cultura institucional y específicamente este modo “familiar” en el que fluye la comunicación interna, sirven como una forma de vehiculizar la motivación, que es una de las funciones de la comunicación interna de acuerdo a la clasificación de Robbins. Permite que muchos de los integrantes se identifiquen y se comprometan, fomentando el sentido de pertenencia y expresar sus emociones de un modo verbal principalmente, función que también está dentro de la clasificación expuesta. Es decir, aquí podemos observar que la comunicación de algún modo aporta para que ambas funciones sucedan dentro de la organización. Este tipo de cultura imperante es también necesaria de considerar y tener presente en las recomendaciones

### **Clima organizacional**

- Las relaciones que se gestan en el instituto NSL están basadas en el diálogo y la confianza. Se percibe buena relación y conexión entre los actores institucionales, no obstante en muchos casos estas relaciones de tipo familiares o con mucha confianza implican en algunas instancias la confusión de los roles y la pérdida de profesionalidad.

La confianza debe tener un límite cuando se inscribe como eje principal de las labores diarias y de la cultura de una organización como en el caso de de la escuela en que la comunicación fluye en gran medida verbalmente.

Observamos lo expuesto en citas como las siguientes: “no se separan las cosas, digamos de lo que es el trabajo de lo que es familiar” (preceptor, 20 años de antigüedad. Anexo II. 211), “se mezcla lo personal con lo profesional” (docente, 3 años de antigüedad. Anexo II. 163) “...es un clima muy calido, familiar...” (Docente, 8 años de antigüedad. Anexo II. 136), “...el docente confía en la gestión directiva, y hay un buen clima institucional...” (Directora, 32 años de antigüedad. Anexo II. 145), “...beneficia en cuanto a que el compromiso esta presente siempre, yo hace 7 años que trabajo aquí y lo que noto es que a mi me vinculan otros aspectos que promueve el colegio, la solidaridad, los valores que promueve, el vinculo entre los chicos, la relación humana, entre docentes, padres, directivos... por otra parte creo que la perjudica en que siempre sucede que le das la mano y se toman el codo.” (Docente, 7 años de antigüedad. Anexo II. 183), “...por momentos se pierde el profesionalismo y se prioriza mucho lo humano” (Docente, 8 años de antigüedad. Anexo II. 169)

- Por otro lado, también el clima familiar y la impronta de la cultura puede provocar entre los actores institucionales enfrentamientos personales cuando refieren a cuestiones laborales. Estas cuestiones que se llevan a lo personal pueden entorpecer la comunicación y también generar repercusiones en el compromiso para con la institución “...para mi, el planteo de un problema...no me produce un enfrentamiento personal” (representante legal, 12 años de antigüedad. Anexo II. 136), “para mi se dan como dos polos, hay gente con mucho cariño que pone vida alma y corazón, y otras que no les interesa nada...” (Vicedirectora, 1 año y medio de antigüedad. Anexo II. 156), “el buen clima de trabajo favorece la comunicación, el compromiso con el trabajo depende de cada uno” (docente, 8 años de antigüedad. Anexo II. 171), “Sí, existe un buen clima. Pero no creo que influya en el compromiso...” (Preceptor, 19 años de antigüedad. Anexo II. 212), “Y el compromiso queda en cada uno, pero si sos de esos que son amigos o tienen o mantienen ese clima familiar más cercano con las autoridades es obvio que no lo vas a vivenciar como malo...” (Docente, 20 años de antigüedad. Anexo II. 233)

En este apartado, podemos observar que el clima organizacional que existe en la escuela es compatible con los postulados de la teoría humanista,

en la cual se considera de fundamental importancia generar un clima de confianza con el trabajador así como también, que este último se sienta familiarizado y sea partícipe en la organización a través de canales de comunicación fluidos que la misma debe generar. Es decir, la comunicación interna debe desarrollar los canales apropiados y también favorecer un clima de confianza y de retroalimentación que colabore a generar un proceso de comunicación efectivo. Aunque en algunos aspectos la institución deba seguir desarrollando sus procesos, se observa que la intención de la misma es ir perfeccionándolos y optimizándolos, como en reiteradas oportunidades lo han expresado los testimonios: “la intención es que la organización vaya profesionalizándose cada vez más, sin que esto signifique impersonalizarlo” (Representante legal, 12 años de antigüedad. Anexo II. 133)

### **Contexto externo**

- La institución NSL reconoce también e incorpora en el desarrollo de sus actividades los acontecimientos y las tendencias que se dan fuera de la organización. En este sentido, los cambios que deba realizar la escuela al considerar los aspectos del contexto se pueden abordar desde la propia iniciativa escolar o pueden ser impuestos por tratarse de una institución de tipo educativa. Al respecto, podemos mencionar como ejemplo de un cambio impuesto, el testimonio de la directora cuando refiere a las acciones pedagógicas: “Por lo general las acciones a seguir por la institución vienen establecidas desde el ministerio y uno debe regirse por la legislación, por su parte el colegio puede desarrollar sus propias actividades...” (Directora, 32 años de antigüedad. Anexo II. 144)

- No existe en la institución NSL una política de implementación de cambios que considere los mismos. Muchas veces, se observa la necesidad de adecuar los modos de desarrollar las actividades escolares de acuerdo a las tendencias que presenta el contexto y se generan los cambios necesarios, como por ejemplo, en el uso de las llamadas tecnologías de la información. “el mail amplió el espacio de actuación” (Docente, 7 años de antigüedad. Anexo II.

186), “el mail fue muy positivo, agilizó la comunicación entre nosotros y con los directivos” (Docente, 4 años de antigüedad. Anexo II. 179)

- La institución NSL es una organización escolar en la que los actores reconocen la importancia de considerar el contexto externo y de generar en su modo de desempeño los cambios que requieran. Aunque no exista una política de procedimiento para la implementación del cambio, cuando las circunstancias denotan la necesidad de generar dicho cambio, los canales para comunicarlos son distintos de acuerdo al tema del que trate. Estos cambios pueden surgir a partir de propuestas presentadas por parte de los mismos actores, a partir de discusiones, debates y/o acciones personales que ellos mismos adoptan en sus metodologías de trabajo. Recolectamos evidencias de lo expuesto en los siguientes testimonios: “se observa el contexto o las tendencias que se dan en la clase y muchas veces son los mismos docentes los que realizan propuestas” (representante legal, 12 años de antigüedad. Anexo II. 137), “si hay alguna situación problemática a resolver lo tomamos y hacemos como un proyecto de cambio...” (Representante, 12 años de antigüedad. Anexo II. 219), “son cuestiones que surgen eventualmente por hechos puntuales, o por una temática social que tenga mucha relevancia, pero no es que estén estipuladas en los programas escolares” (docente, 7 años de antigüedad. Anexo II. 185), “siempre hacemos alguna actividad relacionada a los temas que se viven diariamente en la sociedad...” (Docente, 8 años de antigüedad. Anexo II. 198), “siempre se tiene en cuenta todo lo que pasa alrededor de la escuela, no podemos estar ajenos a eso...” (Docente, 8 años de antigüedad. Anexo II. 171)

En este apartado, podemos observar que la forma de cultura que existe y el modo de desarrollo de las tareas que poseen los actores institucionales son compatibles con los postulados de la teoría contingente desarrollada en el marco teórico, ya que como se observa en los testimonios, los actores institucionales consideran el entorno, y específicamente, lo que Hall clasifica como condiciones generales e influencias específicas. Aunque no existe un modo o una política de implementación, consideran el contexto externo. Las condiciones generales son aquellas cuestiones como económicas y legales a

las que la escuela como institución debe adaptarse en el transcurso de su actividad educativa y, por otro lado, las cuestiones específicas están dadas, por ejemplo en este caso, por aquellas que refieren al comportamiento y a las tendencias que presentan los adolescentes, a las que la organización y quienes se desarrollan en la misma deberán adaptarse y reajustarse constantemente.

### **TIC – Tecnologías de la Información y la Comunicación.**

En cuanto a lo que respecta a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, hemos referido a ellas en el capítulo de marco teórico como las herramientas que nos permiten optimizar procesos y como el conjunto de recursos necesarios para manipular la información: los ordenadores, los programas informáticos, y las redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla. A continuación mencionamos las que surgieron como resultado del trabajo de campo en el instituto NSL.

- Dentro de lo que se consideran como tecnologías de información y comunicación (TIC), la escuela Nuestra Señora de Lourdes cuenta con: redes de telefonía fija, redes de banda ancha (conexión a Internet), redes de telefonía móvil. Dentro de la clasificación de terminales cuenta con: telefonía fija, telefonía móvil, ordenadores (PC). Dentro de la clasificación de servicios la escuela cuenta con: correo electrónico, comunidades virtuales o redes sociales como facebook y página Web.

- De las TIC mencionadas, la más utilizada es el correo electrónico como medio para comunicarse entre los actores institucionales de la escuela, más específicamente entre docentes y directivos. En ocasiones se utiliza la telefonía fija o móvil, dependiendo de la circunstancia, “Dentro de la gestión se utilizan las computadoras conectadas a Internet y entre el personal docente el mail. Algunas veces el celular para casos puntuales, o el teléfono particular”. (Docente, 4 años de antigüedad. Anexo II. 207). En cuanto al uso de las comunidades virtuales o redes sociales, comentaron la existencia de una página de facebook, pero la misma se utiliza sobre todo para la comunicación con los alumnos y no entre profesores y directivos; no obstante dicha página

permite la participación de los docentes pero se reconoce que es poca la adhesión de los mismos a este medio. De igual modo sucede con la página Web ([www.institutolourdes.edu.ar](http://www.institutolourdes.edu.ar)) la cual no se utiliza habitualmente a pesar de ofrecer un diseño llamativo e interesante para quien ingresa por primera vez al sitio. De hecho la información que brinda se encuentra organizada de manera que uno pueda identificar claramente los distintos niveles institucionales, lo cual resulta práctico y de fácil comprensión. Aún caracterizándose por estas cualidades, la página no cuenta con un seguimiento frecuente por parte de los integrantes de la escuela, los cuales han manifestado que no utilizan este medio para comunicarse internamente y por lo general permanece desactualizado. Lo cual evidencia que no se aprovechan de manera óptima los canales de comunicación de los que se dispone en la escuela.

En este sentido uno de los entrevistados comentaba que utilizan “...Sobretudo el email, para comunicación entre nosotros. Y el Facebook un poquito menos, lo utiliza más que todo la vicedirección de la escuela para comunicarse con los alumnos. Es un perfil del Facebook, y los alumnos lo usan”. (Representante legal, 12 años de antigüedad. Anexo II. 138) A su vez, esta misma persona, manifestó que el colegio tiene su portal Web pero que el uso no es el adecuado: “Tenemos una página Web pero está estática desde hace mucho tiempo, no es práctico usarlo”. (Representante legal, 12 años de antigüedad. Anexo II. 129).

- Los entrevistados se mostraron conformes con la cantidad y el tipo de tecnología de la que disponen, aludiendo que “...el colegio tiene lo indispensable en cuanto tecnología, he estado en colegios que tienen pizarras electrónicas y cañones en todos los cursos, y no creo que sea necesario”. (Vicedirectora, 1 año y medio de antigüedad. Anexo II. 158). En su mayoría no creen que sea necesario incorporar más tecnología sino más bien aprovechar y aprender a utilizar la que ya se encuentra disponible en la institución.

Aquí, mediante la cita anterior, retomamos lo expuesto en el capítulo de marco teórico al reconocer la importancia que reviste la adaptación del sistema

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

educativo a la nueva realidad social que nace a partir del uso de las tecnologías; cuando surge un cambio que modifica la manera en que se comunican o se transmiten conocimientos, surge o debe surgir una nueva forma de adquirir educación. (Majó, 2000)

“...Creo que la tecnología va a ser la modalidad en la que vamos a educar a los chicos. Habría que empezar a aprovechar los recursos que tenemos e incorporar el uso”. (Docente, 4 años de antigüedad. Anexo II. 208).

- La incorporación del mail, como medio de comunicación entre los miembros de la escuela tuvo buena aceptación en general, uno de los testimonios obtenidos manifestaba que “...el haber incorporado el uso del correo electrónico me facilitó mucho el contacto con la institución y con mis compañeros”. (Docente, 4 años de antigüedad. Anexo II. 207). Otro de los entrevistados comentó “...creo que el mail amplió el espacio de actuación”. (Docente, 7 años de antigüedad. Anexo II. 186)

En el lado opuesto se encuentran algunos casos puntuales en los que se comentó que “Los docentes más grandes muestran cierta resistencia al uso de la tecnología, no porque no se animen sino porque les cuesta un poco más”. (Directora, 32 años de antigüedad. Anexo II. 148).

“Hay gente que si esta negadísima con la tecnología...pero hay otras que si tratan de incorporarlo al dictado de sus clases y piden ayuda a los preceptores en caso de que no sepan”. (Vicedirectora, 1 año y medio de antigüedad. Anexo II. 159).

“Hubo casos donde hubo que ordenarle que se crearan una cuenta de mail. Pero son casos más particulares, excepciones, donde me ha pasado con el personal que tiene la mayor antigüedad acá en el colegio. En general es bien recibida”. (Representante legal, 12 años de antigüedad. Anexo II. 139).

Aquí remitimos al capítulo de marco teórico donde en el apartado que refiere a TIC se mencionan los impactos que las mismas tienen en la

educación, siendo uno de ellos aquel que se genera en la enseñanza del uso de las tecnologías propiamente dichas, lo cual refiere al tiempo y al proceso de aprendizaje de cómo utilizar la tecnología para aprovechar todas sus funciones adecuadamente. En este sentido es apropiado tener en cuenta que un alto porcentaje de la población adulta se encuentra en el proceso de alfabetización tecnológica, es decir que forman parte de las generaciones que no se desarrollaron con las TIC por lo que su visión de las mismas es muy diferente y requieren de métodos más específicos de enseñanza que les faciliten el aprendizaje y la comprensión del uso de estas herramientas.

En cuanto al análisis que realizamos respecto a las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, consideramos oportuno remarcar que la investigación elegida en el capítulo de “Antecedentes” ha sido la de Esteban Vázquez Cano quien centra su foco de análisis sobre los nuevos medios tecnológicos y de información que existen en la actualidad. En su opinión, estos deben complementarse y ser articulados con los métodos de enseñanza tradicionales a fin de incentivar los procesos de dirección y gestión escolar para lograr un modelo dinámico y participativo que integre la totalidad de la comunidad educativa. En este sentido, y apoyándonos sobre los testimonios recabados durante el trabajo de campo, vemos que los integrantes de la escuela tienen, en general, interés por incorporar paulatinamente aquellas cuestiones que se relacionen al avance tecnológico y también se muestran predispuestos en cuanto les permite dinamizar el dictado de sus clases, agilizar el contacto entre ellos como así también la comunicación con los compañeros de la escuela. En su mayoría, los testimonios obtenidos concuerdan en que es necesario tener presente que los métodos de enseñanza tradicionales deben complementarse con los nuevos métodos que van surgiendo como resultado del avance global. Es útil poder tener el respaldo de las TIC para organizar y dirigir el espacio escolar desde una nueva perspectiva que muestra la necesidad de evolucionar acorde a la sociedad y a la cultura del hombre.

Algunos integrantes de la escuela, los de mayor antigüedad por lo que se puede percibir de las entrevistas, no tienen una conexión con lo que refiere al uso de las tecnologías de la información, incluso algunos profesores no se

acostumbran al uso del correo electrónico, lo cual dificulta la comunicación que se está tratando de incorporar mediante su uso. Esto es un claro ejemplo del proceso de alfabetización al que referimos anteriormente, donde los métodos de enseñanza de las herramientas tecnológicas deben amoldarse a las capacidades de aprendizaje de los docentes así como los contenidos curriculares se adaptan a las distintas capacidades de los alumnos.

## **OBSERVACIONES**

Este apartado corresponde al instrumento utilizado en la etapa de recolección datos, la observación no participante a través del cual, en los distintos momentos en que visitamos la institución, pudimos observar variadas situaciones que han sido incluidas a lo largo del análisis de las entrevistas y en el capítulo de recomendaciones. A continuación las presentamos.

- Los docentes cuentan con un cuaderno de comunicados donde se van haciendo anotaciones; quien haya leído las distintas notas debe dejar su firma como manera de asentar que ya se ha informado al respecto.

(Esto genera ciertos conflictos internos, ya que hay profesores que no asisten todos los días a la escuela y por ello no leen el cuaderno a diario, perdiéndose de cierta información)

- Los paneles de los que disponen los docentes para dejar comentarios y material de interés, presentan material y anotaciones sin relevancia, como también recortes de diarios añejos y espacios en desuso.

(Los canales de comunicación interna de los que se dispone no son utilizados adecuadamente) Que significan los paréntesis

- Algunas personas que acuden al establecimiento por cuestiones específicas, como entregar un certificado médico, no saben a quién recurrir para tal fin.

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

(Esto evidencia la falta de claridad en la descripción de las tareas de cada puesto, creando incertidumbre respecto a quién debe responder ante determinadas situaciones)

- Los roles de los profesores, preceptores, no son lo suficientemente claros, lo cual genera inconvenientes a la hora de saber a quién corresponde determinada actividad.

(Esto también evidencia la falta de especificidad en la descripción de puestos)

- Estructuralmente la institución no cuenta con los espacios apropiados para sus alumnos.

(La construcción es antigua y los espacios, como el patio, son reducidos en comparación a la cantidad de alumnos)

- El organigrama de la institución se encuentra en un panel en la oficina de la Directora tapado por un montón de papeles relativos a otras cuestiones.

(Esto evidencia que no resulta importante tener presente y recordar el orden jerárquico que el organigrama muestra)

- No se tienen presentes los pilares de la institución. Los docentes desconocen su contenido por completo.

(Los pilares hacen de orientadores a las actividades que se desarrollan en el colegio, son la agenda institucional que de algún modo plasma la misión, la visión y los objetivos de la organización)

### **CONCLUSIONES**

Considerando los ejes temáticos que propusimos como guía para el entendimiento de la comunicación interna en el ámbito educativo del instituto educativo Nuestra Señora de Lourdes, podemos concluir en que los resultados

del análisis de las entrevistas y las observaciones indican una serie de preocupaciones que hemos organizado en los núcleos propuestos a lo largo de la investigación y que detallamos en el presente capítulo de análisis, dichos ejes temáticos son: 1) características generales de la escuela; 2) la comunicación interna; 3) medios, acciones y espacio físico de la comunicación; 4) cultura; 5) clima organizacional; 6) contexto y TIC.

Antes de pasar al próximo capítulo y a modo de resumen enlistaremos las dificultades observadas en la institución de acuerdo a los ejes temáticos abordados en esta tesis.

### **Características generales de la escuela**

- No hay una política general de comunicación interna (canales, horarios para comunicarse, jerarquías, etcétera)
- No existe una descripción de los puestos que actualmente se desarrollan en la institución.

### **Comunicación interna**

- El organigrama no está actualizado. Falta definir los puestos y hay desconocimiento por parte de los actores institucionales respecto de la existencia del mismo.
- Frecuente percepción de los integrantes respecto del gran volumen de red informal, “Rumor”
- Percepciones en relación a fallas en la retroalimentación

### **Medios acciones y espacio físico de la comunicación**

- Faltan canales de comunicación institucionalizados para la transmisión de comunicaciones formales
- No hay un responsable de mantener los canales activos y la información actualizada.

## “COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

- Poca concientización respecto de la importancia de mantener los canales activos y actualizados.
- Percepciones negativas respecto de la distribución de los espacios e infraestructura inadecuada para establecer comunicaciones efectivas

### **Cultura organizacional Clima organizacional**

- Percepción negativa de algunos actores institucionales debido a la predominancia de cultura familiar.
- No se reconoce, por parte de algunos actores, los límites entre el profesionalismo y lo familiar
- Indefinición de roles formales y responsabilidades.

### **Contexto**

- No se percibe una dificultad propiamente dicha, no obstante, observamos falta de participación colectiva o grupal en donde se integren todos los niveles para el tratamiento de temas acerca de las influencias específicas del contexto.

### **Tics**

- Se detecta como una dificultad a afrontar la escasa utilización de las TICS; incluso, en algunos actores institucionales, el desconocimiento respecto del funcionamiento de las mismas.

Teniendo en cuenta las dificultades detectadas durante todo el diagnóstico en torno a la comunicación interna y su incidencia en el comportamiento del instituto educativo Nuestra Señora de Lourdes, a continuación realizamos una serie de propuestas de mejoramiento y recomendaciones que pueden ser consideradas por la escuela para su oportuna implementación.

## **CAPÍTULO 10**

### **RECOMENDACIONES Y PROPUESTA**

---

Para la elaboración del presente capítulo de recomendaciones y propuesta de cambio sugeridas a la escuela NSL, tuvimos en cuenta las diversas etapas mediante las cuales fuimos construyendo el proyecto de tesis. En un principio, el prediagnóstico nos brindó los indicios para comenzar a trabajar sobre la comunicación interna de la institución escolar seleccionada. El diagnóstico se orientó a conocer la temática de la comunicación y el modo en que ésta incide sobre el comportamiento de la escuela como organización. Para ello fue necesario recurrir a diferentes herramientas de recolección de datos, que nos permitieran realizar un relevamiento de las fortalezas y debilidades al respecto. Una vez finalizada dicha etapa de recolección de datos, proseguimos con la interpretación de los mismos para transformarlos en información útil que nos sirviera de base para el análisis. Una vez concluida esta etapa retomamos los ítems más destacados para elaborar una serie de recomendaciones y un plan de trabajo que respondan a las necesidades de la escuela.

En el presente capítulo presentamos algunos aspectos, no como problemáticas en sí, sino como oportunidades de mejora, aprendizaje y crecimiento. De igual manera, las recomendaciones y la propuesta pueden estar sujetas a cambios en función de lo que sus directivos y miembros consideren adecuado de acuerdo al contexto organizacional y a las necesidades particulares de la escuela.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados del diagnóstico, en el cual fueron señalados distintos aspectos que afectaban el proceso de comunicación interna y el comportamiento de la escuela, presentamos según cada eje temático analizado, las siguientes recomendaciones:

## 10.1 RECOMENDACIONES

### Características generales de la escuela

No hay una política general de comunicación interna (canales, horarios para comunicarse, jerarquías, etcétera)

En primer lugar consideramos necesario y oportuno definir políticas claras de comunicación interna. En este sentido las tareas claves a abordar son la elaboración de políticas institucionales sobre el sistema de comunicación interna y la unificación de criterios en cuanto a las mismas para el manejo de la comunicación en la escuela. Esto permitiría que los actores institucionales puedan ver concretamente la importancia que, desde el colegio y las autoridades, se le otorga a la comunicación como proceso integrador de sus miembros y de las actividades propias de la escuela.

No existe una descripción de los puestos que actualmente se desarrollan en la institución.

Se recomienda realizar una descripción de los puestos a fin de aclarar los roles y responsabilidades de cada integrante; detallar la jerarquía que cada puesto posee dentro de la institución, las tareas que abarca y las especificaciones. Consideramos que esta propuesta permitiría que cada uno de los miembros de la escuela conozca con claridad su función dentro de la institución, a quién debe responder en el orden jerárquico, las responsabilidades a su cargo e incluso permitiría contar con las especificaciones de cada puesto a fin de conocer los requerimientos de los mismos, los objetivos y su función dentro de la escuela.

### Comunicación interna

El organigrama no está actualizado. Falta definir los puestos y hay desconocimiento por parte de los actores institucionales respecto de la existencia del mismo.

Proponemos actualizar el organigrama actual a fin de que refleje la realidad de los puestos y cargos que se desempeñan en la institución. Por otro lado, una vez actualizado sería recomendable que el mismo estuviera a la vista en algún sector público de la institución y también sería recomendable que estuviera al alcance para quienes quisieran consultarlo a través de algún canal institucional como la página Web, manuales o carteleras visibles.

#### Frecuente percepción de los integrantes respecto del gran volumen de red informal, “Rumor”

En este aspecto destacamos la importancia de la formalización de los procesos comunicativos a fin de reducir las redes informales de comunicación, como por ejemplo, los rumores. Ello se podría generar a través de tareas como la educación de los integrantes de la institución respecto de los canales que son válidos para establecer las comunicaciones, si bien siempre existe un margen de rumor en las instituciones, la intención es que las mismas no predominen por sobre las formales. Esto permitiría generar concientización respecto de las vías formales de comunicación que colaboran para disminuir los rumores y la información que circula de modo informal, a su vez resultaría beneficioso para organizar aquellos puntos en que la comunicación no sigue una red determinada y se filtra generando incertidumbre.

#### Percepciones en relación a fallas en la retroalimentación

Recomendamos promover una comunicación más fluida y sistematizada de información y mensajes, que permita mejorar la percepción que poseen algunos integrantes respecto de la retroalimentación y, a su vez, mejorar el proceso comunicativo en general; ello resultaría de tener presente los canales formalizados de comunicación además de las comunicaciones verbales, y por sobretodo, comprender la importancia y los beneficios de fomentar el feedback entre los actores institucionales.

## **Medios acciones y espacio físico de la comunicación**

### Faltan canales de comunicación institucionalizados para la transmisión de comunicaciones formales

Consideramos recomendable definir canales tendientes a establecer líneas claras de comunicación, institucionalizar canales o instrumentos válidos para establecer las comunicaciones internas. Ello podría lograrse asentando la validez de los canales de comunicación interna utilizados actualmente y aprovechar mejor aquellos de los que se dispone, incluso podría generarse un nuevo canal de comunicación, según lo consideren pertinente.

### No hay un responsable de mantener los canales activos y la información actualizada.

Recomendamos en este aspecto, a fin de mantener actualizadas las comunicaciones establecidas en los distintos canales, asignar un responsable de mantener los canales fluidos con información pertinente y actualizada. E incluso que también pueda decidir el lugar en donde se detallen dichas comunicaciones, es decir, poner un panel en un lugar visible, y si no resulta efectivo probar en otro punto de visión, y ocuparse de que el proceso comunicativo sea el adecuado.

### Poca concientización respecto de la importancia de mantener los canales activos y actualizados.

Consideramos oportuno reflexionar respecto de la posibilidad de intervenir desde un programa de sensibilización y concientización sobre la importancia de conocer y utilizar los recursos comunicativos de los que dispone la escuela, ya que hay instrumentos de comunicación que están en desuso (como esteras, paneles y página Web) que podrían ser útiles al proceso de comunicación.

Percepciones negativas respecto de la distribución de los espacios e  
infraestructura inadecuada para establecer comunicaciones efectivas

Recomendamos por un lado reflexionar respecto de la posibilidad de evaluar y en caso de ser necesario reacomodar la distribución de los espacios que poseen los actores institucionales tanto para desarrollar sus actividades como para entablar comunicaciones en caso de ser necesarias. Por otro lado, recomendamos considerar readecuar o realizar trabajos y modificaciones a la infraestructura actual a fin de minimizar las barreras físicas percibidas por los actores institucionales. Para ello incluso podrían realizarse acciones tales como ver cómo o con qué material se pueden aislar los ruidos entre los distintos ambientes. Es importante que se establezca un responsable o se debata en el equipo de conducción la temática expuesta ya que los espacios físicos deben facilitar la transmisión de información y las tareas de los actores institucionales. De lo contrario se corre el riesgo de generar repercusiones negativas no sólo en el clima organizacional sino también en la calidad del servicio educativo brindado.

**Cultura organizacional - Clima organizacional**

Percepción negativa de algunos actores institucionales debido a la  
predominancia de cultura familiar.

En este aspecto consideramos que el hecho de establecer normativas que den un carácter formal a los procesos internos de la escuela, podría resultar beneficioso ya que permitiría a los actores institucionales adoptar una perspectiva diferente respecto a las conductas aceptables y profesionales para su ámbito de trabajo, y aquellas que son propias de aspectos personales y vinculados a relaciones interpersonales que, inevitablemente, se dan en espacios laborales.

No se reconoce, por parte de algunos actores, los límites entre el  
profesionalismo y lo familiar

En este aspecto apuntamos hacia algunas recomendaciones similares a las que venimos planteando ya que proponemos se considere desde la escuela controlar los beneficios y perjuicios del tipo de cultura familiar que poseen; una posible alternativa para ello sería demarcar pautas de comportamiento que establezcan ciertos límites en las conductas de los actores institucionales retomando un poco la temática de la formalidad que abordamos durante las recomendaciones previas. Es decir, que sería necesario reconocer, por parte de los miembros de la escuela, el límite entre la confianza que se genera por el tipo de cultura familiar, la amistad que existe entre los actores y lo que responde a la aceptación de las funciones, roles de autoridad y el compromiso para con la institución.

#### Indefinición de roles formales y responsabilidades.

En este sentido sería recomendable, habiendo considerado las recomendaciones previas referidas a la actualización del organigrama, la formalización de los canales y la realización de las descripciones de puestos actuales, establecer los roles de los actores institucionales, integrándolos mediante la participación en reuniones extra curriculares y jornadas didácticas a fin de generar nuevos vínculos y el acercamiento entre los distintos integrantes de la institución; a su vez crear las instancias en donde sea visible el rol de los directivos como tales, sus responsabilidades y sus figuras de autoridad;. Es decir, que en este aspecto además de lo escrito es importante también que en la práctica diaria se puedan observar a los miembros dentro de sus funciones y se esclarezcan los roles y responsabilidades. Resultaría beneficioso que estas instancias puedan ser generadas desde el equipo de conducción para demostrar su interés por organizar el desarrollo de las actividades escolares, resaltando los roles y funciones de cada actor. De este modo se podría acercar a los integrantes de la escuela para conocer los intereses y las expectativas de cada uno tanto en lo personal como en el ámbito profesional y de trabajo. Incluso sería beneficioso que en estos encuentros los directivos den a conocer sus intenciones y expectativas respecto al desarrollo de las actividades escolares y el modo en que se llevan a cabo las mismas.

## **Contexto**

No se percibe una dificultad propiamente dicha, no obstante, observamos falta de participación colectiva o grupal en donde se integren todos los niveles para el tratamiento de temas acerca de las influencias específicas del contexto.

En cuanto al contexto, reconocemos el interés por parte de los actores institucionales de incorporar a sus actividades aquellas cuestiones relacionadas al entorno y a las actividades sociales. Al respecto consideramos oportuno que las temáticas que se traten en relación a los acontecimientos externos sean extensivas para todos los integrantes de la escuela de tal modo que se integre a docentes, directivos y alumnos. Por ejemplo, aprovechar las instancias de reuniones y actos escolares para difundir las temáticas relacionadas al contexto. Estas actividades permitirán conectar los distintos puntos de vista de cada grupo y debatir respecto a las posibles mejoras que se puedan abordar desde la escuela.

## **TICS**

Se detecta como una dificultad a afrontar la escasa utilización de las TICS; incluso, en algunos actores institucionales, el desconocimiento respecto del funcionamiento de las mismas.

En relación a las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), a las que hemos referido anteriormente como las herramientas que nos permiten optimizar los procesos y los recursos necesarios para manipular la información, creemos oportuno realizar una recomendación respecto al uso de los mismos por parte de los integrantes de la escuela. Es decir que, el punto fundamental respecto a las TICS, reside en conocer, concientizar y saber cómo pueden beneficiar al desarrollo de las actividades de la escuela si son utilizadas de manera adecuada. Para ello, consideramos recomendar a la escuela NSL proponer a sus integrantes un programa de capacitación donde, tanto los miembros de mayor y menor antigüedad, puedan participar para aclarar sus

dudas y adquirir conocimientos útiles de cómo incorporar las TIC al dictado de sus clases, al desarrollo de las actividades diarias y al proceso comunicativo entre ellos mismos. Esta sugerencia permitiría educar a los actores institucionales respecto a los avances de la tecnología y al modo en que puede ser implementada desde la actividad escolar en pos del mejoramiento de sus procesos.

## **10.2 PROPUESTA DE MEJORA**

A modo de llevar a la práctica las recomendaciones descritas previamente, brindamos a continuación la propuesta de mejora y las acciones que podrán llevarse a cabo a fin de desarrollar, mejorar y/o corregir las dificultades observadas durante la etapa diagnóstica. La propuesta surge de la metodología de trabajo estudiada y desarrollada en el capítulo 8 de la presente tesis, la cual se basa en los aportes realizados por Sampieri *et al* (2006) respecto del segundo ciclo: formulación de un plan. Es importante destacar que la elaboración del plan ha sido realizada luego de considerar las necesidades particulares de esta organización.

Cabe consignar que la misma puede estar sujeta a cambios o adaptaciones en función de lo que la institución considere necesario de acuerdo al contexto organizacional y las necesidades que se le presenten.

A continuación detallamos los ítems que consideramos en el plan desarrollado y la explicación de los mismos:

1. Estrategias: aspecto clave a considerar a fin de superar la dificultad observada en el eje temático.

2. Acciones: actividades o tareas a poner en práctica que aseguren el logro de las metas establecidas.

3. Objetivo/ Meta: fines a los que se pretende llegar.

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

4. Responsables: personas que estarán a cargo de llevar a cabo las tareas propuestas. En este caso, se invita a la institución a seleccionar y definir el/los responsable/s que crea necesario/s.

5. Participantes: personas que serán parte dentro del proceso y podrán participar en la implementación del plan. Este apartado también invita a la institución a definir quién/es serán dichas personas.

6. Tiempo: período sugerido para la implementación de las acciones propuestas.

7. Fuentes de verificación: herramientas mediante las cuales se puede verificar/evaluar y retroalimentar si las acciones llevadas a cabo son efectivas.

COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

	ESTRATEGIA	ACCIÓN	OBJETIVO/META	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	PERIDO DE EJECUCIÓN SUGERIDO	FUENTES DE VERIFICACIÓN
CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ESCUELA	Política de comunicación interna	1. Elaborar políticas institucionales sobre el sistema de comunicación interna a utilizar 2. Unificar criterios de políticas para el manejo de la comunicación interna de la institución	Establecer los lineamientos generales destinados a coordinar la comunicación puertas adentro y administrar los recursos comunicacionales necesarios para tal fin	A definir por la institución	A definir por la institución	Un semestre según conveniencia, disponibilidad y criterio de los responsables asignados.	Manual de comunicación interna
	Descripción de puestos	Realizar la descripción de los puestos de la organización	Relevar todos los puestos y elaborar herramienta donde se enumeren las funciones, responsabilidades y objetivos de cada uno.	A definir por la institución	A definir por la institución	Un semestre según conveniencia, disponibilidad y criterio de los responsables asignados.	Manual de descripción de puestos
COMUNICACIÓN INTERNA	Organigrama	1. Actualizar el organigrama con todos lo puestos que se desarrollan en la organización. 2. Colocar el mismo en lugares visibles por todos los actores institucionales.	1. Elaborar la representación gráfica oficial de la estructura organizacional. 2. Brindar información sobre niveles jerárquicos, líneas de autoridad, división de funciones y responsabilidades.	A definir por la institución	A definir por la institución	Un mes para su ejecución.	Organigrama oficial
	Redes formales	Concientizar sobre la importancia de utilizar las vías formales de comunicación por sobre las informales.	Fomentar el uso de las vías oficiales de comunicación a fin de disminuir la distorsión de la información.	A definir por la institución	A definir por la institución	Implementar una vez definidos los canales formales de comunicación	Aumento o disminución de errores ocurridos en un semestre a causa de información distorsionada.

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

	Retroalimentación	Programar reuniones periódicas individuales y/o grupales,	Realizar una devolución respecto del desempeño y resultados obtenidos en un período determinado.	A definir por la institución	A definir por la institución	Implementar en la inmediatez	Cronograma de reuniones para feedback
MEDIOS, ACCIONES Y ESPACIO FISICO DE LA COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	Institucionalizar y definir los canales de comunicación formal que serán admitidos y válidos	Establecer las vías formales de comunicación trazadas de acuerdo a los roles definidos en el organigrama	A definir por la institución	A definir por la institución	Un semestre según conveniencia, disponibilidad y criterio de los responsables asignados.	Canales institucionalizados en el manual de comunicación interna.
	Definición de responsable	Designar un responsable de relevar la eficacia de los canales de comunicación utilizados y de actualizar la información.	Mantener los canales formales actualizados para su eficacia.	A definir por la institución	A definir por la institución	Un semestre según conveniencia, disponibilidad y criterio de los responsables asignados.	Verificar en el manual de comunicación interna la existencia de un responsable a cargo de mantener los canales actualizados.
	Utilización de canales	1. Informar sobre canales de comunicación institucionales. 2. Determinar y programar curso de capacitación para implementar su correcta utilización.	1. Conocer los canales disponibles. 2. Enseñar respecto de la utilización de los canales de comunicación	A definir por la institución	A definir por la institución	Implementar una vez definidos los canales formales de comunicación	1. Corroborar la entrega de información pertinente. 2. Verificar resultados de la instancia evaluativa del curso de capacitación dictado.
	Espacios e infraestructura	Evaluar la distribución actual y posible falta de espacios institucionales	Proporcionar y/o readecuar el ambiente y condiciones de trabajo de acuerdo a los objetivos individuales y organizacionales	A definir por la institución	A definir por la institución	Un semestre según conveniencia, disponibilidad y criterio de los responsables asignados.	Aumento o disminución de reclamos ocurridos y observados en un semestre a causa de cuestiones de espacios e infraestructura

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

CULTURA ORGANIZACIONAL CLIMA ORGANIZACIONAL	Cultura organizacional	Determinar la realización de reuniones periódicas a fin de concientizar la importancia del desempeño profesional en el lugar de trabajo	Destacar los puntos importantes y esperados respecto de la cultura organizacional a lograr.	A definir por la institución	A definir por la institución	Segundo semestre del corriente año.	Corroborar la programación y realización de las reuniones periódicas respecto del tema cultura organizacional
	Profesionalismo laboral	Destacar en reuniones periódicas de "Cultura Organizacional" el cumplimiento de cada uno de los roles y funciones.	Reconocer las funciones, roles de autoridad y el compromiso esperado para con la institución.	A definir por la institución	A definir por la institución	Un semestre según conveniencia, disponibilidad y criterio de los responsables asignados.	Corroborar mediante minuta de reunión o documento pertinente el abordaje del tema.
	Roles formales y responsabilidades.	1. Verificar en el organigrama y/o descripción de puesto el cumplimiento de las estrategias previamente propuestas. 2. Posibilitar la observación de los roles y responsabilidades de los actores institucionales en diversas instancias.	Lograr que cada actor reconozca la importancia y la necesidad de su rol dentro de la institución	A definir por la institución	A definir por la institución	Implementar una vez definidos el organigrama y manual de descripción de puestos.	Aumento o disminución de reclamos a causa del desconocimiento del rol que cumple cada actor dentro de la institución y de las tareas que ejecuta.
CONTEXTO	Participación colectiva o grupal	Promover la participación de todos los integrantes de la organización cuando realicen actividades o traten cuestiones relacionadas al contexto	Lograr el compromiso por parte de los miembros de la institución para el abordaje de cuestiones del contexto que puedan incidir en la organización	A definir por la institución	A definir por la institución	Implementar en la inmediatez	Verificar mayor interés o participación paulatina de los actores institucionales.

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

TICS	Utilización TICS	Programar actividades de capacitación para brindar conocimientos respecto de la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, Tics.	Enseñar el manejo de las nuevas tecnologías de la información y su aporte como medio didáctico para complementar el dictado de las clases.	A definir por la institución	A definir por la institución	Un semestre según conveniencia, disponibilidad y criterio de los responsables asignados.	Corroborar la programación y realización del curso de capacitación.
------	------------------	---	--	------------------------------	------------------------------	--	---

## COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

En resumen, como se puede evidenciar a lo largo de este capítulo y en base al análisis de datos realizado de las entrevistas y las observaciones, se abordan cuestiones que se interrelacionan y apuntan al mejoramiento general de la escuela a fin de considerarla en su carácter de organización. En general, podemos concluir que las recomendaciones y, a posteriori, el plan de mejora propuesto, apuntan a definir claramente los roles y responsabilidades de sus miembros mediante la difusión y actualización de un organigrama y una descripción clara de puestos para que cada uno de los actores institucionales pueda reconocer su función dentro de la escuela, al mismo tiempo que facilite la formalización y el reconocimiento de las posiciones dentro del orden jerárquico. Además de estos aspectos sería necesario que la escuela establezca redes formales de comunicación para la transmisión de mensajes y de información, minimizando la incidencia de las redes informales y los rumores. Esto puede abordarse desde la institucionalización y uso adecuado de los medios/canales que se consideren apropiados para generar un proceso comunicativo efectivo. Sumado a esto, otra de las estrategias y acciones apunta a determinar ciertas pautas de comportamiento que regulen la brecha entre las relaciones interpersonales y el profesionalismo que debe tenerse para el ejercicio de las actividades laborales. A su vez, se propone que desde la dirección se considere la posibilidad de brindar los espacios y tiempo de actuación, como jornadas y reuniones, en donde los integrantes de la escuela puedan interactuar, participar y dar a conocer sus intereses y expectativas. Por último también se recomienda evaluar la utilidad que significaría poder utilizar adecuadamente y capacitar respecto a las TICS de las que dispone y/o están al alcance de la escuela. Esto permitiría a los integrantes adoptar conocimientos acerca de las nuevas tecnologías y la posibilidad de abordar sus actividades desde una perspectiva más dinámica como lo sería a través del uso de las TICS.

## **CAPÍTULO 11**

### **CONCLUSIONES**

---

El proceso de comunicación, es un proceso de fundamental importancia, independientemente del contexto en el que se desarrolle. A pesar de que las escuelas tienen las características propias de una organización, muchas veces no son vistas y gestionadas como tales, lo cual lleva a pasar por alto la importancia que reviste la comunicación para el mejoramiento de los procesos internos.

Al comienzo de esta tesis se propuso como objetivo general analizar el comportamiento de la institución educativa Nuestra Señora de Lourdes en relación a la comunicación interna para presentar una propuesta de mejora, en cuanto a los objetivos específicos determinamos: Describir los elementos del proceso de comunicación. Analizar la relación entre los diferentes elementos de la comunicación interna y el comportamiento de los procesos organizacionales de la institución Nuestra Señora de Lourdes. Analizar las percepciones de los integrantes de la institución educativa Nuestra Señora de Lourdes respecto a la comunicación interna. Conocer los principales postulados de las teorías humanista y contingente a fin de considerar su importancia en el proceso de comunicación interna. Considerar los aportes de la comunicación interna para el mejoramiento de las actividades y procesos de la institución Nuestra Señora de Lourdes

En base a estos objetivos hemos desarrollado el contenido que ha podido apreciarse en los capítulos anteriores; a lo largo de todos ellos podemos observar que la comunicación interna ha sido la temática elegida para el abordaje de otras cuestiones del comportamiento de la escuela que se ven afectadas por su incidencia. En tanto, concluimos en que este proceso de comunicación debe ser fluido, interconectar cada punto de la escuela y permitir a sus integrantes la participación y el conocimiento de la estructura en la que

desarrollan día a día sus actividades. La comunicación debe respaldarse en redes formales que le den la trascendencia que debe tener frente a los miembros de la escuela, ya que por el contrario pierde importancia y no se toma al proceso comunicativo como eje de partida para el mejoramiento de las dificultades que se presentan en NSL.

Para llevar a cabo esta investigación se realizó un estudio de carácter cualitativo que se corresponde con el diseño investigación-acción que hemos mencionado en la metodología. El estudio tuvo 4 ejes principales: en primer lugar la etapa de prediagnóstico, en segundo lugar el desarrollo teórico en base a lo detectado en el prediagnóstico, en tercer lugar la recolección y análisis de datos cualitativos y por último el desarrollo de las recomendaciones y la propuesta de mejora.

Entre las apreciaciones que obtuvimos de la aplicación de las entrevistas los resultados fueron coherentes a las teorías y a nuestras observaciones. En este sentido, se observó que la retroalimentación, así como la existencia de las redes informales por sobre las formales son aspectos relevantes a la hora de evaluar el desempeño escolar. De igual modo, quienes indicaron que no había problemas de comunicación, señalaron estos aspectos como claves al momento de evaluar el desarrollo de las actividades institucionales y personales.

Desde que comenzamos a trabajar en este proyecto de tesis hemos atravesado diversas etapas, desde las primeras visitas y contactos con la institución, hasta la última en la que, desde el enfoque de la investigación y la experiencia personal, se hacen visibles todas las aristas analizadas en las recomendaciones y la propuesta de mejora realizadas a la institución NSL en relación a los ejes temáticos de la tesis.

Resulta interesante entrever que el espacio escolar forma parte de las organizaciones modernas, y como tal requiere de una gestión organizada que procure brindar un servicio educativo de calidad; para esto resulta fundamental contar con un proceso de comunicación interna que oriente el desarrollo de las

actividades y colabore en determinar claramente la estructura interna y promover un clima de trabajo agradable y efectivo.

Nuestra intención es que esta investigación pueda servir también, en un futuro, a quienes desconocen cómo se articulan aquellos aspectos netamente organizacionales, como cultura, clima organizacional, contexto, TIC, con aquellos relativos a la comunicación interna, ya que brinda las bases para comprender que la organización educativa es una organización como cualquier organización empresarial, que requiere de procesos eficientes de comunicación interna para cohesionar todas sus tareas, para ello, como ya mencionamos, la comunicación debe ser fluida, clara, tener en cuenta el contexto, las necesidades de cada área, ser abierta y permitir interconectar los distintos puntos de la organización mediante el diálogo y la utilización de los canales necesarios.

A su vez, consideramos que la implementación de las recomendaciones y/o la propuesta de mejora que realizamos a la escuela NSL, requieren de la participación de todos los miembros que se desempeñan diariamente en la institución a fin de evaluar las distintas opiniones y poder consensuar los caminos más favorables para el beneficio de toda la comunidad escolar. Debe ser un proceso de cambio paulatino a través del cual se pueda sensibilizar y concientizar a los integrantes de la escuela acerca de la importancia y los beneficios que trae aparejado el procurar una comunicación planificada, dirigida, organizada, y controlada.

Por último, nuestra apreciación personal, no deja más que decir lo gratificante que resulta trabajar en torno a una problemática que nos exige conocer, investigar, aplicar los conocimientos adquiridos en nuestros años de carrera y participar de un proceso de mejora en una organización escolar, la cual nos abrió amable y humildemente sus puertas para que los ayudemos a resolver sus inconvenientes comunicacionales.

## CAPÍTULO 12

### BIBLIOGRAFÍA

---

#### BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Álvarez, Héctor Felipe (2000). *Principios de administración*. Córdoba: Eudecor SRL.
- Argyris, Chris (1957). *Personality and Organization*. New York: Harpers.
- Ayala Sáenz, Rafael (2009). “Modelo Sistémico para explicar el Proceso de la Comunicación”. *Perfiles Libertadores*, No. 5. ISSN 0124 – 3748. Disponible en: [www.ulibertadores.edu.co:8089/?idcategoria=5599&download=Y](http://www.ulibertadores.edu.co:8089/?idcategoria=5599&download=Y)
- Berlo, David (1973). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: Ateneo.
- Berlo, David. (1984). *Redes de Comunicación*. México, Norma.
- Botto, Marcelo Norberto (2003). “La Comunicación en las instituciones educativas de nivel Medio”. Edición N° 31 de *Quaderns Dlgitals*. Disponible en: [http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo\\_id=6870](http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=6870)
- Cedaro, Karina. (2007). “Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas” . Concepción del Uruguay. Disponible en: [www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad\\_comunicacion\\_universidades.pdf](http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad_comunicacion_universidades.pdf)
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Fernández Collado, Carlos (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Filho, Lourenço (1974). *Organización y administración escolar*. Argentina: Kapelusz.

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

- Frigerio, Graciela; Poggi, Margarita; Tiramonti, Guillermina (1992). *Las instituciones educativas. Cara y Seca: elementos para su gestión, elementos para su comprensión*. Argentina: Editorial Troquel.
- Gomez Parra, Luz Katerina (2011). “Manejo de la Comunicación Organizacional en una institución de Formación Básica” Universidad EAN. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales Lenguas Modernas. Bogotá D.C. Disponible en: [repository.ean.edu.co/bitstream/10882/515/1/GomezLuz2011.pdf](http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/515/1/GomezLuz2011.pdf)
- Hall, R. (1973). *Organizaciones: estructura y proceso*. (2aed.). México: Editorial Prentice Hall Internacional.
- Kreps, Gary (1995): *La comunicación en las organizaciones*. España: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Koontz, H. Y Weihrich, H. (2004). (12aed.). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc. Graw Hill.
- Marc, Edmond; Picard, Dominique (1992). *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Moreno Romero, Eduardo (2012). “La comunicación interna: Factor fundamental para evitar el estrés en el profesorado”. Disponible en: <http://www.educaweb.com/noticia/2012/07/09/comunicacion-interna-factor-fundamental-evitar-estres-profesorado-5626/>
- Muriel, M. Teresa; Rotta, Gilda, (1984). *Comunicación organizacional: enfoque social de las relaciones públicas*. Ecuador: CIESPAL.
- Páez, Lilian (2002). *Guías de Comunicación I*. Argentina: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Paez, Lilian. (2005). *Guía de Comunicación II*. Argentina: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Robbins, Stephen; Coulter, Mary (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, Stephen (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. Hispanoamericana
- Rodríguez, Darío. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Editorial, Alfa Omega.

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

- Sampieri, Roberto Hernández; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2006). Cuarta edición. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- Teixidó I Saballs, Joan (1999). “La Comunicación en los Centros Educativos” Girona. Universitat Oberta de Catalunya. Disponible en: [recursos.cepindalo.es/moodle/mod/resource/view.php?id=13281](https://recursos.cepindalo.es/moodle/mod/resource/view.php?id=13281) / <http://www.joanteixido.org/esp/comunicacio.php>

- Vázquez Cano, Esteban (2008). “Organizar y dirigir centros educativos con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación”. Disponible en: <http://www.ub.edu/obipd/PDF%20docs/Organitzaci%C3%B3,%20Gesti%C3%B3,/Educaci%C3%B3%20Primaria/Publicacions/ORGANIZAR%20%20Y%20DIRIGIR%20CENTROS%20EDUCATIVOS.%20Vazquez,E.pdf>.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- Abrile de Vollmer, María Inés (1994). “Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes”. Revista Iberoamericana de educación, ISSN-e 1022-6508, Nº 5. Disponible en:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?t=Nuevas+demandas+a+la+educaci%C3%B3n+y+a+la+instituci%C3%B3n+escolar+vollmer&db=1&td=todo>

- Aguaded Gómez, José Ignacio; Pérez Rodríguez María Amor (1993). “Prensa y medios de comunicación en bachillerato”. Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, ISSN 1134-3478, Nº 1. Disponible en:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=230164>

- *Alvariño, Celia; Arzola, Sergio; Brunner, José Joaquín; Recart María Olivia; Vizcarra, Ruby; Recart, María Olivia* (2000). “Gestión escolar: un estado del arte de la literatura” Concepción). Universidad Católica de Chile. Revista Paideia. Disponible en: [www.colombiaaprende.edu.co/html/.../articles-193360\\_archivo6.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/.../articles-193360_archivo6.pdf)

- Antúnez, Serafín (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. ICE, Universitat de Barcelona: Editorial Horsori.

- Barba Guzmán, Fabiola; Cabrera Parra, Judith Alejandra. (2003). “Diagnóstico de Comunicación Interna, para la Universidad de las Américas-Puebla” Universidad de las Américas Puebla, México. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/barba\\_g\\_f/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/indice.html)

- Botero Chica, Carlos Alberto (2009). “Cinco Tendencias de la Gestión Educativa”. Revista Iberoamericana de Educación. Disponible en: <http://www.rieoei.org/2811.htm>

- Cabero Almenara, Julio (1994). “Nuevas tecnologías, comunicación y educación”. Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, ISSN 1134-3478, Nº 3. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?t=Almenara+Julio+Nuevas+tecnolog%C3%ADas&db=1&td=todo>

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

- Castilla del Pino, Carlos (1989). *La Incomunicación*. Barcelona: Editorial Nexos.
- Chiavenato, Idalberto. (1993). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Cassasus, Juan.(2000). “Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)”. Santiago de Chile: Unesco. Disponible en: [http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/Problemas\\_gestion\\_educativa1.pdf](http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/Problemas_gestion_educativa1.pdf)
- Escalante Frisancho, Ruben (2010). “Propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa en la institución educativa “Independencia Americana” de la Región Arequipa 2009”. Perú. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/118425710/Ruben-Escalante-Frisancho-Propuesta-de-Modelo-de-Gestion-Para-La-Calidad-Educativa-Publicado-e>
- Fernández Martínez, María Teresa; Moreno Pons, Margarita. (1993). “Medios de comunicación y formación profesional”. Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, ISSN 1134-3478. Disponible en: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/635311.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/635311.pdf)
- Gairín Sallán, Joaquín (1999). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid: Editorial La Muralla SA
- García Jiménez, Jesús (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Días de Santos.
- Gibson,James, Ivancevich, John M. y Donnelly James, H. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- Likert, Rensis (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill,
- McGregor, Douglas (1960). *The Human side of Enterprise*. New York:McGraw-Hill.
- Monescillo Palomo, Manuel; Méndez Garrido, Juan Manuel (1993). “Medios de comunicación y Educación Secundaria”. Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, ISSN 1134-

3478, N° 1. Disponible en:  
[dialnet.unirioja.es/servlet/buscar?l=1&f=1&e=1&e1=1&e2=1&e3=1&e4=1&e5=1&e6=1&e7=1&e8=1&e9=1&e10=1&e11=1&e12=1&e13=1&e14=1&e15=1&e16=1&e17=1&e18=1&e19=1&e20=1&e21=1&e22=1&e23=1&e24=1&e25=1&e26=1&e27=1&e28=1&e29=1&e30=1&e31=1&e32=1&e33=1&e34=1&e35=1&e36=1&e37=1&e38=1&e39=1&e40=1&e41=1&e42=1&e43=1&e44=1&e45=1&e46=1&e47=1&e48=1&e49=1&e50=1&e51=1&e52=1&e53=1&e54=1&e55=1&e56=1&e57=1&e58=1&e59=1&e60=1&e61=1&e62=1&e63=1&e64=1&e65=1&e66=1&e67=1&e68=1&e69=1&e70=1&e71=1&e72=1&e73=1&e74=1&e75=1&e76=1&e77=1&e78=1&e79=1&e80=1&e81=1&e82=1&e83=1&e84=1&e85=1&e86=1&e87=1&e88=1&e89=1&e90=1&e91=1&e92=1&e93=1&e94=1&e95=1&e96=1&e97=1&e98=1&e99=1&e100=1&e101=1&e102=1&e103=1&e104=1&e105=1&e106=1&e107=1&e108=1&e109=1&e110=1&e111=1&e112=1&e113=1&e114=1&e115=1&e116=1&e117=1&e118=1&e119=1&e120=1&e121=1&e122=1&e123=1&e124=1&e125=1&e126=1&e127=1&e128=1&e129=1&e130=1&e131=1&e132=1&e133=1&e134=1&e135=1&e136=1&e137=1&e138=1&e139=1&e140=1&e141=1&e142=1&e143=1&e144=1&e145=1&e146=1&e147=1&e148=1&e149=1&e150=1&e151=1&e152=1&e153=1&e154=1&e155=1&e156=1&e157=1&e158=1&e159=1&e160=1&e161=1&e162=1&e163=1&e164=1&e165=1&e166=1&e167=1&e168=1&e169=1&e170=1&e171=1&e172=1&e173=1&e174=1&e175=1&e176=1&e177=1&e178=1&e179=1&e180=1&e181=1&e182=1&e183=1&e184=1&e185=1&e186=1&e187=1&e188=1&e189=1&e190=1&e191=1&e192=1&e193=1&e194=1&e195=1&e196=1&e197=1&e198=1&e199=1&e200=1&e201=1&e202=1&e203=1&e204=1&e205=1&e206=1&e207=1&e208=1&e209=1&e210=1&e211=1&e212=1&e213=1&e214=1&e215=1&e216=1&e217=1&e218=1&e219=1&e220=1&e221=1&e222=1&e223=1&e224=1&e225=1&e226=1&e227=1&e228=1&e229=1&e230=1&e231=1&e232=1&e233=1&e234=1&e235=1&e236=1&e237=1&e238=1&e239=1&e240=1&e241=1&e242=1&e243=1&e244=1&e245=1&e246=1&e247=1&e248=1&e249=1&e250=1&e251=1&e252=1&e253=1&e254=1&e255=1&e256=1&e257=1&e258=1&e259=1&e260=1&e261=1&e262=1&e263=1&e264=1&e265=1&e266=1&e267=1&e268=1&e269=1&e270=1&e271=1&e272=1&e273=1&e274=1&e275=1&e276=1&e277=1&e278=1&e279=1&e280=1&e281=1&e282=1&e283=1&e284=1&e285=1&e286=1&e287=1&e288=1&e289=1&e290=1&e291=1&e292=1&e293=1&e294=1&e295=1&e296=1&e297=1&e298=1&e299=1&e300=1&e301=1&e302=1&e303=1&e304=1&e305=1&e306=1&e307=1&e308=1&e309=1&e310=1&e311=1&e312=1&e313=1&e314=1&e315=1&e316=1&e317=1&e318=1&e319=1&e320=1&e321=1&e322=1&e323=1&e324=1&e325=1&e326=1&e327=1&e328=1&e329=1&e330=1&e331=1&e332=1&e333=1&e334=1&e335=1&e336=1&e337=1&e338=1&e339=1&e340=1&e341=1&e342=1&e343=1&e344=1&e345=1&e346=1&e347=1&e348=1&e349=1&e350=1&e351=1&e352=1&e353=1&e354=1&e355=1&e356=1&e357=1&e358=1&e359=1&e360=1&e361=1&e362=1&e363=1&e364=1&e365=1&e366=1&e367=1&e368=1&e369=1&e370=1&e371=1&e372=1&e373=1&e374=1&e375=1&e376=1&e377=1&e378=1&e379=1&e380=1&e381=1&e382=1&e383=1&e384=1&e385=1&e386=1&e387=1&e388=1&e389=1&e390=1&e391=1&e392=1&e393=1&e394=1&e395=1&e396=1&e397=1&e398=1&e399=1&e400=1&e401=1&e402=1&e403=1&e404=1&e405=1&e406=1&e407=1&e408=1&e409=1&e410=1&e411=1&e412=1&e413=1&e414=1&e415=1&e416=1&e417=1&e418=1&e419=1&e420=1&e421=1&e422=1&e423=1&e424=1&e425=1&e426=1&e427=1&e428=1&e429=1&e430=1&e431=1&e432=1&e433=1&e434=1&e435=1&e436=1&e437=1&e438=1&e439=1&e440=1&e441=1&e442=1&e443=1&e444=1&e445=1&e446=1&e447=1&e448=1&e449=1&e450=1&e451=1&e452=1&e453=1&e454=1&e455=1&e456=1&e457=1&e458=1&e459=1&e460=1&e461=1&e462=1&e463=1&e464=1&e465=1&e466=1&e467=1&e468=1&e469=1&e470=1&e471=1&e472=1&e473=1&e474=1&e475=1&e476=1&e477=1&e478=1&e479=1&e480=1&e481=1&e482=1&e483=1&e484=1&e485=1&e486=1&e487=1&e488=1&e489=1&e490=1&e491=1&e492=1&e493=1&e494=1&e495=1&e496=1&e497=1&e498=1&e499=1&e500=1&e501=1&e502=1&e503=1&e504=1&e505=1&e506=1&e507=1&e508=1&e509=1&e510=1&e511=1&e512=1&e513=1&e514=1&e515=1&e516=1&e517=1&e518=1&e519=1&e520=1&e521=1&e522=1&e523=1&e524=1&e525=1&e526=1&e527=1&e528=1&e529=1&e530=1&e531=1&e532=1&e533=1&e534=1&e535=1&e536=1&e537=1&e538=1&e539=1&e540=1&e541=1&e542=1&e543=1&e544=1&e545=1&e546=1&e547=1&e548=1&e549=1&e550=1&e551=1&e552=1&e553=1&e554=](http://dialnet.unirioja.es/servlet/buscar?l=1&f=1&e=1&e1=1&e2=1&e3=1&e4=1&e5=1&e6=1&e7=1&e8=1&e9=1&e10=1&e11=1&e12=1&e13=1&e14=1&e15=1&e16=1&e17=1&e18=1&e19=1&e20=1&e21=1&e22=1&e23=1&e24=1&e25=1&e26=1&e27=1&e28=1&e29=1&e30=1&e31=1&e32=1&e33=1&e34=1&e35=1&e36=1&e37=1&e38=1&e39=1&e40=1&e41=1&e42=1&e43=1&e44=1&e45=1&e46=1&e47=1&e48=1&e49=1&e50=1&e51=1&e52=1&e53=1&e54=1&e55=1&e56=1&e57=1&e58=1&e59=1&e60=1&e61=1&e62=1&e63=1&e64=1&e65=1&e66=1&e67=1&e68=1&e69=1&e70=1&e71=1&e72=1&e73=1&e74=1&e75=1&e76=1&e77=1&e78=1&e79=1&e80=1&e81=1&e82=1&e83=1&e84=1&e85=1&e86=1&e87=1&e88=1&e89=1&e90=1&e91=1&e92=1&e93=1&e94=1&e95=1&e96=1&e97=1&e98=1&e99=1&e100=1&e101=1&e102=1&e103=1&e104=1&e105=1&e106=1&e107=1&e108=1&e109=1&e110=1&e111=1&e112=1&e113=1&e114=1&e115=1&e116=1&e117=1&e118=1&e119=1&e120=1&e121=1&e122=1&e123=1&e124=1&e125=1&e126=1&e127=1&e128=1&e129=1&e130=1&e131=1&e132=1&e133=1&e134=1&e135=1&e136=1&e137=1&e138=1&e139=1&e140=1&e141=1&e142=1&e143=1&e144=1&e145=1&e146=1&e147=1&e148=1&e149=1&e150=1&e151=1&e152=1&e153=1&e154=1&e155=1&e156=1&e157=1&e158=1&e159=1&e160=1&e161=1&e162=1&e163=1&e164=1&e165=1&e166=1&e167=1&e168=1&e169=1&e170=1&e171=1&e172=1&e173=1&e174=1&e175=1&e176=1&e177=1&e178=1&e179=1&e180=1&e181=1&e182=1&e183=1&e184=1&e185=1&e186=1&e187=1&e188=1&e189=1&e190=1&e191=1&e192=1&e193=1&e194=1&e195=1&e196=1&e197=1&e198=1&e199=1&e200=1&e201=1&e202=1&e203=1&e204=1&e205=1&e206=1&e207=1&e208=1&e209=1&e210=1&e211=1&e212=1&e213=1&e214=1&e215=1&e216=1&e217=1&e218=1&e219=1&e220=1&e221=1&e222=1&e223=1&e224=1&e225=1&e226=1&e227=1&e228=1&e229=1&e230=1&e231=1&e232=1&e233=1&e234=1&e235=1&e236=1&e237=1&e238=1&e239=1&e240=1&e241=1&e242=1&e243=1&e244=1&e245=1&e246=1&e247=1&e248=1&e249=1&e250=1&e251=1&e252=1&e253=1&e254=1&e255=1&e256=1&e257=1&e258=1&e259=1&e260=1&e261=1&e262=1&e263=1&e264=1&e265=1&e266=1&e267=1&e268=1&e269=1&e270=1&e271=1&e272=1&e273=1&e274=1&e275=1&e276=1&e277=1&e278=1&e279=1&e280=1&e281=1&e282=1&e283=1&e284=1&e285=1&e286=1&e287=1&e288=1&e289=1&e290=1&e291=1&e292=1&e293=1&e294=1&e295=1&e296=1&e297=1&e298=1&e299=1&e300=1&e301=1&e302=1&e303=1&e304=1&e305=1&e306=1&e307=1&e308=1&e309=1&e310=1&e311=1&e312=1&e313=1&e314=1&e315=1&e316=1&e317=1&e318=1&e319=1&e320=1&e321=1&e322=1&e323=1&e324=1&e325=1&e326=1&e327=1&e328=1&e329=1&e330=1&e331=1&e332=1&e333=1&e334=1&e335=1&e336=1&e337=1&e338=1&e339=1&e340=1&e341=1&e342=1&e343=1&e344=1&e345=1&e346=1&e347=1&e348=1&e349=1&e350=1&e351=1&e352=1&e353=1&e354=1&e355=1&e356=1&e357=1&e358=1&e359=1&e360=1&e361=1&e362=1&e363=1&e364=1&e365=1&e366=1&e367=1&e368=1&e369=1&e370=1&e371=1&e372=1&e373=1&e374=1&e375=1&e376=1&e377=1&e378=1&e379=1&e380=1&e381=1&e382=1&e383=1&e384=1&e385=1&e386=1&e387=1&e388=1&e389=1&e390=1&e391=1&e392=1&e393=1&e394=1&e395=1&e396=1&e397=1&e398=1&e399=1&e400=1&e401=1&e402=1&e403=1&e404=1&e405=1&e406=1&e407=1&e408=1&e409=1&e410=1&e411=1&e412=1&e413=1&e414=1&e415=1&e416=1&e417=1&e418=1&e419=1&e420=1&e421=1&e422=1&e423=1&e424=1&e425=1&e426=1&e427=1&e428=1&e429=1&e430=1&e431=1&e432=1&e433=1&e434=1&e435=1&e436=1&e437=1&e438=1&e439=1&e440=1&e441=1&e442=1&e443=1&e444=1&e445=1&e446=1&e447=1&e448=1&e449=1&e450=1&e451=1&e452=1&e453=1&e454=1&e455=1&e456=1&e457=1&e458=1&e459=1&e460=1&e461=1&e462=1&e463=1&e464=1&e465=1&e466=1&e467=1&e468=1&e469=1&e470=1&e471=1&e472=1&e473=1&e474=1&e475=1&e476=1&e477=1&e478=1&e479=1&e480=1&e481=1&e482=1&e483=1&e484=1&e485=1&e486=1&e487=1&e488=1&e489=1&e490=1&e491=1&e492=1&e493=1&e494=1&e495=1&e496=1&e497=1&e498=1&e499=1&e500=1&e501=1&e502=1&e503=1&e504=1&e505=1&e506=1&e507=1&e508=1&e509=1&e510=1&e511=1&e512=1&e513=1&e514=1&e515=1&e516=1&e517=1&e518=1&e519=1&e520=1&e521=1&e522=1&e523=1&e524=1&e525=1&e526=1&e527=1&e528=1&e529=1&e530=1&e531=1&e532=1&e533=1&e534=1&e535=1&e536=1&e537=1&e538=1&e539=1&e540=1&e541=1&e542=1&e543=1&e544=1&e545=1&e546=1&e547=1&e548=1&e549=1&e550=1&e551=1&e552=1&e553=1&e554=1&e555=1&e556=1&e557=1&e558=1&e559=1&e560=1&e561=1&e562=1&e563=1&e564=1&e565=1&e566=1&e567=1&e568=1&e569=1&e570=1&e571=1&e572=1&e573=1&e574=1&e575=1&e576=1&e577=1&e578=1&e579=1&e580=1&e581=1&e582=1&e583=1&e584=1&e585=1&e586=1&e587=1&e588=1&e589=1&e590=1&e591=1&e592=1&e593=1&e594=1&e595=1&e596=1&e597=1&e598=1&e599=1&e600=1&e601=1&e602=1&e603=1&e604=1&e605=1&e606=1&e607=1&e608=1&e609=1&e610=1&e611=1&e612=1&e613=1&e614=1&e615=1&e616=1&e617=1&e618=1&e619=1&e620=1&e621=1&e622=1&e623=1&e624=1&e625=1&e626=1&e627=1&e628=1&e629=1&e630=1&e631=1&e632=1&e633=1&e634=1&e635=1&e636=1&e637=1&e638=1&e639=1&e640=1&e641=1&e642=1&e643=1&e644=1&e645=1&e646=1&e647=1&e648=1&e649=1&e650=1&e651=1&e652=1&e653=1&e654=1&e655=1&e656=1&e657=1&e658=1&e659=1&e660=1&e661=1&e662=1&e663=1&e664=1&e665=1&e666=1&e667=1&e668=1&e669=1&e670=1&e671=1&e672=1&e673=1&e674=1&e675=1&e676=1&e677=1&e678=1&e679=1&e680=1&e681=1&e682=1&e683=1&e684=1&e685=1&e686=1&e687=1&e688=1&e689=1&e690=1&e691=1&e692=1&e693=1&e694=1&e695=1&e696=1&e697=1&e698=1&e699=1&e700=1&e701=1&e702=1&e703=1&e704=1&e705=1&e706=1&e707=1&e708=1&e709=1&e710=1&e711=1&e712=1&e713=1&e714=1&e715=1&e716=1&e717=1&e718=1&e719=1&e720=1&e721=1&e722=1&e723=1&e724=1&e725=1&e726=1&e727=1&e728=1&e729=1&e730=1&e731=1&e732=1&e733=1&e734=1&e735=1&e736=1&e737=1&e738=1&e739=1&e740=1&e741=1&e742=1&e743=1&e744=1&e745=1&e746=1&e747=1&e748=1&e749=1&e750=1&e751=1&e752=1&e753=1&e754=1&e755=1&e756=1&e757=1&e758=1&e759=1&e760=1&e761=1&e762=1&e763=1&e764=1&e765=1&e766=1&e767=1&e768=1&e769=1&e770=1&e771=1&e772=1&e773=1&e774=1&e775=1&e776=1&e777=1&e778=1&e779=1&e780=1&e781=1&e782=1&e783=1&e784=1&e785=1&e786=1&e787=1&e788=1&e789=1&e790=1&e791=1&e792=1&e793=1&e794=1&e795=1&e796=1&e797=1&e798=1&e799=1&e800=1&e801=1&e802=1&e803=1&e804=1&e805=1&e806=1&e807=1&e808=1&e809=1&e810=1&e811=1&e812=1&e813=1&e814=1&e815=1&e816=1&e817=1&e818=1&e819=1&e820=1&e821=1&e822=1&e823=1&e824=1&e825=1&e826=1&e827=1&e828=1&e829=1&e830=1&e831=1&e832=1&e833=1&e834=1&e835=1&e836=1&e837=1&e838=1&e839=1&e840=1&e841=1&e842=1&e843=1&e844=1&e845=1&e846=1&e847=1&e848=1&e849=1&e850=1&e851=1&e852=1&e853=1&e854=1&e855=1&e856=1&e857=1&e858=1&e859=1&e860=1&e861=1&e862=1&e863=1&e864=1&e865=1&e866=1&e867=1&e868=1&e869=1&e870=1&e871=1&e872=1&e873=1&e874=1&e875=1&e876=1&e877=1&e878=1&e879=1&e880=1&e881=1&e882=1&e883=1&e884=1&e885=1&e886=1&e887=1&e888=1&e889=1&e890=1&e891=1&e892=1&e893=1&e894=1&e895=1&e896=1&e897=1&e898=1&e899=1&e900=1&e901=1&e902=1&e903=1&e904=1&e905=1&e906=1&e907=1&e908=1&e909=1&e910=1&e911=1&e912=1&e913=1&e914=1&e915=1&e916=1&e917=1&e918=1&e919=1&e920=1&e921=1&e922=1&e923=1&e924=1&e925=1&e926=1&e927=1&e928=1&e929=1&e930=1&e931=1&e932=1&e933=1&e934=1&e935=1&e936=1&e937=1&e938=1&e939=1&e940=1&e941=1&e942=1&e943=1&e944=1&e945=1&e946=1&e947=1&e948=1&e949=1&e950=1&e951=1&e952=1&e953=1&e954=1&e955=1&e956=1&e957=1&e958=1&e959=1&e960=1&e961=1&e962=1&e963=1&e964=1&e965=1&e966=1&e967=1&e968=1&e969=1&e970=1&e971=1&e972=1&e973=1&e974=1&e975=1&e976=1&e977=1&e978=1&e979=1&e980=1&e981=1&e982=1&e983=1&e984=1&e985=1&e986=1&e987=1&e988=1&e989=1&e990=1&e991=1&e992=1&e993=1&e994=1&e995=1&e996=1&e997=1&e998=1&e999=1&e1000=1)

## CAPÍTULO 13

### ANEXOS

---

#### **ANEXO I- ENTREVISTAS DE PREDIAGNOSTICO**

A fin de dar inicio a nuestro proyecto de grado, nos hemos acercado a la institución educativa Nuestra Señora de Lourdes con el interés de focalizarnos en detectar, mediante la presente entrevista, aquellas fortalezas y debilidades que nos permitan formar una imagen de la escuela y a su vez realizar un pre diagnóstico de las dificultades que podamos abordar mediante los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos. A continuación transcribimos las primeras entrevistas que utilizamos como instrumentos de recolección de datos.

#### Entrevista realizada al Representante Legal:

**1) ¿En qué año se funda el Colegio Nuestra Señora de Lourdes?**

El colegio comenzó sus actividades en el año 1966 como una pequeña escuela que sólo contaba con nivel primario. Era un colegio de barrio, que abrió sus puertas para la gente de la zona y que con el tiempo fue creciendo y brindando sus servicios educativos a gente de otros pueblos cercanos. Es así como actualmente tenemos alumnos de Mendiolaza, Río Ceballos, Salsipuedes, Villa Allende y en menor parte de Córdoba.

**2) ¿Actualmente cuántos niveles de enseñanza posee?**

Actualmente el colegio cuenta con cuatro niveles de enseñanza, el nivel inicial, para niños de 4 y 5 años; el nivel primario, el nivel secundario y el nivel terciario.

El nivel secundario tiene dos orientaciones, economía y gestión de las organizaciones y, humanidades.

El nivel terciario o nivel superior cuenta con dos carreras, la de Técnico en administración de empresas y Técnico superior en turismo. Cada una con una duración de tres años.

A su vez, la institución brinda la posibilidad de realizar diferente tipos de cursos como: curso de organización de eventos sociales y empresariales, ceremonial y protocolo. Curso teórico práctico de supervivencia urbana y agreste. Curso de marketing e imagen personal. Asistente jurídico. Curso de capacitación en dinámicas de participación grupal y liderazgo y, curso de trekking.

**3)** Además de lo mencionado anteriormente ¿El colegio brinda a sus alumnos la posibilidad de llevar a la práctica lo que se enseña en la teoría?

Sí, por supuesto; siempre se busca la manera de que los alumnos pongan en práctica lo que se les enseña en el aula; en el caso de los alumnos de nivel inicial y primario, se suelen organizar salidas y viajes a distintos lugares para que puedan observar cuestiones de la naturaleza y relacionadas a lo social. En el caso de los alumnos de nivel secundario, además de las salidas anuales, se brinda la posibilidad de que realicen pasantías en distintos lugares de la zona y de Córdoba, como ser la Municipalidad, la Cooperativa de agua, el Centro de Jubilados, entre otras organizaciones.

**4)** El colegio, ¿es privado?

No, el Instituto pertenece al Arzobispado de Córdoba y no es privado, es semi privado ya que recibe aportes del estado para realizar el pago a algunos profesores; pero el colegio se encarga del resto, como por ejemplo los profes de materias especiales, el personal de mantenimiento, portería, limpieza, todos los servicios como ser, luz, agua, gas, entre otros. Podría decirse que el colegio se sustenta por sí mismo en varios aspectos, pero no llega a ser privado por recibir esa pequeña parte del Estado.

**5) ¿Cuántos alumnos asisten al Colegio?**

En total, teniendo en cuenta todos los niveles son, aproximadamente, 800 alumnos entre los tres turnos: mañana, tarde, y nocturno que corresponde al nivel terciario.

**6) ¿Cuántos docentes trabajan en la escuela?**

Sólo en el nivel secundario son aproximadamente 45, 50 docentes. Y en todos los niveles serán unos 70. Teniendo en cuenta los docentes de nivel inicial, primario, secundario y terciario.

**7) Teniendo presente la cantidad de personas que desarrollan sus actividades en la escuela, ¿cuál diría Usted que es la principal dificultad que se presenta en la institución?**

Verdaderamente resulta una tarea complicada el tener que coordinar las actividades de cada uno como un todo para que se vean los resultados. Para esto es sumamente necesario que nos comuniquemos de manera adecuada y ese es un punto que todavía veo débil en la escuela. Los procesos de comunicación son cosa diaria que surgen de manera espontánea y no responden a ningún lineamiento, lo que para mi criterio genera ciertas dificultades al momento de la organización de la escuela, los docentes y todas sus actividades.

**8) Teniendo en cuenta la cantidad de personas que se necesitan para el desarrollo de las actividades diarias, ¿qué medios de comunicación interna utilizan?**

Este es un tema que resulta complejo, justamente por la cantidad de personas que se encuentran en este espacio; confluyen los diversos intereses de cada uno, particularidades de cada personalidad, entre otras marcas individuales que hay que gestionar para trabajar como un todo. Tratamos de maneearnos con varios medios como paneles, cuadernos de comunicados,

circulares, correo electrónico y reuniones periódicas. En el caso del nivel terciario se utiliza mucho el mail, y en el nivel secundario el cuaderno de comunicados y las reuniones.

**9)** Dichos canales de comunicación interna, ¿resultan eficientes?

La verdad es que todos los medios que utilizamos, en algún punto no son lo suficientemente eficientes. Por dar un ejemplo, el cuaderno de comunicados. Pero quizás, también se trate de una cuestión de hábito de los docentes y del personal en general, ya que muchas veces no son responsables por enterarse o informarse.

**10)** Dentro de toda organización existe un cierto orden jerárquico, ¿Ustedes cuentan con un organigrama definido?

Sí, tenemos un organigrama que puede verse en la oficina de la Directora y a su vez, hemos creado un equipo de conducción donde se tratan los temas relacionados a la gestión, la planificación, y cuestiones relevantes de la institución. Es un espacio donde cada uno aporta su punto de vista, se trata de consensuar y decidir por la mejor alternativa para todos. Lógicamente surgen conflictos y muchas veces los intereses son encontrados por lo que hemos tenido varios inconvenientes internos. A veces pareciera que no hablamos el mismo lenguaje.

**11)** ¿Cuáles son las funciones del Equipo de Conducción?

El Equipo trabaja sobre varias cuestiones pero principalmente atiende cinco puntos que son los ejes orientadores, algunos de ellos son la “atención a la diversidad” y otro la educación en clave “pastoral”; estos y el resto de los pilares pueden verlos publicados en la página web del colegio.

**12)** ¿Según el equipo de conducción, cuáles son los inconvenientes que revisten mayor importancia en el colegio?

A lo largo de las reuniones que mantuvo el equipo en estos meses hemos detectado 3 puntos a tratar:

- Cuestiones relacionadas a los ingresos y recursos económicos que percibe la escuela, como paso previo para la modificación edilicia.
- Inconvenientes en la comunicación entre profesores, directivos, y personal de la escuela.
- Conflictos en base al clima organizacional familiar, que restringe la formalización de los procesos.

Entrevista realizada a profesora de matemáticas:

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la institución?

Soy profesora de matemáticas.

2. ¿Cuántos años de antigüedad tiene en dicho cargo?

Hace 7 años que trabajo en esta escuela, también tengo horas en otros colegios pero la mayoría las concentro acá.

3. ¿Cómo percibe el desarrollo de sus actividades dentro de la escuela Nuestra Señora de Lourdes?

El desarrollo de mis actividades es normal, tengo varias horas en la escuela y eso me permite estar en contacto con lo que sucede a diario.

4. En caso de que tuviera que puntualizar en alguna dificultad, ¿cuál sería?

Sinceramente, me siento muy cómoda en la escuela, hace varios años que trabajo aquí y mi trato con el resto de los docentes y con los directivos es muy bueno. Lógicamente existen algunas dificultades, pero nada que sea persistente en el tiempo. Por decirte un ejemplo, puede ser que haya algún tipo de desacuerdo para alguna reunión, o cosas al estilo, cuando debemos poner en común nuestras ideas o formalizar algo.

a. ¿Cree conveniente abordar dichas dificultades desde un punto de vista externo a la escuela?

Creo que sería algo muy productivo y objetivo, estuvimos trabajando sobre diversas temáticas a lo largo de los años que hace que estoy en la escuela, pero desde nosotros creo que las propuestas que hagamos, más allá de que sí puedan ser interesantes, están viciadas por el mismo entorno en el

que nos desenvolvemos todos los días. Quizá alguien que ve desde otra óptica pueda brindarnos otra manera o incluso aseverar nuestras propias perspectivas.

Entrevista realizada a preceptora:

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la institución?

Mi cargo dentro de la escuela es el de preceptora.

2. ¿Cuántos años de antigüedad tiene en dicho cargo?

Soy preceptora en esta escuela hace 9 años y algunos meses. En los próximos meses estoy cumpliendo los 10 años.

3. ¿Cómo percibe el desarrollo de sus actividades dentro de la escuela Nuestra Señora de Lourdes?

Y, el desarrollo de mis actividades no es nada fácil, se trata de coordinar muchas cosas entre docentes, padres y directivos. A veces no tenemos el apoyo de otras personas que tal vez podrían involucrarse un poco más con la función de la escuela, pero fuera de eso creo que es bueno, puedo dialogar con mis compañeros y tengo un trato muy familiar con los docentes y directivos, somos muy amigos y eso está bueno.

4. En caso de que tuviera que puntualizar en alguna dificultad, ¿cuál sería?

Tal vez haría hincapié en el desorden que se vive todos los días por cuestiones que no están muy bien establecidas, hay cosas que uno no puede decidir pero a la vez cuando vas a buscar un responsable no sabes a quién dirigirte o cosas así. Creo que pasa por un tema de comunicación y de que no tenemos muy claro los roles de cada uno.

5. ¿Cree conveniente abordar dichas dificultades desde un punto de vista externo a la escuela?

Supongo que cualquier propuesta de mejora estaría buena, lógicamente siempre que sea un aporte y nos ayude a crecer en los puntos que necesitamos. Pero si, creo que sería positivo.

## **ANEXO II**

### **INSTRUMENTO MODELO DE RECOLECCION DE DATOS**

#### **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION:**

**ANTIGÜEDAD:**

#### **DIMENSIONES:**

##### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

1. En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?
2. ¿Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

##### **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

3. ¿Podría explicarme cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)
4. ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?
5. Coménteme ¿cómo utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?
6. ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna? ¿Cuáles serían?

7. ¿Usted cree que la comunicación interna en esta institución pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿Cómo explica la circulación de la información?

8. ¿Podría explicarme cuáles barreras, cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

9. ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, usted que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución.

10. ¿Me podría explicar cómo considera usted que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?

11. ¿Cómo piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

12. La institución ¿cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

13. ¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares? (aulas, horarios).
14. ¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?
15. ¿Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?
16. ¿Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución?
17. Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento.

#### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

18. De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).
19. ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

20. ¿Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?
21. ¿Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?
22. ¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

#### **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

**23.** Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

**24.** ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bulling, planteamientos agresivos, etcétera.)

#### **DIMENSION 7. TICS**

**25.** ¿Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

**26.** ¿Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? De qué forma?

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

**28.** ¿Cree que seria necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

.

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

Habiendo presentado el instrumento mediante el cual recolectamos los datos en la etapa de diagnóstico, a continuación transcribimos cada una de las entrevistas realizadas con sus respectivas respuestas.

## **ENTREVISTAS DE TRABAJO DE CAMPO**

### **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION:** Representante legal

**ANTIGÜEDAD:** 12 años

### **DIMENSIONES**

#### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

1. En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

Sin duda la comunicación interna es nuclear. La escuela debería apuntar a ser una comunidad de ciencia aprendizaje y para poder formar una comunidad tiene que haber comunicación lo más fluida posible con la mayor cantidad de medios posible, digamos eficaz. Esto como una generalidad para cualquier institución. Uno tiene esta idea, de que funcione como núcleo, pero para que ello se concrete influyen varios aspectos. Al menos es mi intención poner un poco el acento en el trato personal más que en los medios. Y creo que es una impronta q mucha gente a tomado.

2. Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

Por ejemplo felicitaciones es raro que yo felicitara. No hay una persona encargada, digamos, la comunicación ha sido lo que los distintos agentes que

tenemos otras responsabilidades sumamos al cúmulo de la comunicación. En algún momento, hará 6 años, analizamos de tener a alguien encargado de la comunicación institucional pero había como una doble falta, que era no tener el presupuesto para asignar un cargo y tampoco saber como meterlo exactamente en el organigrama. Y para que una persona entendiera bien la comunicación, debería conocer o ser como un directivo, o al menos estar en las reuniones de directivos.

Con respecto a cómo comunicamos los valores, tuvo un camino un poco lento pero se vio la necesidad de que quede unificar los criterios. Cuando hablo de la institución a veces también pienso en la institución, nivel primario, secundario y terciario, actualmente se está armando una especie de manual o archivo con algunas cuestiones como estas.

## **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

**3.** Podría explicarme cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

Los canales usuales, de mi parte, si no es la comunicación verbal, lo más usual ha sido el correo electrónico. Tenemos una página Web pero está estática desde hace mucho tiempo, no es práctico usarlo. En un perfil del facebook se comunican algunas cosas.

Si es a la directora es con notas, y algunas cosas más formales más son con notas. O con el cuaderno de comunicado, pero no hay ningún formulario ni nada estipulado.

**4.** ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

No, digamos, mas o menos. Sin duda que habría que mejorarlos y hay algunos defectos muy visibles como en el secundario que es más difícil porque

para comunicarte con todo el mundo tendrías que esperar una semana, si es que esperas a la presencia del docente en la escuela. Entonces, eso claramente ha demostrado deficiencia.

5. Coménteme ¿cómo utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

En lo personal como que el núcleo principal de mi público es el equipo directivo. Si armaba una reunión de equipo enviaba un borrador del acta o del orden del día antes de la reunión y esperaba una devolución por ese canal, para ver si era necesario incorporar algún tema o alguna cuestión por el estilo. O también a lo mejor les enviaba un material o les pasaba material para que lean. Digamos les pasaba un eso te diría que es mi instrumento principal y sino muchas instancias de diálogo. Con la directora estaban fijadas estas instancias de diálogo porque resultaba muy difícil la comunicación.

6. ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna? ¿Cuales serian?

Lo que a mí se me ocurre es tener la página Web activa. Para información constante, de los alumnos y para los padres. No sé que costo tendría o que personal requiere para que sea mantenido. Evidentemente acá hay un núcleo de que se necesita a alguien o más de uno que para se dedique a sostener el proceso de carga de información. Sin duda que también se podría hacer algo con un correo electrónico o mensajes de texto, algo más pautado. Aunque a veces tener el correo electrónico no me garantiza que lo lea, pero bueno, ahí estaríamos hablando de otra problemática que a mi criterio es un aspecto importante y corresponde a la persona.

7. ¿Usted cree que la comunicación interna en esta institución pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿cómo explica la circulación de la información?

En toda institución hay rumores. No creo que predomine. Pero sí hay mucha comunicación verbal. En algunos casos se han producido casos de error de comunicación y también hay gente que ha inventado información. Súmale que es un pueblo también.

**8.** Podría explicarme ¿cuáles barreras, cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información? (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)

Lo primero q se me viene a la mente que claramente interrumpe la comunicación verbal, en nuestro caso es no respetar la comunicación entre dos directivos. Es un clima de la institución, que tiene un aspecto muy lindo porque es familiar y es algo q no hay que perder. Pero si están dos personas hablando, hay que golpear, y ver que seña te hacen, porque sino se pierde el hilo de la conversación. La otra que digo para los directivos es que no tienen agenda de trabajo, es decir, el listado de temas que hay que abordar. Reflexionar sobre los temas que hay que ver en el día antes de presentarse en la reunión en vez de encararlos de golpe o interrumpiéndome en un pasillo. Como el docente no arma una lista de temas, pretende conversar informalmente en un pasillo porque no escribimos nada y eso genera problemas.

Y también hay un problema edilicio, que faltan lugares para oficinas, entonces faltan o las oficinas están en lugares de paso o son compartidas. Entonces a veces hay que solicitar que el otro se vaya para poder tener una conversación. No es cómodo, hay respeto, pero no es cómodo porque lo estoy molestando en su trabajo. Esto es lo principal que se me ocurre que obstruye la comunicación.

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

9. ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, usted que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución.

Cuando alguien ingresa digamos que se acomoda a los ponchazos porque no hay tiempo de acompañarlo. Todos nos proponemos y tratamos de acompañarlo pero no tenemos proceso, sea quien sea. A la persona entra no les transmitimos nuestros valores y cuando empieza a veces hasta lo introduce un preceptor, cuando debió introducirlo un directivo. No es mala voluntad sino es desorganización.

Un ritual no se me ocurre, lo único que se hace cuando alguien cumple años el cumpleaños lleva la torta. Y está la lista de cumpleaños en la cartelera para el conocimiento de todos. Tenemos otras cosas como que cada tanto hacemos talleres, y si es algo a final de año lo acompañamos con una cena, algo así. Por ejemplo el año pasado trabajamos sobre comunicación, directivos, docentes y en la mayoría de los casos también están las maestranzas. Dependiendo del tema, por ejemplo si son cuestiones más pedagógicas hemos tenido expositores, depende. El año pasado nos encontramos con varias situaciones de cuestiones personales y docentes que estaban en crisis, entonces eran conflictos que afectaban a la institución pero no estaban originados en la institución. En estos talleres a lo mejor nos reunimos a las 6 y cortamos tipo 9 y servimos una pata o algo así, fue un taller más informal, que organizó uno de los profesores de educación física y organizó distintas dinámicas, etc. Durante el año se hicieron algunos con público diferenciado y a fin de año estuvimos todos juntos. En estos casos se favoreció completamente el espacio, digamos que se hacía en horario laboral. En un momento desarrollamos los pilares, hemos ido haciendo presentaciones y se hacían para todo el mundo.

**10.** Me explicaría ¿cómo considera usted que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?

Existe una cultura de tipo familiar. Más informal. Yo lo he verbalizado así, mantener un clima familiar, pero no una organización familiar. Sino que la intención es que la organización vaya profesionalizándose cada vez más, sin que esto signifique impersonalizarlo. Una cosa no niega a la otra, yo creo que realmente esto es necesario, pero además hay un producto que necesita un resultado, y también hay normas; aunque a veces les cuesta incorporar estas normas.

**11.** ¿Cómo piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

No lo he analizado mucho, pero a mi me parece que beneficia. Uno tiene motivación positiva, porque siente un clima familiar y quiere estar en la escuela.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

**12.** La institución ¿cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

No está oculto pero tampoco publicado. Estamos cerrando el documento institucional y prevemos que el organigrama entre en este documento. Teníamos todos los elementos pero nunca lo cerramos, es parte de la informalidad que hablamos. En este documento que te comento se dejan referencia de distintos procesos.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

**13.** Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares (aulas, horarios).

En última instancia sería yo. Cada nivel tiene distribuido su espacio, y dentro de cada nivel sería el directivo el que resuelve. Si los niveles se tocan o comparten espacio, hemos tenido dos estrategias. En general puedo resolver yo, pero como buenos directivos, trato de acercar y que negocien para que no me obliguen hacer de juez, y si no se ponen de acuerdo decido yo, hago de juez digamos.

**14.** Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?  
No hay un responsable.

**15.** Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución.

Fuimos tratando de darle un orden al pedido de materiales. Hay una persona que se hace cargo de la limpieza y yo me hago cargo del mantenimiento. Si hablamos de cuestiones de dinero cada dirección se maneja con una caja chica, que han funcionado bien y se les hace una rendición al administrador. Se definió más o menos los criterios del uso de la caja y definimos el monto. Algunos recursos los autoriza el administrador. La que se encarga de limpieza también se encarga de los pedidos de limpieza, y algunas cosas se fueron derivando. Al principio todos los pedidos pasaban por mí. O por ejemplo, para algunas compras hay un comercio o negocios que nos abren una cuenta corriente donde dejamos asentado por turno quienes están autorizados a retirar.

Un responsable para todo no hay. A medida que ha ido haciendo falta nos hemos ido organizando. Si el gasto es muy grande o hay un problema de criterio sí lo decido yo, incluso también lo hablo con el administrador para ver la disponibilidad de fondo, o también con los directivos.

**16.** Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución.

En principio eso es tarea del directivo de cada nivel. Fuera de discusión es un rol de ellos. En mayor o menor sentido lo cumplen. Ven evaluaciones, ven planificaciones. Hablan con los profesores, presencian las clases, hacen seguimientos. Eso lo gestiona cada dirección, y como equipo de conducción tratamos de que la metodología esté articulada y que todos los niveles armonicen una misma propuesta, articulados en lo pedagógico, es decir, una misma propuesta de enseñanza- aprendizaje, un título hermoso pero que es muy difícil de cumplir. Hemos dedicado tiempo desde el equipo de conducción para que la escuela vaya hacia un mismo horizonte.

**17.** Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento.

No nos lo hemos planteado así. Sí buscamos desarrollarlo, pero el tema del ascenso en la docencia es muy difícil y en un colegio chico como el nuestro o sos docente o sos director. Sí lo he hecho personalmente, pero no hay nadie encargado, sí he conversado con algunas personas para decirle que da para más.

## **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

**18.** De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

A veces a mí me resulta difícil acordar el código clásico de los reportes de estas observaciones. Por ejemplo cuando alguien dice que sucedió una situación fea, que en tal caso para mí tiene una connotación estética, y no ética como me lo plantean. Hasta dónde el vínculo ayuda en la comunicación? Yo digo que en el secundario existen muchos problemas, los códigos que estamos utilizando de comunicación los hemos ido puliendo pero con mucho esfuerzo, y si vos me preguntas que nota le pongo del uno al diez, y hoy diría que estamos en un cuatro, hemos estado en un dos. Porque no hablamos de las mismas cosas, por ejemplo, esta persona es desagradable porque dijo en la sala que

no le pagaron el sueldo, y está bien, que se queje, yo no lo veo como una cosa desagradable, hay que hacer una nota, no es cómodo para ninguno de los dos pero es una situación objetiva, capaz que no se dieron cuenta, o algo así. Sino explicar la situación. No siempre la calidad de la información, los indicadores que tomamos para evaluar la calidad son los mismos, entonces hemos tenido como visiones muy distintas. Para mí el planteo de una discusión o un problema, digamos, no me produce un enfrentamiento personal.

**19.** ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

Sí. Existe en términos generales un buen clima, hay compromiso generado para con la institución. Incluso a veces la institución no puede responder de acuerdo a las expectativas o exactamente como quisiera, y es este compromiso que se genera para con la institución lo que permite la comprensión de distintas circunstancias. Porque es un clima muy cálido, familiar. Es fuerte el compromiso digamos.

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

**20.** ¿Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?

¿En una escuela? El 99%. Malos docentes en buenos edificios no hacen nada, y buenos docentes en malos edificios hacen milagros.

**21.** ¿Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?

No, puntualmente se pueden hacer algunas actividades de capacitación, o talleres, pero no hay otra cosa. O también puede ser invitarlos de la provincia a que hagan algún curso, que a veces hay cursos online que son gratis.

**22.** ¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

Con dificultades sí. Hay reuniones de docentes donde participan todos y en función de algunos ruidos, como cuando se eligió el vicedirector, los docentes colaboraron con el perfil. Vamos a hacer un borrador y lo vamos a trabajar con ustedes en un taller, donde queremos que ustedes colaboren con el perfil. Esas cosas sí se han hecho, verbalmente, digamos, el borrador de lo que íbamos a hablar en la reunión sí era escrito. La opinión no está demás aunque la decisión la tomo yo.

## **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

**23.** ¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Sí, si se consideran. Es un mix entre los directivos y los docentes, son bastante creativos los docentes. O también se observa el contexto o las tendencias que se dan en la clase y muchas veces son los mismos docentes los que realizan propuestas. Por ejemplo un concurso de cortos que hubo a nivel internacional, los chicos salieron segundos digamos en estos cortos que tenían que incorporar y demostrar sobre determinados valores, ahí los chicos han trabajado con tecnología de ellos o recursos que también ha puesto el colegio, pero eso digamos sugerido por los profesores.

**24.** ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bulling, planteamientos agresivos, etcétera.)

A veces tenemos acá en Unquillo problemas con las barritas de los distintos de los colegios. Los directivos, hay una mesa de educación acá en Unquillo, se habló con los directivos de los distintos colegios, y se han acordado distintas pautas para evitar problemas, o realizar talleres para integrar a los alumnos, o que la estudiantina en vez de promover la competencia asegure la colaboración de determinados cursos. También ha

trabajado la municipalidad, en ese sentido Unquillo tiene una dinámica bastante interesante también con los colegios.

Uno a veces puede proponer, pero igual si el docente no se lo apropia o no lo toman como propio, es muy difícil que venga un proyecto de afuera y vos lo tomes.

### **DIMENSION 7. TICS**

**25.** Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

Internet, mail personal, y también hay WiFi en toda la escuela.

**26.** Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? De qué forma?

Sobretudo el email, para comunicación entre nosotros. Y el facebook un poquito menos, lo utiliza más que todo la vicedirección de la escuela para comunicarse con los alumnos. Es un perfil del Facebook, y los alumnos lo usan.

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

Creo que sí. Tiene mucho para aportar digamos. Nosotros en Unquillo a veces estamos un poco lejos pero tampoco tanto. Vamos incorporando de a poco.

**28.** ¿Cree que seria necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

Otras tecnologías creo que no. Sí me parece que hay que perfeccionar el uso de las que tenemos actualmente, para que estén establecidas como medios formales de comunicación digamos.

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

Sí, un poco sí. Hubo casos donde hubo que ordenarle que se crearan una cuenta de mail. Pero son casos más particulares, excepciones, donde me ha pasado con el personal que tiene la mayor antigüedad acá en el colegio. En general es bien recibida.

### **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION: DIRECTORA**

**ANTIGÜEDAD: 32 AÑOS, 8 COMO DIRECTORA.**

### **DIMENSIONES**

#### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

1. En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

La comunicación en la escuela es buena, es lógico que haya algunas fallas, pero eso es propio de toda institución, sobre todo con la cantidad de gente que trabajamos en esta escuela.

2. Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

La información que se trata es la cotidiana de la institución escolar, horarios, fechas, actividades, convivencias, y para eso el cuaderno es útil porque ahí está todo. Las cuestiones de sanciones o llamados de atención siempre se hacen de manera personal.

## **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

**3.** Podría explicarme ¿Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

En el proceso de comunicación interna nosotros manejamos un instrumento que es el Internet, donde todo el mundo se entera de lo que pasa en el nivel medio, todo lo que va ocurriendo diariamente o periódicamente por Internet, todo el mundo sabe que tal fecha pasa tal cosa y además hay una costumbre en la escuela que en es un cuaderno de comunicados en la sala de profesores, donde se informa diariamente lo que va ocurriendo, cotidianamente también se informa por escrito, todo el mundo abre, lee, en el recreo se comenta, y se maneja la información que se necesita. A ese cuaderno tienen acceso todos los profesores e incluso allí pueden responder y dejar su mensaje.

**4.** ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

Internet es el mas efectivo porque hay una constancia de que lo recibió, el cuaderno muchas veces depende de los horarios de los profesores.

**5.** Coménteme ¿cómo utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

Utilizo estos canales como nexos con los profesores, y siempre está la posibilidad del diálogo. Pero el comunicar por medio del cuaderno ya es una costumbre y todos sabemos como funciona este instrumento, pero ahora con Internet también podemos enviarnos mensajes y no depender solo del cuaderno.

**6.** ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna? ¿Cuales serian?

No creo que haga falta crear otro canal porque no hay quejas sobre falta de información, de todos modos los directivos reforzamos para recordarle al docente. El cuaderno lo manejamos junto con la vice directora y por ahí hacemos cartelera pero a veces pasa desapercibida.

7. ¿Usted cree que la comunicación interna en esta institución pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿como explica la circulación de la información?

Sí, parte de la información pasa por rumores pero cuando hay algún rumor o malestar, siempre tratamos de desarticular el malestar, y se trata de aclarar inmediatamente para que no se arme un teléfono descompuesto, tratamos de ver que esta pasando y no dejar que se siga corriendo la información de ese modo informal.

8. Podría explicarme cuáles barreras, cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)

Las cuestiones edilicias siempre fueron un problema, pero si había que hacer actividades de laboratorio lo hacíamos en el patio. Y otra de las barreras puede ser olvidarse de comunicar y no dejar algo escrito.

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

9. ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría Usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, Usted ¿que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución?

La cultura de la escuela: nosotros somos una escuela en clave pastoral, nuestro acto pedagógico esta basado en el evangelio y en el mensaje de Jesús, atendemos a la diversidad, tratamos de hacer proyectos significativos que le sirva para la vida a los chicos, a formar buenos ciudadanos, buenas personas que puedan acceder a la universidad, al trabajo, atendemos a una población de clase media, media baja, con dificultades económicas o sin dificultades económicas, en este espacio todos buscan lo mejor para el niño.

**10.** Me explicaría ¿Como considera usted que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?

Es una cultura donde todos colaboramos y estamos para contener al otro, eso incide de buena manera en el clima de trabajo, genera buenos vínculos y un espacio agradable para trabajar.

**11.** ¿Como piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

Pienso que esta cultura beneficia la comunicación porque está la libertad de poder dialogar entre nosotros, de trabajar de un modo tranquilo, respetándonos.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

**12.** ¿La institución cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

Sí, básicamente el colegio depende del arzobispado de la provincia de Córdoba, de Monseñor Ñaños, quien nombra al representante legal y al párroco, quien tiene un poco mas de autoridad q el representante legal, éste último junto con las direcciones y el párroco, forman el equipo de conducción. Del representante legal depende la administración que también anexa un

contador para asesoramiento. En la administración hay un administrador del cual dependen los administrativos.

El representante legal nombra a la gente de maestranza, al contador, y a los administrativos. De la dirección del nivel medio depende la secretaria y de ella los preceptores, pero los docentes dependen directamente de la dirección. También hay un gabinete de orientación que asesora a todos los niveles, y después esta la familia que asesora y acompaña en todos los niveles.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

**13.** ¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares (aulas, horarios)?

Los responsables de la organización somos los directivos, que debemos ponernos de acuerdo en cuanto a los espacios compartidos y distribuirlos en base a los horarios de cada turno. A veces se modifican horarios para no superponer a los chicos más grandes con los más pequeños y a principio de año se hace la asignación de las aulas que por lo general, salvo alguna excepción, no se modifican en todo el año.

**14.** Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?

El equipo directivo tiene reuniones cada semana y en ellas se evalúan diversas temáticas, una de ellas es el tema del organigrama.

**15.** Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución.

Se han instrumentado varias alternativas y quien necesita el SUM o la sala de informática o la biblioteca, tiene que anotarse en portería porque somos muchos. No hay un puesto creado para estas tareas. El encargado es la persona que este en portería.

**16.** Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución.

Por lo general las acciones a seguir por la institución vienen establecidas desde el ministerio y uno debe regirse por la legislación, por su parte el colegio puede desarrollar sus propias actividades como puede ser una salida o un paseo, y de eso se encarga cada dirección conjuntamente con los profesores que se vean involucrados.

**17.** Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento.

En cuanto a lo que es motivación e incentivos hacemos reuniones periódicas, en la casa de alguno y se mejora el vinculo porque estas en otro ámbito y es una estrategia y esta bueno, porque es otro espacio y así compartimos diferente, hay una alta necesidad de juntarse, siempre nos juntamos.

#### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

**18.** ¿De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

Creo que la comunicación influye de buena manera en mi trabajo, tenemos nuestras costumbres como lo es el cuaderno y todos sabemos utilizar, y hemos incorporado el mail que fue bien aceptado. \*

**19.** ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? Como es ese clima de trabajo? Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

En la escuela hay un buen vinculo, la cantidad de años que tengo como profesora, aprendí a acompañar al docente y no perseguirlo, acompañar en el

aula, en la sala de profesores, en los proyectos, y desde ese lugar se ha creado un buen clima de trabajo, el docente confía en la gestión directiva, y hay un buen clima institucional, y depende también de que cuando hay un rumor pararlo, acompañar a los profesores.

El compromiso de los profesores es bueno, quieren capacitarse y aportan desde su lugar. Y se involucra siempre a la familia, cualquier cosa que pasa nosotros acudimos a la familia.

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

**20.** Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?

Las personas en esta escuela son lo principal, desde el cuerpo de profesores y docentes hasta los alumnos, se trata de acompañar en todos los niveles, de crear confianza y la autoridad te la vas ganando solucionando las cosas de la mejor manera, es bueno que haya una buena relación entre todos, donde no sea un fastidio entrar.

**21.** ¿Cómo buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?

De la misma manera, acompañando, brindando apoyo, siendo comprensivos, y esas son cosas que en esta escuela se valoran porque son los principios sobre los que se fundó hace 50 años, hay profesores que renunciaron a otras escuelas para quedarse solamente con sus horas acá en el Lourdes.

**22.** Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

Hay decisiones que se toman directamente en el equipo de conducción, las decisiones de nivel siempre se pide participación a los docentes involucrados, los psicólogos del gabinete colaboran cuando hay que resolver algo relacionado a los alumnos, y siempre es participativa. Trabaja la dirección con la vice, y se escucha a la familia, la voz de los involucrados, no se toma inmediatamente la decisión. Se analiza hasta que se resuelve.

## **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

**23.** ¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Sí, permanentemente estamos en contacto con los chicos, incluso ahora tenemos tutores por curso que están más cerca de los alumnos. Con ellos los chicos pueden realizar tareas específicas de la temática que quieran abordar, o incluso si el tutor lo ve como una manera de acercarse a los alumnos o como una necesidad del curso.

**24.** ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bullying, planteamientos agresivos, etcétera.)

Las realidades del contexto externo, los profesores tutores están preparándose en cursos de capacitación y son momentos en los que se trabaja los temas de la violencia, el bullying, la agresión verbal, la violencia física, y cuando hay alguna situación problemática, como por ejemplo de burla en uno de los cursos superiores, hemos convocado a los alumnos, a los padres, los directivos, y vimos como podíamos hacer para mejorar los vínculos. Cuando aparece algún foco de situación de violencia, lo neutralizamos, lo paramos, nos juntamos y lo resolvemos, no nos hacemos los tontos. Todo bien dialogado porque es la única forma. Hubo dos casos que por facebook, y por medio de los compañeros nos enteramos que hicieron manifestación de quitarse la vida, entonces ahí no mas se llamo a los padres, los psicólogos. Y acá somos un pueblo todavía, se sabe quien es quien, de donde vienen, la realidad que viven los chicos, es todo como muy cercano, y enseguida te comunican, los tutores, los mismos alumnos comparten y se acercan a decirte que esta pasando. Hay que hablar, todo lo que ocurre hay que hablarlo inmediatamente. También

tenemos algunos alumnos de la casa del niño, que están judicializado, ellos son un poco más complicados, y vez que hay una manifestación diferente y lo trabajamos con los encargados de la casa del niño. Porque no haces nada con ponerle 10 amonestaciones. Pero bueno, pasan cosas pero nosotros tenemos un espíritu muy particular, contenedor.

## **DIMENSION 7. TICS**

**25.** ¿Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

En cuanto al uso de la tecnología por parte de los alumnos tuvimos participación en un concurso en el cual salimos terceros, con las maquinas que dispone la escuela y cada área tiene su maquina para su trabajo diario.

En cuanto al uso de la tecnología por parte de los profesores, mejoró con el uso del correo. En dirección, en preceptoría y en administración hay una computadora para realizar las actividades de cada área.

**26.** Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? De qué forma?

Utilizamos el mail, Internet y las computadoras como tecnologías para comunicarnos entre nosotros.

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

Sí, seguro que contar con el apoyo de la tecnología hace que los procesos sean más rápidos y podamos estar más conectados.

**28.** ¿Cree que seria necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

No creo que sea necesario incorporar tecnología para la transmisión de información, porque los canales que tenemos cumplen esa función y como decía anteriormente no hay quejas por falta o porque la información no llegue.

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

Los docentes más grandes muestran cierta resistencia al uso de la tecnología, no porque no se animen sino porque les cuesta un poco más.

### **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION: VICEDIRECTORA**

**ANTIGÜEDAD: 1 AÑO Y MEDIO**

### **DIMENSIONES**

#### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

**1.** En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

En cuanto al proceso de comunicación interna en la escuela me siento cómoda, es un colegio muy familiar y también se trabaja seriamente. En el secundario, hay que reconocer que es compleja la comunicación, pero eso se debe a la cantidad de gente que se encuentra trabajando y por la cantidad de tiempo que están dentro de la institución, algunos entran y otros salen. Se renueva demasiado el personal en un día debido al cambio de turnos. Por ejemplo, a mi me resulta complicado trabajar tres días en el turno tarde y dos en el turno mañana, y hacer el traspaso de toda la información de lo ocurrido al directivo que llega, y eso implica una inversión de tiempo.

**2.** Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

Los temas que se comunican usualmente son relacionados al desarrollo de las actividades diarias de la escuela, si hubiera que comunicar algo de índole personal o que sea dirigido a un profesor o alguien en particular, se cita a esa persona y se dialoga en privado. En cuanto a los objetivos o cuestiones institucionales, pueden verse en reuniones, en algún encuentro donde estemos todos.

## **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

**3.** Podría explicarme ¿Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

Una de las maneras de comunicar cosas es a través del cuaderno q esta en la sala de profesores, donde se va escribiendo lo que sucede diariamente, o cosas que los profesores y preceptores deben saber. También hay otro cuaderno en preceptoría para comunicar cosas a los preceptores y para que ellos se comuniquen entre si ente turno tarde y turno mañana. Otra de las maneras q empezamos a utilizar el año pasado, son los correos electrónicos, porque muchos profesores llegan justo para dar clases, se van cuando terminan y no leen el cuaderno. Entonces utilizamos el correo electrónico. En ese cuaderno por lo general escriben los directivos, si los profesores quieren hablar con los directivos pueden hacerlo tranquilamente, otras requieren que nos dejen por escrito. Siempre intentamos recibir a todos, pero a veces es complejo por todas las reuniones que uno tiene. Nosotros tenemos reuniones sistemáticas, los miércoles con todo el equipo de conducción de todo el colegio, los jueves solo los directivos del nivel medio, y reuniones con los profesores no es sistemáticamente, vamos poniendo las reuniones de acuerdo a las necesidades, a veces hacemos reuniones por curso, otras son generales, otras veces con los tutores, y esa es sistemática una vez por mes, reuniones con los preceptores.

**4.** ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

Los medios como el cuaderno y las reuniones, son bastante eficientes. Una de las complicaciones que tiene esta escuela, como otras, es la extensión horaria. Y el cambio de personal, es problemático, por comunicaciones que serían simples si tuviéramos presente que la gente cambia de un turno a otro.

**5.** Coménteme ¿cómo utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

Básicamente los canales los utilizo para conectarme con los profesores y para informarlos a ellos sobre lo que va pasando en la escuela, si hay alguna modificación de horarios, de entrada de los alumnos, de salida, de festejo o acto, todo se deja asentado en el cuaderno y desde hace un tiempo también por mail. Aparte yo voy escribiendo las cosas que van pasando en mi cuaderno, uno que tengo para mis anotaciones personales, pero puede ser que haya cosas que se me pasen de contarle a la Directora cuando llega, y si una información no se transmitió, como por ejemplo que un niño se caiga en el turno mañana y yo justo ese día vengo en turno tarde y no sé que ocurrió, no cabe la respuesta "no me entere" si el padre o la madre llama para averiguar que pasó con su hijo a la mañana. La organización del colegio es así desde hace años, y en la zona también. Lo mejor para solucionar este inconveniente sería que todo el nivel medio con ambas modalidades funcione en un turno y que todo el nivel primario funcione en el otro.

**6.** ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna? ¿Cuales serían?

Creo que no porque el colegio tiene los medios para poder comunicarnos bien entre nosotros y que quizá las cosas que por ahí fallan se deben a otras cuestiones, como esto que te comentaba acerca del cambio de la gente entre turnos y también puede ser por el compromiso de las personas.

7. ¿Usted cree que la comunicación interna en esta institución pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿como explica la circulación de la información?

Sí, yo creo que es totalmente inevitable acá en esta institución y en cualquier otra, por ejemplo todo lo que no se dice, lo q es de pasillo, rumores, lo que la gente inventa en vez de preguntar, hay gente que es mucho mas simple y vienen y te lo preguntan y otros vienen y te dicen que se esta hablando tal o cual cosa. Por esto, una de las cosas q intento hacer es ir a la sala de profesores en todos los recreos, porque ahí el profesor te tiene a mano si necesita algo, y es la forma de compartir lo cotidiano, de hablar cualquier cosa, y estar al alcance y Mónica también lo hace las veces que puede.

8. ¿Podría explicarme cuáles barreras, cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información? (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)

Las barreras por ahí están en que la gente maneja la información como si fuera poder, son personas que hacen un manejo erróneo de esa información. el grupo de los preceptores, el año pasado cuando trabajamos el tema de la comunicación, decían que no había un canal para comunicarse, pero nosotros decíamos q el canal estaba, y lo que pasaba era que muchas veces no le decían las cosas a propósito a su par a los fines de que se confunda y eso es un obstáculo, porque el canal esta, podes favorecerlo, pero si ya a propósito no le digo algo a mi compañero... en este sentido esta bueno poner las reuniones para que se digan las cosas entre ellos. Los profesores se llevan bien en términos generales, y esto de no decirse las cosas a propósito se nota más entre preceptores que entre los profesores. A los preceptores les gusta sentirse indispensables, ser absolutamente necesarios, por ejemplo si alguien nuevo no sabe hacer algo, es mejor q no sepa hacerlo. En ese sentido estamos intentando poder intervenir, pero no es tan fácil. Existen ciertas rivalidades entre algunas personas, para mi es muestra clara de que quieren tener poder de alguna manera. Y si, en algunas personas no esta la buena disposición.

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

9. ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría Usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, Usted ¿que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución?

Definiría a la institución como familiar, para mi gusto demasiado familiar, en ese sentido me parece que se le fue de las manos, porque en algunos casos lo familiar le saca protagonismo al profesionalismo, y habría que encontrar el término medio. Es una buena opción contratar gente de afuera, lo más común es hacer una convocatoria entera, y se contrata gente del mismo colegio. Pero una vez que ingrese entendí cual era la razón. Hay cosas q están como viciadas y es muy difícil romperlas, cuando se abrió el turno tarde la gente hizo lo que pudo porque no tenían directivo, cuando llego el directivo costó aceptar que había alguien a quien responder. Y tiene que ver con que, siempre q hay un vacío, ese vacío se tiene q llenar, cualquier persona q no cumple su función alguien lo tiene q hacer, y cuesta mucho que luego se acepte. No es lo mismo un colegio que arranca con roles y funciones, a que se vayan generando con el tiempo. Y bueno, ahora estamos sistematizando una descripción de puestos para que este en la sala de profesores, para darle a los ingresantes. Y esto lo hemos trabajado, y eso esta estipulado en la legislación. En la de los docentes hay que completarlo un poco más, y por ahí lo saben, pero de ahí a que lo cumplan, es complicado. También son rituales las formas de trabajar, y hasta no poder reflexionar en q algo puede ser mejor si lo hacemos de distinta manera, en algunos cuesta mucho, en otros no. esta bueno en los últimos preceptores que se incorporó que son muy frontales, y eso ayuda a que se pueda resolver y a q se pueda explicitar el malestar. Uno se entera de todo, en distintos tiempos, pero siempre llega la información.

**10.** Me explicaría ¿Como considera usted que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?

En cuanto a lo que refiere a clima de trabajo creo que la cultura de la escuela nos permite trabajar cómodamente, tranquilos y sin mayores sobresaltos. Pero bueno, en aquellos puntos más rígidos, donde se necesita un poco más de formalidad, hay un margen o un vacío que llenar.

**11.** ¿Como piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

En algunas cosas el tipo de cultura dificulta el desempeño y la comunicación pero en otras lo favorece, hay mucha gente que vio nacer este colegio, y fue parte del nacimiento de algo muy importante, como fue la especialidad de arte, hay gente que trabajo para que esa modalidad se abriera y esa gente tiene un cariño enorme por el colegio, y personas que trabajaron años sin cobrar, todas estas personas se sienten parte de la escuela, es como su hogar, porque ellos colaboraron a construirlo. Y pasa que en algunos casos esto de lo familiar, el sentirse tan perteneciente, pasa los limites. De todos modos pasa mas con los preceptores que con los profesores porque normalmente el puesto de preceptor se cubre con gente que toma el cargo como algo esporádico, es decir que lo cubre un profesor mientras esta estudiando, pero en esta escuela puntualmente hay varios preceptores desde siempre y su meta es seguir siendo preceptores. Entonces se sienten con ciertos derechos. Aquí es donde este tipo de cultura perjudica, cuando los límites no son claros y personas que están hace muchos años se sienten con el derecho de hacer o decir tal o cual cosa.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

**12.** La institución ¿cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

Tenemos un organigrama, q esta claro, y hasta el año pasado estaba en ese afiche rojo. En este momento lo queremos poner al principio del manual de roles y funciones. Al ser un colegio parroquial debe tenerse en cuenta al párroco, al arzobispado, a la DIPES.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

**13.** ¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares (aulas, horarios)?

Si hay q hacer un cambio de espacios y horarios siempre es el directivo, porque cualquier decisión afecta a los otros niveles.

**14.** ¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?

Siempre es el equipo de conducción el que se encarga de este tema.

**15.** ¿Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?

Los espacios y los recursos son compartidos y se pide en portería, por ejemplo el SUM, la biblioteca y la sala de computación y el uso del DVD. Y esta bien que se encargue portería de esto porque no seria viable de otra manera, ya que este colegio no tiene una persona para cada uno de estos espacios, no hay bibliotecaria y no se pueden crear esos puestos porque el estado no se hace cargo. Y es mucho dinero para que salga de las cuotas de los alumnos.

**16.** Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución.

Las cuestiones relacionadas a lo pedagógico y a lo didáctico siempre lo resolvemos desde el equipo de conducción, en conjunto con la directora, con los mismos profesores y si la situación lo requiere acudimos a cuestiones mas legislativas donde todo ya esta previamente establecido. Pero no existe un área que se dedique exclusivamente a esto.

**17.** Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento.

El equipo de conducción se encarga de animar a los docentes, el clima de trabajo es bueno, yo me sentí mas allá de cómoda, sumamente aceptada, cuando las condiciones en las que ingresaba no eran las mejores porque había profesores que querían este cargo y podrían haberme hecho la vida imposible y podría haber sido complejo, pero para nada.

El año pasado trabajamos el sentido de pertenencia y de la comunicación, pero no es que todos los años hagamos lo mismo. Pero si esta el interés de hacer cosas con la gente. No es que este estipulado recibir a los docentes de alguna determinada manera, no hay nada sistematizado. El nivel medio es el que mas responde en cuanto a participación, aunque digan lo contrario. Por ejemplo: el fin de semana pasado fue la despedida de uno de los compañeros y de las 60 personas que habían 45 eran de la secundaria y estaban convocada toda la primaria y todo el terciario. El año pasado cuando cerramos una serie de talleres la mayoría eran del nivel medio, no es una adhesión enorme, hay críticas etc. pero los profesores responden bastante.

#### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

**18.** De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

Creo que la comunicación influye de buena manera en mi trabajo.

**19.** ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

Sí, el clima de trabajo es bueno y en general se vive así, como un buen espacio para trabajar. Pero la falta de compromiso de algunos repercute

directamente en la institución, no se si ellos lo tienen tan claro, pero tampoco tienen mucha intención de tomar conciencia, porque errores graves reiterado puede hacer q a un colegio le quiten el aporte, no es tontera equivocarte en algunas cosas de colegio. Para mi se dan como dos polos, hay gente con mucho cariño que pone vida, alma y corazón, y otras que no les interesa nada, y que encima ni siquiera hacen bien su trabajo. Con estas personas se habla, luego si persiste se le hace un apercibimiento escrito, luego un descuento y como muy difícil, se hace un sumario. Son cuestiones que llevan mucho tiempo, y la persona sigue trabajando, así que los sumarios no son una opción muy elegida, y despedir requiere indemnización.

Desde que yo estoy si tuve que lidiar con algún tipo de problemática, en algunos casos llegamos a los descuentos, aunque se trata de no hacer. Lo que pasa que hay gente q de otra manera no entiende, y no miden la responsabilidad que tienen, por ejemplo, profesores que dan clases con los alumnos que están en el curso y el resto está afuera. Por lo menos deben avisar a los preceptores para que ellos se encarguen de buscarlos. Entonces lo que se hace es hablar con estas personas y otra cosa que se nota es que es un colegio que nunca ha tenido ningún problema grave, nunca les paso nada. Entonces se mueven como diciendo "que exagerados" y andan con una tranquilidad excesiva como si nada pudiera pasar.

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

**20.** Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?

En cuanto a las personas, hacemos el intento de que sean lo primero, sin perder de vista de que la gente tiene que ser profesional. A veces cuando algo se hace abusivo se torna cansador, como las licencias reiteradas, y pasa eso. Que hay gente que es abusiva de eso, falta por una cosa falta por otra. Es lógico que se intenta entender las cuestiones personales pero sin que se vuelva abusivo, en algunos casos lo familiar pasa por sobre lo profesional.

**21.** ¿Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?

El desarrollo de los profesores depende de ellos, ya que tienen abierta la posibilidad de postularse a las convocatorias que ellos deseen, hay profesores que buscan seguir estudiando, ser licenciados en su área, y nosotros intentamos favorecerlos en todo lo que podemos, y son cosas sumamente buenas para los profesores y los alumnos. Mas allá de que tiene su parte engorrosa, porque son profesores que seguramente van a tener que faltar y necesitar horas, pero intentamos favorecerlos. Acá en la escuela hay mucha permanencia, hay profesores que optan concentrar toda su carga horaria acá, y eso está bueno, porque tienen otra disponibilidad y otro sentido de pertenencia.

**22.** ¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

En cuanto a la participación en las decisiones, es de acuerdo al nivel de las mismas.

## **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

**23.** ¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Intentamos tenerlo en cuenta y a veces la realidad se impone, por ejemplo como el tema de la violencia que en este momento es algo que trabajamos conjuntamente, con la municipalidad, profesores, directivos y alumnos.

**24.** ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bullying, planteamientos agresivos, etcétera.)

En el turno tarde, pasa mucho que los alumnos vienen alcoholizados, y eso no está permitido. Y eso se va viendo como uno lo trata, no podemos

permitir que un alumno este en el curso alcoholizado o drogado, hay que llamar a los padres, algunos lo aceptan otros no.

## **DIMENSION 7. TICS**

**25.** ¿Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

En cuanto a tecnología se utiliza mails, celulares, teléfonos, y también se utilizan para dar clases, como Internet. Están bastante actualizadas, pero el tema es el espacio físico. Yo particularmente prefiero utilizar el cañón u otra cosa.

**26.** ¿Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? ¿De qué forma?

Sí, para la comunicación y para el dictado de clases. El colegio tiene lo indispensable en cuanto tecnología, he estado en colegio que tienen pizarras electrónicas y cañones en todos los cursos, y no creo que sea necesario.

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

Creo que el mail es sumamente útil, porque no tengo el hábito de leer el cuaderno o leer la pizarra de la sala de profesores, pero si estoy conectada todo el tiempo, desde mi computadora, desde el celular.

**28.** ¿Cree que seria necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

No creo que sea necesario incorporar otro tipo de tecnología. Sino más bien aprovechar las que tenemos.

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

Hay gente que si esta negadísima con la tecnología, que no te va a utilizar el cañón ni el home, pero hay otras que si tratan de incorporarlo al dictado de sus clases y piden ayuda a los preceptores en caso de que no sepan.

### **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION: Profesora**

**ANTIGÜEDAD: 3 años**

### **DIMENSIONES**

#### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

**1.** En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

La comunicación interna en la escuela es un aspecto que podría mejorarse, pero tampoco es algo terrible. Sin duda que hay muchos aspectos para tratar, tal vez todo podría ser mas pactado mas ordenado, pero en ese sentido para mi el uso del mail fue mucho mejor. Y después, tanto la dire como la vice, están predispuestas, no están lejos las autoridades, aprovechas un recreo y por lo general pueden atenderte. La vice viene a la sala de profes en los recreos y comparte con nosotros ese momento.

**2.** Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

Los comunicados son siempre relacionados a cuestiones cotidianas, de todos los días. Si hay algún tema puntual para hablar en privado siempre lo tratamos en persona y sin involucrar al resto. Y si es algo que te tenés que notificar tenés q firmar la planilla y así dejar asentado que ya estas notificado, e incluso por mail te envían las cosas. El teléfono también se utiliza, pero es mas para casos puntuales.

## **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

**3.** Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

Básicamente tenemos un cuadernito de novedades que tenemos que revisar cada vez que venimos a dar clases. Y por ahí si venias dos veces a la semana, hasta la otra semana pasaban unos días sin enterarte lo que pasaba en la escuela. A partir del año pasado implementaron lo que son las comunicaciones por mail, yo me manejo mucho con lo que es el mail para todo y estoy con la compu prendida todo el tiempo, tengo el mail en el teléfono y me entero de las cosas. El año pasado yo venia tenía una gran carga horaria pero ahora solo vengo los jueves, y por ahí no veo el cuaderno, y a veces si vengo al terciario y esta el cuaderno me pongo a chusmear.

A los paneles mucho no se los utiliza, hay muchas cosas, tendríamos que tener algún lugar que sea para el intercambio con los profesores, y no esta generalizado el uso.

Las esterillas podrían utilizarse con lo q tiene q ver con el calendario escolar, actos, pasantías, feriados, viajes de los chicos, y también implementar alguna especie de Newsletter que hagan los chicos como una actividad, una vez al mes, con los logros de los alumnos, y utilizarlo también para conectar las materias, y las especializaciones,

4. ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

Yo creo que los canales están a nuestra disposición y que quizá haya que aprender a utilizarlos a todos como corresponde, como por ejemplo, los paneles no se utilizan y se desaprovecha la función que tienen como medios para comunicar y así tal vez pasa con otras cosas que uno no se da cuenta, pero que están y no las utilizamos.

5. ¿Como utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

El medio que mas utilizamos es el cuaderno de comunicados de la sala de profesores y el mail que se ha incorporado hace poco. Yo los utilizo para notificarme de las novedades y de lo que va pasando todos los días en el cole.

6. ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna? ¿Cuales serian?

Tal vez, no haga falta para comunicarnos entre nosotros pero si puede ser incorporar un Newsletter pero como una actividad que puedan desarrollar los propios chicos y que obviamente, nos sirva a los profesores y a todos los que venimos a la escuela para conocer las novedades y las actividades que van haciendo los alumnos.

7. ¿Usted cree que la comunicación interna pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo?

Yo creo que siempre existen ciertos chismes y como somos tantas mujeres, por ahí se sacan el cuero unas con otras, hay personas que llevan y traen, y no colaboran al buen clima, pero bueno como en todos lados, el tema es que somos muchos. Pero nada que sea nocivo o que provoque un daño permanente, sino solo lo habitual, la diferencia esta es que somos muchas mujeres y esta el atenuante de que no estamos todo el tiempo todas juntas, codo a codo, nos vemos esporádicamente, pero creo que hay que saber

disfrutar. Yo trato de disfrutar de cada cosa que hago, de estar, de pertenecer, yo tengo ese sentido de pertenencia con la institución.

8. ¿Que barreras cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información? (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)

Creo que tal vez la barrera principal sea el no utilizar todos los medios de los que disponemos para ordenar el proceso de comunicación, porque los medios están a disposición, pero el uso del cuaderno está muy interiorizado. De todos modos haber incorporado Internet es un gran avance

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

9. ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, usted que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución.

El colegio hace un encuentro católico que tenemos todos los años que suele ser muy lindo, es como una convivencia de profesores, se trabaja, merendamos, pero siempre pasa lo mismo que no todos van. No siempre la concurrencia es masiva. También la fiesta del día de los profesores y tratamos de ponernos de acuerdo, porque sino se hacen grupitos y esta muy bueno. Es otro lugar, otro ámbito. Sobre todo las profesores que tienen mas carga horaria, se juntan, tienen una amistad porque hace 20 años que trabajan juntas, pero esas son las dos instancias en las que nos reunimos todos para compartir algo extracurricular.

10. ¿Como usted considera que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?

El colegio trabaja atendiendo la diversidad, y creo que todos los que trabajamos en la escuela conocemos esa particularidad de la escuela que hace que todos colaboremos desde nuestro lugar, es una escuela donde podemos vivenciar las realidades de un montón de chicos como si fuéramos sus propios padres o amigos.

**11.** ¿Como piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

Muchas veces hay que saber reconocer los límites de esta forma de trabajar, porque se mezcla lo personal con lo profesional. Quizá es algo que sucede más con los alumnos que entre nosotros los profesores, uno comparte el espacio de trabajo y es lógico que cuente cosas a otro profe o se siente a charlar de cualquier asunto, pero tal vez con los alumnos haya que ser un poco mas disciplinados.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

**12.** La institución ¿cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

La verdad es que no se, no conozco la jerarquía. Puntualmente por lo que necesitas es a quien buscas, sabes que hace cada uno, pero no se a que nivel están, no se si uno es jefe del otro, o si están todos iguales, a mi me da la sensación de que están todos al mismo nivel.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

**13.** ¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares? (aulas, horarios).

**14.** ¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?

**15.** ¿Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?

16. ¿Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución?

17. ¿Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento?

#### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

18. ¿De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

En general bien, yo siempre me notifico de lo que vaya sucediendo en la escuela, y me mantengo informada, los directivos nos avisan sobre algún cambio que pueda darse y de todas formas el cole no tiene obligación de avisarte cada cosa, pero esta bueno que lo hagan. Cada uno tiene que cumplir con su trabajo y carga horaria con alumnos o sin alumnos, por ahí si surge un paro de colectivos, esta bueno que te avisen.

19. ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

Si el clima de trabajo es bueno, uno puede trabajar tranquilo y si necesita algo sabe a quien recurrir. De todos modos, el tema del clima también es por la cantidad de horas que trabaja cada profe y que muchos dan clases en varios cole, los que vienen mas a la escuela es lógico que tengan mayor afinidad y otro como yo, que solo vengo los jueves, que comparta con la gente que me cruzo ese día y no mucho mas.

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

20. ¿Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?

21. ¿Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?

22. ¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

## **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

**23.** ¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Si, se trata de contener a los chicos desde todos los aspectos, ya sean relacionados al colegio o a cuestiones externas.

**24.** ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bullying, planteamientos agresivos, etcétera.)

Son muchas las cuestiones que se tratan en el colegio, familiares, de violencia, de alcoholismo entre otras tantas.

## **DIMENSION 7. TICS**

**25.** ¿Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

Dentro de lo que es el espacio escolar se utiliza mucho actualmente lo que es el mail, la vice desde que entró al cole el año pasado introdujo este cambio y la verdad es que es mucho mas practico. Sobre todo en mi caso que vengo un solo día a la escuela y no tengo manera de leer el cuadernito hasta la semana siguiente, salvo que venga al terciario y ahí chusmeo un poco, pero sino todo por mail me parece mejor.

**26.** ¿Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? ¿De qué forma?

El mas utilizado es el correo, sí tenemos los celulares de nosotros pero si no es por algo puntual la verdad que no se utiliza mucho.

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

Seguro que sí, agiliza mucho la comunicación y uno puede enterarse de lo que va ocurriendo sin necesidad de venir hasta la escuela para ver que pasa. Te mandan un correo, con la información necesaria, se responde y listo.

**28.** Cree que sería necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

No, no creo que sea necesario

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

La mayoría aceptó bien el cambio y hubo algunos que no tanto, me refiero puntualmente a lo que fue la incorporación del correo electrónico desde el año pasado.

## **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION: Profesora**

**ANTIGÜEDAD: 8 años**

## **DIMENSIONES**

### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

**1.** En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

El tema de la comunicación se ha tratado de revisar y esta mejor el colegio. La comunicación con los directivos es muy buena, yo trabajo hace 8 años y estoy bien, escucho profesores que tienen algunos rollos y son de años anteriores, por ahí el cansancio tal vez, de ser negativo y ver todo negro, en cuanto al funcionamiento de la escuela, que no cambió en 20 años, que tiene que ver con una cuestión económica de la escuela.

**2.** ¿Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

Los medios que tenemos para comunicarnos entre nosotros son para dejar información de todos los días, cuestiones de la escuela y de cada día, como puede ser fechas de actos, algún comunicado por una fecha especial, recordar algún evento o cambio de horario, y cosas por el estilo.

**DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

**3.** ¿Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

En cuanto a los canales se usa mucho el mail, y los profesores en general hacen buen uso de esos canales. Puede fallar algo, pero de momento, aparte hay buena onda y voluntad para que estés a gusto, y sumado a que el mail facilita mucho, yo de cinco días voy cuatro y estoy mas empapada de lo que pasa en la escuela, si fallan algunas cosas me puedo enterar en el cuaderno o por mis colegas, tener muchas horas ayuda y tengo contacto directo con la vice sobre todo.

**4.** ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

Sí, yo creo que son suficientes y que el uso que hagamos de ellos depende de nosotros, de la voluntad que pongamos para que las cosas se hagan como corresponde.

**5.** ¿Como utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

Los utilizo como medio de información, para enterarme de las actividades diarias.

**6.** ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna? ¿Cuales serian?

No, creo que con los que tenemos estamos bien. Tal vez deberíamos aprovecharlos mejor. Hay cosas que directamente no se usan, como los paneles o las esterillas.

**7.** ¿Usted cree que la comunicación interna pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo?

Siempre existen ese tipo de comunicaciones en cualquier lugar de trabajo, en la escuela voluntad se le pone para que todo funcione bien, y si pueden fallar cosas en el medio pero por los factores cotidianos, muchas presiones y por que las personas en el lugar de trabajo muchas veces hacemos catarsis y llevamos los mambos personales al trabajo. La escuela la construimos todos, cada uno de los que estamos ahí.

**8.** ¿Que barreras cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información? (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)

Creo que una de las barreras dentro de lo que es la comunicación puede ser el tema edilicio, por ejemplo con los espacios compartidos hay que avisar para que no se superpongan, y si uno no avisa ya se genera un

inconveniente, también hay pocas maquinas y la infraestructura de la escuela no es la mejor y se pierde tiempo.

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

**9.** ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, usted que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución.

La cultura de la escuela trae la impronta que data desde el padre Aguilera y por momentos se pierde el profesionalismo y se prioriza mucho lo humano, es un colegio contenedor, es un colegio que quizá no tenga la mejor estructura edilicia o la mejor tecnología, pero a pesar de eso se construye, si uno le pone amor todo eso te resulta secundario, por ejemplo, no poder respirar en verano y tener que dar clases en el patio, pero si uno quiere y tiene buena voluntad puede hacerlo.

**10.** ¿Como usted considera que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?

El trabajo en la escuela es muy calido, siempre se esta pendiente del otro y yo me siento bien, hay cuestiones que son propias de compartir espacios y que tienen que ver con que todos somos distintos, eso se va sorteando día a día. Pero todo parte de la voluntad que le ponga cada uno y del compromiso que se tenga con la escuela.

**11.** ¿Como piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

Beneficia en cuanto puedes trabajar como en tu casa, tranquilo. Pero de vez en cuando perjudica porque se pierde el profesionalismo que debería tener como institución.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

**12.** ¿La institución cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

Sí, está en Dirección.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

**13.** ¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares? (aulas, horarios).

**14.** ¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?

**15.** ¿Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?

**16.** ¿Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución?

**17.** ¿Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento?

#### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

**18.** ¿De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

Creo que en general influye positivamente, nunca tuve un inconveniente por la forma en que se maneja la información o la comunicación en la escuela pero también creo que depende mucho de cada uno el querer estar al tanto de las cosas y ocuparse.

**19.** ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

Siempre hay buena onda, el buen clima de trabajo favorece la comunicación, el compromiso con el trabajo depende de cada uno, del momento que estás pasando en tu vida personal y de cómo lo manejes en tu lugar de trabajo, pero en general hay un buen clima, tranquilo.

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

**20.** ¿Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?

**21.** ¿Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?

**22.** ¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

## **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

**23.** Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Siempre se tiene en cuenta todo lo que pasa alrededor de la escuela, no podemos estar ajenos a eso porque los chicos vienen con realidades distintas y a veces complicadas, inevitablemente traen de afuera cuestiones que si o si debemos abordar como institución educativa. Y eso a veces se hace en trabajos en el curso, en charlas o en convivencias.

**24.** ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bullying, planteamientos agresivos, etcétera.)

Por suerte no son muchos los casos que tenemos en la escuela, pero si ha habido uno relacionado al bullying y otro es el tema de que se juntan a la salida del cole, que quizá uno podría hacer “la vista gorda” y no ocuparse de

esos temas, pero no es así, desde la escuela estamos dispuestos y trabajamos en conjunto para que los chicos aprendan.

## **DIMENSION 7. TICS**

**25.** ¿Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

Dentro de lo que es la gestión de la escuela utilizamos computadoras, Internet que en la actualidad es indispensable, y sí... lo que mas utilizamos es el mail y para algunas cosas el celular y el teléfono.

**26.** ¿Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? ¿De qué forma?

Para comunicarnos dentro de la escuela o cuestiones de la escuela usamos el mail, como un aspecto ligado a la tecnología sino el cuaderno de comunicados q es un poco más tradicional pero también funciona.

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

Sí, creo que todo avance sea tecnológico, social o de cualquier índole siempre colabora a mejorar el funcionamiento tradicional de las cosas. En este caso, la incorporación del mail creo que ha agilizado más la transmisión de los mensajes entre los profesores y con los directivos.

**28.** ¿Cree que seria necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

Por el momento creo que las que tenemos son suficientes, de todos modos el desarrollo es vertiginoso y seguramente mas adelante hará falta que incorporemos alguna nueva tecnología.

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

Y el hecho de incorporar el mail que es el caso mas reciente de incorporación de tecnología, fue bastante bien aceptado, obviamente a algunos les costó mas que a otros, pero la mayoría se adaptó.

### **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION: profesor**

**ANTIGÜEDAD: 4 años**

### **DIMENSIONES**

#### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

**1.** En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

A mi criterio la comunicación en la escuela es la adecuada. No hay fallas persistentes en las que uno diga que no se puede trabajar a causa de eso. Eventualmente encontrás algún inconveniente pero no son graves.

**2.** Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

Por lo general los comunicados que recibimos son acerca de los horarios, de algún cambio de curso, o de alguna actividad que se realice en el día. Por ejemplo ahora con esto de que los chicos están con el tema de las estudiantinas, ocupan algunas horas y nos avisan ese tipo de cosas, sino también sobre algún feriado, o fecha importante, digamos que es lo diario.

## **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

**3.** Podría explicarme ¿Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

Utilizamos el cuaderno en la sala de profesores y el mail entre nosotros para comunicarnos por otra vía alternativa que no sea solo el cuaderno, eso me parece positivo porque antes dependíamos mucho de las horas que venimos a la escuela, y por ahí si solo venís un día a la semana se complica para ponerte al tanto de todas las novedades, en cambio con el mail es mejor.

**4.** ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

Si, yo creo que son efectivos. La información se transmite bien y ya queda en uno si se informa o no de lo que va pasando.

**5.** ¿Coménteme cómo utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

Trato de mantenerme al tanto de las novedades, en mi caso llego a la escuela y reviso el cuaderno para saber que se dice o si los directivos dejaron algún comunicado. El mail es más fácil porque puedo verlo desde mi casa en cualquier momento.

**6.** ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna? ¿Cuales serian?

No creo que sea necesario. Con los que tenemos es suficiente y si hay fallas son propias de los errores humanos, no por otra cosa. Tal vez sea necesario fortalecer un poco mas el cara a cara, con reuniones o algún encuentro mensual.

7. ¿Usted cree que la comunicación interna en esta institución pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿como explica la circulación de la información?

Siempre esta el chisme o el rumor que se corre entre los profesores, o que te enteras en portería o por algún padre, pero no es nada que perjudique gravemente a la institución, son comentarios por decirlo de algún modo, sonsos. Pero bueno, también hay que saber no darles la importancia que no merecen.

8. Podría explicarme ¿cuáles barreras, cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información? (ejemplo, ruidos, iluminación)

Algunas de las fallas que pueden darse en la escuela, pueden originarse en la falta de espacio, o mejor dicho en la distribución de los espacios. Pero eso es una cuestión edilicia, y está el proyecto de reconstruir la escuela en otro lugar, ya está el proyecto aprobado y todo pero lógicamente requiere de una inversión muy grande.

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

9. ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, usted que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución.

Es una cultura muy agradable, yo me siento cómodo con mis compañeros y con los directivos. Creo que la gran mayoría lo siente de la misma manera y estamos tranquilos en cuanto al modo de hacer las cosas.

**10.** Me explicaría ¿Como considera usted que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?

La cultura incide de forma positiva, porque es un colegio que acompaña en todo sentido, a los alumnos, a los profesores, se incluye a la familia y es una gran comunidad.

**11.** ¿Como piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

Probablemente en algunos aspectos la beneficia y en otros capaz la perjudica, pero creo que es mas lo que la beneficia que otra cosa, porque uno puedo dialogar tranquilo con sus pares, con los directores, sin tener miedo o cuidados de no molestar a cual persona, siempre nos manejamos con respeto pero con libertad y tranquilidad.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

**12.** ¿La institución cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

Sinceramente no lo sé.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

**13.** ¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares?  
(aulas, horarios)

**14.** ¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?

**15.** ¿Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?

**16.** ¿Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución?

17. ¿Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento?

#### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

18. ¿De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

No es algo que me afecte o que yo piense que esta perjudicando o beneficiando mi trabajo, simplemente se da y todos sabemos cuáles son los medios disponibles para hacerlo, aparte los directivos están cercanos, si necesito hablar con alguno de ellos simplemente me acerco y les planteo lo que me pasa. Ahora el representante legal es nuevo y mucho no lo conozco pero con el anterior siempre fue así también.

19. ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

Al menos de mi parte hay buena onda con todos, puede haber algunas tensiones pero entre profesores que comparten mas carga horaria.

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

20. ¿Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?

21. ¿Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?

22. ¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

#### **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

23. ¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Los cambios que se van dando en el contexto siempre se tienen presente, en esta institución o en cualquier otra, o en la vida de uno mismo; es casi imposible mantenerse al margen de lo que va aconteciendo y en las actividades escolares tratamos que los chicos aprendan y sepan como enfrentar todo eso. A veces se hacen jornadas especiales sobre alguna temática en particular, pero sino desde la misma clase que uno dicta puede hacer llegar los mensajes.

**24.** ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bullying, planteamientos agresivos, etc.)

Los chicos de esta escuela provienen de muchos lugares, o mejor dicho de estratos sociales diferentes, con costumbres diferentes, algunos con necesidades económicas, otros no, algunos sin padres, o con problemáticas de abuso, y esa diversidad hace que se incluyan temas de todo tipo, desde la violencia, las burlas que son tan comunes entre los chicos, hasta la drogadicción, el alcoholismo u otras.

## **DIMENSION 7. TICS**

**25.** ¿Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

Disponemos de las tecnologías básicas y necesarias, nada de grandes pantallas, o LCD, o pizarras electrónicas, no hay lujos en la escuela. En la gestión diaria se utilizan las computadoras, Internet, y a veces los celulares o teléfonos.

**26.** ¿Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? ¿De qué forma?

Si, utilizamos el mail sobre todo.

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

Creo que el mail fue muy positivo, agilizó la comunicación entre nosotros y con los directivos.

**28.** ¿Cree que sería necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

Por el momento, creo que no es necesario, pero evidentemente si la sociedad evoluciona tan rápido, será cuestión de adaptarse.

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

No hubo resistencia, a algunos les costó y les cuesta más que a otros, pero nada más. Capaz algunas quejas al principio por no saber cómo utilizarlo, pero nadie se negó.

### **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION: Profesor**

**ANTIGÜEDAD: 7 años**

### **DIMENSIONES**

#### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

**1.** En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

La comunicación en el colegio es un tema complejo porque el colegio de por si presenta una historia compleja, son 50 años de una institución que tiene sus problemáticas donde hay muchos factores que se tornan irreversibles,

2. ¿Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

Los temas que se comunican son variados, en su mayoría relacionados a las actividades de todos los días, pero también otras cuestiones como recordar que el padre de un alumno esta en terapia y que colaboremos en la cadena de oración y otros cosas.

## **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

3. Podría explicarme ¿Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

Actualmente se usa los mensajes vía Internet, las reuniones, la carpeta de comunicados.

4. ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

Los canales son suficientes, capaz no se lo este utilizando de manera adecuada. Pero de todas formas, a mi criterio, el origen de la problemática pasa por otro lado.

5. ¿Coménteme cómo utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

Siempre reviso la carpeta de comunicados cuando llego a la escuela, para saber si hay algún cambio de aula, horario, o alguna novedad. El mail también, pero eso lo hago en mi casa.

**6.** ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna? ¿Cuales serian?

No creo que sumar canales sea la solución a la problemática del desorden institucional. Yo propuse una constelación institucional y no me dieron el OK, es como la familia pero en institución, donde se ve la jerarquía y el rol de cada uno, se arregla el desorden. En esa estructura, viene el caos si el jerarca no es respetado, con todo lo que implica no hacerse cargo de lo que cada uno es responsable. Y mucho de esto es lo que pasa en esta escuela.

**7.** ¿Usted cree que la comunicación interna en esta institución pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿como explica la circulación de la información?

Seguro que si, y esa informalidad probablemente sea una de las causas que lleva al desorden que tiene la escuela.

**8.** Podría explicarme ¿cuáles barreras, cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información? (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)

El edificio genera mucho ruido, no contribuye a lograr un colegio medianamente ordenado, donde cada uno tenga una disposición, donde el silencio y la palabra interactúen, si entras al colegio es bastante desordenado y caótico. Con lo bueno y lo malo que eso tiene.

No nos situamos en un colegio con reglas medianamente establecidas, tanto el personal como los alumnos, no nos adaptamos porque ese desorden,

por un lado te ayuda a generar cosas creativas, pero a la hora de querer una comunicación con la otra persona se torna complejo.

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

**9.** ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, usted que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución.

La escuela tiene un espíritu de inclusión, sus ejes fundadores fueron incluir a los niños de la casa del padre aguilara y a los sectores más vulnerables. Los niños vienen con problemáticas y los docentes acarreamos con esas problemáticas. El tema está en qué hacemos nosotros para mejorar el ambiente donde vivimos.

**10.** Me explicaría ¿Como considera usted que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?

En lo que me compete, estoy cómodo con el colegio, trato de estar comunicado con mi gente de área. Se vive un vértigo por hacer cosas, proyectos, estudiantinas. En el área de lengua castellano ingles, compartimos mucho entre profesores, faltarían algunas reuniones para la planificación, para la evaluación, correcciones, pero somos muy unidos, por ahí las áreas no están unidas entre si y los niveles entre si. Pero eso es propio de diferentes intereses y condiciones. El colegio en si es muy unido, si hay q hacer algo se participa. Igual es un colegio que podría mejorarse un poco más.

**11.** ¿Como piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

Por parte creo que la beneficia en cuanto a que el compromiso esta presente siempre, yo hace 7 años que trabajo aquí y lo que noto es que a mi me vinculan otros aspectos que promueve el colegio, la solidaridad, los valores que promueve, el vinculo entre los chicos, la relación humana, entre docentes, padres, directivos. Creo q se podrían hacer cosas, algún proyecto para q la comunicación este mas comunicada, valga la redundancia.

Pero por otra parte creo que la perjudica en que siempre sucede que le das la mano y se toman el codo. Por que hay toda una historia atrás de este presente, q pasaba con la comunicación en años anteriores, se intenta y se intento con distintos proyectos y actividades, pero resulta complicado. Por ahí lo que dicen los directivos hacia abajo, los profesores no lo tenemos en cuenta y al revés, lo que decimos los profesores no lo tienen en cuenta los directivos. Entonces es un problema institucional, que tiene que ver con los espacios y los roles de cada uno. El cómo y el porqué no acatamos las disposiciones de la jerarquía y los alumnos tampoco.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

**12.** ¿La institución cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

Hay una cuestión estructural que se podría mejorar, en cuanto a función de los directivos, sus roles y en cuanto a la relación entre profesores y alumnos para que no se pierda el rol de cada uno. No hay una estructura que sea conocida por todos.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

**13.** ¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares? (aulas, horarios).

**14.** ¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?

**15.** ¿Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?

16. ¿Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución?

17. ¿Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento?

#### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

18. ¿De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

El año pasado se hizo una jornada que no me satisfizo, creo que hay nuevas metodologías y formas mucho más eficientes, podría haberse invertido en otras cosas que resultaran mejor. Eso fue un intento de acercarnos entre nosotros, de comunicarnos, pero no tuvo el efecto que se esperaba. Aparte es algo que se hizo eventualmente, y la raíz de esto está en el día a día.

19. ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

Creo que el clima es bueno y que el compromiso está. En algunas actividades que se proponen pasa de encontrar resistencia en el personal docente, yo a veces me copo y otras no, pero es propio de la misma contradicción que esta sufriendo el colegio.

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

20. ¿Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?

21. ¿Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?

22. ¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

#### **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

**23.** ¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Son cuestiones que surgen eventualmente por hechos puntuales, o por una temática social que tenga mucha relevancia. Pero no es que estén estipuladas en los programas escolares. Supongo que en determinadas materias, como doctrina para la vida y el trabajo, o doctrina social, se verán con mayor énfasis.

**24.** ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bullying, planteamientos agresivos, etcétera.)

Hay cuestiones que pueden ser incluidas porque traen un beneficio, tanto para profesores como para alumnos, por ejemplo el uso de las tics, pero otras deben ser abordadas con ciertos límites como el tema de los celulares. Lo cual es complicado, porque justamente eso es lo que falta imponer en la escuela, ciertos límites que enseñen a toda la comunidad escolar a respetar los espacios y los roles.

#### **DIMENSION 7. TICS**

**25.** ¿Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

Dentro de lo que es la gestión escolar creo que se utiliza más que nada el mail actualmente, y bueno, las computadoras e Internet para el área administrativa y los directivos.

**26.** ¿Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? ¿De qué forma?

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

Desde que llego mariana a la vicedirección, se tiene más presente la utilización del mail.

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

Yo creo que sí, que el hecho de haber incorporado el mail, por ejemplo, hace que la comunicación no dependa solo de venir al colegio y leer la carpeta de comunicados, en ese sentido creo que el mail amplió el espacio de actuación.

**28.** ¿Cree que sería necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

No en este momento. Creo que es necesario, antes que nada, establecer un orden institucional.

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

No hubo resistencia a la incorporación del mail, fue un gran renuevo. Yo confío en poder mejorar el clima comunicativo.

### **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION: portera**

**ANTIGÜEDAD: 8 años**

### **DIMENSIONES**

**DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

1. En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

Yo creo que se está mejorando el proceso de comunicación, el año pasado tuvimos graves problemas con este tema, pero se está mejorando. Hicimos inclusive un par de talleres que estuvieron buenos, cada nivel, cada sector individualmente y después se hizo como todo mezclado y estuvo muy bueno. Este año se ha mejorado mucho, pero igual falta un poquito.

2. ¿Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

En mi caso, lo más común es que me avisen por la reserva del SUM, o por que algún curso va a necesitar utilizar el playón en un horario especial, o si la Directora necesita algo puntual me lo dice, o me llama al teléfono, por ejemplo si tiene que venir alguien a verla, o cosas así.

## **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

3. Podría explicarme ¿Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

Hay un correo que tiene la institución y cada nivel, pero no lo utilizan conmigo. Si alguien necesita algo viene y me lo dice, estoy en el turno tarde y también comparto el turno del terciario, así que siempre estoy. Yo específicamente utilizo mucho lo que es el teléfono y con mi compañero hablamos en el cambio de turno, o le dejo alguna anotación.

4. ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

Creo que los canales que tenemos son suficientes, hasta el momento sirven, por lo general nunca me enfermo ni faltó y eso también ayuda a que estemos comunicados, sino por cualquier cosa me llaman a mi casa o al celular.

**5.** Coménteme ¿cómo utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

Y como te decía antes, lo que más utilizo como medio es el teléfono, pero sino el cara a cara, voy a y hablo con la Directora o con quien necesite.

**6.** Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna. Cuales serian?

Quizás no estaría de mas crear un correo para que se comuniquen conmigo los docentes o los directivos, pero en realidad nos comunicamos bien.

**7.** ¿Usted cree que la comunicación interna en esta institución pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿como explica la circulación de la información?

Como en todos lados, no solo en esta escuela, siempre hay algún que otro rumor o algún chisme, pero eso también es típico del pueblo, la gente comenta.

**8.** ¿Podría explicarme cuáles barreras, cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información? (ejemplo, ruidos, iluminación)

No tengo un ejemplo para darte, la verdad que no se me ocurre una barrera o algo que se interponga en la comunicación, quizá lo que es la cuestión edilicia, necesita una gran reconstrucción para facilitar un poco las cosas.

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

**9.** ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, usted que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución.

La cultura de la escuela, para mi es el único colegio que todavía tiene a la familia como núcleo, en sí el colegio es una familia, puedes ir tranquilamente y hablar con las directoras de igual a igual, puedes plantearles tu problema y te escuchan y tratan de solucionar las cosas, es muy contenedor.

**10.** Me explicaría ¿Como considera usted que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?

Yo creo que esto favorece el clima entre nosotros, esta muy bueno, y uno que sale y conoce otros colegios, no hay esto. Somos muy compañeros entre nosotros y con nuestras necesidades. Mientras que no fallemos con el trabajo tenemos nuestras libertades, como de acomodar los horarios nuestros, si se me hace tarde hablo con mi compañero Y él me cubre y luego le devuelvo cuando necesite. Sino también como hoy, mi compañera que limpia, viene y se queda acá en portería un rato, y me cubre porque con Antonio, uno de los preceptores, ahora vamos a buscar telas para las estudiantinas, y ayudar a los chicos con la confección de sus trajes. Creo que no todos los trabajos son así.

**11.** ¿Como piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

Para mi esta bueno trabajar así, en este clima de compañerismo, creo que la cultura tiene su lado positivo, pero tal vez, no lo sé, sea una de las causas por las que no logramos organizarnos del todo.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

**12.** ¿La institución cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

En cuanto a la estructura y el organigrama, no hay.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

**13.** ¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares? (aulas, horarios).

**14.** ¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?

**15.** ¿Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?

**16.** ¿Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución?

**17.** ¿Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento?

#### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

**18.** ¿De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

Muchas veces pasa que la forma en que los otros se comunican no tienen en cuenta que acá en portería también necesitamos de cierta información, como te decía lo del CEMI, porque quizá adentro todos saben que el alumno está golpeado, pero yo no, y llega el servicio médico y yo tengo que andar averiguando para donde mandar al Doctor. No digo que se ponga en juego mi trabajo, pero si a veces lo dificulta.

**19.** ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

Si, el clima de trabajo es muy bueno. En general no hay conflictos entre nosotros y siempre podemos hablar de las cosas que nos incomodan. Por ahí falla el compromiso entre ellos adentro, entre preceptores más que nada, que se olvidan de pasar alguna novedad entonces el resto no se entera.

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

**20.** ¿Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?

**21.** ¿Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?

**22.** ¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

## **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

**23.** ¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Si, yo veo que siempre se trata de contener a los chicos desde todos los aspectos.

**24.** ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bullying, planteamientos agresivos, etcétera.)

Se han tratado temas como la drogadicción, el alcoholismo, y ahora también el tema del bullying que ha tomado tanta importancia últimamente y está bueno que los chicos aprendan a respetarse a no discriminar a incluir al otro, porque un poco esa es la misión de esta escuela. Educarlos en valores, por eso mis hijas vienen a este colegio desde jardín.

## **DIMENSION 7. TICS**

**25.** Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

Se utilizan todas esas que mencionas y yo el teléfono.

**26.** Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? De qué forma?

Si, en mi caso mas que nada el teléfono. Pero sí sé que entre ellos utilizan mucho el correo electrónico y también hay un Facebook, pero no tengo muy en claro como es su funcionamiento.

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

Supongo que sí, desde lo que es mi puesto no es muy necesario, pero los profesores creo que están mejor comunicados con la incorporación del mail.

**28.** ¿Cree que seria necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

No creo que sea necesario por el momento.

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

En general todos los profesores saben utilizar las tecnologías de las que disponemos, algunos las utilizan más otros menos, supongo que eso tiene que ver también con la cercanía de cada uno. Hay profesores que no es que no quieran usarlo sino que les cuesta un poco mas entonces hacen otras cosas.

## **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION: Profesor**

**ANTIGÜEDAD: 8 años**

## **DIMENSIONES**

### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

1. En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

Hace 8 años que trabajo en la escuela y el proceso de comunicación ha ido cambiando a través del tiempo, hay épocas en que esta mas organizado y otras épocas en que no tanto, trabajo en dos escuelas mas y hay algunas cosas para mejorar en esta institución.

2. ¿Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

Usualmente se comunica acerca de las cosas que se dan todos los días, como actividades, novedades en cuanto a actos, reuniones y cosas así, en cuanto en comunicación entre directivos y docentes, y entre docentes, por ahí uno se pierde ciertas cosas, pero en general hay medios de comunicación, hay cuaderno en la sala de profesores con notas y todo pero por ahí cuestiones mas puntuales de lo pedagógico de los chicos, como las tutorías de este año, todavía no esta circulando bien la información de que están haciendo los tutores y cómo puede ayudar uno. Los tutores se manejan directamente con los directivos, ellos trabajan con los alumnos y no conozco bien que es lo que

hacen, yo no soy tutor pero podría colaborar desde mi materia para participar y poder ayudar.

## **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

**3.** Podría explicarme ¿Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

En cuanto a los medios para comunicarnos, tenemos el cuaderno y el mail que se implementó el año pasado y funcionaba muy bien y este año está decayendo según mi criterio. Para mí está bueno el mail, porque los profesores que vienen una vez a la semana y está bueno para mantenerse informado. El teléfono no se utiliza, solo para algún cambio importante. Los paneles se usan más que nada para alguna cartelera en particular, podría darse algún uso mejor. Darle cierta información a los profesores, como día de cobro y bajar más información administrativa para los profesores.

**4.** Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

Yo creo que son suficientes en cuanto a cantidad, pero no sé si tan efectivos. Tal vez haya que mejorar su uso y aprovecharlos mejor.

**5.** ¿Coménteme cómo utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

Lo que más utilizo para realizar mis actividades son el correo electrónico y el cuaderno, que son dos cosas que reviso para mantenerme informado de lo que va pasando en la escuela, pero nada más.

**6.** ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna? ¿Cuáles serían?

No, creo que son suficientes, Lo que si ahora hay pocas reuniones, en otros años habían mas reuniones, eso puede estar fallando ahora. O se hacen reuniones de cada especialidad, y estaría bueno proponer reuniones por curso y tratar las problemáticas de cada curso y poder hablar con los padres.

7. ¿Usted cree que la comunicación interna en esta institución pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿como explica la circulación de la información?

No creo que la comunicación pase por ahí, es lógico que existan ciertos rumores o algo que surge por ahí y se va corriendo la voz, pero no creo que sea así comúnmente como para que influya.

8. ¿Podría explicarme cuáles barreras, cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información? (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)

Una de las barreras que tiene la escuela, y que a mi criterio es la más importante, es el tema de la infraestructura, aulas separadas por paredes de durlock, lo cual es molesto si uno esta de un lado y del otro se escucha ruido, pero son cosas a las que uno se amolda.

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

9. ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, usted que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución.

La cultura de la escuela es flexible, y para mi es familiar en cuanto uno conoce a todos los chicos, y entre ellos se conocen todos. Son de la zona y uno por ahí conoce a los padres y en ese sentido no es tan formal, pero bueno

tiene sus normas y sus reglas que se hacen cumplir también. Es una escuela católica y trabajamos sobre ciertos pilares, de solidaridad, el compañerismo y se trabaja en todas las áreas. Se podrían trabajar mejor.

**10.** Me explicaría ¿Como considera usted que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?

No se si la cultura de la escuela es la adecuada, pero nos permite trabajar tranquilos, el clima de trabajo entre profesores es bueno, quizá con los alumnos haya alguna diferencia, entre turno tarde y mañana porque los de la mañana son mas organizados y los de la tarde no tanto, no respetan las normas, y creo que es porque empezó a funcionar hace poco, hay cierta dificultad en ese sentido con los chicos de la tarde, les cuesta aceptar las reglas. Te cuestionan bastante cosas básicas, como el uso de celular, volver al curso después del recreo, el uniforme.

**11.** ¿Como piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

Yo creo que en su mayoría esta cultura beneficia la comunicación, porque la relación con los dire es buena, al ser una escuela chica la mayoría de las relaciones son buenas, hay profesores de muchos años que se están jubilando y también están entrando profesores nuevos que le dan cierta renovación al clima escolar y cada uno trae su impronta. Entre profesores y preceptores es muy buena la relación, por ahí hay profesores que vienen dan la clase y no intercambian con los otros, pero son sus formas y los respeto pero roces no he tenido. Pero en general creo que beneficia.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

**12.** ¿La institución cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

Creo q esta explicito el organigrama donde esta el representante legal.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

13. ¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares (aulas, horarios)?
14. ¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?
15. ¿Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?
16. ¿Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución?
17. ¿Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento?

#### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

18. ¿De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

No he notado que la comunicación me perjudique en mi trabajo, sí creo que puede haber aspectos para mejorar y por ahí algunos errores de que alguien se olvida de decirte o avisarte sobre algo, pero esas son cosas que pasan en todos lados y a todos nos ha pasado alguna vez.

19. ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

Sí, el clima de trabajo es bueno y las relaciones entre nosotros también. Y desde el colegio también proponen actividades para reunirnos en otro espacio y compartir fuera de la escuela, por ejemplo el año pasado hubo unas actividades lúdicas para compartir, pero en ese caso puntual la realidad es que la mayoría de los profesores no les gusto, porque ya nos conocemos y quizá

habría que promover mas trabajos interdisciplinarios, el trabajar con el otro, para sumar, para crecer. En otros años hemos hecho cosas lindas, con buenas propuestas. Y estaría bueno poder trabajar en conjunto con las especialidades. Yo tengo otro perfil y los juegos no me parecían divertidos ni atractivos.

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

20. ¿Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?
21. ¿Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?
22. ¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

#### **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

23. ¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Si, seguro que si. Siempre hacemos alguna actividad relacionada a los temas que se viven diariamente en la sociedad y que los chicos muchas veces incorporan inconcientemente.

24. ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bullying, planteamientos agresivos, etcétera.)

Hay algunas cuestiones emergentes que salen de algún caso atípico y se trata de ayudar, algún caso de bullying, de burlas por obesidad y ese discriminar al otro innecesariamente por su apariencia, o también cuestiones relacionadas al alcoholismo pero hay compromiso de los docentes, en general son chicos bastantes contenidos, y no hay problemáticas grandes, incluso en el turno tarde. Y uno se entera y se mantiene al tanto, y sabe como actuar, pero no hay problemáticas que tengas que salir de lo tuyo para abordar esas cuestiones. A algunos les va bien y otros no se adecuan a la escuela, y repiten

el año, o dejan la escuela, pero se trata de hacer lo que mas se puede y se contiene a los chicos.

## **DIMENSION 7. TICS**

**25.** ¿Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

En la escuela se utilizan las tecnologías mas conocidas como puede ser Internet, las computadoras, el mail, celulares a veces.

**26.** ¿Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? ¿De qué forma?

Si, hemos incorporado el tema del mail para comunicarnos entre nosotros aparte del cuaderno de la sala.

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

Si, creo que la incorporación fue positiva.

**28.** ¿Cree que seria necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

No en este momento, primero debemos utilizar adecuadamente de las que disponemos y luego incorporar otras si resultara necesario.

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

El uso de las tics es importante, es positivo y hay profesores que están trabajando con proyectos relacionados a las TICS, mas relacionado con los alumnos. En cuanto al uso del mail ahora ya esta mas aceptado pero al

principio uno se sentía como invadido, si yo venia una vez a la semana y después me desentendía, pero bueno al principio había un rechazo, pero creo que es positivo.

### **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION: Profesora**

**ANTIGÜEDAD: 4 años**

### **DIMENSIONES**

#### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

1. En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

La comunicación es un proceso que en esta escuela podría mejorarse, como en cualquier escuela es sumamente necesaria, y para eso necesitas tiempo, y muchas veces no hay tiempo. Siempre esta lo urgente, y las cuestiones importantes quedan al margen.

2. ¿Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

Todos los días nos comunicamos respecto de lo que son las novedades para el día, si hay alguna modificación en los horarios se comunica o si se cambia alguna fecha de convivencia, o de reunión. Los temas de las sanciones y las felicitaciones yo no recuerdo haber presenciado algún momento donde nos hayamos reunido especialmente para algo así.

#### **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

3. Podría explicarme ¿Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

Tenemos el cuaderno y aparte carteleras que te dicen las cosas y aparte de eso, desde el año pasado la vice empezó a mandar por correo electrónico, cosa que lamentablemente hay un porcentaje de docentes ni tienen correo electrónico, entonces a esa gente no les llega la información. De todas manera yo tengo mucho dialogo con los directivos y con mis compañeros y me voy enterando. Hay cosas que no, entonces se dice que no le dieron la importancia, por ejemplo algún encuentro que se publica una foto en el panel, y uno dice eso cuando fue y bueno hay una falla, pero ha mejorado mucho. Yo trabajo acá en la escuela hace casi 4 años, al principio tenia pocas horas lo cual hace que uno no interactúe con todos en cambio ahora ya tengo 24 horas, casi con todos los cursos

4. ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

Francamente hay muchas posibilidades, si no quisiste enterarte de algo fue porque no quisiste, no has leído, creo que los canales están disponibles y que es cuestión de interesarse un poco mas con lo que pasa en la escuela.

5. Coménteme ¿cómo utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

Yo utilizo muchísimo el mail, y cuando llego a la escuela leo el cuaderno de comunicados para enterarme de que pasa en el día, de los cambios, o de alguna novedad. Es algo que lo hago automáticamente, reviso el correo, por cuestiones del colegio y por hábito personal, y el cuaderno todos los días.

6. ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna. Cuales serian?

No creo que haga falta incorporar otros canales sino mas bien aprender a utilizar los que tenemos y demostrar un poco mas de interés por lo que sucede en la escuela. Lo que sí puedo notar es que hay pocas reuniones extra escolares, nos juntamos un par de veces por el día del profesor, y hay reuniones cada tanto de lo que respecta al colegio, pero también son pocas. Los alumnos si tienen convivencias, pero para los docentes haría falta algún tipo de encuentro. Los profesores de las especialidades si se reúnen.

**7.** ¿Usted cree que la comunicación interna en esta institución pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿como explica la circulación de la información?

Sí, esta también la comunicación informal y que por ahí perjudica un poco, no veo que pase mucho en la escuela, pero soy tan de la parroquia que por ahí entro a la sala de profesores y cambian de tema, por el cura, o por la iglesia. Pero cada vez me van conociendo más y tengo cierta autoridad con algunos profesores, mejor dicho me toman como referente de la iglesia.

**8.** Podría explicarme ¿cuáles barreras, cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información? (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)

Creo que la mayor parte de las barreras son humanas, desde las personas, porque el cambio en la comunicación debería darse desde los docentes, de la buena voluntad, porque los medios para comunicarnos están. Si uno no se quieren enterar, no se entera, pero los medios están. Si yo trabajo en una institución tengo que saber por dónde vamos, qué hacemos. Yo dispongo de tiempo, pero el resto de las personas que quizás tienen otras actividades deberían cuidar su trabajo, comprometerse con el colegio y también pasa por el tema de la vocación, algunos profesores vienen, cumplen su horario y se van. Hay que saber respetar las normas, los horarios de entrada al

curso, por ejemplo: si los directivos dicen que hay que estar en la formación, hay q estar en la formación y no quedarse charlando en la sala de profesores.

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

**9.** ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, usted que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución.

El colegio es muy familiar, es un colegio reconocido por el pueblo, en cuanto al status económico siempre se plantea como el de más bajo nivel, pero se trabaja mucho desde la municipalidad, el pueblo y los chicos. Se trabaja la diversidad, pero creo que hay que tener cuidado en no pasar el límite tan delgado, porque este es un colegio parroquial católico, y hay muchos chicos evangélicos, y hay que diferenciar que estamos abiertos a todos, pero hay que diferenciar y terminar de definir la cultura. Como el pilar que trata de la base parroquial, eso cuesta mucho porque hay profesores que no son católicos o si son pero no practican, y entonces no es fácil unir y conectar las distintas partes de una misma escuela.

**10.** Me explicaría ¿Como considera usted que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?

El clima de trabajo es bueno, con el tema de los actos, por ahí el tema es que hay profesores que son de varios colegios y están un poco mas externos, pero a mi me gusta. Yo percibo que hay amigos, que comparten, se juntan en sus casas y se vive muy en familia y eso a mi me gusta, es bueno poder interactuar con todos. Por ejemplo, hay una profesora que renuncio a otro colegio para quedarse acá, eso habla del cómo se trabaja en la escuela, y por otro lado, los profesores q tenemos mas horas compartimos mas tiempo y eso también ayuda a que nos conozcamos mejor.

Otra de las cosas que veo que me parece muy bien es que la vice viene a la sala de los profesores, a lo mejor para hablar de lo cotidiano, eso me gusta mucho, que los directivos se hagan presentes y compartan su cotidianidad, hay profesores que ponen cierta distancia, como por ejemplo uno que solo una vez en el año lo escuche hablar. Pero bueno, yo trato de acercarme y de compartir con todos.

**11.** ¿Como piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

Yo creo que la beneficia, porque en general el hecho de tener estas amistades en el espacio de trabajo te da cierta tranquilidad y te genera esas ganas de venir a la escuela. Seguramente tendrá sus aspectos en los que no resulta tan buena, pero en general yo me siento conforme.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

**12.** ¿La institución cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

En cuanto al organigrama, al ser un colegio parroquial depende del arzobispado, luego viene el párroco, el representante legal y los directivos de todos los niveles y los docentes. No hay unión de padres como un grupo constituido, y también están los alumnos que ahora se están organizando en el centro de estudiantes. Ahora también está el cambio de representante legal que es algo muy importante, ahora nos han dado sus horarios por alguna consulta, es un hombre mayor, aun no lo conozco pero tampoco quiero enterarme por otros cómo es su modo, o su presencia en la escuela, no me gusta lo que se dice, prefiero la experiencia.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

13. ¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares? (aulas, horarios).
14. ¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?
15. ¿Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?
16. ¿Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución?
17. ¿Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento?

#### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

18. ¿De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

Creo que influye positivamente, por ahí veo actitudes de algunos compañeros que no tienen la misma predisposición que yo, y me genera cierta incomodidad, pero bueno, eso ya no pasa por la comunicación sino por cada uno.

19. ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

El clima de trabajo es bueno y en mi caso me facilita mucho el hecho de tener algunas horitas libres en las que me quedo en la escuela, porque tengo clases a la mañana y a la tarde, y en el medio pregunto, veo, charlo con los profesores que están, y eso es intención mía, como un compromiso, porque el colegio es parroquial y el colegio me pide que sea como nexo entre colegio y la parroquia y la verdad que es muy difícil, yo no se como hacerlo todavía. La

religión en este siglo se vive muy individualista y no es la religión que cristo fundo, pero con el liberalismo cada uno hace las cosas según su parecer.

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

20. ¿Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?
21. ¿Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?
22. ¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

### **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

23. ¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Desde mi lugar siempre está la disposición para acercarme a los alumnos y hablar con ellos de lo que necesiten, ver alguna temática en particular, acercarnos a la parroquia y tener siempre presente el mensaje de Jesús, enseñarles sobre lo que es la sociedad de hoy y cómo deben actuar ellos.

24. ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bullying, planteamientos agresivos, etcétera.)

Incluimos las temáticas que sean necesarias, o de acuerdo a lo que los chicos propongan. Muchas veces son ellos mismos los que vienen con dudas, o con un tema que resulta interesante tratar en el curso, o por situaciones que se dan en el colegio, y sí hemos tenido temas relacionados a las burlas, a las enfermedades, al alcoholismo, la drogadicción.

### **DIMENSION 7. TICS**

**25.** Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

Dentro de la gestión se utilizan las computadoras conectadas a Internet y entre el personal docente el mail. Algunas veces el celular para casos puntuales, o el teléfono particular.

**26.** ¿Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? ¿De qué forma?

Si, usamos el mail en la comunicación interna y a veces celular, teléfono.

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

Seguro que sí, yo estoy todo el tiempo conectada y el haber incorporado el uso del correo electrónico me facilitó mucho el contacto con la institución y con mis compañeros.

**28.** ¿Cree que seria necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

No creo que sea necesario, porque todavía tenemos muchas cosas para aprender a utilizar.

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

En la escuela hay computadoras, sonido muy bueno, DVD, yo personalmente trabajo mucho con el SUM, paso películas a los alumnos, y no hablaría de resistencia en la incorporación pero no se si todos los profesores están capacitados para el uso de esas tecnologías y tampoco sé si realmente les interesa aprender a utilizarlas. Creo que la tecnología va a ser la modalidad

en la que vamos a educar a los chicos. Habría que empezar a aprovechar los recursos que tenemos e incorporar el uso.

## **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION: Preceptor**

**ANTIGÜEDAD: 19 años**

## **DIMENSIONES**

### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

1. En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

Están siempre los canales informales. Y en algunos casos quedamos sin comunicación. Esperamos las cosas y no llegan. Predomina lo verbal.

2. ¿Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

Felicitaciones nunca. Si te equivocas si te marcan, lo que estás haciendo mal o te falta. Te lo marcan los directivos.

### **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

3. Podría explicarme ¿Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

Ahora se está utilizando el mail y un cuadernito que tenemos nosotros en preceptoría donde anotamos algunas de las cosas que nos informan. Que a

veces leo y a veces no. No es el mismo que está en la sala de profesores. Esto lo manejamos en la parte de preceptoría por ejemplo, si los directivos nos dicen algo verbalmente, lo anotamos en el cuaderno para no olvidarnos. Para asegurarse que llegue a todos dirección manda mail.

4. ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

Más o menos. Digamos, que es más efectivo así verbalmente. Aunque, sería bueno que se complementaran con otros, por ejemplo reuniones.

5. Coménteme ¿cómo utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

Entre nosotros nos dejamos anotadas las cosas en el cuaderno, puede ser que lo deje el preceptor de la tarde y nos fijamos para lo que se entrega en la mañana. En el caso de que algún directivo tenga algo para comunicar, se lo puede decir a un preceptor, y ese lo anota en el cuaderno, y así. Las cosas obvias no hacen falta anotarlas digamos.

6. ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna? ¿Cuales serian?

Algunas reuniones a las mañanas cuando empezaba el día con los directivos en su momento se hacían, ahora ya no. Me gustaría que existieran estas reuniones, era mucho más fácil.

Memos diría. Yo trabajé en otro lado, y te daban un memo por la mañana y te daban lo que debía estar listo en el día, sin importar como lo hagas.

7. ¿Usted cree que la comunicación interna en esta institución pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿como explica la circulación de la información?

Sí. Rumores también. Depende del rumor como influye. Tienes que ver que más del 90% son mujeres, los varones manejamos las cosas de otra manera, si tienes algún problema lo decís en el momento, pero las mujeres son más problemáticas.

Antes de que corra alguna noticia oficialmente también la empiezan a transgredir, distorsionar.

**8.** Podría explicarme ¿cuáles barreras, cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)

Depende, digamos. Los ruidos en reuniones es cuando están los chicos. Aparte yo hago muchas cosas de secretaría, eso también influye en la comunicación y demás, yo hace mucho que pido un manual de procedimiento para mis tareas y yo no sé digamos acá cuál es mi responsabilidad o qué puesto ocupo.

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

**9.** ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, usted que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución.

Los preceptos de la parte cristiana diría. Si alguien ingresara primero le manifestaría digamos como es el trato con los chicos, como hemos sido siempre. Hace 20 años que estamos acá y tenemos una manera de trabajar con los chicos. Y en cuestiones organizativas hablarlo, a veces hay discusiones pero no significa nada, digamos la mayor parte de la vida la hemos pasado acá. Se tratan, se hablan las cosas, como una pequeña familia, esas cosas le diría.

**10.** Me explicaría ¿Como considera usted que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?

Lo que pasa es que hay profesores que se enojan entre sí y se llevan agua a su molino digamos, entonces a veces es complicado. Hay un clima más de tipo familiar, digamos, que no se separan las cosas digamos de lo que es el trabajo y lo que es familiar. Puede llegar a perjudicar el trabajo, pero en preceptoría no. Uno porque somos menos y otra porque también nos juntamos fuera del trabajo, buscamos generar espacios. Digamos que son 20 años y ya conocemos las familias, hijos, cosas así.

**11.** ¿Como piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

Hay cuestiones que sí beneficia y otras entorpece. Si es algo oficial sí entorpece. Lo hablado va bien, y en otras cosas de documentos oficiales y además necesitas la parte formal.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

**12.** ¿La institución cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

No, solía haber alguna vez, y después se fue cambiando y no se volvió a generar.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

**13.** ¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares? (aulas, horarios).

**14.** ¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?

15. ¿Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?

16. ¿Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución?

17. ¿Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento?

### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

18. ¿De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución incide sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

La información disponible a mí me llegó siempre tarde. Por ejemplo si llegó una nueva circular y no se informó y no la leíste hay trabajos que vuelven de vuelta, se tiene que volver a hacer dos veces el mismo trabajo. Registros casi no los hago yo, o sea, paso listas, y después me ocupo de tareas de secretaría.

No es mi trabajo, no es mi función pero lo hago, tenes la institución y lo instituido digamos. Porque una vez lo hice, digamos que después quedó. Y ya no planteo más nada. Se da por supuesto que lo tengo que hacer, y si no lo hiciera me regañarían.

19. ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

Sí, existe un buen clima. Pero no creo que influya en el compromiso, digamos, depende del que tiene ganas de trabajar, si vos tenes la obligación lo haces, independientemente del clima.

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD/ EQUIPO DE CONDUCCION)

20. Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?
21. Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?
22. Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

#### **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO/FACTORES EXOGENOS**

23. ¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Si, por ejemplo el uso del Facebook. Digamos, las inquietudes que surgen y demás se comunican por medio del Facebook que creamos nosotros. Y publicamos por ahí cuestiones importantes como fechas de exámenes. Ahora lo maneja dirección directamente a este Facebook.

24. ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bulling, planteamientos agresivos, etcétera.)

Se va viendo. Depende, pero puede ser que se incorporen cuestiones que inician desde la inscripción, a cuestiones académicas, alumnos nuevos, se evalúa la parte psicológica, y ello se hace en reuniones.

#### **DIMENSION 7. TICS**

25. ¿Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

Email, Internet. Siempre están los profesores entre los que son más afines que se comunican por el whatsapp. El mail o directamente por teléfono.

**26.** ¿Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? ¿De qué forma?

Si se utilizan. Por ejemplo si hay una persona que sabes que está en su oficina se usa el teléfono. Y así se le comunica, o sino por mensaje de texto, o cosas así.

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

Sí, un poco. Pero también tenes que tener en cuenta que antes teníamos un solo turno y ahora son dos, y hay veces que no compartimos horarios y ni te ves salvo en una reunión, y en estos casos seguimos con el cuaderno, mensaje de texto o llamas desde tu casa a la escuela para decirle algo. Lo más oficial es el cuaderno digamos. Generalmente no te preguntan evidencias de cómo comunicaste tal o cual información, no hay un protocolo digamos, no hay un canal formal, es algo que nosotros decidimos hacerlo. No hay nada establecido.

**28.** ¿Cree que sería necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

No, simplemente tratar de que sean más efectivas.

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

No, básicamente diría que a veces el problema es que hay algunos que no revisan. O te llegan a cualquier hora. Entonces vos te vas y mandan un mail y no estás seguro de que lo revisen, a veces te mandan mail incluso un sábado. Hay cuestiones que deberían ser más cara a cara, hablar con los preceptores por la mañana y sería más efectivo y menos frío que un cuaderno.

## **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION: Preceptora**

**ANTIGÜEDAD: 15 años**

## **DIMENSIONES**

### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

1. En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

Y hasta el año pasado era un poco revolucionaria. Porque nos manejábamos de forma oral, hasta que nos dimos cuenta de que necesitábamos algo escrito. Entre los preceptores, un cuaderno de preceptores. Entre preceptores y docentes es por teléfono o es cara a cara. Comunicaciones que en general se dan en horarios fuera del laboral. Y entre directivos y docentes a través del cuaderno de profesores.

2. Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

Lo más común es comunicar cambios de horarios. Entre docentes y preceptores. Por teléfono. Se repite la comunicación, nos avisa a nosotros, y los obligamos también a que le digan a los directivos. Es decir, debe comunicar a ambos.

### **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

3. Podría explicarme ¿Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

Está el cuaderno, el mail. Y también tenemos la pizarra aquí en la preceptoría, que sería una síntesis de lo que se avisa por el cuaderno de comunicado. Se repite lo comunicado y que es fácil de escribir.

4. ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

Sí. Los considero efectivos.

5. Coménteme ¿cómo utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

Utilizamos todos. Porque siempre hay una información que quedó en el cuaderno y no está en la pizarra tiene que estar sí o sí en el cuaderno.

6. ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna? ¿Cuales serian?

El oral me parece perfecto. Mientras más mejor por supuesto. La comunicación está presente todos los días, y para esos profesores que vienen una vez por semana o dos veces por semana nos deben avisar a nosotros cualquier cambio que somos los que estamos todos los días.

7. ¿Usted cree que la comunicación interna en esta institución pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿como explica la circulación de la información?

Sí. A veces los alumnos vienen y nos comentan a los preceptores que un profesor faltará, y esa información primero deberíamos tenerla nosotros antes que los alumnos o nos deberíamos informar por medio del mismo docente y no por los alumnos. No es chocante, pero sí deberíamos saberlo nosotros antes.

8. Podría explicarme ¿cuáles barreras, cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información? (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)

Y, el cuaderno a veces se pierde, porque queda tapado de cosas. O sea, la información estaba pero se perdió con el cuaderno que a lo mejor apareció al tiempo. Sí, en las cuestiones que se comunican de boca en boca en el pasillo a veces se entorpecen por los ruidos, aunque en general al final quedan por escrito.

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

9. ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, usted que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución.

Es una escuela parroquial. La comunidad educativa católica, así se transmite. Tenemos una guía teológica, con los pilares de la iglesia cristiana religiosa católica. Y una cultura familiar, se forma al alumno para que transmita sus conocimientos a sus familiares.

10. Me explicaría ¿Como considera usted que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?.

Sí, porque cada reunión está abocada con una oración. Siempre tiene una comunidad. Y también entre nosotros hay un clima familiar porque nos conocemos desde hace muchos años.

11. ¿Como piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

Beneficia. Hemos progresado muchísimo, este ida y vuelta de evaluar la praxis ayuda mucho. Reuniones de los preceptores con los directivos tenemos cada quince días y ahí evaluamos como van las cosas, que problemas hemos tenido.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

**12.** ¿La institución cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

Sí. Está en dirección en una cartelera.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

**13.** ¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares? (aulas, horarios).

**14.** ¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama? Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?

**15.** ¿Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución?

**16.** ¿Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento?

#### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

**17.** ¿De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

Positivamente. Porque si no hay un ida y vuelta de información no funcionaría como institución. Y el hecho de que la comunicación sea verbal no me entorpece mi trabajo porque tomo nota o lo anoto en el cuadernito.

18. ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

Sí. Es un clima más familiar.

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

19. ¿Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?

20. ¿Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?

21. ¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

#### **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

22. ¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Sí, cambios del contexto sí. Si hay alguna situación problemática a resolver lo tomamos, y hacemos como un proyecto de cambio entre los preceptores.

23. ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bulling, planteamientos agresivos, etcétera.)

Más que todo la realidad de los chicos, a donde se mueve, grupo de amigos, como por ejemplo alcoholismo. Entre los preceptores lo hablamos y generamos un proyecto con profesores. En este caso lo hablamos de forma oral pero se va a concretar con una obra de teatro de drogodependencia.

## **DIMENSION 7. TICS**

**24.** Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

Email. Pero cada uno utiliza su mail personal. Celulares entre nosotros para comunicarse.

**25.** Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? De qué forma?

Los mails se utilizan para todo tipo de comunicación. Digamos, eso más que todo.

**26.** Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? En qué sentido?

Sí, o sea. Lo que más se utiliza es el mail, pero también dependemos mucho del teléfono porque sabemos que hay profesores que no lo controlan mucho. Y abren el mail una vez por mes, entonces se enteran ahí lo que tendrían que haber hecho 15 días atrás.

**27.** ¿Cree que seria necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

No. Personalmente diría lo que te comentaba, que profesores algunos no controlan los mails y eso puede ser un problema, en tal caso se lo llama por teléfono si no da respuesta.

**28.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

No, no creo que hubo resistencia digamos. El profesor que manifiesta esto abre su campo de acción digamos y manifiesta que necesita ayuda o apenas se abra un cursito yo voy. Digamos que están abiertos al cambio. Una

vez se dio un curso en la escuela, pero después quedó en cada uno, sino también está el cuadernito de talleres pedagógicos que se dictan en distintos lugares y desde la escuela se le da el espacio para que se capacite.

### **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION: Profesor** (sociología y antropología)

**ANTIGÜEDAD: 2 años**

### **DIMENSIONES**

#### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

1. En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

Yo la verdad que no sé si es falta de objetividad o que llevo relativamente poco tiempo, pero lo veo bien. Hay mucha informalidad, pero lo sumo al tamaño del colegio, digamos, estoy en un colegio más grande y como que no queda otra, por una cuestión organizativa más que todo.

Digamos, personalmente es la vicedirectora la que más se comunica, que también es nueva, es la que manda mail y más se mantiene en contacto con todos los docentes.

Y a nivel profesores la comunicación es más personal, vía mail o sino cuando sabemos los horarios en los que estamos hablando o dejamos dicho a los preceptores para que les digan.

2. ¿Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

Actividades sobre todo que puedan involucrar a los chicos. Cuando voy a tener clase o no porque los chicos se vean afectados con esas actividades. O algún curso, más que todo eso. Si hay algo para ver de crítica o cuestiones así es más que todo verbal.

Por ahí la única comunicación necesaria que se comunica en el cuaderno de comunicado, es cuando la directora o la vice no pueden estar y dejan a un profesor a cargo. Un nombramiento así en el momento.

## **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

**3.** Podría explicarme ¿Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

El cuaderno de comunicados está, pero no quiere decir que lo lean. O sea, el cuaderno está, queda en cada uno si lo lee o no.

Creo que no hay que firmar, digamos, nunca me dijeron que así tenía que ser al menos, se dejan las notas y se supone que cada uno lo consulta. Yo que voy una vez por semana lo veo, y tengo que ir leyendo para atrás como para ver que hubo.

Vía mail también en algunos casos. Reuniones a principio de año y fin de año, o puede haber por área o para organizar alguna cuestión en particular, pero no es tanto. Si yo quisiera decir algo, o algún proyecto lo hablo directamente con la vicedirectora.

**4.** ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

Digamos, teniendo en cuenta mis necesidades particulares que voy ahora una vez por semana diría que sí.

**5.** Coménteme ¿cómo utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

El cuaderno cuando voy lo chequeo para ver las novedades. El mail también se utiliza mucho para comunicarnos. Con los preceptores es más que todo verbal. Mi costumbre es ir con tiempo así los saludo y me comentan si hubo o hay alguna novedad.

Hubo un caso de que un chico dejó de ir, y yo digamos que me enteré en el aula por los alumnos que no iba más, y no me había dicho nadie, y después sí me acerqué a los preceptores para preguntarles bien como era el tema. Además es un colegio relativamente chico, así que cualquier cosa que sucede se sabe.

**6.** ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna? ¿Cuales serian?

La verdad que por mí necesidad no he tenido momentos donde piense que me falta otra forma. Hay un profesor que a partir de este año se encargó de las cuestiones legales de los profesores, y si no se lo ve hay un cuaderno donde se le deja anotado. Digamos, eso fue bueno.

**7.** ¿Usted cree que la comunicación interna en esta institución pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿como explica la circulación de la información?

Sí. Si surgen rumores. Incluso antes de las comunicaciones oficiales surgen distorsiones. Por ejemplo ahora que cambió el representante legal, no se lo presentó oficialmente, ni lo he saludado, ni nada formal. Han dejado anotado sus horarios, como que si cada uno lo quiere ver queda en cada uno, algo así.

La señora de limpieza te pone al tanto de las noticias, cuando uno viene de afuera algo sirve, pero yo digo, hasta acá lo tomo y otras cosas no. Demasiado chusmerío digamos.

8. Podría explicarme ¿cuáles barreras, cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)

A veces un poco el ruido.

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

9. ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, usted que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución.

En comparación con otros colegios, es un colegio muy cálido. Desde el primer día que yo fui para la entrevista. Para darle un nombre diría que es inclusivo, con un clima muy familiar.

10. Me explicaría ¿Como considera usted que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?

Bien, digamos, a nivel relaciones con los profesores diría que bien. Desde que yo estoy esta articulación curricular y de materias y cosas así se da muy naturalmente. Y también cuestiones que se hacen en conjunto, como prestarle media hora o cuestiones por el estilo.

11. ¿Como piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

La verdad no lo sé, no lo había pensado. Creo que puede ser, por ahí que el hecho de que rija la informalidad pueda ser perjudicial o generar problemas. Eso de que decir, yo le avisé a tal, o tal me dijo y que no esté muy

claro quien avisó a quien. No con problema, pero si hubiera un problema sería un problema.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

**12.** ¿La institución cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

Para mí está bastante clara la función de cada uno. Pero no, no es que alguien viene y te lo muestra, o que esté en algún lado determinado, al menos que yo sepa.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

**13.** Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares (aulas, horarios).

**14.** ¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?

**15.** ¿Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?

**16.** ¿Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución?

**17.** ¿Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento?

#### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

**18.** ¿De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

Por ejemplo el cambio que se ha dado de que justo hace poquito cambiamos de representante legal y no se presentó formalmente o cara a cara a quien va a cubrir el puesto, sobretodo en cuestiones concretas como cuando uno falta por enfermedad. El lío que hay que hacer, en el colegio teníamos como reglamento avisar al colegio y también avisar al representante legal, y ahora si tuviera que hacerlo tendría que preguntar teléfono, mail y demás.

**19.** ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

Sí, es muy bueno. Incluso con profesores que nos vemos poco. Sí, en mi caso, el hecho de viajar hasta allá viviendo en Córdoba, no quisiera dejarlo, no es que no me cueste, pero lo hago con gusto. Me siento muy cómodo.

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

**20.** ¿Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?

**21.** ¿Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?

**22.** ¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

## **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

**23.** ¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Sí, el año pasado fue el tema de las adicciones, no creo que sean más que en otros colegios, pero nos ha tocado que en clases vienen chicos que han ido alcoholizados o drogados. Digamos, se dio y lo hablamos en sala de profesores, y la vice que va en uno de los recreos digamos lo hemos charlado. Por ahí salen cosas informales y por ahí salen temas como estos.

Al final no se hizo, pero si bien este es un grupo donde toman la mayoría, hemos compartido mucho en clase, desde la sociología y la

antropología hemos terminado hablando temas de ellos y a mí me parecía necesario hablarlo.

**24.** Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bullying, planteamientos agresivos, etcétera.)

No sé si está bien pero siempre comparo. En otro colegio donde estoy tienen muy de punta la tecnología, y tienen hasta aulas con pizarra digital. Y es más fácil porque los chicos hasta tienen netbook. Entonces el cambio de un colegio a otro es bastante considerable. Si bien acá tienen su sala de computación, son poquitas máquinas y bueno, justo cuando yo quería utilizarlas para no aburrirlos tanto se rompió el equipo de sonido.

El tema celular es medio complicado. Pero a veces también aprovechando los celulares y el Internet que tienen les puedo dar para que busquen algo en particular, pero no tanto porque no quiero entusiasmarlos o alentarlos porque a veces es peor el remedio que la enfermedad, pero sí, es un tema.

## **DIMENSION 7. TICS**

**25.** Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

Los mails sobretodo. Y también el teléfono.

**26.** ¿Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? ¿De qué forma?

Sí, la mayoría de las comunicaciones las hace la vicedirectora por mail.

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

Sí, cada una aporta lo suyo. Aunque no es que se observe descomunadamente en este caso. Ya que predomina mucho lo hablado.

**28.** ¿Cree que sería necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

Mira, justo de eso que me había pasado eso de que se rompió el DVD y el equipo de sonido. Por ahí sería bueno que los recursos estén cuando uno lo necesite. Aunque fue justo una casualidad y a las dos semanas lo habían arreglado.

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

Yo los profesores que conozco, nunca han dicho nada en contra del mail. A veces si vuelves un día tarde de noche y tenes actividad a la mañana temprano es un poco complicada la comunicación, pero yo en mi caso trato de mirarlo todos los días. Y a veces eso de estar de un lado a otro puede ser medio complicado.

### **DATOS DEMOGRAFICOS**

**CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION: Docente de Historia**

**ANTIGÜEDAD: 20 años**

### **DIMENSIONES**

#### **DIMENSION 1. INTRODUCTORIA.**

**1.** En términos generales, ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?

Es mala. Porque es muy informal. Y no hay una interrelación entre la comunicación y la organización.

2. ¿Sobre qué temas se suele comunicar usualmente? (ejemplo, sanciones, felicitaciones, cambio de aulas/horas, objetivos, inducción a los valores de la escuela, como son comunicados los cambios)

Las cuestiones más comunes que se comunican son cuestiones de horarios, de tareas o aspectos que afecten los horarios o actividades de los alumnos principalmente. Es decir, principalmente cuestiones funcionales, del día a día.

Las cuestiones más importantes como de los objetivos de la escuela son a fin de año, pero sin retroalimentación.

## **DIMENSION 2. REDES/CANALES.**

3. Podría explicarme ¿Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)

En la sala de profesores se encuentra el cuaderno de comunicados. Y también se utiliza mucho el mail para las comunicaciones, por parte de la vicedirectora.

4. ¿Usted considera que estos canales son efectivos/suficientes para la transmisión de la información?

No. Debería haber más reuniones. Por lo menos parciales. Para tener más claro el rumbo de la escuela y sus problemáticas.

Además, también sería importante como la clasificación de las comunicaciones, por ejemplo, en el libro se dejan feliz cumpleaños así como todos los asistentes que fueron a una despedida, el último caso fue el del representante legal, es decir, no tienen nada que ver las informaciones y los

asistentes a una despedida que es optativa ir; es como un mensaje subliminal que genera malestar.

No hay un modo de llegada digamos, y uno se suma a la indiferencia. En su momento se lo planteaba al representante legal y él escuchaba pero hoy en día no. Ni siquiera hubo una presentación formal del nuevo representante.

**5.** Coménteme ¿cómo utiliza usted estos canales en el desarrollo de sus actividades?

Mirar el mail, también el cuaderno. Y realizar mis autoevaluaciones. Antes nos evaluaban, ahora directamente nos mandan un formulario para realizar autoevaluaciones, pero por más que uno las complete con toda la dedicación y demás, no hay una devolución. Una retroalimentación o un diálogo de devolución.

**6.** ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna? ¿Cuales serian?

Reuniones de personal. Y darle un mejor uso al mail (que sea de ida y vuelta). Además, los mails que se utilizan actualmente son los personales, y se mezclan cuestiones de trabajo con las propias que nada tienen que ver (digamos que no es lo apropiado).

**7.** ¿Usted cree que la comunicación interna en esta institución pasa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye sobre el éxito de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿como explica la circulación de la información?

Totalmente. Corren muchos rumores, además, detrás de la dirección hay un espacio donde los docentes se juntan a fumar, y la directora también suele ir. Además, se encuentra atrás de la dirección, entonces, hay quienes fuman y algunos que generan una mayor afinidad con la directora, ergo, acceden a mayor información, o al revés.

8. Podría explicarme cuáles barreras, cree usted que existen dentro de la escuela que obstaculizan la transmisión de la información (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)

Primero y principal el malestar, o la mala predisposición de estos mensajes subliminales y malas actitudes como te comentaba. Y por supuesto que hay interferencias en las reuniones de pasillo y también interferencias en el cuaderno como eso de los feliz cumpleaños, o cuestiones que no son pertinentes al trabajo.

Otro problema es que cada uno no cumple su rol. Y tampoco muchos lo tienen en claro, porque las cuestiones se dan día a día y como van surgiendo se van resolviendo.

### **DIMENSION 3. CONTEXTO INTERNO**

9. ¿Puede explicarme cómo es la cultura en la escuela, qué valores y creencias reconoce, qué normas la rigen? ¿Cómo definiría usted la cultura de la institución? (costumbres, los valores, los rituales, normas, etc.). Por ejemplo, si algún integrante ingresa a la institución, usted que cosas le diría para familiarizarlo con la cultura de la institución.

La definiría como una cultura Light. Informal. Relajada, del día a día. Donde predomina la informalidad, sobretodo aquellas cuestiones que deben correr por canales formales.

10. Me explicaría ¿Como considera usted que esta cultura -que es particular de la escuela- incide en el clima de trabajo, el modo de relacionarse con los demás integrantes, el modo de desempeñar su trabajo?.

En la falta de motivación. Malestar. También en la calidad educativa. Porque formalmente a los directivos no se les llega y también hay críticas que las toman personales, pero todo es parte de lo mismo.

11. ¿Como piensa usted que esta cultura beneficia o perjudica el desarrollo de la comunicación interna?

La perjudica.

#### **DIMENSION 4. ESTRUCTURA**

12. ¿La institución cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento este organigrama?

No. O sea, se sabe cuales son las jerarquías, pero no hay nada formalizado o que sea de público conocimiento.

(SOLO A DIRECTORES y REPRESENTANTE LEGAL).

13. ¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares (aulas, horarios).

14. ¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?

15. ¿Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?

16. ¿Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas específicas de la institución?

17. ¿Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento?

#### **DIMENSION 5. MOTIVACION, VINCULOS. CLIMA**

18. De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución influye sobre su desempeño en el trabajo? (información disponible sobre su función, los cambios).

Influye mal. Aunque mucho también depende de la forma de ser de la persona. En mi caso me genera mal humor y descontento. La información que circula no sirve para poder mejorar.

**19.** ¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los miembros de la institución? ¿Como es ese clima de trabajo? ¿Como este clima de trabajo influye sobre el compromiso con la institución?

Más que todo hay un clima familiar. Pero no es un clima sano, o agradable. Según yo lo veo en general no es bueno. Y el compromiso queda en cada uno, pero si sos de esos que son amigos o tienen o mantienen ese clima familiar más cercano con las autoridades es obvio que no lo vas a vivenciar como malo (si sos de los “amigotes”).

(SOLO A MAXIMA AUTORIDAD)

**20.** ¿Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?

**21.** ¿Como buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?

**22.** ¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?

## **DIMENSION 6. CONTEXTO EXTERNO**

**23.** ¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto (por ejemplo tendencias entre los adolescentes) en el desarrollo de actividades?

Estas cuestiones sobretodo se notan porque se ha deteriorado la situación económico-social. Y en algunos casos se pueden realizar adaptaciones curriculares. Pero como docentes es muy difícil poner límites, ya que no hay reglas claras ni para los docentes ni para los chicos, no sólo en el uso del celular, sino por ejemplo, en el recreo, que tienen la mesa de ping pong, también antes estaba el mete gol. O en las horas libres se tiran las chicas a tomar sol en las escaleras, y no es algo que nadie ve, o sea, sucede a la vista de todos, pero nadie dice nada. No hay límites, y después uno tiene la intención de dar una clase de historia, imagínate.

Estas cuestiones deberían incorporarse para un fin educativo pero tampoco tenemos la infraestructura necesaria, dónde desarrollar las actividades en la organización.

**24.** ¿Que tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución? (Por ejemplo: el uso de las TICS, el uso de celulares, o problemas recurrentes que indiquen que es necesario un cambio, bulling, planteamientos agresivos, etcétera.)

Sobretudo adecuar metodologías de enseñanza, por la falta de lectura por ejemplo. Es necesario hacer reajustes al PEI (digamos, deberían readecuarse, y en función de ese marco hacer un proyecto áulico cada uno). Como no hay un PEI armado ni ningún lugar donde uno pueda contemplar las cuestiones como las mencionadas, no se sabe para qué lado va la organización.

#### **DIMENSION 7. TICS**

**25.** ¿Cuales son las tecnologías de información que utilizan dentro de la gestión escolar? (email, celular, computadora, Internet)

Mails y teléfono.

**26.** ¿Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna? ¿De qué forma?

En todo. Para cuestiones de funcionamiento diario. Como por ejemplo, mañana no hay clases, etc., como te decía, cuestiones de funcionamiento.

**27.** ¿Cree que la incorporación de las TICS ha contribuido a mejorar la comunicación interna? ¿En qué sentido?

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

No. No particularmente. Se usan en el modo que explicamos previamente, no es que están consideradas especialmente, y por otro lado, se usan en cuestiones básicas del día a día.

**28.** ¿Cree que sería necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?

No, no creo que este sea el problema. Para empezar se deberían utilizar mejor los canales actuales, y se deberían generar los nuevos canales formales.

**29.** ¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?

No. Me parece que no saben aprovechar la tecnología, pero porque no han generado la rutina.

Y como un comentario personal, se debería mejorar la organización para mejorar la comunicación. Sería bueno que lo que esté organizado o consensuado se cumpla. O también que si se trabaja en equipo, no se pueden salir con personalismos.

A continuación organizamos por dimensión todas las respuestas obtenidas en las entrevistas. De este modo el cuadro que presentamos permite observar todas las respuestas obtenidas para una misma pregunta.

Pregunta	Nombre	Cargo	Antigüedad	Respuesta
<b>Dimensión 1: INTRODUCCIÓN</b>				
Pregunta 1	En términos generales ¿qué opina usted sobre la comunicación interna en la escuela?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Observa demasiada comunicación informal. Con predominancia de lo verbal. Manifiesta descontento. "Esperamos la información y no llega"
2	Ivana	Preceptor	15 años	Observa predominancia de lo verbal, pero mejorando de un año a otro.
3	Camila	profesora	3 años	A su criterio la comunicación interna podría mejorarse. Manifiesta que las autoridades están cercanas.
4	Daniel	Profesor	2 años	Presenta conformidad con el sistema de comunicación. A su vez hace referencia a que la informalidad de la misma se

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

				corresponde al tamaño de la escuela.
5	Carolina	Profesora	8 años	Manifiesta que la comunicación interna en términos generales ha mejorado, con los directivos sobretodo se muestra conforme.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Manifiesta que la comunicación es mala, porque es de carácter informal y no existe interrelación entre la comunicación y la organización
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Manifiesta que la comunicación ha ido cambiando, y que su organización oscila constantemente por lo que no la define de un modo.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que siente comodidad respecto del sistema de comunicación interna actual aunque también reconoce la complejidad del sistema de comunicación que se da en el sector secundario ya que los tiempos de los actores institucionales son dispares y para transmitir la información a las autoridades se invierte mucho tiempo "se renueva demasiado el personal en un día debido al cambio de turnos"
9	Roberto	Representante legal	12 años	Considera la comunicación interna como nuclear de las organizaciones educativas y que es necesaria que la misma sea fluida para poder generar "una comunidad de aprendizaje". Por su parte manifiesta que debe haber una comunicación fluida para poder mejorar el proceso, en su intención pretende apuntar más a lo personal más que a los medios.
10	Mariano	profesor	7 años	Considera la comunicación como un sistema complejo, pero lo atribuye a la complejidad misma que acarrea la institución a lo largo de su historia
11	Mónica	Directora	32 años	Considera la comunicación interna como buena, y reconoce que existen inconvenientes en la misma pero les resta importancia y les atribuye a la cantidad de actores institucionales que trabajan.
12	Silvia	Profesora	4 años	Considera la comunicación como necesaria y que sería y que podría mejorarse, pero que para ello se requiere tiempo del cual muchas veces no se dispone
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Considera la comunicación como adecuada. "No hay fallas persistentes en las que uno diga que no se puede trabajar a causa de eso. "
14	Norma	portera	8 años	Manifiesta que ha habido graves inconvenientes en cuanto a la comunicación pero que actualmente el proceso se encuentra mejor, y que se puede seguir mejorando.
Pregunta 2	¿Sobre qué temas se suele comunicar usualmente-?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Comunican desviaciones y errores respecto de las tareas del personal. No hay reconocimientos "felicitaciones nunca"
2	Ivana	Preceptor	15 años	Cambios de horarios principalmente. Es decir, se observa la predominancia de comunicaciones de las actividades del día y cuestiones cotidianas.
3	Camila	profesora	3 años	Cuestiones diarias y cotidianas relacionadas a las actividades escolares.
4	Daniel	Profesor	2 años	cuestiones relacionadas a las actividades con los chicos

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

5	Carolina	Profesora	8 años	Comunican cuestiones de tipo funcionales diarias.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Se comunican cuestiones funcionales del día a día, horarios y tareas o actividades de los alumnos, los objetivos son a fin de año pero de ello no hay retroalimentación
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Se comunican cuestiones funcionales del día a día. Manifiesta que entre docentes y directivos hay comunicaciones que se pierden.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Se comunican cuestiones relacionadas al desarrollo diario. Manifiesta que las cuestiones específicas se dialogan en privado. Y que información de tipo objetivos o valores se transmiten en reuniones donde se encuentre todo el personal.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que raramente realizara felicitaciones de su parte a otros actores de la institución. En su momento trató de incorporarse a una persona encargada de la temática de la comunicación pero esta idea no se concretó. En cuanto a la comunicación de valores, eso queda a criterio de cada uno, pero actualmente se intenta incorporarlos en un manual de procedimientos.
10	Mariano	profesor	7 años	Se comunican cuestiones variadas pero primordialmente relacionadas a las actividades diarias. Aunque manifiesta que dependiendo de la circunstancias pueden generarse comunicaciones específicas.
11	Mónica	Directora	32 años	Se comunican principalmente las cuestiones de tipo cotidianas tales como horarios. Manifiesta que las sanciones y llamados de atención son de manera personal.
12	Silvia	Profesora	4 años	Se comunican cuestiones del día a día como modificaciones de horarios, reuniones, etc. Por otro lado, manifiesta que tanto para las sanciones como felicitaciones no se han reunido.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que lo habitual de las comunicaciones son cuestiones del día a día, funcionales, de horarios, cambios de curso.
14	Norma	portera	8 años	Suele comunicarse sobre reservas del SUM, o utilización del playón. Desde dirección se comunican los cambios de horarios o la visita de alguien en particular.

**Dimensión 2: REDES, CANALES**

Pregunta 3	¿Cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Cuaderno de preceptores (distintos del de la sala de profesores). Mail con la dirección.
2	Ivana	Preceptor	15 años	Cuaderno de preceptores (distintos del de la sala de profesores). Mail con la dirección. Pizarra de preceptoria
3	Camila	profesora	3 años	Cuaderno de novedades, comunicaciones por mail, poco uso de paneles y esterillas.
4	Daniel	Profesor	2 años	Manifiesta que el canal que se utiliza es el cuaderno de comunicados pero su lectura queda a conciencia de cada profesor. También utilizan el mail. Reuniones prácticamente no, salvo cuestiones particulares. Y también, comunicaciones verbales.

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

5	Carolina	Profesora	8 años	Mail sobretodo. El cuaderno de comunicados, y también la utilización de conversaciones cara a cara. Manifiesta que aquellos docentes que posean más horas se verán beneficiados por la cercanía para entablar comunicaciones verbales.
6	Alejandra	Profesora	20 años	cuaderno de comunicados, mail para las comunicaciones por parte de la vicedirectora
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Cuaderno de comunicados, mail que se implementó el año pasado. Manifiesta que el uso del teléfono es casi nulo salvo algún cambio específico e importante. Por otro lado, comenta que los paneles de comunicación se utilizan principalmente para alguna cartelera en particular y que sería conveniente dejar más información para los docentes.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Cuaderno de la sala de profesores donde se dejan comunicaciones diarias para que los demás actores revisen. También el cuaderno de preceptores, para la comunicación que circula entre los mismos. Manifiesta que quienes generan las informaciones o son los emisores de estas informaciones son principalmente los directivos o preceptores. Para que los profesores puedan establecer vías de comunicación deben juntarse con los directivos que se encuentran abiertos a este tipo de comunicación aunque otras veces deben poner sus intenciones por escrito. Mail para reforzar las comunicaciones y la falta de revisión de los cuadernos. También manifiesta que el equipo de conducción se reúne periódicamente para abordar distintas temáticas.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que de su parte lo más usual es la comunicación verbal, pero de no ser así utiliza el correo electrónico. También comenta que cuentan con una página Web pero que la misma se encuentra en desuso, por otro lado tienen un face que puede utilizarse para la comunicación con los alumnos. En cuanto a la Directora, el canal utilizado es casi siempre escrito, por medio de notas, o con el cuaderno de comunicados. Fuera de eso no cuenta con algún formulario o medio previamente estipulado.
10	Mariano	profesor	7 años	Manifiesta que se utiliza el cuaderno de comunicados, el mail, reuniones actualmente.
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta primordialmente se comunican vía mail para mantener las comunicaciones actualizadas. Por otro lado, manifiesta que también se dejan notas escritas en el cuaderno de comunicados, no sólo para que se informen sino también por si desean dejar comentarios.
12	Silvia	Profesora	4 años	Manifiesta que se utiliza el cuaderno de comunicados, carteleras y que se ha incorporado desde al año pasado el uso del mail. También comenta que mantiene mucho diálogo con los distintos actores institucionales y que

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

				hay fallas pero que ha ido mejorando también.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que se utiliza el cuaderno de comunicados, mail para comunicarse entre los docentes y que ello ha sido positivo porque antes dependían de las horas laborales que pasaban en la escuela "por ahí si solo venís un día a la semana se complica para ponerte al tanto de todas las novedades, en cambio con el mail es mejor. "
14	Norma	portera	8 años	Utiliza el teléfono como el principal medio de comunicación, anotaciones y también el diálogo cara a cara. Manifiesta que hay un correo institucional para cada nivel pero no lo utilizan con ella.
Pregunta 4	¿Considera que estos canales son efectivos o suficientes para la transmisión de la información?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Mas o menos. Manifiesta la conveniencia de complementar con otros canales como reuniones.
2	Ivana	Preceptor	15 años	Sí los considera efectivos.
3	Camila	profesora	3 años	Considera que los canales están a disposición y que hay que profundizar en el aprendizaje acerca de su utilización
4	Daniel	Profesor	2 años	Según sus necesidades y la frecuencia con la que asiste a la escuela, las considera suficientes.
5	Carolina	Profesora	8 años	Considera que los canales son suficientes y que su efectividad está condicionada por el usuario.
6	Alejandra	Profesora	20 años	No cree que sean suficientes, debería haber mas reuniones parciales y plantear el rumbo de la escuela y sus problemáticas, manifiesta la necesidad de clasificar la información en el cuaderno de comunicados y no mezclar las temáticas de los comunicados.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Los considera suficientes en cantidad, pero no efectivos y plantea la necesidad de aprovecharlos mejor.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Sí considera los canales actuales efectivos, pero que por momentos pueden fallar debido a la extensión horaria y cambios del personal.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Considera que los canales no son del todo suficientes y efectivos. Cree que hay aspectos para mejorar, sobre todo en el nivel secundario donde esto se hace mas notable, ya que las cargas horarias son dispares, y la comunicación interna puede resultar dificultosa.
10	Mariano	profesor	7 años	Considera los canales suficientes y que las problemáticas de comunicación reconocen otras causales.
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que el mail es el más efectivo porque se deja constancia de la comunicación establecida y que el cuaderno depende de los horarios de los docentes.
12	Silvia	Profesora	4 años	Considera los canales actuales como suficientes. Manifiesta que es una falta de interés y no de canales cuando la información no ha llegado, ya que está disponible.

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

13	Gonzalo	Profesor	4 años	Considera los canales actuales como efectivos. "La información se transmite bien y ya queda en uno si se informa o no de lo que va pasando. "
14	Norma	portera	8 años	Considera que los canales de los que dispone son suficientes y que en caso de no estar en la escuela pueden comunicarse con ella vía Tel. o cel.
Pregunta 5	Coménteme, ¿cómo utiliza estos canales en el desarrollo de sus actividades?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Se dejan comunicaciones en el cuaderno respecto de actividades o notas diarias, incluso se anotan las comunicaciones verbales de los directivos.
2	Ivana	Preceptor	15 años	Utilizan todos los canales para las comunicaciones
3	Camila	profesora	3 años	El medio que mas utiliza es el cuaderno de comunicados y el mail
4	Daniel	Profesor	2 años	Acostumbra a llegar con tiempo a la escuela para poder conversar y enterarse de las novedades, a su vez chequea el cuaderno de comunicados.
5	Carolina	Profesora	8 años	Utilizan todos los canales para las comunicaciones diarias.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Manifiesta que revisa su mail y el cuaderno. También existe un canal de autoevaluación, que es parte del procedimiento escolar que el docente aplica sobre su propio desempeño. Desde un punto de vista negativo no existe feedback ni retroalimentación por parte de las autoridades que receptan la información.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Manifiesta que revisa su mail y el cuaderno para mantenerse informado respecto de las novedades.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que se vale de los presentes canales para comunicarse con los actores institucionales. También se ayuda a sus tareas con su propio cuaderno y manifiesta una propuesta de organización distinta para la institución a fin de evitar actuales inconvenientes que surgen en el desarrollo diario.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que su núcleo principal es el equipo directivo, en el caso de tener una reunión realiza un borrador para informar el orden y los temas del día, esperaba un rta por ese canal, para que los participantes de la reunión pudieran proponer sus temáticas o comentar que les parece la propuesta de la reunión. Así vemos que queremos hablar, porque no podemos tratar todos los temas juntos. A través de este medio desarrolla sus actividades teniendo presente las instancias de dialogo con la Directora.
10	Mariano	profesor	7 años	Manifiesta que revisa el cuaderno de comunicados cuando se encuentra en la institución y que el mail lo suele revisar en su hogar.
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que los canales los utiliza como un nexo para comunicarse con los distintos actores institucionales y refuerza cuando se requiere con reuniones. Por otro lado, manifiesta que lee cuaderno

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

				de comunicado es su canal institucionalizado.
12	Silvia	Profesora	4 años	Manifiesta que utiliza como recurso principal el mail y que cuando llega a la institución chequea el cuaderno de comunicados para enterarse de las novedades.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que se mantiene al tanto de las novedades revisando el cuaderno cuando llega a la institución y chequea el mail
14	Norma	portera	8 años	Manifiesta utilizar el teléfono principalmente y el diálogo cara a cara con directivos u otros.
Pregunta 6	¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Reuniones al comienzo de la jornada. Memos diarios.
2	Ivana	Preceptor	15 años	No. Con el oral es suficiente, aunque no descarta que pueda mejorar.
3	Camila	profesora	3 años	No necesariamente entre docentes sino incorporar un Newsletter como actividad para los alumnos que sirva para toda la comunidad escolar e incluso a los profesores.
4	Daniel	Profesor	2 años	Por su necesidad no cree que necesite otros canales para comunicarse
5	Carolina	Profesora	8 años	No. Manifiesta que los actuales son suficientes pero es necesario optimizarlos o incluso a los que están en desuso aprovecharlos.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Cree que deben existir reuniones sistemáticas de personal y darle mejor uso al mail, que sea un proceso de ida y vuelta. Plantea la necesidad de incorporar un mail institucional para no mezclar las cuestiones personales con las laborales en su mail de uso personal.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	No. Manifiesta que los actuales son suficientes. Pero propone que sería necesario incorporar más reuniones.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	No. Manifiesta que los actuales son suficientes y que las fallas reconocen otras causales.
9	Roberto	Representante legal	12 años	En cuanto a los alumnos manifiesta que sería bueno poder activar la página Web de la escuela para poder tener la información actualizada, plantea que esto incurriría en otros costos y personal especializado para mantenerlo. A nivel de comunicación entre docentes plantea el uso del correo electrónico y mensajes de texto, y la necesidad de acordar un canal formal entre los actores institucionales.
10	Mariano	profesor	7 años	No considera que deban existir más canales. Considera que los conflictos se originan por la desorganización, la falta de claridad en los roles y responsabilidades.
11	Mónica	Directora	32 años	No considera que deban existir más canales por que no hay quejas sobre desinformación. Además, manifiesta que los directivos refuerzan las comunicaciones con los docentes de manera verbal. También comenta que

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

				existen las carteleras pero que no generan el impacto deseado.
12	Silvia	Profesora	4 años	No considera que deban existir más canales sino optimizar la utilización de los actuales y generar más interés, aunque sí observa que existen pocas reuniones extra escolares y que sería conveniente tener más encuentros de este tipo.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	No considera que deban existir más canales "Con los que tenemos es suficiente y si hay fallas son propias de los errores humanos, no por otra cosa"
14	Norma	portera	8 años	Cree que no estaría de más utilizar un correo con ella, pero que en general puede comunicarse bien con sus compañeros.
Pregunta 7	¿Cree que la comunicación interna pasa por canales informales de tipo rumores o "chismes"? ¿Cómo influye en la comunicación?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Sí, rumores. Manifiesta que la problemática se debe por la predominancia del género femenino.
2	Ivana	Preceptor	15 años	Sí. Incluso manifiesta situaciones donde fluye de mal modo "a veces los alumnos nos comentan a los preceptores que un profesor faltará y esa información primero deberíamos tenerla nosotros antes que los alumnos"
3	Camila	profesora	3 años	Sí, chismes. Manifiesta que se debe a la predominancia de mujeres.
4	Daniel	Profesor	2 años	Sí, manifiesta que surgen rumores, e incluso antes de las comunicaciones oficiales la información se distorsiona. "la señora de la limpieza te pone al tanto de las noticias. Cuando uno viene de afuera, de algo sirve pero yo digo hasta acá lo tomo y otras cosas no"
5	Carolina	Profesora	8 años	Manifiesta que sí, pero que se dan como se sucede en cualquier organización. Observa que la comunicación puede verse afectada porque se mezclan cuestiones personales con las laborales.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Está totalmente de acuerdo respecto a la existencia de rumores, comenta que hay un espacio donde los docentes se juntan a fumar, e incluso la directora suele estar presente. Por ejemplo, en este caso donde los docentes que fuman se juntan en torno a este vicio, generan mayor afinidad entre ellos y al fin y al cabo las conversaciones que mantienen hacen que se enteren de cosas, rumores, e información de tipo "chisme"
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Manifiesta la existencia lógica de los rumores pero sin influencia para la comunicación
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Sí. Reconoce la existencia de los rumores pero como lógica de esta y cualquier tipo de organización y que por su parte intenta estar más cerca de los docentes a fin de disipar comentarios, dudas y generar un mayor acompañamiento.
9	Roberto	Representante	12 años	Manifiesta que hay mucha comunicación verbal pero

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

		legal		no cree que los rumores sean lo predominante en esta institución, comenta que hubo casos en los cuales la gente ha llegado a inventar información generando errores en la comunicación.
10	Mariano	profesor	7 años	Manifiesta que sí existen los rumores y que parte de esa informalidad es la causante de parte del desorden institucional que observa.
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que sí existen los rumores pero que por su parte buscan desalentarlas y desarticular el malestar a fin de esclarecer las comunicaciones.
12	Silvia	Profesora	4 años	Sí. Reconoce la existencia también de la comunicación informal y que podría perjudicar pero no como algo específico que sucede de modo constante en esta institución.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Sí. Reconoce la existencia de los rumores y "chismes" pero que ello no afecta gravemente a la institución.
14	Norma	portera	8 años	Reconoce que parte de la comunicación también circula por medio de rumores o chismes pero lo atribuye a las características propias del pueblo.
Pregunta 8	Podría explicarme, ¿qué barreras existen en la escuela que obstaculizan la transmisión de la información?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Ruidos en las reuniones. Falta de procedimientos, indicaciones.
2	Ivana	Preceptor	15 años	Cuaderno que se pierde por desorganización... reunte.... objetos. Ruidos en reuniones que se dan en pasillo.
3	Camila	profesora	3 años	Relaciona el término de barrera a la falta de uso de los canales disponibles. Como una limitación propia de las personas.
4	Daniel	Profesor	2 años	Manifiesta que una barrera puede ser el ruido.
5	Carolina	Profesora	8 años	Manifiesta como una barrera cuestiones de tipo edilicias, de espacios y recursos que se deben compartir entre distintos actores, y que ello perjudica el desarrollo normal de las tareas o puede retrasarlas.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Cree que la principal barrera es el malestar y la mala predisposición que generan ciertas situaciones, manifiesta que existen cuestiones no pertinentes al trabajo y que hay interferencias en el cuaderno y pasillos.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Manifiesta que la barrera principal que presenta la institución es la infraestructura actual, y que los materiales de la misma no son eficientes ya que el ruido entorpece la comunicación y el diálogo.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que como principal barrera existe la mala predisposición o actitudes erróneas por parte de los actuantes para generar las comunicaciones y ayudar a la circulación de la información. Da un ejemplo en concreto de un caso anterior que surgió entre los preceptores. También manifiesta como negativo según

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

				su parecer la disputa de poder con el control de la información y rivalidades.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que una barrera que obstaculiza la comunicación es justamente no respetar la comunicación entre directivos principalmente, lo cual lo plantea como un aspecto que es parte de la cultura de la institución, los directivos no tienen una agenda o un listado para abordar o reflexionar los temas con anticipación en lugar de encararlos de un momento a otro o con interrupciones. Otra barrera es la relativa a las problemáticas edilicias, lo que genera una incomodidad porque se molestan entre ellos en tiempo de trabajo.
10	Mariano	profesor	7 años	Manifiesta que el edificio no contribuye a disminuir los ruidos y ello perjudica el normal desempeño de las actividades. Por otro lado comenta que no hay reglas establecidas, y aunque si bien esta flexibilidad por momentos puede resultar provechosa muchas veces también es perjudicial. "si entras al colegio es bastante desordenado y caótico"
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta como barrera inicial cuestiones de tipo edilicias y también comenta "otra barrera puede ser olvidarse de comunicar y no dejar algo escrito"
12	Silvia	Profesora	4 años	Manifiesta que las barreras son principalmente humanas ya que se dispone de los canales para generar las comunicaciones y es la falta de voluntad, interés y compromiso, incluso vocación.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que alguna barrera puede deber ser a lo que es la falta de espacio y que responde a una cuestión edilicia.
14	Norma	portera	8 años	No reconoce alguna barrera en la comunicación, solo manifiesta que el edificio necesitaría una gran reconstrucción a fin de facilitar las cosas.
<b>Dimensión 3: CONTEXTO INTERNO (endógenos)</b>				
Pregunta 9	Puede explicarme ¿cómo es la cultura en la escuela, qué valores, creencias reconoce o qué normas?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Preceptos cristianos. Trato cálido para con los alumnos. Trato familiar con los pares.
2	Ivana	Preceptor	15 años	Escuela parroquial. Cultura familiar y religiosa.
3	Camila	profesora	3 años	Refiere a un encuentro católico anual organizado por la escuela y el día del maestro
4	Daniel	Profesor	2 años	Plantea que el colegio es muy cálido, inclusivo con un clima muy familiar.
5	Carolina	Profesora	8 años	Manifiesta que la impronta que tiene la institución viene dada desde el Padre Aguilera. Se prioriza lo humano, colegio de tipo contenedor y donde la buena voluntad que le proporciona cada actor es una de las características que lo ayudan a seguir construyendo.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Define la cultura como de tipo Light, informal, bastante

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

				relajada. Donde se resuelven las situaciones día a día, y muchas veces fuera de los canales apropiados.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Define la cultura como flexible y familiar pero que tiene sus normas y sus reglas que también deben ser cumplidas. También manifiesta que es una escuela de tipo católica donde trabajan con pilares específicos de solidaridad y compañerismo.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Defina la cultura como "demasiado familiar". Manifiesta que se debería generar un equilibrio entre lo laboral y las buenas relaciones, pero que actualmente no se da de este modo y genera conflictos en los roles, los límites, el acatamiento a las normal y reconocimiento de autoridades. Observa que este clima puede resultar perjudicial y disminuir el profesionalismo. Propone un método que ayude a disminuir estos conflictos con la incorporación de personal externo pero también se muestra comprensiva respecto del origen de los mismos, ya que muchas veces los ha superado la realidad de la práctica diaria. Manifiesta que muchos de los puestos y roles actuales han surgido de la rutina, necesidad y acostumbramiento y que es necesario sistematizar los procesos; tarea que actualmente se está desarrollando.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que no hay un momento de acompañamiento, ya sea a la persona que ingresa u otra. En cuanto a los valores no existe un método sistematizado de introducción, esta instancia depende de la circunstancia escolar y a veces hay cuestiones en que son transmitidos por los preceptores en lugar de ser un directivo quien se encargue de esta instancia, a su criterio no lo hacen por mala voluntad sino por una cuestión de desorganización propia de la escuela. A lo largo del año reconoce que se realizan diferentes talleres y eventos donde se comparte con los docentes y se proponen actividades de distinto tipo. Por otra parte plantea que para fechas especiales como cumpleaños, se suele hacer un festejo donde el cumpleaños lleva su torta y comparte con los compañeros.
10	Mariano	profesor	7 años	Cultura inclusiva.
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que la escuela tiene una cultura de clave pastoral de tipo católica, atendiendo a la diversidad y centrándose en los pilares que son los valores centrales de la institución.
12	Silvia	Profesora	4 años	Define la cultura como familiar, que trabaja la diversidad y que tiene un espíritu parroquial católico. También comenta que es necesario definir esta cultura y pone de ejemplo el pilar de la base parroquial. Que no está internalizado por todos ya que hay docentes que no son católicos o lo son pero no practican.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que es una cultura agradable y que este

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

				sentimiento según su percepción es generalizado.
14	Norma	portera	8 años	Comenta que la cultura de la escuela es familiar, que en ella se puede estar tranquilo y dialogar con los directivos de igual a igual. Es una cultura contenedora.
Pregunta 10	Me explicaría ¿cómo considera Ud. que esta cultura incide en el clima de trabajo?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Puede generar confusiones este clima familiar donde se mezcla lo personal con lo laboral.
2	Ivana	Preceptor	15 años	Influye en la forma de iniciar las comunicaciones y reuniones entre los actores. Incide porque se ha generado un clima familiar.
3	Camila	profesora	3 años	Refiere a una cultura de tipo colaborativa donde muchas se veces se actúa como padre o amigo
4	Daniel	Profesor	2 años	Manifiesta que la cultura incide positivamente en cuanto a las relaciones entre profesores. Lo cual favorece a articular las actividades curriculares de las materias.
5	Carolina	Profesora	8 años	Manifiesta que la cultura incide positivamente y que las cuestiones que surgen en el día a día se van enfrentando en pos de mejorar.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Considera que la cultura incide en la motivación, en el malestar y también en la calidad educativa. A su vez no es de fácil acceso el dialogo a los directivos, y las criticas suelen ser a nivel personal, lo cual genera mal estar.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Manifiesta que la cultura incide positivamente en cuanto a las relaciones entre profesores.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que la cultura incide positivamente en el clima de trabajo, pero también critica la misma respecto de la falta de formalidad que a veces es requerida.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Existe una cultura de tipo familiar informal, lo cual resulta bueno en cuanto que mantener un clima familiar tiene ciertos beneficios, pero no cree que el modo de organización institucional deba ser de igual modo. Hay aspectos que deben profesionalizarse, procesos que requieren ser formalizados para que se respeten las normas, aunque a veces cueste incorporarlas.
10	Mariano	profesor	7 años	Manifiesta estar cómodo con el colegio, y que las actividades diarias con los alumnos son un desafío constante. También comenta que entre los profesores de las mismas áreas son muy unidos pero entre los distintos niveles y áreas no están unidos y lo atribuye a la búsqueda de distintos intereses, aunque en términos generales define a la institución como unida.
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que es una cultura colaborativa y de contención, hecho que repercute positivamente en el desarrollo de fuertes vínculos y en un clima agradable.

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

12	Silvia	Profesora	4 años	Manifiesta que el clima de trabajo es bueno. Comenta que entre los compañeros se generan vínculos que se construyen fuera de la institución y que los directivos buscan estar cerca de los docentes acudiendo a la sala de profesores.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que la cultura incide positivamente, porque se busca el acompañamiento en todo.
14	Norma	portera	8 años	Considera que la cultura de la escuela favorece el clima de trabajo, y se muestra conforme con ello, ya que puede contar con sus compañeros de trabajo y cumplir con sus tareas sin preocupaciones.
Pregunta 11	Piensa Ud. que esta cultura perjudica o beneficia esta comunicación interna			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Medio y medio. Manifiesta que para algunas cuestiones beneficia y para otras la perjudica.
2	Ivana	Preceptor	15 años	Beneficia. Porque manifiesta que el ida y vuelta existente entre directivo y preceptor ayuda a mejorar la calidad de la labor diaria.
3	Camila	profesora	3 años	Plantea que se debe establecer un límite entre la forma de trabajar porque se mezcla lo personal con lo profesional.
4	Daniel	Profesor	2 años	Concretamente no lo sabe, pero cree que a partir de la informalidad puede generarse algún problema a futuro aunque por el momento no lo hayan tenido.
5	Carolina	Profesora	8 años	Beneficia por un lado ya que la sensación es de estar en la casa propia, pero por otro lado perjudica ya que se pierde el profesionalismo que debería tenerse como institución
6	Alejandra	Profesora	20 años	Manifiesta que la perjudica
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Manifiesta que la cultura beneficia la comunicación por las relaciones que se generan no sólo entre docentes y directores sino también entre docentes y preceptores. También lo asocia al tamaño que posee la misma.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que la cultura beneficia la comunicación y también la puede perjudicar. Manifiesta que se recae en el vicio de la falta de límites aunque atribuye esta problemática en un sector específico y que tiene su origen en una sensación de pertenencia fuera de los límites positivos y que los actores se toman atribuciones que no corresponden.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Percibe que el este tipo de cultura beneficia al proceso de comunicación interna ya que la motivación es positiva y genera el entusiasmo por estar en la escuela.
10	Mariano	profesor	7 años	Considera que la cultura beneficia la comunicación y que el compromiso está presente entre los miembros. Aunque también percibe que esta cultura puede generar un problema institucional, donde no se respetan la jerarquía de las comunicaciones. "tiene que ver con los espacios y los roles de cada uno"

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que la cultura beneficia la comunicación porque existe la posibilidad de expresión entre los actores institucionales con respeto y tranquilidad.
12	Silvia	Profesora	4 años	Manifiesta que la cultura beneficia la comunicación ya que el espacio de trabajo generado transmite tranquilidad y particularmente se siente conforme.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que la cultura por un lado perjudica la comunicación y por otro lado la beneficia. El beneficio lo atribuye a la cercanía de los distintos actores institucionales en el caso de querer entablar una conversación.
14	Norma	portera	8 años	Manifiesta que la cultura tiene su lado positivo pero duda en adjudicarle la falta de organización.
<b>Dimensión 4: ESTRUCTURA</b>				
Pregunta 12	¿La institución cuenta con un organigrama? ¿Es de público conocimiento?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	No hay organigrama. No es de público conocimiento.
2	Ivana	Preceptor	15 años	Sí. Manifiesta que se encuentra en dirección en una cartelera expuesta.
3	Camila	profesora	3 años	No sabe, manifiesta que a su criterio están todos al mismo nivel jerárquico.
4	Daniel	Profesor	2 años	Manifiesta tener en claro las funciones de cada uno. El organigrama no se encuentra explicito en algún lugar, al menos de su conocimiento.
5	Carolina	Profesora	8 años	Sí. Que se encuentra en la dirección del secundario.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Manifiesta conocer cuál es la jerarquía pero que no hay nada explícito que sea de público conocimiento.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Manifiesta creer que el organigrama se encuentra en la oficina del representante legal.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que no hay organigrama expuesto actualmente pero que se conoce la composición del mismo y se está trabajando para incluirlo en el manual de procedimientos que está en desarrollo.
9	Roberto	Representante legal	12 años	comenta que el organigrama no esta oculto pero tampoco se encuentra publicado para que todos los actores institucionales puedan observarlo, manifiesta que se esta trabajando sobre un documento institucional donde se pretende incorporar la jerarquía escolar, aun no se encuentra a disposición pero este es un aspecto que responde a la informalidad que caracteriza a la escuela.
10	Mariano	profesor	7 años	Manifiesta que no hay una estructura que sea conocida por todos y que ello desdibuja los roles y funciones.
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que sí existe un organigrama y se explaya en la distribución del mismo.
12	Silvia	Profesora	4 años	Da una explicación de cómo se compone la estructura institucional y se desprende la jerarquía de autoridad pero no responde la pregunta.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta desconocimiento. No sabe si existe o no.

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

14	Norma	portera	8 años	No hay una estructura ni un organigrama.
Pregunta 13 - SÓLO EQUIPO DE CONDUCCIÓN-	¿Hay algún responsable de organizar los espacios y tiempos escolares?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	
2	Ivana	Preceptor	15 años	
3	Camila	profesora	3 años	
4	Daniel	Profesor	2 años	
5	Carolina	Profesora	8 años	
6	Alejandra	Profesora	20 años	
7	Fabrizio	Profesor	8 años	
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que es el directivo quien desarrolla y gestiona los cambios necesarios.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que cada nivel dispone de sus espacios pero en el caso de ser necesario, por presentarse algún desacuerdo o conflicto, el responsable es él, se encarga de organizar y modificar mediando y debatiendo acerca de cual resulta la mejor alternativa para todos.
10	Mariano	profesor	7 años	
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que los responsables de la organización son los directivos y que entre los mismos distribuyen los espacios aunque la asignación de las aulas es anualmente.
12	Silvia	Profesora	4 años	
13	Gonzalo	Profesor	4 años	
14	Norma	portera	8 años	
Pregunta 14 - SÓLO EQUIPO DE CONDUCCIÓN-	¿Hay algún responsable de armar y dar seguimiento del organigrama?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	
2	Ivana	Preceptor	15 años	
3	Camila	profesora	3 años	
4	Daniel	Profesor	2 años	
5	Carolina	Profesora	8 años	
6	Alejandra	Profesora	20 años	
7	Fabrizio	Profesor	8 años	
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que siempre es el equipo de conducción el encargado de dar respuesta a este tema.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que no hay un responsable de armar y dar seguimiento al organigrama
10	Mariano	profesor	7 años	
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que el equipo directivo tiene reuniones

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

				semanales en donde se evalúan distintas temáticas tales como el organigrama institucional.
12	Silvia	Profesora	4 años	
13	Gonzalo	Profesor	4 años	
14	Norma	portera	8 años	
Pregunta 15 - SÓLO EQUIPO DE CONDUCCIÓN-	¿Existe un área o persona responsable de administrar los recursos de la institución?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	
2	Ivana	Preceptor	15 años	
3	Camila	profesora	3 años	
4	Daniel	Profesor	2 años	
5	Carolina	Profesora	8 años	
6	Alejandra	Profesora	20 años	
7	Fabrizio	Profesor	8 años	
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que no existe una persona específica encargada de administrar los recursos. Los mismos tienen un procedimiento para ser requeridos y en general en la portería es donde se asienta el uso de los distintos recursos tales como el SUM (salón de usos múltiples), DVD, biblioteca, etc.
9	Roberto	Representante legal	12 años	plantea que no existe un responsable para todas las tareas y la disposición de los recursos, pero se intenta dar un orden a las actividades, la limpieza tiene su encargada quien también se ocupa de los pedidos de los insumos necesarios, y algunos recursos son autorizados por el administrador, en un comienzo todos los pedidos pasaban por él y en caso de ser necesario por el costo de la inversión o criterios encontrados, interviene para coordinar con los directivos y con las personas involucradas.
10	Mariano	profesor	7 años	
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que no existe una persona específica encargada de administrar los recursos. Los mismos tienen un procedimiento para ser requeridos y en general en la portería es donde se asienta el uso de los distintos recursos tales como el SUM (salón de usos múltiples), DVD, biblioteca, etc.
12	Silvia	Profesora	4 años	
13	Gonzalo	Profesor	4 años	
14	Norma	portera	8 años	
Pregunta 16 -	¿Existe un área o persona que se encargue de pensar e implementar las acciones pedagógicas-didácticas			

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

SÓLO EQUIPO DE CONDUCCIÓN-	específicas de la institución?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	
2	Ivana	Preceptor	15 años	
3	Camila	profesora	3 años	
4	Daniel	Profesor	2 años	
5	Carolina	Profesora	8 años	
6	Alejandra	Profesora	20 años	
7	Fabrizio	Profesor	8 años	
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que las cuestiones relacionadas a lo pedagógico y lo didáctico se trabajan en el equipo de conducción, y si es necesario también se abordan con los profesores o acudiendo a la legislación actual. Pero que no existe un área específica.
9	Roberto	Representante legal	12 años	comenta que en principio esta tarea es función de la gestión de cada dirección, en general se trata de que la metodología este articulada bajo una misma propuesta, desde el equipo de conducción y cada dirección se dedica tiempo para trazar un horizonte común.
10	Mariano	profesor	7 años	
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que las acciones a seguir se originan en el ministerio y deben regirse por la legislación, aunque pueden disponer de actividades de acuerdo a criterios del colegio, y que en estos casos es la dirección de cada nivel quien define las mismas conjuntamente con los actores institucionales involucrados.
12	Silvia	Profesora	4 años	
13	Gonzalo	Profesor	4 años	
14	Norma	portera	8 años	
Pregunta 17 - SÓLO EQUIPO DE CONDUCCIÓN-	¿Existe un área o persona que se encargue de promover la participación de los miembros en las actividades del establecimiento?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	
2	Ivana	Preceptor	15 años	
3	Camila	profesora	3 años	
4	Daniel	Profesor	2 años	
5	Carolina	Profesora	8 años	
6	Alejandra	Profesora	20 años	
7	Fabrizio	Profesor	8 años	
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que es el equipo de conducción quienes desarrollan y se encargan de generar actividades en pos de animar la participación y el compromiso de los distintos actores institucionales, pero no existe área o

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

				procedimiento sistematizado para ello. Comenta también que principalmente la respuesta a estas actividades es por parte del nivel medio.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que no se ha planteado de una manera específica el tema de promover a los actores institucionales. Pero que a nivel informal ha tratado de incentivar el potencial de las personas a quienes observa con capacidad para avanzar sobre su profesión.
10	Mariano	profesor	7 años	
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que la motivación e incentivos buscan generarlas con horarios y actividades extralaborales en la casa de algún integrante.
12	Silvia	Profesora	4 años	
13	Gonzalo	Profesor	4 años	
14	Norma	portera	8 años	
<b>Dimensión 5: MOTIVACIÓN, VÍNCULOS, CLIMA</b>				
Pregunta 18	¿De qué manera cree que la forma en que se da la comunicación en la institución incide sobre su desempeño en el trabajo?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Complicada. Porque se dan por sentadas cuestiones que no corresponden. No se comunica en tiempo y forma y puede perjudicar el trabajo.
2	Ivana	Preceptor	15 años	Positivamente. Ya que manifiesta que la comunicación interna que existe permite que la escuela funcione como institución educativa.
3	Camila	profesora	3 años	En general bien, plantea que se mantiene notificada y que la escuela por lo general también le informa adecuadamente.
4	Daniel	Profesor	2 años	Da un ejemplo concreto, refiriendo a la falta de presentación formal del nuevo representante legal, de que la informalidad que caracteriza la comunicación lo perjudicaría en cuestiones administrativas/organizativas.
5	Carolina	Profesora	8 años	En general influye positivamente. Pero por otro lado manifiesta que es personal la voluntad de mantenerse informado y ocuparse de ello.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Cree que la forma en que se da la comunicación influye mal, y que muchos aspectos dependen de la persona, pero en su caso le provoca mal humor y descontento y nada de la información que circula sirve para mejorar.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Manifiesta que hay aspectos a mejorar pero que no considera que la comunicación interna perjudique el desarrollo de su trabajo. Sí plantea la necesidad de mejorarla ya que se ha visto afectado cuando se "olvidan" de informarle, pero le resta importancia planteando que le ha sucedido a todos los actores y que sucede en todas las organizaciones.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que cree que la comunicación interna influye positivamente sobre su trabajo.

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que la comunicación interna aunque ha mejorado no la evalúa como positiva. Observa que la informalidad en los procedimientos y criterios puede llevar a interpretaciones distintas. También comenta que el clima familiar lleva a cuestiones en las que toman las situaciones como personales equivocadamente y generan conflictos innecesarios "para mí el planteo de un problema no me produce un enfrentamiento personal"
10	Mariano	profesor	7 años	Manifiesta que ha habido jornadas donde se ha buscado mejorar la comunicación interna aunque no las considera como positivas. A su criterio existen metodologías más eficaces a implementar y que el cambio debe regir en el día a día y no eventualmente con un acto o actividad.
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que la comunicación influye positivamente en su trabajo, especialmente el mail.
12	Silvia	Profesora	4 años	Cree que influye de modo positivo en su trabajo y que tiene predisposición. También observa que no sucede lo mismo con todos los actores institucionales pero que ello responde en la voluntad de cada uno y no en la comunicación en sí.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que no se ha planteado si perjudica o beneficia su trabajo, sino que simplemente los medios de comunicación están y que también cuando necesita establecen comunicaciones verbales.
14	Norma	portera	8 años	Considera que a veces no le llega la información que requiere para realizar bien su trabajo, que esto no la compromete pero sí le dificulta sus tareas.
Pregunta 19	¿Existe un buen clima de trabajo en cuanto a las relaciones entre los actores de la institución? ¿Influye en el compromiso con la institución?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Manifiesta que existe buen clima institucional. Pero no así respecto del compromiso.
2	Ivana	Preceptor	15 años	Manifiesta que existe buen clima institucional. De tipo familiar.
3	Camila	profesora	3 años	El clima es bueno y tranquilo, mejor entre quienes comparten más horas en la escuela.
4	Daniel	Profesor	2 años	Manifiesta que es muy bueno el clima de trabajo, incluso con los profesores que tienen poca carga horaria. Y que en su caso este buen clima, lo motiva a mantener su compromiso con la escuela.
5	Carolina	Profesora	8 años	Manifiesta que si hay buen clima de trabajo.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Manifiesta que el clima es familiar, pero nada sano o agradable. Cree que el compromiso queda en cada uno, y, por ejemplo, si sos parte del grupo que se integra y son mas amigos, seguro no lo vivencian de esta manera.

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

7	Fabrizio	Profesor	8 años	Manifiesta que el clima de trabajo es bueno y también las relaciones que se generan en la institución. Comenta también que desde la institución proponen actividades que se dan fuera del establecimiento para favorecer el trabajo en equipo, el compartir y generar mejores relaciones aunque no siempre surtan el efecto esperado.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que el clima de trabajo es bueno pero que a su vez el compromiso no se manifiesta de igual modo y puede generar repercusiones negativas. Comenta "hay gente con mucho cariño que pone vida alma y corazón y otras que no les interesa nada, y que ni siquiera hacen bien su trabajo". Manifiesta que las problemáticas que surgen se van tratando y se van incrementando las sanciones de acuerdo a la repetición de las mismas y la gravedad que tengan.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que el clima de trabajo es bueno y que el mismo ha generado compromiso para con la institución. Incluso en los momentos en que la institución no puede responder de acuerdo a las expectativas. "Es este compromiso que se genera para con la institución lo que permite la comprensión de distintas circunstancias"
10	Mariano	profesor	7 años	Considera al clima laboral como bueno y con un buen compromiso. Aunque también comenta que pueden haber actividades en las que los trabajadores presenten resistencia.
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que el clima laboral es bueno y que se ha generado un buen vínculo entre los actores institucionales. Comenta que el docente confía en la gestión directiva, y que buscan aportar desde su lugar. Mantienen un alto nivel de compromiso.
12	Silvia	Profesora	4 años	Manifiesta que el clima laboral es bueno y que por su parte busca generar y fortalecer vínculos, no sólo desde la comprensión sino también buscando ser un "nexo entre el colegio y la parroquia."
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que de su parte hay predisposición y buen clima para con todos pero también comenta que no sucede así con todos los profesores.
14	Norma	portera	8 años	Considera que el clima de trabajo es muy bueno y que en general no hay conflictos. Observa cierta falta de compromiso de parte de los preceptores.
Pregunta 20 - SÓLO EQUIPO DE CONDUCCIÓN-	¿Qué importancia le da al recurso humano dentro de la organización?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	
2	Ivana	Preceptor	15 años	

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

3	Camila	profesora	3 años	
4	Daniel	Profesor	2 años	
5	Carolina	Profesora	8 años	
6	Alejandra	Profesora	20 años	
7	Fabrizio	Profesor	8 años	
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que los recursos humanos son lo primero, sin perder de vista lo profesional, ya que se busca la comprensión de las problemáticas de los actores pero sin atender a aquellas cuestiones que intencionalmente se tornan abusivas.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Pone al recurso humano en el lugar casi más importante de la organización. "Malos docentes en buenos edificios no hacen nada, y buenos docentes en malos edificios hacen milagros"
10	Mariano	profesor	7 años	
11	Mónica	Directora	32 años	Considera a los recursos humanos como principales. Comenta la importancia de ganarse la autoridad y la confianza y que el nivel de acompañamiento se genera en todos los niveles.
12	Silvia	Profesora	4 años	
13	Gonzalo	Profesor	4 años	
14	Norma	portera	8 años	
Pregunta 21 - SÓLO EQUIPO DE CONDUCCIÓN-	¿Cómo buscan el desarrollo o la permanencia de los mismos?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	
2	Ivana	Preceptor	15 años	
3	Camila	profesora	3 años	
4	Daniel	Profesor	2 años	
5	Carolina	Profesora	8 años	
6	Alejandra	Profesora	20 años	
7	Fabrizio	Profesor	8 años	
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que el desarrollo nace de la propia voluntad del docente y que la institución se encuentra abierta y dispuesta a generar y colaborar en estos espacios, no sólo permitiéndoles la posibilidad de participar de las convocatorias sino manteniendo un papel activo en el desarrollo. Comenta que en la escuela son muchos los docentes que tienen alta permanencia y ello resulta favorable para el sentido de pertenencia.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que no hay un modo de desarrollo sino que se hacen algunas actividades de capacitación o también talleres cuando los dicta la provincia. Es decir, depende del actor institucional que se trate, pero desde la

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

				institución los invitan a participar de distintas cursos.
10	Mariano	profesor	7 años	
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que la permanencia buscan generarla a partir de los preceptos antes mencionados, principalmente compañerismo, comprensión, generando un buen clima institucional.
12	Silvia	Profesora	4 años	
13	Gonzalo	Profesor	4 años	
14	Norma	portera	8 años	
Pregunta 22 - SÓLO EQUIPO DE CONDUCCIÓN-	¿Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	
2	Ivana	Preceptor	15 años	
3	Camila	profesora	3 años	
4	Daniel	Profesor	2 años	
5	Carolina	Profesora	8 años	
6	Alejandra	Profesora	20 años	
7	Fabrizio	Profesor	8 años	
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que la participación en toma de decisiones depende de la cuestión que se trate específicamente.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que sí en algunas cuestiones específicas los docentes sí pueden participar en dar sus opiniones, pero principalmente se han dado de modo verbal. Comenta un ejemplo específico en el que se ha dado esta situación.
10	Mariano	profesor	7 años	
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que en las decisiones de nivel se solicita la participación de los docentes involucrados. Si bien las decisiones quedan en el equipo de conducción antes analizan las decisiones a tomar y consideran las opiniones. (Manifiesta que hay decisiones que las toma el equipo de conducción, pero que en las decisiones de nivel se solicita la participación de los docentes involucrados)
12	Silvia	Profesora	4 años	
13	Gonzalo	Profesor	4 años	
14	Norma	portera	8 años	
<b>Dimensión 6: CONTEXTO EXTERNO (FACTORES EXÓGENOS)</b>				
Pregunta 23	¿Consideran los cambios que se suscitan en el contexto en el desarrollo de actividades? *			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Sí. Dependiendo del tema es la forma de considerarlo o incorporarlo.

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

2	Ivana	Preceptor	15 años	Sí. Dependiendo del tema o problemática es la forma de considerarlo o incorporarlo incluso para generar proyectos.
3	Camila	profesora	3 años	Sí, se trata de contener a los alumnos desde una perspectiva global, interna y externa a la escuela.
4	Daniel	Profesor	2 años	Manifiesta que si consideran los cambios del contexto
5	Carolina	Profesora	8 años	Manifiesta que sí se consideran los cambios y la realidad que presentan los alumnos. Y que el modo de abordarlas puede ser en clase, en charlas o incluso en convivencias.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Manifiesta que en algunos casos se hacen adaptaciones curriculares. Por otra parte plantea que como docente es difícil poner límites porque no hay reglas claras, ni para los docentes ni para los chicos. Existen situaciones que suceden a la vista de todos, y deberían ser tratadas para un fin educativo, pero se suma a esto la falta de infraestructura adecuada.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Manifiesta que sí, que hacen actividades relacionadas a los temas que se viven diariamente en la sociedad y las que los adolescentes incorporan aún hasta de manera inconciente.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que intentan tenerlos en cuenta y que la realidad se impone en la institución. Da un ejemplo de violencia.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que los cambios sí se consideran entre directivos y docentes. O también cuando se observa el contexto los docentes pueden realizar propuestas a incorporar.
10	Mariano	profesor	7 años	Manifiesta que hay cuestiones que surgen eventualmente pero que no es que estén estipuladas en los programas escolares.
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que consideran los cambios de las necesidades de los alumnos, y que realizan tareas específicas de acuerdo a la temática que deseen abordar.
12	Silvia	Profesora	4 años	Manifiesta que desde su puesto y sus creencias siempre busca apoyar y atender a todas las cuestiones personales que les puedan surgir a los alumnos.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que los cambios sí se consideran y se tienen presentes en esta institución, en otra y en la vida misma. Manifiesta que a veces se hacen jornadas especiales sobre alguna temática o desde la misma clase ya que es necesario transmitir y darles a los alumnos las armas y que aprendan a enfrentar el afuera.
14	Norma	portera	8 años	Considera que se trata de contener a los alumnos desde todos los aspectos posibles.

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

Pregunta 24	¿Qué tipo de cuestiones del contexto toma en cuenta para incluirlos en la institución?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Depende de lo observado. Vulnerabilidad y posibilidad de la institución y personal actuante.
2	Ivana	Preceptor	15 años	Depende de lo observado. Vulnerabilidad de los alumnos sobretodo y temas con alcoholismo o drogadicción.
3	Camila	profesora	3 años	Cuestiones variadas, desde lo familiar a cuestiones de alcoholismo, violencia.
4	Daniel	Profesor	2 años	Manifiesta que le resulta complicado no comparar con otras instituciones, en las que la tecnología es de punta y el paso de una escuela a otra es notable.
5	Carolina	Profesora	8 años	Cuestiones como bullying o burlas, o incluso las frecuentes reuniones que realizan los alumnos y el alcohol está presente.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Manifiesta que sobre todo debe adecuar metodologías de enseñanza por falta de lectura, y que también incorporaría algunas modificaciones al PEI, donde cada docente elabore un proyecto áulico, pero la falta de PEI hace que el rumbo de la organización sea incierto.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Manifiesta que cuando observan algún caso en particular o alguna problemática que necesite tratamiento están dispuestos a ayudar y que desde la institución se genera el compromiso y la ayuda necesaria.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Comenta que han observado en el turno tarde ha habido cuestiones problemáticas de tipo alcoholismo y manifiesta que de acuerdo al tema que se observe es el modo de tratamiento que tenga la problemática, y que a veces también se solicita la intervención de los padres.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que sí se consideran las cuestiones y problemáticas que surgen en el contexto que está inserto la institución y da el ejemplo de las barras rivales que se sucedieron entre dos colegios. También comenta que si bien se pueden proponer distintas formas de actuar es el docente mismo el que lo debe internalizar.
10	Mariano	profesor	7 años	Manifiesta que hay cuestiones que las abordan incluso porque significan un beneficio para la organización y pone el ejemplo de las tics. Pero que otras temáticas deben ser abordadas con ciertos límites ya que es una debilidad de la institución la falta de respeto de los espacios y los roles.
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que sí consideran las cuestiones del contexto porque también lo viven en el día a día. Comenta que los profesores se preparan y se capacitan para abordar temáticas difíciles como violencia, burlas etc. y que desde la institución cuando han surgido distintas temáticas las han trabajado de acuerdo a la exigencia. Solicitando reuniones de padres, de alumnos, dialogando, concientizando y que desde la

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

				institución el espíritu es acompañar y contener.
12	Silvia	Profesora	4 años	Manifiesta que se incluyen las temáticas que sean necesarias, ya sea porque lo observen los mismos actores o lo planteen los alumnos.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que se incluyen temáticas del contexto porque es necesario ya que los alumnos provienen de hogares y condiciones sociales diversas
14	Norma	portera	8 años	Manifiesta que las temáticas son variadas, y que la misión de la escuela es educar en valores, en incluir y respetar al otro.
<b>Dimensión 7: TIC</b>				
Pregunta 25	¿Cuáles son la tecnología de la información que utilizan en la gestión escolar?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Email. Internet. Celulares
2	Ivana	Preceptor	15 años	Email. Celulares
3	Camila	profesora	3 años	Email
4	Daniel	Profesor	2 años	Mails sobre todo y teléfono.
5	Carolina	Profesora	8 años	Computadoras principalmente, mail sobre todo y para algunas cosas celular o teléfono.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Mail y teléfono
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Internet. Computadoras. Mail. Celulares a veces.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Mail. Celular. Internet.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Internet. Mail.
10	Mariano	profesor	7 años	Mail en la gestión escolar principalmente. Computadoras e Internet
11	Mónica	Directora	32 años	Computadoras en cuanto a tecnología usada por los alumnos y mail principalmente en lo que respecta a la gestión y que disponen de computadoras para su trabajo.
12	Silvia	Profesora	4 años	Manifiesta que en la gestión se utilizan las computadoras, Internet y mail. Y algunas veces el celular o teléfonos particulares.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que se usan las tecnologías básicas. Y que en la gestión interna principalmente se utilizan las computadoras, Internet y celulares o teléfonos.
14	Norma	portera	8 años	Manifiesta que dentro de la escuela sí utilizan mails, computadoras, Internet, pero que ella sólo utiliza el teléfono.
Pregunta 26	¿Utilizan estas tecnologías para la comunicación interna?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Sí se utilizan. Manifiesta que el uso depende de la afinidad que se tenga con el receptor, pero que son necesarias en las actividades diarias.
2	Ivana	Preceptor	15 años	Sí se utilizan. Primordialmente el mail.

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

3	Camila	profesora	3 años	Email sobre todo. Para cuestiones puntuales puede utilizarse el celular o teléfono particular.
4	Daniel	Profesor	2 años	Manifiesta que la mayoría de las comunicaciones las hace la vicedirectora por mail
5	Carolina	Profesora	8 años	Para cuestiones de la escuela o internas tiene predominancia el uso del mail, aunque es también frecuente el uso del cuaderno ya que es el medio tradicional.
6	Alejandra	Profesora	20 años	Utiliza las tecnologías en todo, para cuestiones relacionadas a las actividades diarias.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Han incorporado el uso del mail para las comunicaciones internas.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Sí. Para la comunicación interna y también para el dictado de clases.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Para la comunicación entre los distintos actores y la gestión se valen principalmente del mail. Y para comunicarse con los alumnos la vicedirección utiliza un facebook.
10	Mariano	profesor	7 años	Manifiesta que recientemente se ha comenzado a utilizar principalmente el mail.
11	Mónica	Directora	32 años	Para la comunicación entre los distintos actores institucionales utilizan el mail, Internet y las computadoras.
12	Silvia	Profesora	4 años	Mail en la comunicación interna y celular o teléfono.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Mail sobretodo.
14	Norma	portera	8 años	Manifiesta que en su caso utiliza el teléfono y que los profesores utilizan mail y recuerda la creación de un facebook pero que no conoce su funcionamiento.
Pregunta 27	¿Cree que la incorporación de las Tics ha contribuido a mejorar la comunicación interna?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	Un poco. Ya que los horarios suelen ser dispares y no coincidir entre los actores institucionales
2	Ivana	Preceptor	15 años	Sí. Manifiesta que la utilización del mail ha sido importante pero ante la falta de habitualidad se han acostumbrado a las comunicaciones telefónicas también.
3	Camila	profesora	3 años	Seguro que si, agiliza mucho la comunicación.
4	Daniel	Profesor	2 años	Manifiesta que sí, pero en esta institución no aplica al 100% porque predomina lo hablado.
5	Carolina	Profesora	8 años	Considera que sí, porque todo avance colabora a mejorar el funcionamiento tradicional. "En este caso, la incorporación del mail creo que ha agilizado más la transmisión de los mensajes entre los profesores y con los directivos".
6	Alejandra	Profesora	20 años	No cree que la incorporación haya contribuido a mejorar la comunicación, se utilizan en cuestiones básicas del día a día.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Manifiesta que la incorporación ha sido positiva.

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que la utilización del mail facilita su tarea ya que no tiene la costumbre de revisar otros canales de comunicación como los cuadernos.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que la tecnología realiza su aporte, aunque la van incorporando de a poco.
10	Mariano	profesor	7 años	Manifiesta que el hecho de incorporar el mail en la institución ha favorecido la comunicación ya que no se depende sólo de las comunicaciones en el cuaderno de comunicados.
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que sí, y que la tecnología les permite agilizar los procesos y estar más conectados.
12	Silvia	Profesora	4 años	Manifiesta que sí, que el hecho de incorporar el mail en la institución le ha permitido y facilitado el contacto con la institución y con sus compañeros.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que el mail ha agilizado la comunicación entre los docentes y también con los directivos.
14	Norma	portera	8 años	Considera que desde su puesto no resulta muy necesario contar con tanta tecnología, pero que los profesores se muestran conformes con la incorporación del mail.
Pregunta 28	¿Cree que sería necesario incorporar otras tecnologías para la transmisión de información?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	No. Solo optimizar el uso.
2	Ivana	Preceptor	15 años	No. Solo optimizar el uso de los actuales.
3	Camila	profesora	3 años	No, no cree que sea necesario.
4	Daniel	Profesor	2 años	Manifiesta que sería bueno que los recursos estén disponibles cuando uno los necesita.
5	Carolina	Profesora	8 años	Manifiesta que por el momento son suficientes aunque no descarta que en el tiempo se requieran nuevas actualizaciones.
6	Alejandra	Profesora	20 años	No cree que este sea el problema, sino más bien mejorar la utilización de los canales actuales y generar canales formales.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	No considera que deban incorporar más tecnología sino que primero deberían utilizar adecuadamente las disponibles.
8	Mariana	Vicedirectora	15 años	No considera necesaria la incorporación de nueva tecnología sino optimizar el uso de los recursos y canales actuales.
9	Roberto	Representante legal	12 años	No considera necesaria la incorporación de nueva tecnología sino optimizar el uso de las que actualmente se utilizan y establecerlas como los canales formales de comunicación
10	Mariano	profesor	7 años	No considera necesaria la incorporación de nueva tecnología sino establecer un orden institucional.
11	Mónica	Directora	32 años	No considera necesaria la incorporación de nueva tecnología y manifiesta que los canales que existen actualmente cumplen la función de comunicar, además

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

				de no aceptar quejas por desinformación.
12	Silvia	Profesora	4 años	No considera necesaria la incorporación de nueva tecnología ya que aún hay mucho por aprender a usar.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	No considera necesaria la incorporación de nueva tecnología y también menciona que si la sociedad sigue avanzando será necesario adaptarse a la evolución.
14	Norma	portera	8 años	No cree que sea necesario por el momento.
Pregunta 29	¿Cree que el personal ha sabido utilizar las nuevas tecnologías o hubo resistencia en la incorporación?			
1	Guillermo	Preceptor	19 años	No. Plantea que el inconveniente es la falta de hábito en la revisión o comunicaciones fuera de horario laboral. Más comunicaciones cara a cara.
2	Ivana	Preceptor	15 años	No. Y manifiesta que ante la necesidad de ayuda se los acompaña para simplificar el aprendizaje.
3	Camila	profesora	3 años	Refiere a la incorporación del mail como un cambio que fue bien aceptado por algunos y por otros no tanto.
4	Daniel	Profesor	2 años	Manifiesta que no ha tenido comentarios en contra del uso del mail, pero quizá sea medio complicado en esos días en que uno vuelve tarde y no revisas el mail a tiempo.
5	Carolina	Profesora	8 años	Específicamente manifiesta que el uso del mail ha sido bien aceptado, y que a pesar de las dificultades todos se han adaptado.
6	Alejandra	Profesora	20 años	A su criterio no cree que las personas sepan aprovechar la tecnología disponible porque no han generado el hábito o la rutina.
7	Fabrizio	Profesor	8 años	Manifiesta y reconoce la importancia de las tics y que su incorporación ha sido más aceptada. Aunque al inicio no generaban la habitualidad del uso en el mail, ya tiene más aceptación.
8	Mariana	Vicedirectora	1.5 años	Manifiesta que por un lado hay actores que se encuentran negados a la utilización de tecnología pero otros que las incorporan incluso para el dictado de clases y saben solicitar ayuda cuando lo estiman conveniente.
9	Roberto	Representante legal	12 años	Manifiesta que en casos particulares sí hubo resistencia y se ha tenido que ordenar el uso del mail pero que no ha sido el general sino más bien excepciones.
10	Mariano	profesor	7 años	Manifiesta que no observó resistencia a la incorporación del mail.
11	Mónica	Directora	32 años	Manifiesta que los docentes de mayor edad muestran cierta resistencia al uso de la tecnología, no por no animarse sino porque les cuesta manipularla.
12	Silvia	Profesora	4 años	Manifiesta que en vez de hablar de resistencia más bien lo que se presenta en la institución es la falta de habitualidad o desconocimiento respecto del uso de las herramientas disponibles. Y sí considera necesario que

"COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA"

				todos pudieran aprovecharla e incorporar su uso.
13	Gonzalo	Profesor	4 años	Manifiesta que no hubo resistencia aunque sí les cuesta el uso o aprender, aunque no se hayan negado a hacerlo.
14	Norma	portera	8 años	A su criterio no cree que haya habido resistencia a la incorporación sino más bien que el uso depende de la cercanía que cada uno tenga a la tecnología. "Hay profesores que no es que no quieran usarlo sino que les cuesta un poco mas entonces hacen otras cosas"

### **ANEXO III - MARCO LEGISLATIVO-**

En el presente anexo del marco legislativo queremos mencionar que el Ministerio de Educación de la Nación y de la Provincia de Córdoba rige sobre todas las instituciones educativas, y cuentan más allá de las leyes, con estatutos en donde se regula el funcionamiento, las funciones y responsabilidades de todos los integrantes de cada escuela. Es decir, que si bien la organización puede planificar y organizar su gestión, debe tener en cuenta las leyes y estatutos que regulan su accionar. Nos referiremos entonces al Proyecto Educativo Institucional, a la Ley Nacional de Educación y a la Ley Provincial de Educación.

#### **13.1 Proyecto Educativo Institucional**

Las instituciones educativas cuentan con un PEI -Proyecto Educativo Institucional- que debe ser presentado a las autoridades superiores. Frigerio *et al* (1992) establecen que la expresión proyecto institucional se emplea como pieza clave de cada establecimiento escolar para nombrar a los objetivos específicos y las acciones tendientes a su logro que cada establecimiento se propone a sí mismo en determinados plazos. Constituye un instrumento articulador de las fuerzas institucionales y favorece a los trabajadores al darles la posibilidad de desarrollar un sentido colectivo y que el accionar sea en conjunto.

En la ley provincial de educación (Reforma de Ley 8113), se menciona una definición del PEI en su artículo 100. Allí se establece que las Instituciones educativas disponen de la autonomía pedagógica necesaria para elaborar y ejecutar su proyecto institucional. Éste se debe planificar y desarrollar respetando los lineamientos y objetivos generales de la política educacional, atendiendo a las exigencias específicas de la realidad regional y local y considerando las posibilidades operativas de cada Institución.

Los roles de conducción de una institución se hayan en constantes procesos de toma de decisiones. Estas decisiones se traducen en

intervenciones cotidianas y deben relacionarse directamente con el proyecto institucional. Adherimos a Frigerio *et al* (1992) cuando establecen que es importante analizar en profundidad las intervenciones cotidianas ya que se complementan y coadyuvan al logro del proyecto institucional o, por el contrario, pueden convertirse en elementos obstaculizadores y hasta contradictorios en relación al mismo.

En resumen diremos que el PEI define la identidad que tiene la institución educativa para que sea reconocida por la comunidad y valorada por todos los actores de la misma. Afecta a la globalidad de los recursos humanos o actores de la organización y también debe ser coherente con la misión del establecimiento educacional y además debe funcionar como una herramienta de organización que sea proactiva y no reactiva.

En la fase de construcción de un PEI se necesita la participación de directivos, docentes, alumnos, padres y apoderados. En este sentido, es un derecho de los padres, apoderados y los alumnos realizar aportes y ayudar a la construcción del PEI institucional. Estos participan aportando opiniones y tomando decisiones en conjunto. Por lo tanto, se entiende que en la medida en que participen de forma creativa, activa y responsable, los actores involucrados en el establecimiento educativo desarrollarán un grado de pertenencia sobre el mismo y su destino futuro. Además, se debe señalar que el PEI debe tener un carácter público, es decir, la comunidad debe saber cual es el tipo de educación que imparte la institución y qué cosas se hacen dentro de él. Esto genera conductos de comunicación y canales de retroalimentación que son aprovechados por la institución.

## **13.2 Leyes nacionales**

### **LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL N° 26.206**

La ley que rige es la 26.206 sancionada en el año 2006. Específicamente, en su capítulo IV expresa las disposiciones en lo que respecta a la educación secundaria, que se describen a continuación.

ARTÍCULO 29.- La Educación Secundaria es obligatoria y constituye una unidad pedagógica y organizativa destinada a los/as adolescentes y jóvenes que hayan cumplido con el nivel de Educación Primaria.

ARTÍCULO 30.- La Educación Secundaria en todas sus modalidades y orientaciones tiene la finalidad de habilitar a los/las adolescentes y jóvenes para el ejercicio pleno de la ciudadanía, para el trabajo y para la continuación de estudios. Son sus objetivos:

- a) Brindar una formación ética que permita a los/as estudiantes desempeñarse como sujetos conscientes de sus derechos y obligaciones, que practican el pluralismo, la cooperación y la solidaridad, que respetan los derechos humanos, rechazan todo tipo de discriminación, se preparan para el ejercicio de la ciudadanía democrática y preservan el patrimonio natural y cultural.
- b) Formar sujetos responsables, que sean capaces de utilizar el conocimiento como herramienta para comprender y transformar constructivamente su entorno social, económico, ambiental y cultural, y de situarse como participantes activos/as en un mundo en permanente cambio.
- c) Desarrollar y consolidar en cada estudiante las capacidades de estudio, aprendizaje e investigación, de trabajo individual y en equipo, de esfuerzo, iniciativa y responsabilidad, como condiciones necesarias para el acceso al mundo laboral, los estudios superiores y la educación a lo largo de toda la vida.

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

- d) Desarrollar las competencias lingüísticas, orales y escritas de la lengua española y comprender y expresarse en una lengua extranjera.
  
- e) Promover el acceso al conocimiento como saber integrado, a través de las distintas áreas y disciplinas que lo constituyen y a sus principales problemas, contenidos y métodos.
  
- f) Desarrollar las capacidades necesarias para la comprensión y utilización inteligente y crítica de los nuevos lenguajes producidos en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación. g) Vincular a los/as estudiantes con el mundo del trabajo, la producción, la ciencia y la tecnología.
  
- g) Desarrollar procesos de orientación vocacional a fin de permitir una adecuada elección profesional y ocupacional de los/as estudiantes.
  
- h) Estimular la creación artística, la libre expresión, el placer estético y la comprensión de las distintas manifestaciones de la cultura.
  
- i) Promover la formación corporal y motriz a través de una educación física acorde con los requerimientos del proceso de desarrollo integral de los adolescentes.

ARTÍCULO 31.- La Educación Secundaria se divide en dos (2) ciclos: un (1) Ciclo Básico, de carácter común a todas las orientaciones y un (1) Ciclo Orientado, de carácter diversificado según distintas áreas del conocimiento, del mundo social y del trabajo.

ARTÍCULO 32.- El Consejo Federal de Educación fijará las disposiciones necesarias para que las distintas jurisdicciones garanticen:

- a) La revisión de la estructura curricular de la Educación Secundaria, con el objeto de actualizarla y establecer criterios organizativos y pedagógicos comunes y núcleos de aprendizaje prioritarios a nivel nacional.

“COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE  
LOURDES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA”

b) Las alternativas de acompañamiento de la trayectoria escolar de los/as jóvenes, tales como tutores/as y coordinadores/as de curso, fortaleciendo el proceso educativo individual y/o grupal de los/as alumnos/as.

c) Un mínimo de veinticinco (25) horas reloj de clase semanales.

d) La discusión en convenciones colectivas de trabajo de mecanismos de concentración de horas cátedra o cargos de los/as profesores/as, con el objeto de constituir equipos docentes más estables en cada institución.

e) La creación de espacios extracurriculares, fuera de los días y horarios de actividad escolar, para el conjunto de los/as estudiantes y jóvenes de la comunidad, orientados al desarrollo de actividades ligadas al arte, la educación física y deportiva, la recreación, la vida en la naturaleza, la acción solidaria y la apropiación crítica de las distintas manifestaciones de la ciencia y la cultura.

f) La inclusión de adolescentes y jóvenes no escolarizados en espacios escolares no formales como tránsito hacia procesos de reinserción escolar plena.

g) El intercambio de estudiantes de diferentes ámbitos y contextos, así como la organización de actividades de voluntariado juvenil y proyectos educativos solidarios, para cooperar en el desarrollo comunitario, en el marco del proyecto educativo institucional.

h) La atención psicológica, psicopedagógica y médica de aquellos adolescentes y jóvenes que la necesiten, a través de la conformación de gabinetes interdisciplinarios en las escuelas y la articulación intersectorial con las distintas áreas gubernamentales de políticas sociales y otras que se consideren pertinentes.

ARTÍCULO 33.- Las autoridades jurisdiccionales propiciarán la vinculación de las escuelas secundarias con el mundo de la producción y el trabajo. En este marco, podrán realizar prácticas educativas en las escuelas, empresas,

organismos estatales, organizaciones culturales y organizaciones de la sociedad civil, que permitan a los/as alumnos/as el manejo de tecnologías o brinden una experiencia adecuada a su formación y orientación vocacional. En todos los casos estas prácticas tendrán carácter educativo y no podrán generar ni reemplazar ningún vínculo contractual o relación laboral. Podrán participar de dichas actividades los/as alumnos/as de todas las modalidades y orientaciones de la Educación Secundaria, mayores de dieciséis (16) años de edad, durante el período lectivo, por un período no mayor a seis (6) meses, con el acompañamiento de docentes y/o autoridades pedagógicas designadas a tal fin. En el caso de las escuelas técnicas y agrotécnicas, la vinculación de estas instituciones con el sector productivo se realizará en conformidad con lo dispuesto por los artículos 15 y 16 de la Ley N° 26.058.

### **6.3 Leyes provinciales**

La norma vigente es la Ley 8113 que fue sancionada en el año 1991. Sin embargo fue concebida en un contexto histórico diferente del actual y con posterioridad a su sanción, se produjeron profundas transformaciones basadas en Reforma de la Constitución Nacional del año 1994 y la transferencia de los servicios educativos nacionales a las provincias.

En este proceso orientado a la modificación y adecuación del régimen normativo provincial, la labor prioritaria ha sido la de articular este Proyecto con la Ley de Educación Nacional 26.206. El resultado es la incorporación de nuevos principios, acordes a las nuevas realidades, y también la adecuación de los avances normativos que se han ido sumando en cuanto a regulación de la educación a nivel nacional y provincial, en razón de reconocérseles su variedad, riqueza y profundidad.

Específicamente, en su apartado cuarto expresa las disposiciones en lo que respecta a la educación media o secundaria, que se describen a continuación.

### **Ley provincial 8113**

Apartado Cuarto:

La Educación Media

ARTÍCULO 30. - La educación media tendrá por finalidad continuar y profundizar el proceso formativo general del educando iniciado en los niveles precedentes y orientarlo hacia la prosecución de estudios superiores y /o su incorporación profesionalizada al mundo del trabajo. Comprenderá los siguientes ciclos:

a) Ciclo básico, (ver Ley 8525: "Ciclo Básico Unificado") que constituirá la fase final de la educación básica general y por tanto será de carácter obligatorio. Se equilibrará adecuada y flexiblemente con aspectos diversificados y opcionales del curriculum, que permitan centrar la práctica pedagógica en la orientación del educando. Tendrá tres años de duración.

b) Ciclo superior (ver Ley 8525: "Ciclo de Especialización"): este periodo de estudio caracterizado por la diversificación de la oferta pedagógica, (ver Ley 8525:) comprenderá tres (3) años de estudios -según la modalidad que corresponda, con el objeto de propiciar la formación profesional del educando, y / o habilitarlo para el ingreso a los estudios superiores.

La educación media se impartirá en centros educativos de diferentes modalidades.

ARTÍCULO 31.- La educación media contribuirá en términos generales al desarrollo de los aprendizajes que favorezcan:

a) La afirmación de la autonomía del educando en la conducción de su propio proceso educativo.

b) El protagonismo de los jóvenes en la elección de las diversas alternativas laborales y profesionales de su vida futura.

c) La formación de actitudes de participación y convivencia basadas en la práctica democrática, con clara conciencia de los deberes y derechos del ciudadano.

d) El desarrollo de las competencias y habilidades para conocer, comprender y recrear la cultura, los avances científico-tecnológicos, los procesos históricos y sociales y su relación con la identidad regional, nacional y universal.

e) El desarrollo de la capacidad para conocer e interpretar críticamente la realidad circundante y para comunicarse a través de los diversos lenguajes.

f) La educación para la salud, la educación física y el uso creativo del tiempo libre.

g) La actitud respetuosa hacia los recursos naturales y la preservación del equilibrio ecológico.

### **Ley general de educación de la provincia de Córdoba (reforma de ley 8113)**

#### La Educación Secundaria

ARTÍCULO 37.- La educación secundaria es obligatoria, constituye una unidad pedagógica y organizativa y está destinada a los adolescentes y jóvenes que hayan cumplido el nivel de Educación Primaria. Tiene la finalidad de habilitar a los adolescentes y jóvenes para el ejercicio pleno de la ciudadanía, para el trabajo y para la continuación de estudios.

ARTÍCULO 38.- La Educación Secundaria se divide en dos (2) ciclos: Un (1) Ciclo Básico de carácter común a todas las orientaciones y Un (1) Ciclo Orientado, de carácter diversificado según las distintas áreas del conocimiento, del mundo social y del trabajo. La duración será de seis (6) años y se extenderá un (1) año más en la modalidad técnico profesional y artística, en el marco de sus regulaciones específicas.

ARTÍCULO 39.- Los objetivos de la educación secundaria son:

a) Contribuir a la formación integral de los adolescentes y jóvenes como personas sujetos conscientes de sus derechos y obligaciones, promoviendo el desarrollo de todas sus dimensiones a través de una educación configurada en torno a los valores éticos que les permita desenvolverse en la sociedad practicando el pluralismo libre de toda discriminación; comprometidos con la exigencia de la participación comunitaria; motivados por la solidaridad hacia sus semejantes; preparados para el ejercicio de la vida democrática, en la aceptación y práctica de los Derechos Humanos y la diversidad cultural.

b) Promover prácticas de enseñanza que permitan el acceso al conocimiento como saber integrado, a través de las distintas áreas y disciplinas que lo constituyen fortaleciendo capacidades y hábitos de estudio, de aprendizaje e investigación, de juicio crítico y discernimiento.

c) Formar ciudadanos/as capaces de utilizar el conocimiento como una herramienta para comprender, transformar y actuar crítica y reflexivamente en la sociedad contemporánea.

d) Desarrollar competencias lingüísticas comunicacionales, orales y escritas del idioma nacional; y de comprensión y expresión en una lengua extranjera.

e) Desarrollar las capacidades necesarias para la comprensión y utilización inteligente y crítica de los nuevos lenguajes y herramientas producidos en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación.

f) Estimular la creación artística, la libre expresión, el placer estético y la comprensión de las distintas manifestaciones de la cultura.

g) Promover la formación corporal y motriz a través de la educación física, acorde con los requerimientos del proceso de desarrollo integral de los/as adolescentes y jóvenes.

h) Implementar, en el marco de los proyectos curriculares institucionales, procesos de orientación educacional que contribuyan a las elecciones vocacionales, vinculando a los/as alumnos/as con el mundo del trabajo, la producción, la ciencia y la tecnología.

ARTÍCULO 40.- El Ministerio de Educación propiciará la vinculación de las instituciones educativas secundarias con el mundo de la producción, el trabajo y otros organismos según su orientación. En este marco podrán realizarse prácticas educativas en las escuelas, empresas, 10 organismos estatales, entidades culturales y gremiales, que faciliten al alumno el conocimiento de las organizaciones, el manejo de tecnologías y le brinde experiencias adecuadas a su formación y orientación vocacional.