

# **LA COMUNICACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS: UN ESTUDIO DE CASO**

**Isabel Cantón Mayo**

Catedrática de la Universidad de León

**Ana María García**

Doctora por la Universidad de León

## **RESUMEN**

La comunicación en los centros educativos constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento. Las dificultades de comunicación detectadas en una institución educativa hicieron aflorar este problema y someterlo a estudio. En la investigación que presentamos se trabajó con centros educativos de una institución argentina. Se utilizó una revisión bibliográfica con las teorías comunicativas y se trabajó con la metodología del estudio de caso. Los instrumentos fueron la observación, la entrevista en profundidad, el análisis documental y el cuestionario. Los resultados tanto cualitativos como cuantitativos fueron categorizados e interpretados. Se recogen las fortalezas y debilidades comunicativas de la institución educativa estudiada.

## **PALABRAS CLAVE**

Comunicación, estudio de caso, instituciones educativas, fortalezas y debilidades de la comunicación organizativa.

## **ABSTRACT**

The communication in the educational centers constitutes an essential element for his correct functioning. The difficulties of communication detected in an educational institution made show this problem and submit it to study. At the investigation that we sense beforehand one was employed with educational centers of an Argentine institution. A bibliographical review was in use with the communicative theories and one worked with the methodology of the study of case. The instruments were the observation, the interview in depth, the documentary analysis and the questionnaire. The both qualitative and quantitative results were categorized and interpreted. There are gathered the strengths and communicative weaknesses of the educational studied institution.

## **KEY WORDS**

Communication, study of case, educational institutions, strengths and weaknesses of the organizational communication.

## 1.- Introducción

Los centros educativos son organizaciones donde la comunicación juega un papel fundamental. La investigación fue realizada por las firmantes en la Ciudad de Buenos Aires en una Institución Educativa privada durante los años 2006-2010. Esta investigación tiene el propósito de conocer aspectos que intervienen en la comunicación y en la calidad de la educación, con la expectativa de aportar soluciones para aquellas organizaciones educativas que pretendan mejorar sus propios desarrollos. El origen del problema que se aborda en este trabajo son las dificultades planteadas por los componentes de instituciones educativas: directivos de distintos niveles, profesores, administrativos, etc. describen una serie de problemas comunicativos a los que deben enfrentarse. La investigación se centró en un aspecto propio de toda institución educativa, pero que raramente es percibido como un elemento posible de análisis y menos aún de intervención para la mejora de toda la actividad. Ese aspecto, corriente en toda situación donde un grupo de personas trabaja en forma organizada, es la comunicación.

En la primera fase de la investigación se realizó la revisión bibliográfica para, sobre esa base, construir un marco teórico que orientase el trabajo. Esta primera tarea hizo que el tema de interés original, la comunicación, se ampliase con otros aspectos que actuaban al unísono en los centros educativos como la cultura organizacional, entendida como el conjunto de normas y valores compartidos por los miembros de una organización, los sistemas de funcionamiento, los significados que le adjudican a cada hecho, etc. que resultaron tener una interdependencia fundamental con la comunicación. Si esta interdependencia es armónica facilita la existencia de una organización integrada. De lo contrario su tarea estará sistemáticamente entorpecida.

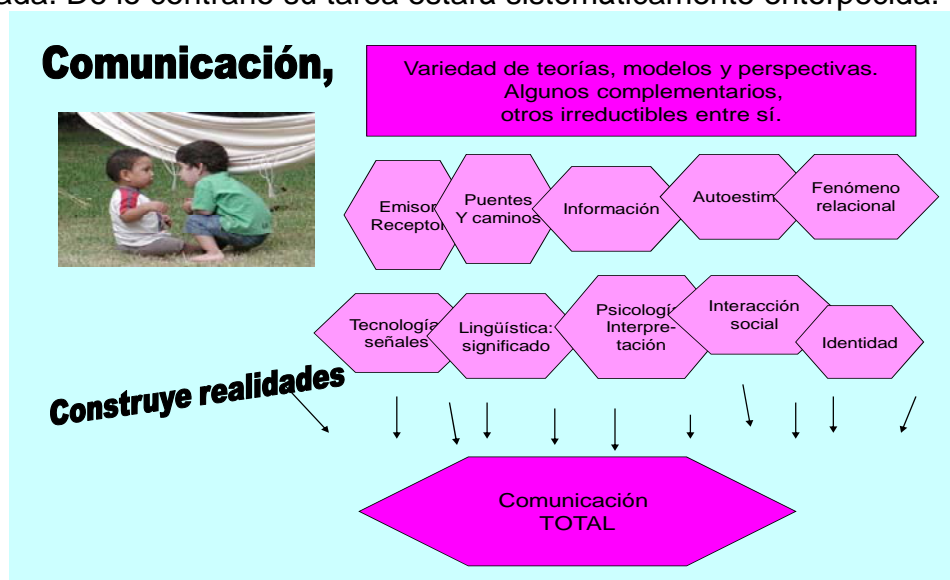


Fig. 1.- La revisión bibliográfica y resumen

Las preguntas planteadas en la investigación se dirigieron a dos ámbitos: la cultura y la comunicación y fueron las siguientes:

- A) Comunicación: ¿Qué entienden por comunicación cada uno de los miembros de la institución? ¿Qué relación perciben entre comunicación y otros acontecimientos organizacionales? ¿Qué sentido le atribuyen a las relaciones interpersonales? ¿En qué proceso se generan los significados compartidos?  
¿Cómo es el proceso de comunicación interna? ¿Por medio de qué dispositivos se produce esa comunicación? ¿Planifican algún aspecto de esa comunicación? ¿Persiguen objetivos específicos? ¿Qué función efectiva cumple la comunicación que desarrollan?
- B) Cultura: ¿Cómo incide la cultura en la comunicación o la comunicación en la cultura? ¿Contribuye la comunicación al conocimiento de la cultura? ¿Y a su fortaleza? ¿Cómo es el clima organizacional? ¿Cómo se desarrollan las relaciones interpersonales? ¿Y las profesionales? ¿Qué problemas de la organización se originan o relacionan con la comunicación? ¿Y con la cultura?

## 2.- Respuestas teóricas a los interrogantes

La comunicación es una condición *sine qua non* en la vida humana y en el orden social y es la primera experiencia de todo ser humano, por lo tanto es un fenómeno de extraordinaria riqueza. Sin embargo somos poco conscientes de su ubicuidad y desconocemos en general las reglas de su funcionamiento aunque las apliquemos bastante bien. La comunicación, en cuanto concepto teórico y en lógica relación con la realidad a la que nos remite, es polisémico. La pluralidad de significaciones que contiene nos coloca ante una dificultad de envergadura si nos proponemos especificar un ámbito de referencia. La palabra comunicación abre un campo inmenso: caminos y trenes, telégrafos y cadenas de televisión, pasillos, ventanas y carteles de señales, información, sentimientos, percepción y relaciones interpersonales, pero también conversación y tecnología (Winkin, Y. 1981).

El siguiente es un esquema canónico de la comunicación, en el que se distinguen los elementos que la componen.

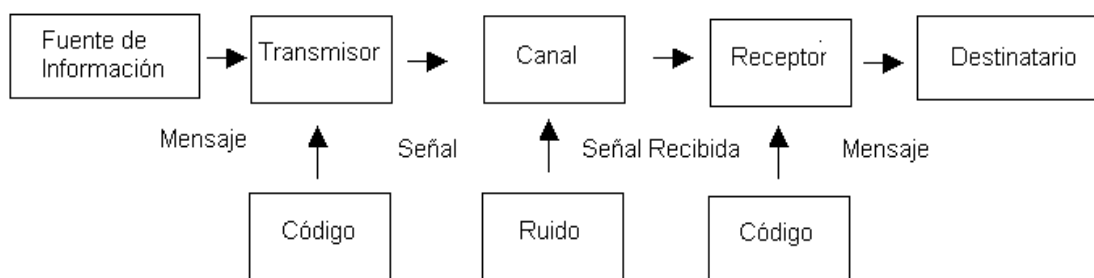


Fig. 2 - Esquema básico de comunicación, Baylon y Mignot, 1996:47.

“Comunicar” y “comunicación” aparecen en la lengua francesa – y el recorrido en lengua inglesa es muy similar - en la segunda mitad del siglo XIV,

con el sentido básico de “participar en”, muy próximo al latín “comunicare” (participar en común, poner en relación) (Winkin, Y. 1981:11). Hasta el siglo XVI el sentido adjudicado está muy próximos a “comulgar” y “comuni3n”, t3rminos m3s antiguos pero tambi3n procedentes de “comunicare”.

Pero el t3rmino comunicaci3n entra tambi3n en el vocabulario cient3fico. Norbert Wiener con su “Cybernetics” (Wiener, 1969) y uno de sus ex alumnos, Claude Shannon con su “*The Mathematical Theory of Communication*” (Shannon, 1981), mostraron durante la segunda guerra mundial, el problema de la conducta de tiro de los cañones antia3reos, a la vez que reconoc3an un principio utilizado desde hac3a largo tiempo: el *feedback* o retroacci3n, al cual le dio un alcance universal “al hacer de 3l la clave de b3veda de la cibern3tica”. Wiener vio un proceso circular en el que las informaciones sobre la acci3n en curso nutren a su vez al sistema, permiti3ndole alcanzar su objetivo. A partir de la idea de la retroacci3n la explicaci3n lineal tradicional queda anticuada y toma su lugar la idea simple pero trascendental que establece: “todo efecto retroactúa sobre su causa, todo proceso debe estar concebido seg3n un esquema circular” (Winkin, 1981:15).

Simultáneamente un grupo de investigadores liderados por von Bertalanffy trabajan sobre una “teoría general de los sistemas” (Bertalanffy, 1976). Su prop3sito es “investigar los principios que se emplean para los sistemas en general, sin preocuparse de su naturaleza f3sica, biol3gica o sociol3gica”. Lo que hoy se denomina la TGS es el resultado de la progresiva interpenetraci3n de la teor3a general de los sistemas y la cibern3tica. Por su parte, Shannon elabora su teor3a matemática de la comunicaci3n. Su modelo, que es puramente lineal, se opone al modelo circular de Wiener, como consecuencia de su trabajo en la Bell Telephone y la b3squeda de los ingenieros de mejorar el rendimiento del tel3grafo. Su teor3a matemática de la comunicaci3n es una teor3a de la transmisi3n. Se entiende “comunicaci3n” en el sentido que prevalece desde el siglo XVIII. Shannon incorpora el concepto de “informaci3n”, como una magnitud estadística abstracta que califica el mensaje independientemente de su significaci3n.

Los trabajos de investigaci3n en comunicaci3n o en cultura y comunicaci3n en organizaciones educativas son escasos, especialmente si somos estrictos en el tema, es decir si miramos a la comunicaci3n organizacional y no, por ejemplo, a la comunicaci3n en el proceso enseñanza – aprendizaje que es un tema que ha recibido m3s desarrollo y atenci3n. La investigaci3n realizada por del Pozo Lite (1997) es un trabajo pionero sobre comunicaci3n interna en el mundo empresarial. Este trabajo que se public3 como *Cultura empresarial y comunicaci3n interna. Su influencia en la gesti3n estrat3gica*, fue su tesis doctoral, que dirigi3 el Profesor Louis Barnes, de Harvard Business School. Despu3s de una b3squeda de antecedentes te3ricos que desbrozan el problema de la comunicaci3n interna, su relaci3n con la cultura organizacional y las funciones y objetivos que se pueden perseguir, investig3 sobre el estado de la comunicaci3n interna en las organizaciones y el estudio de campo se centr3 en la influencia de la cultura empresarial en el desarrollo de la comunicaci3n interna. Losada V3zquez con *La comunicaci3n institucional en la gesti3n del cambio. El modelo universitario* (1998) se refiere al 3mbito universitario realiza un estudio de campo en la Universidad

Complutense de Madrid considerada representativa de un tipo de organizaciones que, por su complejidad organizativa y su necesidad de adaptarse a transformaciones sociales, necesitan desarrollar una completa gestión de la comunicación para poder desempeñar su función social. Analiza la relación entre cultura y comunicación, la identidad e imagen, el papel de la comunicación en el contexto universitario, realizar un diagnóstico de la comunicación y propone un modelo de comunicación para la institución universitaria. Picón Medina (2001) en un artículo intitulado *El comportamiento y el cambio en las organizaciones educativas: vías para una investigación educativa crítica* describe y discute la “Tecnología Social de Mediación” que se construye en el proceso de interacción universidad – escuela. Muestra cómo han venido integrándose los componentes del proyecto para configurar un tipo de investigación educativa crítica que persigue promover cambios en la cultura de escuelas básicas específicas y teorizar sobre el cambio como aprendizaje organizacional. Un grupo de autores como Suárez, Ruiz Hincapié y Mendoza (2003) realizaron una investigación de campo sobre la comunicación informal en tres organizaciones, dos de ellas del sector educativo, una oficial y otra privada, y la tercera del sector industrial privado. Con base en la teoría de la comunicación y de la intersubjetividad entendida como la posibilidad de construcción de sentido y de dinamización de procesos de interacción entre los individuos y los grupos, plantean un nuevo tipo de organización en la cual se destacan los conceptos de conocimiento, aprendizaje, interdependencia, trabajo en equipo, apertura y colaboración espontánea. El informe fue publicado como *La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad* (2003). En las conclusiones resaltan la posibilidad de mirar la comunicación informal a partir de niveles de intersubjetividad. La comunicación interna se produce espontáneamente y no obedece a patrones de comportamiento establecidos por la organización. Los protagonistas la reconocen como una forma básica de conocimiento del otro. La intersubjetividad es esencial en la construcción del sentido. Cuando este proceso de construcción de sentido genera cambios de actitud frente al quehacer cotidiano se ha alcanzado un nivel que puede asimilarse al aprendizaje. Saldrigas (2004) en *Una mirada a la comunicación organizacional desde una institución educativa cubana*, propone soluciones Integrales en comunicación.

En cuanto a la comunicación educativa no verbal, hemos considerado la aportación de Cardoso (1999) que propone abordar la investigación educativa desde la comunicación no verbal. El objetivo es reconocer, registrar y sistematizar tanto las expresiones faciales y corporales, los movimientos de los cuerpos, los efectos emocionales y hasta la construcción (no verbal) de conceptos abstractos que se presentan en el salón de clases en la relación maestro – alumno. Analiza tanto la construcción del lenguaje del cuerpo, como los distintos sistema de símbolos que implica ese lenguaje hasta poder ubicar el significado – atribuido y real – que cada gesto, movimiento y expresión adquiere en el contexto de una relación enseñanza - aprendizaje y en una vinculación cara a cara. En una línea muy próxima a esta última, se mueve el trabajo de González Morales (1999), que tiene que ver con el diseño de estrategias de enseñanza - aprendizaje en donde la metodología no se reduce a la sugerencia de técnicas de enseñanza apoyadas en el uso de materiales

audiovisuales sino que propone un modelo para la utilización de estrategias de enseñanza-aprendizaje las que se plantea un conjunto de principios orientados a optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje pero no a partir exclusivamente de los procesos didácticos, sino desde un punto de vista sistémico para lo cual será necesario recurrir a los principios de algunas teorías sociales, teorías comunicativas, teorías educativas y de aprendizaje. Sintetizando creemos que:

1.- La comunicación es un proceso intencional, voluntario y consciente. Aplicando este concepto a las organizaciones educativas, la comunicación organizacional es un proceso que, al mantener esos atributos, se manifiesta a través de la implantación de dispositivos apropiados, de normas sobre el modo de realizarla y de prácticas organizacionales orientadas a que se haga efectiva. Requiere emisores, canales, mensaje y receptores, y además todo aquello que conforma este proceso de enviar y recibir mensajes.

2.- Todo comportamiento humano es comunicación, por lo tanto no hay “no comunicación” (Watzlawick, 1983). Desde esta perspectiva la comunicación está indisolublemente ligada a la vida organizacional en todos sus aspectos. Tanto la dimensión institucional como la interpersonal e intrapersonal, se manifiestan en las relaciones intersubjetivas, amalgamadas a la cultura y a la psicología de los miembros de la organización. Incluye la definición de situaciones y la construcción de significados según las percepciones personales, los sentimientos y las subjetividades.

Cada una de estas líneas teóricas involucra una visión del mundo y su naturaleza, el lugar que las personas ocupan en él y la índole de relaciones posibles entre el todo y las partes. Es un modo diferente de definir la realidad a la que alude nuestro tema de investigación, son dispares las variables intervinientes en cada una y distintas las perspectivas a las que conduce y, por lo tanto, los contenidos que trata.

### **3.- Trabajo empírico sobre la comunicación en los centros educativos**

Usamos la metodología de “estudio de caso” y se trabajó en un centro educativo que alberga desde infantil hasta el Bachillerato. El caso seleccionado se analizó desde una doble perspectiva: cualitativa, para comprender los significados subjetivos que el tema de la comunicación interna adquiere asiduamente y de forma intensa para los protagonistas; y cuantitativa para indagar sobre la importancia que tienen las diferentes opiniones en la totalidad de los miembros docentes de la organización.

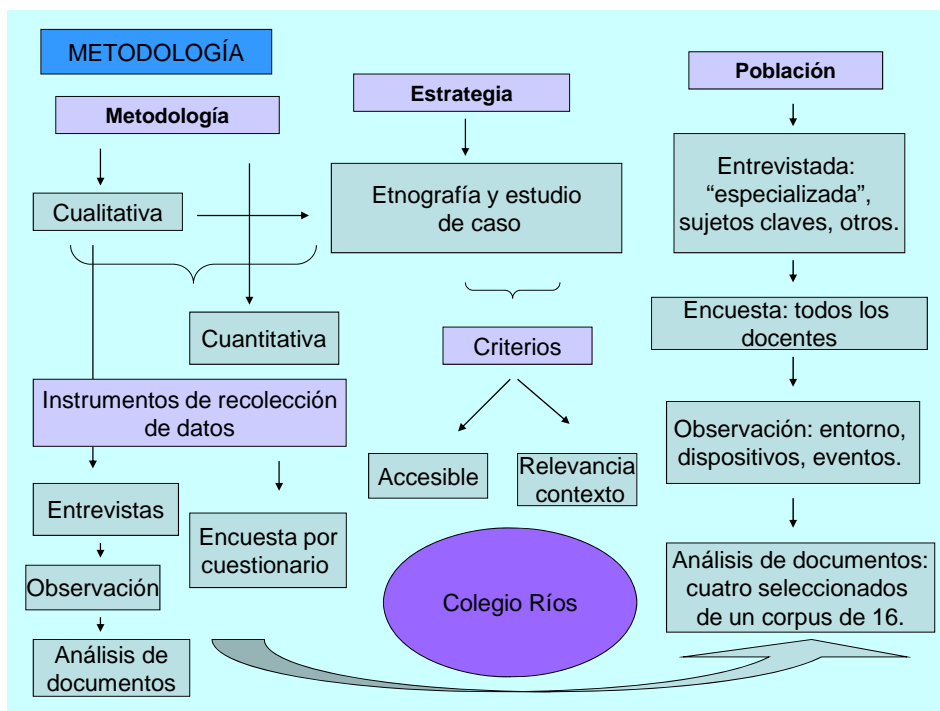


Fig. 3.- El proceso de investigación

La muestra fue obtenida por la totalidad de los miembros docentes del centro educativo en sus diversos niveles. Se sintetiza a continuación.

<i><b>Función Institucional</b></i>	<i><b>Cantidad total</b></i>	<i><b>Cantidad de Respuestas obtenidas</b></i>
Docentes Infantil	16	14
Docentes Primaria	15	05
Profesores de Secundaria	43	27
Profesores de Bachillerato	19	17
<b>Total General</b>	<b>93</b>	<b>63</b>

Fig. n° 4 –La población participante y las respuestas obtenidas

Los instrumentos para la recogida de datos fueron varios. En primer lugar la **observación** (participante y no participante). Durante tres años se desarrolló una actividad de investigación antropológica y con participación activa en la vida del centro educativo. Se presenciaron y documentaron una enorme variedad de actividades de todos los niveles. Algunas de ellas planificadas, como actos de fin de año, celebraciones históricas, actividades académicas, cursos de formación, etc. Otras espontáneas: encuentros fortuitos, almuerzos improvisados, reuniones y entrevistas. Se participó de una jornada

entera de las actividades del campo de deportes. A través de la observación sistemática se logró documentar ampliamente, y sin influencia intencional de los protagonistas, la vida del centro y sus actividades.

Las **entrevistas** en profundidad y el análisis documental fueron también instrumentos de investigación empleados. Se analizó una muestra de 10 de los documentos de comunicación generados por el centro: folletos publicitarios de cada nivel, vídeos institucionales, instrucciones a los profesores, entre otros. El objetivo fue conocer en qué medida las comunicaciones escritas son coherentes con los enunciados verbales, o por el contrario, no guardan relación. Combinando la observación y el análisis de documentos se consideraron todos los aspectos comunicativos de la organización en su funcionamiento diario: espacios, propaganda, carteles, tabloneros de anuncios, reuniones de profesorado, recreos, tiempos de cafetería, etc.) a) Por medio de la observación se comprobó la existencia de esos dispositivos y describió el tipo de uso al cual estaban destinados; b) por medio de la entrevista semi-estructurada se buscó conocer los objetivos de comunicación perseguidos por los propietarios y los detalles sobre la realización de cada uno de ellos, a quien estaba dirigido, y toda información que pudieran dar sobre su uso.

Además se utilizó **un extenso cuestionario** previamente validado por expertos (Anexo 1). Se orientaba a conocer los valores culturales del centro, y proporcionó información sobre la identificación con el mismo del profesorado, la percepción del clima de trabajo, la relación con los colegas y directivos. El análisis de los instrumentos se realizó con sendos programas informáticos para los datos cuantitativos, y análisis de contenido para los cualitativos, que permitieron un agrupamiento y depuración de la ingente cantidad de información obtenida en la fase de recogida de información.

<b>Instrumento de Recolección de datos</b>	<b>Propiedades - Atributos</b>	<b>Objetivos de Investigación Asociados</b>
Entrevista en profundidad  Entrevista semi-estructurada	Fuente de significados. Describir e interpretar sentimientos e impresiones, percepciones y significados atribuidos. Aspectos de la realidad, subjetivos, de la persona no directamente observable.  Requiere guía para organizar la interacción. Centrada en el objeto de la investigación, no en el entrevistado.	Describir y comprender la comunicación interna y la cultura. El significado que le adjudican. Cómo perciben, cómo interpretan. Conocer el proceso de construcción significados compartidos. El sentido que le atribuyen. Conocer la comunicación y la cultura. Qué y cómo es. Cómo se relacionan, cómo se comunican. Cómo comparten objetivos institucionales.
	Explorar y describir. Analizar y explicar relaciones entre variables y	Conocer y describir: cultura y su fortaleza, valores, identidad, comunicación:



Encuesta por cuestionario	fenómenos sociales. Para responder al qué, cuándo, cómo, quién y porqué de la realidad. Hechos, opiniones, actitudes, experiencias, relaciones, interacciones o actividades.	funcionamiento, eficacia, relación con objetivos individuales e institucionales, clima de vida organizacional, relación con otras variables.
Observación	Obtención directa de datos. Naturalista, en el lugar natural donde ocurre el hecho investigado, entre los actores, siguiendo la vida cotidiana. Buscar conceptos o categorías que tengan significado para los sujetos. Obtener datos directos permite al investigador contar con su versión, además de la versión de los otros.	Analizar interacción social e interacción interpersonal. Describir aspectos de la cultura y la vida en la organización. Descubrir conceptos pertinentes al objetivo general de la investigación.
Análisis de documentos	Antecedente imprescindible antes de planificar entrevistas, observación y más aún intervención. Para conocer la organización, su estructura, la manera como funciona. No reactiva. Proporciona información "única". Complementa otros datos.	Obtener un panorama sobre los aspectos que caracterizan la organización. Analizar en los mensajes institucionales la presencia de atributos adjudicados a la organización como parte de su cultura.

Fig. 5.- Instrumentos de recogida de datos

El objetivo del cuestionario fue indagar sobre las condiciones de la vida organizacional para esa población. El constructo que generamos, según el esquema de Rojas Tejada (1998), como etiqueta en la cual englobamos varios de esos aspectos constitutivos e identificatorios de la vida organizacional, se llamó:

“Atributos culturales e interpretación de la vida organizacional”

Las categorías para las entrevistas fueron las siguientes:

- Fortaleza de la cultura organizacional
- Clima interno
- Comunicación e Información
- Estilo directivo
- Papel de la comunicación en relación a las personas.
- Papel de la comunicación en su contribución al proyecto institucional

Cada uno de estos aspectos constituyó una de las dimensiones que tomamos para medir el constructo o variable de interés. Indicadores utilizados: para cada dimensión construimos las “variables empíricas”, (Lazarsfeld, 1971 y 1973) que “indican” la extensión que alcanza la dimensión en los casos analizados. Constituyen, para González Blasco, (1989) propiedades esencialmente manifiestas que supuestamente se hallan empíricamente relacionadas con una propiedad latente o no observable.

Se analizó ítem a ítem del cuestionario y también más globalmente, por categorías, integrando los hallazgos cualitativos y los cuantitativos. El ítem 4 referido a la fortaleza cultural se mide según el consenso de los encuestados sobre los valores que se consideran atributos de la institución. Las opciones que se presentaron surgen de aquellos atributos señalados reiteradamente como valores por los entrevistados de la primera ronda de entrevistas. El propósito es analizar comparativamente los resultados, no sólo entre docentes sino entre docentes, directivos y propietarios.

Los indicadores fueron:

- Eficiencia
- Diferenciación
- Fortaleza
- Búsqueda de perfección
- Actualización profesional
- Clima de familia
- Respeto

Y los resultados obtenidos son los siguientes:

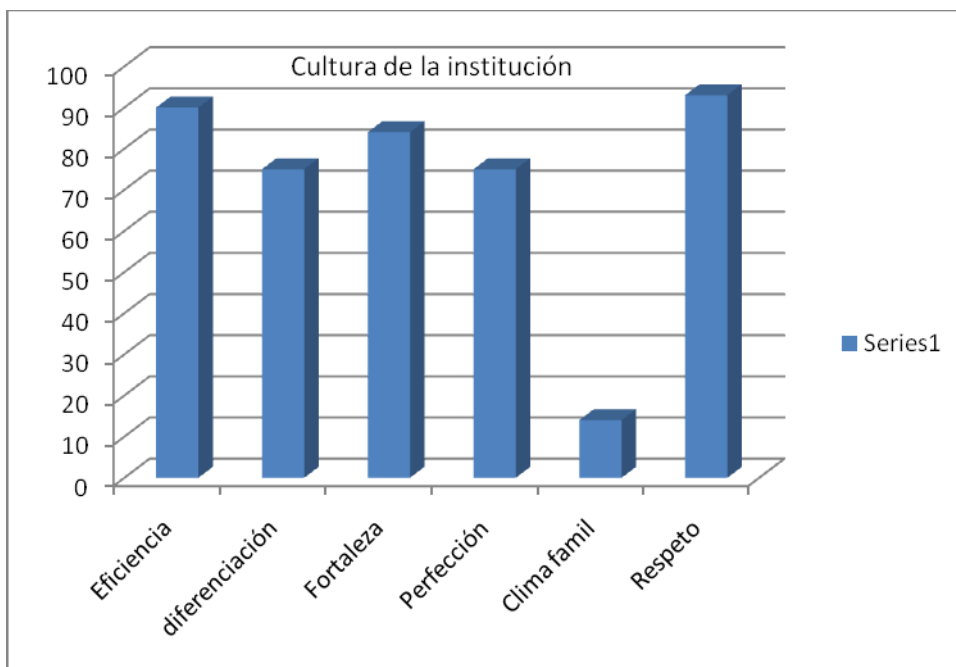


Fig. 6.- Resultados del cuestionario en cultura de la institución

Sobre la “eficiencia” como valor, el 90% dice que es “muy” o “bastante fuerte”. Ningún caso elige “muy poco fuerte”. En cuanto a “diferenciación”, atributo muy enfatizado por el dueño del centro, el 55% lo considera “muy fuerte” y sumando a los que lo consideran “bastante fuerte” agrupa un 79%. El

5% dice que es “muy poco fuerte”. También en “fortaleza” un 84 % elige los dos rangos positivos. Nadie registra un “muy poco fuerte”. La búsqueda de perfección agrupa un 75 % de elecciones para “muy fuerte” y “bastante fuerte”. Un 3% lo considera “muy poco fuerte”. Muy próximo, “actualización profesional” y “clima de familia” tienen casi los mismos valores. Respeto, un valor muy mencionado en las entrevistas, es señalado como “muy fuerte” en el 47% de los casos, y el 46 % lo considera “bastante fuerte”. 93 % entre los dos y nadie lo marca como “muy poco fuerte”. Los siete valores considerados una fuente de fortaleza institucional obtienen en la elección de los valores “muy fuerte” y “bastante fuerte” entre el 75 y el 93 %, lo que está hablando de un alto consenso. Son más marcado aún los casos de: Eficiencia – Fortaleza – Respeto – porque además de tener en esos rubros valores respectivamente del 90 %, 84 % y 93 %, no registran ningún caso de “muy poco fuerte”. Es llamativo el caso de Clima de Familia por ser el único de los siete que alcanza un 14 % en “muy poco fuerte”.

Conocido el marco comunicativo y su cultura, se encontraron puntos fuertes y débiles que afectan a la consecución de la calidad por el centro. Los primeros se pueden utilizar para apoyarse en ellos en el futuro; los segundos para realizar propuestas de mejora. Aunque estas dependerán de la situación contextual de cada centro, hay algunas muy generales válidas para todo centro educativo: Contar con una cultura común, conocida y comprendida por todos los protagonistas del centro; identificar en ella los valores fundamentales y saber cómo hacerlos efectivos dentro de la tarea que cada uno desarrolla; elaborar entre todos un plan de comunicación, estableciendo los objetivos que necesitan lograr, que permitirá al centro tener una cultura fuerte, lo que facilita la unidad de trabajo y el buen clima laboral.

#### 4.- Conclusiones finales

La extensión de este artículo hace imposible reflejar todos los datos encontrados. Únicamente se ha presentado una de las categorías. Concluimos con una síntesis de los hallazgos más importantes de la investigación relacionados con los objetivos de la misma:

<b>Objetivos Generales</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hallazgos</b>
I – Describir e interpretar el concepto de comunicación en la comunicación interna y el significado que le adjudican: qué es, cómo es, cómo la perciben, cómo la interpretan, cómo incide en la vida organizacional	Analizar e interpretar el sentido que le atribuyen a la comunicación en relación a la identidad, el sentido de pertenencia y la identificación con la institución en estudio.	Difuso el concepto de comunicación y por lo tanto su papel. Se relaciona tanto con la identidad y pertenencia, como con actitudes individuales, o relaciones interpersonales. Varía también la percepción sobre la incidencia en la vida de la organización. Se apela a la

		confianza, el interés del receptor, el compromiso.
<p><b>II</b> – Analizar e interpretar el sentido atribuido por los actores sociales a los procesos culturales en relación con la comunicación en la institución educativa objeto de este estudio.</p>	<p>1) Conocer los procesos de construcción social de significados culturales. Interpretar dicho proceso en la mencionada institución.</p>	<p>Pocos valores fundamentales son compartidos y construidos en el proceso de desarrollo de la tarea. Otros valores – parciales – por una historia personal compartida. Por la pertenencia familiar. Por profesionalismo y vocación.</p>
	<p>2) Analizar la fortaleza cultural de la organización considerada, según el significado que le otorgan los miembros de la misma.</p>	<p>Fortaleza disfuncional por mantener creencias antiguas. Se basa sobre el clima de familia, trayectorias compartidas, lazos afectivos. Fortaleza parcial por algunos pocos pero fuertes conceptos compartidos.</p>
	<p>3) Analizar el papel de las interacciones sociales e interpersonales de los actores sociales en la cultura y la comunicación de la organización caso del estudio.</p>	<p>Significativa influencia en la percepción y en la acción. Existencia de sub culturas. Lazos afectivos – amistosos. Varían según el lugar donde desarrollan la actividad por grado de cercanía a máximos directivos y según el rol que desempeñan y su grado de profesionalidad.</p>
<p><b>III</b> – Describir los dispositivos de comunicación implementados</p>	<p>Describir qué tipo de dispositivos de comunicación utilizan, los objetivos que motivaron su implementación y los resultados obtenidos. Interpretar las razones que aducen.</p>	<p>Implementación deficiente, sin objetivos ni aprovechamiento de posibilidades. Resultados igualmente deficientes y sin posibilidad de ser evaluados por desconocimiento. No perciben el papel que puede desempeñar el dispositivo de comunicación bien empleado.</p>

Fig. n° 7 – Objetivos de investigación y relación con los hallazgos.

Concluimos que los miembros de la organización escolar estudiada son muy estables, porque muchos de ellos tienen estrechos vínculos entre sí, poseen un fuerte sentido de pertenencia al colegio y mantienen las pautas tradicionales de cultura.

La política practicada por el dueño se materializa en la existencia de un grupo sumamente cohesivo. En él la comunicación es constante, oral, informal, cara a cara. Las relaciones son personales y muy afectivas. Predomina un estilo de trato informal y abierto. Este endogrupo ha desarrollado una cultura fuerte. El fenómeno “endogrupo” es la explicación de la consistencia de la cultura.

Por pertenecer al ámbito de mayor poder institucional se fortalece en los directivos la autoestima, la identidad y la “ilusión” de ser un factor de poder similar a los propietarios.

Además el afecto compartido y las buenas relaciones interpersonales consolidan una sensación de participar genuinamente en la construcción de fundamentos institucionales, que en realidad son pautas definidas por el propietario.

Las directoras de los distintos niveles, cuyas visiones o perspectivas sobre el colegio son producto de este endogrupo, sumado a razones propias de cada una, pero que confluyen al sostenimiento de esas pautas, son líderes importantes de otro grupo que es el nivel en el que ejercen: primaria, secundaria o bachillerato. Cada nivel ha desarrollado una subcultura a partir de las pautas que su directora trasmite – tomadas del endogrupo -, una vez filtradas según su propia interpretación, concepción y aceptación interna. Estos a su vez se articulan con las aportaciones, las necesidades y las resistencias del grupo de docentes. Muchos de ellos por su historia personal en el centro y por su larga trayectoria comparten en gran medida el sentido que le adjudican tanto el propietario como la directora, y los otros son influenciados en distinto grado según la relación que mantienen con sus colegas y su directora.

Entre estos identificamos dos situaciones. Por un lado aquellos que abiertamente – por lo menos para sí mismos – tienen claro distintos niveles de discrepancia y sostienen otras pautas. Se trata de los miembros más jóvenes, los que pertenecen a actividades con menor nivel de interacción en el edificio central como los profesores del polideportivo, los que tienen un desempeño muy parcial en carga horaria y los profesores de Secundaria. Por otro lado están aquellos que, aún con criterios y concepciones diferentes sobre el ser y el funcionamiento de la organización, aceptan el “modo de hacer las cosas”. Estos actúan con cierta dualidad por lo que observamos mecanismos de adaptación y justificación a esos modos de hacer.

La cultura vigente no ha incorporado la comunicación como un valor y no comparten un mismo concepto de la misma. Tampoco predomina el estilo participativo de dirección que se enuncia desde el propietario pero es considerado paternalista por las directoras de los distintos niveles. Siendo el estilo participativo una condición necesaria para una buena comunicación interna, ambas características dificultan el desarrollo de la integración organizacional.

Las relaciones que establecen los miembros del Centro entre sí, la percepción que tienen sobre los procesos que se desarrollan, la circunstancia que los ha llevado al lugar que ocupan actualmente, son los procesos que

participan en la construcción de los significados adjudicados a los acontecimientos organizativos, entre ellos al papel de la comunicación.

Concluimos que no es este centro una organización comunicante y tampoco tiene una comunicación organizada, por lo que adolece de cohesión e integración. La organización logra su cometido de un modo relativamente armónico por la persistencia de un grupo humano de larga trayectoria, muy homogéneo, que comparte valores históricos y que aún tiene la fuerza necesaria como para sostener la vida interna y controlar a las voces disidentes.

Contribuyen a este sostenimiento y funcionamiento de la institución los valores fundamentales del centro compartidos y defendidos por todos, aún en la diferencia, y también por la existencia de grupos dentro del grupo humano total, hacen que, por diferentes causas, se sienten integrados y satisfechos en gran parte de los espacios culturales e institucionales.

## Bibliografía

- BAYLON, C. y MIGNOT, X. (1996), *La Comunicación*. Madrid: Cátedra.
- BERTALANFFY, L. von (1976), *Teoría general de los sistemas*. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México: FCE.
- CANTÓN MAYO, I. (2000), *Herramientas para implantar la calidad en la educación*, en: CANTÓN MAYO, I. (Coord.) – *Evaluación, cambio y calidad en las organizaciones educativas*. Buenos Aires: Fundec.
- CANTÓN MAYO, I. (Coord.) (2009): *Narraciones de la escuela*. Barcelona: Davinci.
- CANTÓN MAYO, I. (Coord.) (2010): *Narraciones de Maestros*. Barcelona: Davinci.
- CARDOSO VARGAS, A. (1999): “La comunicación educativa no verbal: apuntes para un proyecto de investigación”. *Razón y Palabra*, Revista Digital. Consulta Diciembre 1999.
- CEA D’ANCONA, M. (1996), *Metodología Cuantitativa*. Madrid: Síntesis.
- DEL POZO LITE, M. (1997), *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998), *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- GONZÁLES MORALES, L. (1999): “Metodología para la construcción de un modelo de comunicación educativa en el aula”, *Razón Y Palabra*, Revista Electrónica. Consulta Enero de 2010.
- LAZARSELD, P. Y MERTON, R. (1977), *Comunicación de masas, gusto popular y acción social organizada*. En: MURARO, H. (Comp), *La comunicación de masas*. Buenos Aires: Centro Editor.
- LOSADA VÁZQUEZ, A. (1998), *La comunicación institucional en la gestión del cambio – El modelo universitario*. Salamanca: Caja Duero.
- PICÓN MEDINA, G. (2001) “El comportamiento y el cambio en las organizaciones educativas: vías para una investigación educacional crítica”. *Investigación y Postgrado*, v.16, n°2, Caracas
- PIÑUEL RAIGADA, J. (1997), *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- SALDRIGAS MEDINA, H. (2004): “Una mirada a la comunicación organizacional desde una institución educativa cubana”. *Soluciones Integrales en comunicación*, Cuba.
- SHANNON, C. y otros (1981), *Teoría matemática de la comunicación*. Madrid: Forja.
- SUÁREZ, O. Y OTROS (2003): “La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad”. *Razón y Palabra*, Revista electrónica n° 23. Consulta Noviembre de 2009.
- WATZLAWICK, P., HELMICK BEAVIN, J. y, JACKSON, D. (1983), *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder.
- WIENER, N. (1969), *Cibernética y sociedad*. Buenos Aires: Sudamericana.
- WINKIN, Y. (1981), *La nueva comunicación*. Buenos Aires: Cairos.

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO SOBRE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS: SU CULTURA Y COMUNICACIÓN.

#### INSTRUCCIONES.

- El tema de este cuestionario es sobre organización, comunicación y cultura en instituciones educativas
- Este cuestionario tiene 7 Secciones. Respete el orden establecido y siga las indicaciones.
- Cuando el lugar previsto no le sea suficiente, por favor escriba a continuación, al dorso o al final, aclarando a que Sección y a que Item se refiere, si fuere necesario.
- Las instrucciones que lo guiarán están en letra cursiva.

#### *Sección I – La Cultura*

Por favor, para cada punto, marque con una cruz o círculo sobre la opción elegida y luego complete cuando se solicita y corresponda.

1. ¿Conoce el año de creación de este Centro?

No puedo precisar ni la década 1	Puedo precisar la década, pero con dudas 2	<i>Puedo precisar sólo la década</i> 3	Lo conozco con exactitud 4
-------------------------------------	---	---	-------------------------------

1. A. Por favor, escriba el año \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce la misión de este Centro educativo?

No la conozco 1	La conozco algo 2	La conozco bien 3	La conozco muy bien 4
--------------------	----------------------	----------------------	--------------------------

2. A. Por favor, enúnciela brevemente:-----  
-----

3. ¿Conoce el o los aspectos “estrella” de este Centro educativo, aquellos que, dentro del servicio que ofrece, más lo caracterizan entre los demás?

No conozco alguno 1	Creo conocer alguno 2	Conozco varios 3	Sí, conozco todos 4
------------------------	--------------------------	---------------------	------------------------

3. A. Por favor, escriba cuál o cuáles son esos aspectos.-----  
-----

¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de este Centro educativo? *Por Favor, marque una opción para cada punto.*

	Muy Fuerte	Poco Fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
4. A. Eficiencia	1	2	3	4
4.B. Diferenciación	1	2	3	4
4.C. Fortaleza	1	2	3	4
4.D. Búsqueda de Perfección	1	2	3	4
4.E. Actualización	1	2	3	4



profesional				
4.F. Clima de Familia	1	2	3	4
4.G. Respeto	1	2	3	4

5. ¿Puede destacar algunos valores o características de este Centro educativo, que se han mantenido constantes desde su fundación?

No puedo hacerlo 1	Dudo si puedo hacerlo 2	Creo que puedo destacarlos 3	Con toda seguridad los puedo destacar 4
-----------------------	----------------------------	---------------------------------	--

5.A. Enúncielos, por favor, por orden de importancia.....

6. Relacionando este Centro educativo con otros similares a éste, ¿en qué lugar lo ubicaría?

Es poco importante 1	Tiene una importancia regular 2	Es bastante reconocido 3	Es muy importante 4
-------------------------	------------------------------------	-----------------------------	------------------------

7. ¿Ha oído hablar o conoce directamente algún o algunos personajes históricos de este Centro educativo?

Nunca he oído hablar de ellos 1	He oído hablar algo sobre ellos 2	He oído hablar mucho sobre ellos 3	He oído hablar y conozco mucho sobre ellos 4
------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	---

7. A. Por favor, describa alguna cualidad del o los personajes de los que ha oído hablar, que a su juicio sea la razón por la cual se hicieron reconocidos.....

8. ¿Puede precisar algunos de los valores, atributos o rasgos característicos, compartidos por una mayoría de sus compañeros, que sean los que mejor definen este Centro educativo?

No puedo precisarlos 1	Me resulta difícil precisar alguno 2	Podría precisarlos bastante bien 3	Podría precisarlos con seguridad 4
---------------------------	---	---------------------------------------	---------------------------------------

8. A. Enumere, por favor, algunos de esos valores, atributos o características.

9. ¿Existe algún hecho, actitud, o circunstancia, que no sea salarial, que usted considere es lo que más lo une a este Centro educativo?

No existe alguno 1	No podría precisar si existe alguno 2	Sí, existe, pero de manera indefinida 3	Sí, existe uno concreto 4
-----------------------	--	--	------------------------------

9. A. Por favor, precise brevemente ese o esos hechos.....

10. ¿Existe un hecho, actitud, o circunstancia, que no sea salarial, que usted considere es lo que más lo separa de este Centro educativo?

No existe alguno 1	No podría precisar si existe alguno 2	Sí existe, pero de manera indefinida 3	Sí, existe uno concreto 4
-----------------------	--	---	------------------------------

8. A. Por favor, precise brevemente ese hecho que lo separa.....

**Sección II – El clima Interno**

Por favor, marque con una cruz o círculo sobre la opción elegida.

1. ¿En términos generales, está satisfecho con su actividad?

Nada	1	Poco	2	Bastante	3	Mucho	4
------	---	------	---	----------	---	-------	---

2. En igualdad de condiciones profesionales y salariales ¿se iría a otro Centro educativo para desarrollar la misma actividad que desarrolla en éste?

Sí, sin duda	1	Creo que sí	2	Creo que no	3	No, de ningún modo	4
--------------	---	-------------	---	-------------	---	--------------------	---

3. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en este Centro educativo en cuanto a....? Por Favor, marque una opción para cada punto.

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
3. a. La Comunicación con su directivo/va inmediato/a	1	2	3	4
3. b. La comunicación con compañeros	1	2	3	4
3. c. La colaboración en el trabajo	1	2	3	4
3. d. Su Libertad Individual	1	2	3	4
3.e.El compañerismo	1	2	3	4

3. ¿Cómo calificaría las relaciones con su directivo/va inmediato?

Malas	1	Regulares	2	Buenas	3	Muy buenas	4
-------	---	-----------	---	--------	---	------------	---

4. ¿Cuál es el grado en que delega en usted su directivo/va?

Nada	1	Poco	2	Bastante	3	Mucho	4
------	---	------	---	----------	---	-------	---

5. ¿En que medida recibe apoyo de su directivo/va para el desempeño de sus actividades?

Nada	1	Poco	2	Bastante	3	Mucho	4
------	---	------	---	----------	---	-------	---

6. Si tuviera que definir el clima interno que se vive dentro de este Centro educativo, ¿cómo lo calificaría según las siguientes expresiones? Por Favor, marque una opción para cada punto.

	No es cierto	Es un poco cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
7. a. Una gran familia	1	2	3	4
7. b. Una selva	1	2	3	4

7. c. Un club de amigos	1	2	3	4
7. d. Un cuartel	1	2	3	4
7. e. Una sala de espera	1	2	3	4

7. ¿Qué tipo de relación mantiene con los siguientes niveles de este Centro educativo? *Por favor, marque una opción para cada punto y para cada nivel. 1 significa el menor valor; 4 el máximo.*

	Nivel Máximo 1	Directivo/va su nivel	Directivos otros niveles	Colegas de su nivel	Colegas otros niveles
8.a. Estrecha colaboración	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
8.b. Camaradería	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
8.c. Confianza	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
8.d. Respeto Mutuo	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
8.e. Guardo distancia	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

9. ¿Cuáles son los rasgos que considera mejor definen el perfil medio de los miembros de este Centro educativo? *Elija sólo 5, por favor, marcando con un círculo la letra correspondiente.*

a) Profesional	g) Con espíritu de equipo
b) Humano	f) Individualista
c) Compañero	i) Dinámico
d) Dispuesto a ayudar	j) Responsable
e) Agresivo	k) Emprendedor
f) Adaptativo	l) Apático

10. ¿Cree usted que las máximas autoridades se encuentran alejadas de lo que ocurre en este Centro educativo?

Muy alejadas	1	Bastante alejadas	2	Un poco alejadas	3	Nada alejadas	4
--------------	---	-------------------	---	------------------	---	---------------	---

9. ¿En su opinión, cooperan satisfactoriamente entre sí, los distintos niveles de este Centro educativo?

No colaboran nada	1	Colaboran Poco	2	Colaboran Bastante	3	Colaboran Mucho	4
-------------------	---	----------------	---	--------------------	---	-----------------	---

10. En términos generales, ¿Cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su actividad? *Por favor, tilde la opción que corresponde*

12. a.  Bastante superior a las necesidades  
 12. b.  Algo superior a las necesidades  
 12. c.  Algo inferior a las necesidades  
 12. d.  Bastante inferior a las necesidades

11. ¿Cuál es la actitud de su directivo/va respecto a su formación?

13. a.  Se interesa mucho por mi formación

13. b.  Se interesa bastante por mi formación  
 13. c.  Me facilita la formación imprescindible  
 13. d.  No se interesa por mi formación

**Sección III – Comunicación - Información**

1. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo, en todos y cualquiera de sus aspectos?

Nada	1	Poca	2	Bastante	3	Mucha	4
------	---	------	---	----------	---	-------	---

2. ¿Cómo valora la información recibida?

2. a.  Es escasa y confusa  
 2. b.  Es Poco clara  
 2. c.  Es Suficiente  
 2. d.  Es rica y abundante

3. ¿Qué idea tiene de la interrelación de su actividad con otras actividades dentro de este Centro educativo?

3. a.  Bastante confusa  
 3. b.  Alguna idea, pero poco clara...  
 3. c.  Medianamente clara  
 3. d.  Muy clara

4. ¿Recibe periódicamente información sobre su Centro educativo? (Actividades, planes, modificaciones, etc.)

4. a.  No recibo información  
 4. b.  Sí, pero en contadísimas ocasiones  
 4. c.  Sí, en algunas ocasiones  
 4. d.  Sí, periódicamente.

5. ¿De quién recibe información sobre el Centro educativo? *Puede marcar más de una opción, en cuyo caso, indique el orden de importancia con 1\*, 2\*, etc.*

5. a.  De las máximas autoridades  
 5. b.  De mi directivo/va  
 5. c.  De mis colegas  
 5. d.  Otras fuentes

Si respondió "otras fuentes", por favor especifique: \_\_\_\_\_

6. ¿Hasta que punto diría usted que se siente identificado con lo que este Centro educativo es y representa?

Nada	1	Poco	2	Bastante	3	Mucho	4
------	---	------	---	----------	---	-------	---

7. ¿Qué es lo más importante en esta Institución para usted, en orden de preferencia? *Por Favor, marque 5 opciones, con "1" lo más importante, "2" lo siguiente, y así sucesivamente.*

8.  las relaciones amistosas  
 libertad para trabajar  
 que todos los miembros del nivel formamos parte de un equipo  
 el espíritu de compañerismo  
 saber que ante una dificultad, voy a tener apoyo, a estar acompañado  
 que las cosas se hacen por consenso  
 el respeto por cada persona  
 mi directivo/va es mi referente, autónomo y responsable  
 el clima de trabajo  
 poder participar en las decisiones

otros

9. Si tuviese una idea nueva en relación al desarrollo de su actividad, ¿qué probabilidades tendría de que se ponga en práctica?

Ninguna	1	Poca	2	Bastante	3	Mucha	4
---------	---	------	---	----------	---	-------	---

#### **Sección IV – Comunicación y dirección**

Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

1. Tengo muchas interacciones y comunicaciones con mi directivo/va, tanto individual como en grupo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

2. La comunicación fluye, entre todos los componentes de este Centro educativo, en todas las direcciones: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

3. Confío totalmente en la comunicación que recibo de mi directivo/va y si no es así, la discuto francamente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

4. El contenido de las comunicaciones de mi directivo/va es exacto y completo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

5. Conozco y comprendo bien a mi directivo/va.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

#### **Sección V – Personas e Institución**

Por favor, marque una opción en cada caso

1. Siento que me afectan las cosas que ocurren dentro del Centro educativo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

2. Me siento muy identificado con el Centro educativo

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

3. Mi pertenencia a esta institución favorece mi desarrollo personal.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

4. Mi pertenencia a esta institución favorece mi formación profesional.

Muy de acuerdo	de	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	----	------------	-------------	---------------	-------------------

5. Considero que mis logros personales dentro del Centro educativo, son, también, logros para la Institución.

Muy de acuerdo	de	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	----	------------	-------------	---------------	-------------------

6. Considero que trabajar en este Centro educativo contribuye para tener una buena vida.

Muy de acuerdo	de	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	----	------------	-------------	---------------	-------------------

### SECCION VI - Implicación

1. ¿Conoce cuáles con los objetivos que persigue este Centro educativo?

- Sí = 1  
 No = 2

2. ¿Sabe cuáles con los valores fundamentales a que se ciñen para lograr esos objetivos?

- Sí  
 No

Si respondió Sí continúe. De lo contrario pase a la Sección 7.

3. ¿Cuál es su grado de identificación con esos objetivos y valores?

Totalmente	1	Bastante	2	Muy Poco	3	Nada	4
------------	---	----------	---	----------	---	------	---

4. ¿Adapta su actividad específica para favorecer el cumplimiento de esos objetivos?

Totalmente	1	Bastante	2	Muy Poco	3	Nada	4
------------	---	----------	---	----------	---	------	---

5. ¿Participa en actividades de la Institución que se relacionan con lograr esos objetivos?

Totalmente	1	Bastante	2	Muy Poco	3	Nada	4
------------	---	----------	---	----------	---	------	---

6. ¿Considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales?

Totalmente	1	Bastante	2	Muy Poco	3	Nada	4
------------	---	----------	---	----------	---	------	---

7. ¿Considera que para tomar esas decisiones reciben y analizan información proveniente de todos los niveles y áreas del Centro educativo?

Totalmente	1	Bastante	2	Muy Poco	3	Nada	4
------------	---	----------	---	----------	---	------	---

8. ¿Considera que usted recibe suficiente información de todos los niveles y áreas del Centro educativo?

Totalmente	1	Bastante	2	Muy Poco	3	Nada	4
------------	---	----------	---	----------	---	------	---

## **SECCION VII**

### **D ATOS COMPLEMENTARIOS**

Por favor, complete la siguiente información para poder ubicarlo en términos demográficos.

- 1) En su último cumpleaños cumplió  años.
  - 2) Pertenece al género \_\_\_
  - 3) El mayor título en educación formal que alcanzó es el de \_\_\_\_\_
  - 4) La o las disciplinas dentro de las cuales ejerce la docencia es \_\_\_\_\_
  - 5) Su actividad docente en este Centro educativo la desarrolla en el nivel \_\_\_\_\_
  - 6) Si desarrolla otra actividad – tanto docente como no docente - en otro nivel es:  
a) Actividad: \_\_\_\_\_  
b) Disciplina: \_\_\_\_\_
  - 7) Hace  años que trabaja en esta institución.
  - 8) Trabaja además en:  
 otra institución educativa  
 otra actividad
- 

Si lo desea puede agregar un comentario a continuación.  
Nuevamente gracias por su participación.

**ANEXO 2**  
**GUÍA PARA ENTREVISTAS**

<b>TEMAS</b>	<b>PREGUNTAS</b>
<b>Cuestiones Institucionales</b>	<b>Sobre actores y funcionamiento organizacional</b>
	<b>Percepción sobre la cultura.</b>
	<b>Percepción sobre clima interno</b>
<b>Cuestiones Personales</b>	<b>Percepción sobre comunicación</b>
	<b>Función en la institución</b>
	<b>Interacción con miembros del centro</b>
	<b>Vínculos interpersonales</b>
<b>Dispositivos de Comunicación</b>	<b>Comunicación personal</b>
	<b>Sobre carteleros: objetivos, funciones, características, responsables.</b>
	<b>Sobre ordenadores: acceso, funciones, usos, expectativas.</b>
	<b>Sobre señalización: política, características.</b>
	<b>Sobre periódico interno: periodicidad, características, elaboración, contenidos.</b>
	<b>Sobre cartas al personal: uso, frecuencia, emisores, destinatarios, objetivos.</b>
	<b>Sobre notas internas: uso, responsable, frecuencia, emisores, destinatarios.</b>
	<b>Sobre audiovisual: objetivo, realizador, efecto.</b>
	<b>Sobre reuniones: tipo, frecuencia, responsable.</b>
	<b>Sobre entrevistas: tipo, uso, frecuencia, destinatario.</b>
<b>Sobre celebraciones: tipo, objetivos.</b>	
<b>Cuadernos: uso, tipos, resultados, emisores, destinatarios.</b>	