



Trabajo Final de Graduación

“COMUNICAR NO SOLO ES HABLAR”

**Taller psicoeducativo como intervención para
mejorar la comunicación interna en un Jardín
Maternal.**

Licenciatura en Psicología

Martini, Melisa Yolanda

AGRADECIMIENTOS

A mis padres.

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Graduación consiste en el diseño de un Proyecto de Aplicación Profesional, orientado a mejorar la comunicación organizacional interna entre Directivos, docentes y auxiliares del Jardín Maternal Travesuras, ubicado en la ciudad de Río Cuarto.

Este trabajo se caracteriza por ser abordado desde una metodología de tipo exploratoria-descriptiva, en el cual el instrumento utilizado fue la entrevista semi-estructurada, realizando el análisis de datos del tipo cualitativo. Se obtuvo información acerca de diversas necesidades institucionales, entre las cuales se destaca la de implementar estrategias que contribuyan a mejorar la comunicación interna.

La estrategia propuesta es un taller psicoeducativo de siete encuentros, de ochenta a noventa minutos de duración aproximada cada uno, con una frecuencia semanal. Se plantean diferentes actividades: individuales y grupales, lúdicas y de reflexión, apuntando principalmente a fomentar un trabajo grupal, cooperativo en el cual sea posible aumentar e incentivar la participación de los profesionales docentes, auxiliares y directivos y de este modo apuntar a mejorar la modalidad de comunicación institucional.

ABSTRACT

The following graduation final work has as objective the design of a Professional Application Project, aimed at improving the internal organizational communication between teachers, teaching assistant and directors of a maternal garden, located in Río Cuarto city, in Córdoba.

This work has the characteristic of being approached through exploratory-descriptive research in which the type of instrument used was semi-structured interview, performing the analysis of qualitative data. The results showed a series of problems that

could be addressed, however, for the time being, it was decided to work on internal communication in the institution.

The proposed strategy is a psychoeducational workshop, which includes seven meetings, lasting between eighty a ninety minutes each, with a weekly frequency. Different activities are raised: group and individual ones, recreation and reflection ones, which mainly pointing to promote group work, cooperative to increase and encourage the teaching professional, teaching assistant and directors interaction spaces and to improve the institutional communication modality.

Índice de Contenido

Capítulo 1: Introducción	6
Antecedentes	9
Capítulo 2: Objetivos	20
Objetivo general	22
Objetivos específicos.....	22
Capítulo 3: Marco Teórico	23
Institución escolar: perspectivas organizacionales.....	24
Proceso de Comunicación	¡Error! Marcador no definido.
La comunicación organizacional.....	47
Comunicación interna.....	48
Comunicación estratégica y estrategias comunicacionales	58
¿Qué es la comunicación estratégica?	58
¿Qué son las estrategias de comunicación?	59
Estrategia de intervención	62
Capítulo 4: Marco metodológico	66
Tipo y diseño.....	67
Población, muestra y técnicas de muestreo	67
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	68
Procedimiento.....	69
Estrategias de Análisis de datos	69
Consideraciones éticas	70
Capítulo 5: Etapa diagnóstica	71
Relevamiento institucional.....	72
Análisis de datos	76
Síntesis de la entrevista con la Directora de la institución (anexo N° 4)	76
Síntesis de entrevistas con docentes de la institución (anexos N° 5,6 y 7).....	78
Síntesis de entrevistas con personal auxiliar (anexo N° 8)	80
Capítulo 6: Conclusiones diagnósticas	58
Matriz FODA	84
Problemática institucional.....	85
Capítulo 7: Fundamentación y objetivos de la propuesta de aplicación profesional	86
Introducción y fundamentación de la propuesta de intervención	87
Capítulo 8: Aspectos específicos de la propuesta	68
Etapa estratégica	91

Diagrama de Gantt	93
Presupuesto.....	93
Etapas táctica	95
Capítulo 9: Conclusiones	143
Capítulo 10: Bibliografía	149
Capítulo 11: Anexos	157

A stylized illustration of a crowd of people. The figures are drawn with simple black outlines and are arranged in a group. Overlaid on the figures are several large, overlapping, semi-transparent shapes in various colors: orange, light green, light blue, yellow, and pink. The text 'Capítulo 1: Introducción' is centered over the image in a white serif font on a black background.

Capítulo 1: Introducción

Introducción

Las teorías que tratan acerca de la comunicación, su eficacia y estrategias comunicacionales en las organizaciones datan de algunas décadas anteriores. Koontz y Weihreich (1991, p. 78) señalaban que “La función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada, la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales”. De manera opuesta, la no comunicación o déficit en la misma suele llevar a la fractura interna de muchas organizaciones y de la existencia de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas.

La comunicación interna es considerada por algunos autores como un *medio*, no como el fin en sí mismo, es el elemento fundamental de una organización y persigue la creación de las condiciones necesarias para satisfacer los anhelos de la organización (Morales, 2001).

La comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados. La no comunicación da lugar a la incertidumbre, la desconfianza, los rumores que de manera negativa influyen el desarrollo de los objetivos empresariales. La comunicación interna debe considerarse como una estrategia para el éxito, incentivando a los talentos y promoviendo el conocimiento dentro de la institución.

Tres son las grandes funciones de la comunicación interna: información, explicación e interrogación. Los trabajadores necesitan estar informados para desarrollar su labor cotidiana. Pero, además, es preciso que se sientan motivados, comprometidos y partícipes de un diálogo, que podríamos llamar corporativo. El objetivo último de la comunicación interna es integrar, comprometer y movilizar a las personas en los objetivos de la organización (Morales, 2001).

Para la realización del presente Trabajo Final de Graduación se propuso realizar un Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) en el Jardín Maternal Travesuras, de la ciudad de Río Cuarto, para abordar la problemática institucional referida a las deficiencias en la comunicación interna, planteando un taller psicoeducativo como estrategia para su abordaje. Para determinar que en la institución la demanda era mejorar la comunicación interna de la institución, se aplicaron entrevistas semi-dirigidas a una muestra de cinco participantes que ocupan diferentes cargos dentro del establecimiento: directivos, docentes y auxiliar docente.

El taller psicoeducativo, dispositivo elegido para la intervención, implica una forma de enseñar y de aprender en grupo, en un hacer productivo, estableciendo la importancia de la experiencia en el aprendizaje, donde los protagonistas son todos los involucrados en conjunto. Se considera al taller como un grupo social organizado y superador de jerarquías, que a través del uso adecuado de técnicas alcanza su mayor productividad. Por lo tanto la utilización de técnicas grupales permitiría desarrollar las potencialidades del trabajo grupal (Ander-Egg, 1999).

La propuesta de aplicación profesional, el taller psicoeducativo consta de siete encuentros con una frecuencia semanal. El mismo está dirigido a todo el personal directivo, docente y auxiliar de la institución. Las técnicas más utilizadas consisten en brindar información, enseñar herramientas comunicacionales que sirvan al desempeño cotidiano de las actividades laborales, entrenar a los participantes en ciertas competencias comunicacionales. Además de mejorar la comunicación interna, se pretende fomentar la participación y cooperación entre los actores de la institución.

Antecedentes

Las instituciones educativas tienen como principal objetivo la transmisión y desarrollo de conocimientos, formación cultural e ideológica y socialización. En la actualidad, coexisten diferentes análisis sobre el funcionamiento de aquellas, que se encuentran estrechamente relacionados con determinadas disciplinas y teorías como la psicológica, económica, organizacional (Teixidó, 2005)

Desde la perspectiva de la psicología organizacional, la preocupación está centrada en el análisis de la interrelación que se da entre los diferentes componentes organizativos para la obtención de fines institucionales comunes. “Tres son los componentes básicos de una organización: metas, estructura, sistema relacional” (Gairín, 1996, p. 63). Lo que interesa a los fines de los objetivos del presente trabajo final es el sistema relacional, el cual enmarca en una estructura determinada las relaciones que se disponen entre las personas que conforman una organización. Este sistema refiere a los recursos humanos, con lo que ello implica: selección, formación y aspectos que delimita el estilo de la organización: comunicación, participación, toma de decisiones (Teixidó, 2005).

Como se mencionó en el párrafo anterior, el trabajo se enfocará en este aspecto relacional de las organizaciones, más específicamente en relación al liderazgo y la comunicación organizacional. Los siguientes trabajos expuestos y desarrollados, refieren a diferentes propuestas de actuación frente a diversas problemáticas vinculadas con dichas temáticas.

Valarezo Loaiza (2011) presenta un trabajo titulado: **“PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL INSTITUTO OCHO DE NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE PIÑAS”** (Ecuador), en el cual propuso un nuevo sistema de comunicación en donde se aplicaron diferentes conceptos como redes, espacios y

flujos de la comunicación para implementar nuevos medios que satisfagan las principales carencias que se presentan en el Instituto (Valarezo Loaiza, 2011).

El objetivo del trabajo planteado por Valarezo Loaiza fue conocer los públicos claves y el estado de los canales de comunicación del instituto ocho de Noviembre de la ciudad de Piñas, Ecuador. Para llevar a cabo el trabajo se utilizaron métodos cualitativos como entrevistas en profundidad a directivos y métodos cuantitativos, como encuestas asignadas a directivos, administrativos, docentes y alumnos. La muestra para las entrevistas en profundidad estuvo conformada por 4 directivos, y para las encuestas, por 44 docentes, directivos y 33 alumnos (Valarezo Loaiza, 2011).

Las conclusiones a las que se arribaron dieron cuenta de que para los docentes y administrativos existen problemas de comunicación con los Directivos y, para los alumnos, los problemas de comunicación se dan con los docentes, es por ello que la autora planteó que es necesario que las estrategias a crearse sean enfocadas a cada uno de los públicos ya que entre ellos existen diversas opiniones (Valarezo Loaiza, 2011).

Las estrategias propuestas en este trabajo tuvieron como último fin, mejorar el sistema de comunicación para satisfacer las necesidades de comunicación de los diferentes públicos del instituto Ocho de Noviembre (Valarezo Loaiza, 2011). Algunas de las mismas son:

- Información enviada con medios alternativos. Esta estrategia tiene como objetivo mantener informado a los diversos públicos para que pueda darse una comunicación fluida. Principalmente está dirigida a los alumnos y consta de correo electrónico, cartelera, agenda estudiantil.
- Retroalimentación, con el objetivo de conocimiento acerca si los medios son o no los pertinentes, dirigido a estudiante a través del buzón de sugerencias.
- Creación de espacios sociales y académicos con el fin de fomentar las relaciones interpersonales y comunicativas entre docentes y administrativos.
- Crear un grupo de líderes que pueda transmitir un mensaje positivo de la institución a profesores, administrativos y estudiantes.

Otra investigación, dirigida por Estrella Pantoja (2016), también señaló falencias en los procesos comunicacionales dentro de la Unidad Educativa Santa María Mazarello, de Quito

(Ecuador). En el trabajo se propuso un plan estratégico comunicacional que responda a las necesidades de la institución. Según la autora, para ello es menester en primer lugar, realizar un diagnóstico de la comunicación interna. Si bien esto no es la solución, es útil para conformar una guía de acciones y decisiones para una determinada situación (Prieto Castillo, 1990).

Los objetivos generales del trabajo buscaron determinar la situación actual de la unidad educativa Santa María Mazarello con respecto a su comunicación interna (Estrella Pantoja, 2016).

Se realizó una investigación cuali-cuantitativa mediante la aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones, revisión de documentos e investigación bibliográfica para identificar aquellos indicadores de comunicación que permitieran reconocer las falencias del proceso (Estrella Pantoja, 2016).

La muestra constó de 59 personas, entre ellas: autoridades, profesores y personal administrativo. También, un total de 88 alumnos quienes fueron escogidos al azar, para integrar la muestra (Estrella Pantoja, 2016).

Los resultados mostraron que dentro de la institución existían áreas descuidadas por las autoridades, en estas no se trabajaba el sentido de pertenencia. Asimismo, se encontraron dificultades en los canales de comunicación: estos estaban siendo sub-utilizados lo cual generaba fallas en el proceso comunicativo, provocando una prevalencia de los canales informales (Estrella Pantoja, 2016).

La propuesta fue desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación de la UESMM (Unidad Educativa Santa María Mazarello) en base a los problemas detectados en el diagnóstico. Se plantearon cuatro estrategias puntuales que conducen hacia una comunicación interna eficaz (Estrella Pantoja, 2016). Estas son:

La generación de la cultura corporativa de la UESMM, para lo cual se propuso como objetivo principal de la primera estrategia, buscó crear sentido de pertenencia entre los integrantes de la UESMM, a través de la realización de una serie de actividades como el rediseño de la misión y visión, difusión de la cultura corporativa (misión, visión, objetivos y valores de la institución), producción de material audiovisual (la realización de un video institucional con la historia del colegio, misión, visión, valores, objetivos, logros obtenidos, personajes destacados, instalaciones y actividades que se realizan. Este video fue subido a la red y enviado a todos los integrantes de la institución), la creación de una página web institucional, manual de bienvenida y presentación (se planificó elaborar un manual de inducción para el personal que se integra a la institución, de manera que se genere un primer acercamiento entre el nuevo miembro y la cultura corporativa del plantel).

La segunda estrategia pretendió incrementar nuevos canales comunicacionales y optimizar los ya existentes, con el fin de mejorar el proceso comunicativo dentro de la institución y evitar la tergiversación de mensajes. Las actividades diseñadas son: la creación de redes sociales institucionales, la optimización del uso de parlantes, el uso de papelería corporativa, el diseño de un manual de identidad gráfico visual y la construcción de una base de datos interna.

La tercera estrategia formuló una propuesta de actividades de entretenimiento, enfocadas a cada público, con el objetivo de integrar a los miembros de la institución y fomentar un mejor clima laboral, a través de la realización de convivencias para todos los miembros de la institución (Se conoce que en la UESMM existe un plan con actividades de convivencia para los alumnos y docentes, por lo que se propuso incluir en estas actividades, al personal administrativo y de servicios, en diferentes horarios con el fin de no afectar las actividades cotidianas). Otras propuestas fueron la creación de espacios para realizar *bailoterapia* a cargo del profesor de educación física para las autoridades, profesores, personal

administrativo y de servicios; y otras actividades grupales como la creación de grupos de trabajo, que incluyen a un docente, un curso de alumnos, un administrativo/servicios para preparar un tema y presentarlo en las diferentes carteleras de la institución, programas especiales para días festivos-

La cuarta y última estrategia propuso el desarrollo profesional de los funcionarios de la UESMM. Los objetivos que se pretendieron alcanzar implican: fomentar entre los funcionarios un sentido de pertenencia al hacerlos partícipes de distintos talleres, capacitaciones, reuniones trimestrales, que los ayuden a crecer profesionalmente.

Los resultados que arrojó la investigación, determinaron que existen falencias en el proceso de comunicación interna del instituto, específicamente en cuatro canales de comunicación y en determinadas áreas que han sido descuidadas por las autoridades, en las cuales. El sentido de pertenencia ha ido en decadencia. A partir de ello, se elaboró un plan estratégico pertinente para abordar la situación de UESMM.

Montero Arévalo Marisol y Rodríguez Dina del Carmen (2014) llevan a cabo un trabajo de tesis denominado: **“COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MICAELA BASTIDAS”** en la ciudad de Quito, Perú. La investigación tuvo por objetivo establecer relación entre comunicación interna y gestión organizacional en dicha institución.

“Toda institución necesita organizarse y comunicarse, no obstante muchas Instituciones Educativas pese a contar con la buena preparación académica de los docentes, se descubre que existe insatisfacción, disconformidad, así como desmotivación que obedece a una deficiente gestión por parte del personal directivo. Es precisa una buena gestión de la comunicación al interior de una institución en el que se debe alcanzar un objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos. En este sentido la comunicación es tan importante para los que conforman una organización, en cuanto que mejora la calidad de vida laboral, como para la dirección en tanto que integra las distintas áreas de la organización promoviendo la interacción entre ellas”.

El tipo de investigación fue de tipo correlacional ya que lo que se buscaba era establecer asociaciones entre variables (comunicación interna y gestión organizacional), sin embargo no fue de tipo experimental ya que la variable independiente no fue manipulada.

La población sobre la que se trabajó estuvo conformada por la totalidad del personal Directivo, Docente, administrativo de la institución, haciendo un total de 56 personas, 31 de ellas entrevistados para la variable gestión organizacional y 25 entrevistados para la variable comunicación interna. La selección de la muestra se hizo en forma no aleatoria por conveniencia.

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta, para ambas variables. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario para ambas variables, los que fueron sometidos a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación.

Las conclusiones a las que arribaron los autores fueron que la comunicación interna se relaciona directamente con la Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos.

Otra investigación realizada por la Licenciada María Soraya Córdoba Mora (2013) en la ciudad de Loja Ecuador, titulada: **EL LIDERAZGO DIRECTIVO, EN EL CLIMA INSTITUCIONAL Y EL DESARROLLO ACADÉMICO, DE LA SECCIÓN CIENCIAS, DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “DANIEL ÁLVAREZ BURNEO”**, tiene como objetivo dar cuenta de la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional y en el desarrollo académico de la sección de ciencias en el instituto Daniel Álvarez Burneo.

El procedimiento metodológico utilizado fue descriptivo-explicativo. La técnica para la recolección de datos fue la encuesta, aplicando cuestionarios a 36 docentes, 266 alumnos y entrevistas a 7 directivos.

Como estrategia de intervención se propone un “Modelo de Gestión Comunicacional con Liderazgo Transformacional a implementarse con directivos en el Instituto Superior Tecnológico Daniel Álvarez Burneo” como herramienta de gestión que potencie el clima y el desarrollo institucional.

...se enfatiza la necesidad de que los líderes educativos, cumplan a cabalidad sus funciones destacando entre ellas el Liderazgo Transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas que apoyan a las instituciones educativas hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

Las conclusiones a las que arriba la autora aluden a que el tipo de liderazgo utilizado por los directivos institucionales sí influye en el clima institucional y en el desarrollo académico. Docentes y alumnos, consideran que las prácticas de comunicación de sus directivos no contribuyen para trabajar en equipo, muestran una escasa motivación y comprometimiento necesario, como también la resolución de conflictos no contribuye a mejorar el ambiente institucional; las habilidades directivas no posibilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales; la escasa formación administrativa de los directivos, no optimiza el desempeño de los propios directivos como el de los docentes; finalmente, la práctica de evaluación de los procesos, no contribuye a mejorar la calidad y el servicio que ofrece el Instituto.

Por último, Claudia Liliana Silva Ortiz (2016) dirige una investigación titulada: **“PROPUESTA PARA FORTALECER EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE BOGOTÁ”** pretende formular una propuesta para fortalecer el liderazgo desde la configuración del *ethos* directivo, que mejore la cultura de dos instituciones educativas oficiales de Bogotá, la primera de ellas, urbana, el Colegio Entre Nubes y la segunda, rural, el Colegio Campestre Jaime Garzón.

La metodología de investigación fue de tipo cualitativa-descriptiva, a través de una revisión y análisis de documentos institucionales. Los instrumentos seleccionados fueron el cuestionario y el análisis de documentos. La población objeto fue de 2 rectores, 6 coordinadores y 132 docentes, de las dos instituciones. La muestra se conformó por 14 docentes, (9 del colegio Entre Nubes Sur Oriental y 5 del colegio Jaime Garzón).

A partir de los resultados de la fase de diagnóstico se plantea una propuesta de intervención estructurada en cinco módulos: Sensibilizando Pensamientos y Caminos, Desarrollando Saberes, Cambiando la Acción Institucional, Protagonistas de Nuestro Aprendizaje y Desafíos de Implementación de Prácticas.

El primer módulo se compone de dos momentos, el primero plantea como principal objetivo sensibilizar y socializar los objetivos y ruta la ruta de acción, a través de una metodología dinámica y participativa en la cual se abordaran concepto relacionados con la importancia del liderazgo en las instituciones educativas. El segundo momento pretende crear un espacio en donde se pueda plantear de manera participativa ideas y preguntas sobre el liderazgo y como asumirlo dentro de la Institución, la metodología elegida para llevar a cabo este encuentro refiere a la instalación de buzones en las sedes de la institución para que los integrantes de la comunidad educativa, realicen preguntas o sugerencias frente al tema del “Liderazgo”.

El segundo módulo nombrado “desarrollando saberes” consta de ocho momentos. El primero de ellos busca organizar los grupos de trabajo a través de las redes, para un contacto personalizado y oportuno, que permita socializar información sobre liderazgo Institucional. La conformación de los grupos de trabajo permitirá mantener una comunicación permanente con los grupos de trabajo institucional y que permita la retroalimentación de los procesos

adelantados. La población Objeto de este primer momento del segundo módulo son el Rector, Coordinadores, Docentes Jefes de Departamento de cada área.

El segundo, pretende fortalecer el liderazgo directivo a través de un foro de formación que promueva un agente que transforma la institución educativa. Acercar al grupo de líderes al conocimiento técnico-científico y adquirir más conocimiento disciplinar.

El tercer momento, busca motivar el manejo de las relaciones interpersonales desde la confianza y el respeto, para ello se lleva a cabo mediante la elaboración de un protocolo que es el registro sumario de cada sesión, el mismo deberá evaluar críticamente el desarrollo de la relatoría y la discusión. Al inicio de cada sesión se entregará, a cada participante, copia del protocolo de la sesión anterior antes de la lectura del mismo. Las exposiciones de relatoría y correlatoría no podrán exceder de 20 y 10 minutos respectivamente. Una vez terminados estos ejercicios se iniciará la discusión con la participación activa de todos los participantes.

El cuarto momento, “estudio de casos”, tiene como objetivo generar aprendizajes para potencializar el trabajo en equipo a nivel institucional. La dinámica que se propone es que a partir de fotos e imágenes dadas desde la cotidianidad de cada institución, se inicia el análisis y estudio de cada caso; cada participante generará una visión con argumentos de lo que sucede y dará una posible ruta de solución para resolver el problema. Posteriormente se organizarán por grupos y socializarán los casos, unificando criterios de estudio del caso y ruta de solución. Finalmente se desarrollará una plenaria sobre lo trabajado en grupo.

El quinto momento, se quiere capacitar para el manejo de procesos Institucionales. Los conceptos a trabajar refieren al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) aplicado al entorno educativo.

El sexto momento establece el diálogo como herramienta de relaciones sociales, dentro del trato con la equidad. Se llevan a cabo análisis de situaciones o preguntadas que ayudará a conocer y capacitarse para dar solución al marco de relaciones con equidad. El diálogo como estrategia para fortalecer las relaciones interpersonales y la cultura institucional.

El séptimo, “salida de campo”, busca establecer dialogo en busca de saberes sobre el liderazgo durante una salida. Se desarrollará una agenda de trabajo, con diferentes actividades para socializar los objetivos de la propuesta y a través de talleres se propiciará la adquisición del conocimiento sobre el liderazgo.

Por último, el octavo memento profundizara en el tema del liderazgo educativo. Para ello se invitara a los participantes a una conferencia. Se tendrá un panelista invitado, quién profundizará en el tema del Liderazgo Educativo en los procesos de gestión Institucional.

El tercer módulo se denomina “cambiando la acción institucional” y cuenta con cuatro momentos. El primero plantea diferentes estrategias para fomentar la apropiación de los conocimientos adquiridos del liderazgo. El segundo, propiciar un espacio de reflexión para la configuración del liderazgo. El tercero, pretende consolidar un documento del “Estilo de Liderazgo Institucional” que promueva la trasformación cultural. El cuarto, busca establecer un diálogo de saberes, que permita hablar desde lo cotidiano para acercar una trasformación cultural a partir del liderazgo y la configuración del “*ethos*” en una comunidad educativa.

En el cuarto modulo, “Protagonistas de Nuestro Aprendizaje”, el objetivo es implementar acciones desde la reflexión, acción y participación, para fortalecer y transformar la cultura institucional desde el liderazgo. La metodología que selecciona el autor consiste en mostrar a toda la comunidad el trabajo de liderazgo que transforma la

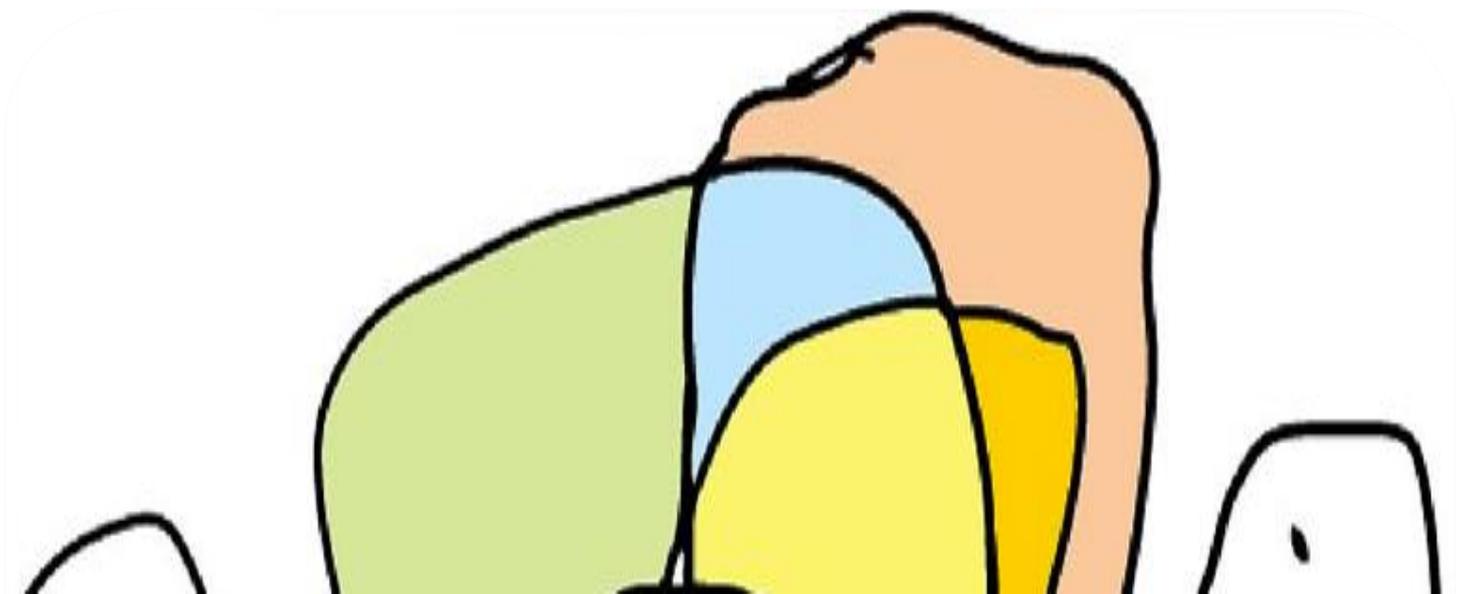
cultura institucional, con las siguientes actividades: Socialización de memorias, Muestra artística y cultural, Lanzamiento periódico institucional, Encuentro deportivo para tejer lazos de amistad y cordialidad. Así finalizar se recopilarán las memorias del encuentro y que posteriormente serán socializadas a través de la página web del colegio y el periódico institucional.

“Desafíos de Implementación de Prácticas” se titula el último módulo conformado por cuatro momentos. El primero mismo establece como objetivo generar un espacio de formación desde los cambios alcanzados a nivel institucional para lograr una educación de calidad con impacto a nivel comunitario y social. Se propone llevar a cabo una jornada denominada “Reconozco que he cambiado y hemos cambiado”, invitando a los participantes a un espacio de reflexión personal a partir de algunas preguntas que buscan identificar prácticas que se daban antes de la implementación de la propuesta; posteriormente directivos, docentes y administrativos elaborarán un cuadro comparativo, planteando el antes y el después de la propuesta. Luego se evidenciarán los cambios en un mural de línea de tiempo que será exhibido en la sede principal.

En un segundo momento, se buscará recopilar experiencias que también promuevan a la reflexión. El tercer momento promueve la evaluación de la propuesta que contribuya a una transformación de experiencias y por último el quinto momento buscará motivar y generar conciencia para construir prácticas de liderazgo efectivo, transformando la cultura a través de la sostenibilidad de la propuesta.

Las conclusiones a las que arriba la autora denotan la importancia de tomar conciencia y de comprender que los directivos son líderes llamados a cambiar la cultura institucional, a retomar la identidad y potenciar estratégicamente los objetivos y metas.

Los trabajos recopilados en este apartado fueron seleccionados por su estrecha correspondencia con los objetivos del presente. Retratan diferentes modalidades de abordaje de la psicología organizacional, que se relacionan directamente con las deficiencias en la comunicación interna y en el liderazgo directivo constituyéndose como herramientas e intentos de solución útiles a los fines de la construcción del trabajo que aquí convoca al lector.



Capítulo 2:

Objetivos

OBJETIVOS

Objetivo general

Promover la práctica del liderazgo directivo para contribuir a la mejora de la comunicación interna a través de talleres psicoeducativos.

Objetivos específicos

-Instruir a los miembros de la institución en conceptos claves sobre gestión organizacional y liderazgo directivo.

-Promover el uso del feedback y la comunicación asertiva.

-Reflexionar sobre el uso adecuado de los canales de comunicación.

-Fomentar la participación de los miembros de la dirección en la detección de problemáticas comunicacionales, sus posibles causas y consecuencias.

-Ensayar estrategias comunicacionales que propicien un adecuado desarrollo de la comunicación interna.

A stylized illustration featuring a central figure with a large, multi-colored head (orange, green, blue, yellow, pink) and a body with green and yellow sections. This central figure is surrounded by several white, outline-drawn faces of various shapes and sizes, some looking towards the center. The background is white with a light blue gradient at the bottom.

Capítulo 3: Marco teórico

Marco teórico

Capítulo 1: La Institución escolar desde una perspectiva organizacional

En la actualidad, existe una extensa variedad de bibliografía que puede brindar diferentes conceptualizaciones sobre las organizaciones; como se conforman, como se organizan, quien son sus integrantes, cuales son los diferentes tipos de organizaciones, entre otros. El diccionario define a la organización como un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Carlos Bonilla Gutierrez (1988) refiere que: “el termino organización proviene del griego órganon, que significa instrumento; por lo tanto, podemos considerar a la organización como un medio para realizar algo” (Bonilla Gutiérrez, 1988, pág. 15).

Las instituciones escolares pueden pensarse como organizaciones humanas, insertas en un contexto social, surgidas para cumplir determinados fines como la transmisión cultural, la formación y la socialización de personas. Las instituciones escolares como organizaciones sociales se constituyen de diferentes elementos que se encuentran estrechamente interrelacionados y que pueden ser abordados desde diferentes perspectivas como económicas, sociológicas, psicológicas. La organización educativa puede conducirse de acuerdo a diversos fines u objetivos, anunciando como prioridad la mejora integral de la comunidad y la educación (Gutiérrez, 2010).

Actualmente el mundo empresarial ha tomado un papel prioritario en la sociedad, y sus líneas rectoras han tratado de extrapolarse a diferentes ámbitos de la vida. Un ejemplo de ello son las instituciones educativas; se ha generalizado la idea de que estas instituciones

deben funcionar como empresas y los directores tener un perfil de empresario para que las mismas logren ser competitivas, productivas, eficaces y eficientes. Más allá de que puede existir un interés económico, en ocasiones este afán por ser organizaciones empresariales origina el olvido de su finalidad que refiere a la formación del ser humano (Gutiérrez, 2010).

Desde el enfoque organizacional empresarial, se plantea que las organizaciones pueden entenderse como la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, como así también a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 1982).

Las instituciones escolares se constituyen, según Blaut y Scott (1963), como un conjunto o grupo de personas que se han organizado en una unidad social con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas, las cuales determinarán los procedimientos, relaciones y deberes que deberán cumplir cada miembro. El hecho de que los centros educativos tengan como fin último la educación y difiera de los fines empresariales de otras organizaciones, no quita que compartan con ellas características propias de toda organización.

Retomando el párrafo anterior, la principal diferencia entre organizaciones empresariales y organizaciones educativas radica en su finalidad. La empresa tiene como principal objetivo la producción y distribución de riquezas a partir de procesos eficaces de producción, es decir busca ser financieramente productiva y rentable, en cambio la organización educativa se enfoca en un procedimiento de potenciación de capacidades de los miembros de la organización. Las mismas, desde un enfoque antropológico, son el ámbito donde se forman integralmente a las personas a través de la enseñanza intencional y formal (Sandoval, 2006).

Peter Drucker (2000), refiere a que el término “organización” es un vocablo relativamente nuevo que surge a partir de la segunda revolución industrial permitiendo diferenciar a las organizaciones educativas de otras instituciones que conforman la sociedad. Cada institución, como parte de una sociedad, posee un valor que la diferencia del resto y define sus tareas, solo tendrán éxito si se enfocan correctamente en la misión para la cual se han conformado.

Se entiende a la organización educativa como una entidad de servicios enfocados a la mejora integral del ser humano, caracterizándose con ciertos rasgos generales:

- Debe definir objetivos institucionales que reflejen los valores que comparten sus miembros, brindando unidad al conjunto de esfuerzos.
- Definir un marco de referencia que incluya actividades y tareas a realizar por sus diferentes miembros para asegurar relación entre lo que se hace y los objetivos definidos.
- Favorecer zonas de autonomía con el fin de mejoras y aportes al bien institucional.

Sin embargo, para llevar a cabo estos supuestos son necesarios ciertos elementos fundamentales dentro de la organización educativa:

- La comunicación como un medio imprescindible para la ejecución de las diferentes funciones que se establecen dentro de una organización (Terrén, 2004).
- Líderes con visión actual y prospectiva de la organización que encabeza (Gutiérrez, 2010).

Las organizaciones educativas se consideran, actualmente, organizaciones modernas- formales, ya que en ellas se precisan tareas y funciones para sus miembros. A su vez se consideran sistemas abiertos ya que interactúan constantemente con el exterior produciendo de esta manera diferentes modelos de escuelas.

Ricardo Solana (1994), define a la organización como “un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes” (Solana, 1994, pág. 4). Las organizaciones se caracterizan por vincular tres

elementos, estos son: valores (objetivos de la organización), recursos y agentes (grupos y personas). Todos estos se encuentran relacionados en todas las actividades que la organización realiza (Solana, 1994).

Robbins (2000), señala a la organización como agrupaciones o estructuras deliberadas de personas en pos de un objetivo, propósito o meta específica. A su mismo señala que la especificidad de cada agrupación está dada de acuerdo a sus objetivos y a los individuos que las conforman.

En relación a lo que propone Robbins, Chiavenato (2001) describe a las organizaciones como sistemas de actividades consientes, coordinadas, formadas por dos o más personas, cuya cooperación mutua es fundamental para la existencia de la agrupación (Chiavenato I, 2001, pág. 7). Según el autor, las organizaciones actuales poseen ciertas características como:

- La complejidad, debido al crecimiento de la organización que va estableciendo nuevos órdenes jerárquicos.
- El anonimato, es decir la importancia que adquieren las actividades que se realizan y no en quien las realiza.
- Rutinas estandarizadas que permiten llevar a cabo diferentes procesos y operaciones.
- Estructuras informales y formales que separan la autoridad y las competencias profesionales y/o técnicas.

Las organizaciones se componen de la suma de las actividades que realizan los individuos al interior de la misma. Robbins (2000), menciona que la especificidad como así también las particularidades que distinguen a una organización de otra, se debe a las personas que en ella trabajan, las estructuras y los objetivos. Sin embargo, para poder lograr tal especificidad son necesarios ciertas estrategias y elementos. Uno de ellas es la *Misión*, definida como: "...es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación inexistente..." (Robbins, 2000, Pág. 35).

Según Ferrel y Hirt (2011) “La misión de una organización es un propósito general. Responde a la pregunta ¿Qué se supone que hace la organización? (Ferrel & Hirt, 2004, pág. 211).

Por otro lado la *visión*, se encuentra en íntima relación con el futuro de la organización, refiriéndose al estado al cual se quiere llegar a largo plazo. Autores como Fleitman (2000), la define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Fleitman, 2000, pág. 283). Esta engloba las aspiraciones del director general y para lograr estas aspiraciones, las acciones de las personas que allí trabajen, estarán dirigidas a ella. (Fleitman, 2000).

La *cultura organizacional* es otro elemento fundamental al interior de las organizaciones y refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros, una serie de características claves que la organización valora brindando una identidad (Robbins, 2000).

Los valores son el componente fundamental para definir los cimientos de la cultura organizacional. Los mismos, como conjunto de principios y creencias, condicionan las actitudes y comportamientos de las personas posibilitando el cumplimiento y desarrollo de las actividades. Además incrementan la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores (Deal & Kennedy, 1986).

Chiavenato (2009), define a la cultura organizacional como el conjunto de normas, hábitos, valores, modos de pensar, sentir, actuar que son compartidos por las personas y/o grupos que conforman la institución.

En la actualidad los jefes, deben ser personas creativas, abiertas, exigentes, trasmisores de valores, agentes de cambio, deben poder transmitir y desarrollar valores

fundamentales para la organización que posibiliten la motivación y el desarrollo personal de los trabajadores.

Chiavenato (2001), refiere que los elementos anteriormente mencionados son necesarios para poder cumplir o llevar a cabo los objetivos organizacionales, particulares a cada organización. El autor define los objetivos como: “los puntos hacia los cuales la organización encamina su energía y recursos; son metas colectivas, que representan aspectos socialmente significantes. Estos sirven como elementos que legitiman la acción” (Chiavenato I., 2001, pág. 30).

Además de los objetivos, otro elemento importante en las organizaciones es el organigrama, el cual es definido como: “una traducción escrita de la distribución de autoridad y responsabilidad en el seno de una organización” (Bartoli, 1992, pág. 24) Es una representación gráfica de la estructura y de los flujos de comunicación de una organización. (Bartoli, 1994).

Las organizaciones están conformadas por personas y estas deben desempeñarse dentro de un marco de responsabilidades y de actividades de acuerdo al lugar que ocupan para que pueda lograrse un funcionamiento óptimo dentro de la organización. Para ello es necesaria de acuerdo a lo planteado por Chiavenato (2001) la administración adecuada de recursos humanos, la cual consiste en poder coordinar e integrar los recursos organizacionales para lograr los objetivos definidos.

Para lograr los objetivos, las organizaciones cuentan con ciertos recursos, los cuales son medios para lograrlos. Existen diferentes tipos recursos, según, como lo clasifica Chiavenato (2001).

- Recursos Físicos: Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización.
- Recursos Financieros: Flujo de dinero disponible de la organización.

-Recursos Humanos: Personas que integran la organización, se caracteriza por ser un recurso dinámico y el cual decide qué hacer con los demás recursos

-Recursos Mercadológicos: Medios por los cuales las organizaciones se ponen en contacto con los clientes.

-Recursos Administrativos: Medios con los cuales se organizan todas las actividades. (Chiavenato I. , 2009)

Capítulo 2: Liderazgo

Actualmente, el desarrollo de las organizaciones se encuentra estrechamente relacionado con el ejercicio del liderazgo que caracteriza a la organización. En las organizaciones educativas es necesaria la aplicación de un acertado liderazgo que favorezca la autonomía institucional permitiendo a la organización, no solo una mejora de la oferta académica sino también la creación de espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten el aprovechamiento del potencial humano y con ello el cumplimiento de las expectativas de la organización educativa.

La palabra liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la organización. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes (Espinoza, 1999, p.8).

Aunque, desde una perspectiva lingüística y social, el término liderazgo ha evolucionado rápidamente, todavía resuena la pregunta acerca si el líder debe ser o no coercitivo y si es parte o no de la gerencia o la dirección. Robbins (1999) tomando las palabras de Abraham Zaleznik, sostiene que los líderes y los gerentes son dos tipos diferentes de personas. Los gerentes apuntan al orden, a determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear resultados. En cambio el líder inspira al cambio. Los mismos establecen la dirección al desarrollar una visión de futuro. Sin embargo ambas cualidades son fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones.

Una persona puede actuar como líder de un grupo sin pertenecer a la gerencia, sin embargo difícilmente será eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo. Esta confusión terminológica plantea que la principal característica del “jefe” o “gestores de personas” debería ser la posibilidad de combinar las competencias propias del mando (directo-ejecutivo) con las del líder (directivo-líder) (Livaque, 2012).

Robbins (1999), define al liderazgo como aquella capacidad para influir en un grupo y posibilitar el logro de metas u objetivos. En este sentido, un líder se vale de los vínculos sociales que establece con otros miembros de acuerdo a sus características personales, su capacidad comunicativa, sus conocimientos sobre el tema y otras destrezas que se ponen en juego (López Sánchez & Murillo, 2003).

Desde una perspectiva de la psicología organizacional, Espinoza (1999) define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (p.15).

Sin embargo, un líder se construye con el tiempo a través de un proceso de crecimiento personal que lo lleva a medir, conocer y beneficiarse de sus capacidades y debilidades, para poder comprender diferentes situaciones y saber dónde y cómo contribuir al logro de las metas. El líder se mueve dentro de un contexto de personas que le dan el estatuto de líder. Las relaciones que establecen estas personas son a base de confianza y respeto en cuanto a aportes y sugerencias (Livaque, 2012).

Chiavenato (2006, p. 56) define al liderazgo, destacando lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales". Es decir que los desafíos que deben de asumir las organizaciones en el mundo actual, están

orientando a los líderes a asumir habilidades comunicacionales al interior de la organización, en pro de una adecuada gestión (Livaque, 2012).

Para Kotter (2014), el concepto de liderazgo desde lo administrativo, tiene un punto de vista diferente, implica organizarse y proveer personal, planificar y presupuestar, además controlar y resolver problemas. French, Wendell y Bell (1996), mencionan desde el desarrollo organizacional, el concepto de liderar significa establecer una dirección, incluyendo una comunicación acertada, obteniendo cooperación, donde se motive y se inspire al desarrollo de una visión y estrategias viables para lograr los objetivos de la organización o institución.

Diferentes teorías acerca del estilo de liderazgo

Los diferentes estilos de liderazgo resultan congruentes con diferentes enfoques teórico definidos por James (1996) siendo los siguientes: el *enfoque funcional*, en el cual el líder debe desempeñar adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo, es decir que el líder debe tener un comportamiento específico dirigido a la meta. En el *enfoque empírico*, el líder se considera elegido por el grupo y se revela como el personaje central. El *enfoque institucional o sociológico* se basa en el status que tiene el líder en relación a las demás posiciones jerárquicas del grupo. El *enfoque cognoscitivo*, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder esta investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo. De acuerdo al *enfoque naturalista* el líder se destaca por su fuerte personalidad, su carisma, convicción y facilidad para implicarse y comprometerse con el grupo. El *enfoque conductista*, se enfoca en las funciones y los estilos de liderazgo. Según este enfoque las funciones y las tareas deber llevarse a cabo desde dos miembros diferentes, estructurando el liderazgo enfocado a lo autoritario, democrático o

participativo. El *enfoque de contingencia*, pretende pronosticar aquel estilo de liderazgo que será más efectivo en una situación dada. Según James (1996), este enfoque adviene luego de que los enfoques rasgos y de conducta demostraron que no existe un rasgo común para los líderes efectivos, ni un estilo que certifique eficacia en cualquier situación. El *enfoque psicoanalítico* mencionan que este enfoque cuestiona los motivos inconscientes del líder y la posición romántica (visiones idealizadas de lo que hacen y pueden lograr los líderes) que se forma en sus seguidores.

Teoría del liderazgo carismático

Varios autores describen al liderazgo como una relación social particular, que se establece entre el líder y sus seguidores, en la cual el mismo representa una idea revolucionaria, una imagen o una idea trascendental que va más allá de lo razonable. Robbins (1999), afirma que son los seguidores quienes hacen estas atribuciones de habilidades heroicas extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

Las características del líder carismático se resume en siete, las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas y son las siguientes: 1-Confianza en sí mismo. 2-Visión. 3-Capacidad de articular la visión.4- Convicciones firmes acerca de la visión.5- Comportamiento que va más allá de lo ordinario. 6- Presentación como un agente del cambio. 7-Sensibilidad ambiental (Warren, 2006, p.22).

Teoría del comportamiento del líder

Estas teorías abarcan investigaciones realizadas en destacadas universidades como la de Michigan y Ohio. Estudios renombrados como la matriz gerencial o escandinavos, todos, se preguntaron por la forma en que se comportaban los líderes eficaces. Sin embargo, si estos estudios hubieran sido determinantes se podría afirmar que un líder es capaz de ser

entrenado para adquirir competencias necesarias para el desenvolvimiento adecuado y eficaz dentro de la organización. Lo que parece faltar en estas teorías es la situación en la cual se encontraría inmerso el líder. Consideración de los aspectos situacionales que afectan al éxito o al fracaso (Robbins, 1999).

Teoría de liderazgo de Fred Fiedler

Los estilos de liderazgo de Fiedler se diferencian de otros modelos por el instrumento que usó para medir. Fiedler midió el estilo de liderazgo con una escala que indicaba el grado en que un hombre describía de manera favorable o desfavorable al *Compañero Menos Preferido de Trabajo*, es decir al empleado con el cual la persona podía trabajar menos bien (James, 1996). Fiedler propuso que el desempeño eficaz de un grupo depende del adecuado estilo de interacción del líder con sus subordinados o grupo y en la medida en que la situación le da control e influencia (Robbins, 2005).

De esta manera Fiedler manifiesta que existen dos estilos de liderazgo, los cuales media a través de un cuestionario, así Robbins (2005, p.78) afirma que: Si el líder describía a la persona con la que menos le guste trabajar en términos favorables, su estilo sería descrito como “orientado a las relaciones”. En contraste si el líder veía al colega menos preferido en términos relativamente desfavorables, estaba orientado en la productividad y completar el trabajo; así, su estilo sería considerado como “orientado a las tareas”. Además Fiedler descubrió tres factores que determinaban la eficacia de un líder que Robbins (2005, p. 89) explica: *1-Relaciones entre el líder-miembros*, grado de confianza y respeto que los empleados tenían por su líder, se calificaba como bueno o malo. *2-Estructura de tareas*, grado en las que las asignaciones de trabajo se formalizaban y se establecían en procedimientos; se calificaba como alta o baja. *3-Posición de poder*, grado de influencia que un líder tenía sobre las actividades basadas en el poder, como las contrataciones, los

despidos, la disciplina, las promociones y los aumentos de salario; se calificaba como fuerte o débil.

Cada situación de liderazgo se evaluaba en cuanto a estas tres variables de contingencia que, en combinación generaban otras situaciones posibles en las que se podía encontrar un líder. Fiedler consideraba que estos criterios situacionales pueden ser modificados de acuerdo a las características de personalidad y de liderazgo de la persona, para poder crear el ajuste perfecto (Robbins, 2005).

Teoría de liderazgo situacional

Paul Hersey y Ben Blanchard proponen la teoría del liderazgo situacional enfocada en los seguidores. Según los autores el liderazgo es logrado al seleccionar estilos de liderazgo adecuados, contingentes al nivel de disponibilidad de los seguidores (Robbins, 2005).

La disponibilidad según sus creadores refiere a la capacidad de los seguidores de realizar las tareas establecidas. El estilo de liderazgo debe ir variando con la madurez de los subordinados. La relación entre gerente y subordinado pasa por cuatro fases, conforme los subalternos adquieren mayor habilidad, conocimiento de su trabajo y confianza en sí mismo; para cada fase se requiere un estilo de liderazgo diferente (Robbins, 2005).

Para ello Blanchard (2007, p. 123) creó un modelo en la Universidad de Ohio, el cual puede resumirse con esta frase: “Diferentes estilos para diferentes personas”, enfocado en la motivación de las personas, en la buena comunicación y en la alianza líder-colaborador. A continuación se presenta los estilos de liderazgo:

Estilo directivo, el líder define los roles y las metas, imparte a sus seguidores instrucciones específicas y supervisa estrictamente la realización de las tareas: la solución

de los problemas y la toma de decisiones es responsabilidad exclusiva del líder. El líder indica a sus colaboradores lo que deben hacer, cómo, cuándo y dónde pueden hacerlo y supervisa estrictamente la implantación de sus soluciones y decisiones. Blanchard (2007, p. 123).

Estilo entrenador, el líder explica las decisiones y solicita a sus colaboradores que le proporcionen sugerencias, el líder continúa ejerciendo un alto grado de dirección y se sigue trabajando en base a sus ideas; no obstante, trata de conocer los sentimientos de sus colaboradores sobre sus decisiones, ideas y sugerencias. Blanchard (2007, p.123).

Estilo de apoyo, el líder y sus colaboradores toman conjuntamente las decisiones y, a continuación, apoya a los esfuerzos de estos en la realización de las tareas. El papel del líder es proporcionar el reconocimiento, escuchar activamente y facilitar la solución de los problemas y la toma de decisiones por parte de sus colaboradores. Obviamente, este estilo será apropiado cuando las competencias exigidas por las tareas que hay que llevar a cabo. Blanchard (2007, p.123)

Estilo delegador, el líder transfiere completamente la responsabilidad de toma e implementación de las decisiones a sus colaboradores. Así, éstos y el líder discuten conjuntamente los problemas hasta que llegan a un acuerdo total sobre la definición de los mismos. Son estos, por tanto, quienes tienen el control para decidir cómo se deben realizar las tareas, ya que tienen las competencias y la confianza exigidas para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Blanchard (2000, p.124).

Liderazgo transformacional

Esta teoría plantea que el líder inspira a sus seguidores y logra trascender hacia ellos sus intereses personales relacionados con los objetivos de la organización, siendo capaz de

tener un efecto profundo y extraordinario en sus subalternos. El líder transformador no acepta el estado de las cosas, sino que se esfuerza apasionadamente por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de sus seguidores (Livaque, 2012).

Este modelo de liderazgo favorece la habilidad colectiva para adaptarse, resolver conflictos y mejorar el desempeño, según Cardona (2001), un líder transformacional, arrasa y convence sobre su confianza en sí mismo y sobre las posibilidades de llegar a la meta y lograr los cambios propuestos.

Fischman (2005), establece que el liderazgo transformacional es cuando el líder considera los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. Este tipo de liderazgo, se ejerce a través de las siguientes dimensiones:

-el primero, es el denominado *carisma*. El líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto, autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza a sus colaboradores.

-El segundo, *consideración individual*, consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de los seguidores. La relación y comunicación entre el líder y sus colaboradores es personalizada, ascendente y tiene en cuenta los intereses de cada uno de ellos, intentando armonizarlos con su visión y los objetivos organizacionales.

-El tercero, la *estimulación intelectual*. Parte del principio de que sus colaboradores son gente inteligente. El líder se enfoca en estimular las potencialidades de sus seguidores; creatividad e innovación orientada hacia el cambio, como elementos claves de la calidad total (Bass, 1985).

-Un cuarto componente es la *motivación inspiracional*. Establecida como la capacidad de innovación y creatividad, es una de las características propias del líder transformador, sin ella no es fácil comprender el clima de desarrollo organizacional. La inspiración supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo cambio lleva consigo.

-El quinto, *la tolerancia psicológica*, asume que el liderazgo en las organizaciones puede encontrarse en lo que se llama espacio de interacción turbulenta que genera grandes dosis de ansiedad, por el tipo de relación tan personal que se establece en los colaboradores entre sí, demarcando un tipo de clima organizacional. Según Bass (1992) es fundamental que el líder no sólo posea, sino que manifieste grandes dosis de sentido de humor, que atempera y relativiza las situaciones de conflicto y de tensión.

-Un sexto componente es la *cultura de la participación*. El líder crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Este planteamiento le lleva a delegar su autoridad entre los colaboradores para que desarrollen su propio liderazgo en relación a su trabajo e incluso con sus compañeros en los equipos que coordinan (Leithwood, 1999).

-La actuación del *directivo* es el séptimo componente, donde el líder directivo desarrolla un rol simbólico de autoridad que le permite ser el representante institucional de la organización y, como tal, debe dar el ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización (Leithwood, 1999).

-Un octavo componente es la *influencia idealizada*. Según Bass (1992) el líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder

y pretenden emular sus conductas. Para lograr aquella admiración, debe expresar su integridad y demostrar elevados estándares morales. Para lograr la influencia idealizada, el líder debe tener la capacidad de conectarse con su gente en las reuniones organizacionales.

Liderazgo directivo

Mientras la psicología estaba puramente enfocada en el estudio del individuo, no cabía la posibilidad de pensar al grupo como una nueva entidad de estudio, sin embargo una serie de nuevos elementos se hacen presentes ante el estudio de los grupos, poniendo al liderazgo en relieve. El predominio del enfoque individualista tendía a identificar en el grupo a sus individuos respecto de sus funciones sin dar lugar a una nueva entidad, el grupo (Foladori, 2011).

Dice Lewin (1939:133)" A la psicología le costó mucho tiempo descubrir que un todo dinámico (habla del grupo) posee propiedades diferentes de las propiedades de sus partes o de la suma de sus partes. (...) El todo no es "más" que la suma de sus partes, sino que tienen diferentes propiedades. El enunciado debiera ser: 'El todo es diferente de la suma de sus partes' ".

"El estudio más famoso de grupos inspirado por Lewin fue la investigación sobre climas sociales de grupo llevada a cabo en 1938 y 1939 en la ciudad de Iowa por R. Lippitt y R. White (Schellenberg 1978:88). El objetivo de la investigación se enfocó en la forma de conducción y los comportamientos agresivos como efectos de la frustración, los resultados advierten que las variaciones sobre las manifestaciones agresivas están relacionadas directamente con climas grupales que se establecen a partir del estilo de liderazgo (Foladori, 2011).

Este estudio, permite una aproximación a la concepción del liderazgo en K. Lewin, así como a la idea de grupo. El resultado inmediato es pensar que el líder es algo que hay que agregarle al grupo para que el colectivo, adecuadamente guiado, pueda realizar su labor. Se trata del requerimiento de condiciones fijas, permanentes y sin posibilidades de cambio ya que se ha construido un cierto perfil del líder, el que se aplica por igual en todos los casos. El líder es entonces pensado en términos de características individuales, más allá del grupo. Es un elemento que el grupo necesita y por ello, hay que buscarlo en el espacio extragrupo. En esta concepción, el grupo aparece colocado en segundo lugar ya que lo importante verdaderamente es el líder; él es el que puede conducir a la masa integrada por aquellos que no poseen ese don que es el de ser líder.

Por otro lado, si el grupo es una unidad diferente a la suma de las partes que lo componen, entonces el liderazgo tiene que ver con una determinada función que es necesario realizar. Como refiere Maisonneuve (1968, p. 66) "En esa perspectiva, el liderazgo no será considerado según una perspectiva estática y estrechamente individualizada, sino como un sistema de conducta requerido por y para el funcionamiento del grupo, como una condición y una cualidad dinámica de su estructuración", si bien no es necesario que el líder pertenezca a la estructura grupal, lo fundamental es que el líder sea aceptado y ello tiene que ver con la manera en cómo el líder pasa a cumplir las condiciones del lugar en que se sitúa. El líder, cumple un papel esencial en mantener la cohesión, primer aspecto de la función que determina a su vez el rol.

Dimensiones del liderazgo directivo

Para Napier y Gershendfeld (2008) sobre la base de los estudios de Lewin, Lippit y White (1968) establecen que el liderazgo directivo asume tres dimensiones, donde se

conjugan la personalidad del líder y la conducta que este desarrolla en la organización. Es así que las dimensiones establecidas son las siguientes:

El *liderazgo autocrático* se vincula generalmente, con una perspectiva demagoga, dominio, procesos coercitivos; sin embargo también se aplica a aquellas personas firmes en sus convicciones. Podría pensarse que personas de estas características son las que reúnen los atributos necesarios para ocupar puestos de liderazgos. Aun así, este tipo de líder puede tornarse en explotador, caracterizado por el empleo sin escrúpulos del miedo y la amenaza; comunicaciones unilaterales de arriba abajo: exaltación de la dimensión normativa en el rol de dirección y comportamientos restrictivos, sin estímulos a las iniciativas de los demás miembros. Desde otra mirada, también puede ser benevolente, utilizar comunicaciones bilaterales, aunque limitadas a la voluntad del director, y con decisiones desconcentradas en mínimo grado: la responsabilidad de la conducta organizativa no es interiorizada en los miembros, sino que radica en el control externo de la dirección (Napier y Gershendfeld, 2008).

El *liderazgo democrático*, es aquel que comparte decisiones con los demás, independientemente de las consecuencias, en su lenguaje existe la vinculación al nosotros como grupo, siendo las relaciones de colaboración antes que de competencia, siendo la meta el fin principal, es decir que este tipo de líder para ejercer como tal, considera puntualmente los intereses de sus seguidores, las opiniones y las jerarquías existentes dentro del grupo (Rivera, 2011).

Es así que los miembros de la organización, a través de los distintos grupos organizativos, formales o informales, participan regularmente en los procesos de elaboración de objetivos y toma de decisiones. No carece de autoridad este tipo de dirección, pero al apoyarse en otros ejerce su influencia por otros recursos no meramente disciplinarios (Napier y Gershendfeld, 2008, p. 173).

Algunas de las características que determinan a estos líderes son:

Generalmente las ordenes a ejecutar son previamente consultadas, consensuadas y comunicadas. Ofrece diferentes alternativas en situaciones de conflictos de modo que el grupo participe en la toma de decisiones para acatar soluciones, de modo que esto hace verlos preocupados por la eficacia del grupo en relación a las tareas. Están convencidos que la responsabilidad de la realización de una tarea yace tanto en el grupo como en ellos mismos. Permite que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando hayan demostrado su capacidad de hacerlo. Tiene plena confianza en sus empleados, y ellos tienen plena confianza en su líder lo que provoca que se sientan muy identificados con la institución en la que trabajan. Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro. Por lo tanto, este estilo de liderazgo da gran importancia a los consensos de grupo, lo que le ayuda a trabajar en equipo para la consecución y el logro de objetivos comunes (Rivera, 2011. p.79).

El estilo de *liderazgo liberal*, a diferencia de los demás, no centra la responsabilidad de la conducta en el control externo de la dirección, ni tampoco utiliza estímulos y recompensas para las acciones. Este estilo de liderazgo se enfoca en el autocontrol y la capacidad de autodirección de sus miembros. Práctica una actitud comprensiva y estimulante que permite el flujo de comunicaciones en todas las direcciones y ciertas decisiones, no relevantes, están descentralizadas a distintos niveles (Napier y Gershendfeld, 2008).

Rivera (2011), desde otra perspectiva con respecto al líder liberal, sostiene que el llamado líder deja en manos de su equipo las funciones que él debería llevar a cabo, y de hecho espera que sus subalternos se responsabilicen por su propia motivación y control. En este tipo de liderazgo quienes integran el equipo u organización deben ser sujetos altamente calificados para que la actividad encomendada tenga éxito.

Estas son las dimensiones del liderazgo directivo que se han empleado en diversos momentos, algunos con mayor o menor éxito que otros. Sin embargo al analizar los estilos de liderazgo no es posible asegurar que existiese un estilo único ni ideal. Podrían producirse situaciones distintas que demandan distintos estilos para resolverla. En realidad los líderes exitosos varían sus conductas y deberían estar preparados para modificar su estilo en función de las circunstancias (Livaque, 2012).

Capítulo 3: Comunicación

La comunicación entendida como un proceso de constante retroalimentación, pretende significar que cuando una persona emite un mensaje dirigido a alguien, automáticamente se comienzan a producir cambios ya sea en la propia existencia personal o en los comportamientos, tanto en el emisor como en el receptor (Miller, 1968).

Watzlawick, Bavelas y Jackson (1991), definen a la comunicación como una actividad simbólica mediante la cual un individuo expresa, interpreta y actúa en el contexto social en el que vive. En el proceso comunicativo las personas reciben datos para darles un significado de acuerdo al contexto en el que se encuentren.

En relación a este postulado, Watzlawick (1966) propone un modelo de comunicación desarrollando la *teoría de comunicación humana*. Esta teoría se centra en cinco axiomas básicos, el primero de ellos explica que es imposible no comunicar: todo el tiempo las personas están comunicando, voluntaria o involuntariamente ya que la comunicación es una actividad fundamental por la que un individuo expresa sus ideas, sentimientos y emociones. Tanto la palabra como el silencio comunican.

El segundo axioma establece una relación de contenido y comunicación, es decir que cuando se comunica algo, no solo se transmite información, sino que el aspecto connotativo nos advierte sobre lo conductual que impone el mensaje (Watzlawick, 1966).

Siguiendo la teoría enunciada, el tercer axioma define la puntuación de la secuencia de los hechos entre los comunicantes, es decir la forma de comunicación de las personas (Watzlawick, 1966).

El cuarto axioma revela que la comunicación se caracteriza por desarrollarse sobre los aspectos digitales y analógicos. El primero entendido como comunicación verbal y el segundo como comunicación no verbal (Watzlawick, 1966).

Por último, el quinto axioma, se caracteriza por la interacción simétrica, cuando las personas que intervienen en la comunicación tienden a igualar su conducta y e interacción complementaria cuando hay una posición superior y otra inferior (Watzlawick, 1966).

La teoría enunciada por Watzlawick propone, al igual que la que sostienen Marc & Picard (1992), un modelo de comunicación interlocutivo, introduciendo el término *interacción*. Este modelo hace alusión a que la comunicación es algo que se da en conjunto y, por ese motivo, cuando dos personas se encuentran en un acto comunicativo, lo que enuncia uno se apoya en el enunciado del otro (Marc & Picard, 1992).

La comunicación es uno de los principales fenómenos que ha permitido el desarrollo del ser humano como ser social, sin ella el hombre se encontraría aun en el primer escalón de su desarrollo por lo tanto las sociedades y ni las diferentes culturas habrían podido consolidarse (Collado, 2002).

Schein (1982, p. 310) expresa que “la comunicación puede entenderse como un proceso o flujo”. En este sentido, implica la puesta en común de mensajes, a través de diferentes canales y medios que influyan en el comportamiento de los miembros de la organización. La comunicación, desde esta perspectiva, es entendida como un proceso mecánico que transfiere información de un emisor a un receptor (Schein, 1982).

El citado autor plantea que dentro de un proceso de comunicación pueden surgir obstáculos en el flujo de la información, que impiden que el receptor comprenda adecuadamente el mensaje emitido. Por lo tanto, para que la comunicación sea efectiva debe incluirse tanto la transferencia como el entendimiento de los significados (Schein, 1982).

Pueden plantearse una serie de características que hacen a la comunicación efectiva: claridad, empleo del instrumento apropiado, unifica los criterios, es cortés, está bien distribuida y es oportuna, puede evaluarse (Schein, 1982).

En lo que refiere al mensaje, Schein (1982) ha identificado cuatro situaciones que pueden afectar el proceso de codificación del mismo: habilidad, actitud, conocimientos y sistema socio-cultural. Asimismo, el mensaje como producto final decodificado por el receptor también puede encontrarse limitado por estas cuatro condiciones. El receptor es la principal fuente de distorsión, sus prejuicios, conocimientos, atención, son factores que pueden provocar que el mensaje se interprete de manera incorrecta.

Siguiendo con el mismo autor, el canal es entendido como el medio por el cual viaja el mensaje debe ser seleccionado correctamente, de no ser así puede que el mensaje no llegue al receptor o no sea posible decodificarlo correctamente. Por otro lado, el ruido dentro del proceso de comunicación, no se refiere solamente a una molestia sonora sino que también significa una fuente de distorsión o interrupción en el proceso comunicacional impidiendo que este se logre. El ruido puede presentarse en el canal, en el lenguaje o código y en la forma (Schein, 1982).

A modo de síntesis, el proceso de comunicación va a desarrollarse dentro de un contexto, un código y un canal específico. También es necesaria la intervención de dos actores como mínimo, emisor y receptor. Para que se dé lugar al acto comunicativo, el emisor debe tener en claro que es lo que quiere comunicar, de esta forma podrá codificar las

ideas, sentimientos, emociones, pensamientos, adaptándolos al código que se decidió utilizar para luego transmitir. Por último, no se sabrá si se está usando el código adecuado hasta hacer uso del feedback, aquel mensaje que devuelve el receptor sobre aquello que se transfirió (Hofstad Román, 2015).

El feedback o retroalimentación es aquello conocido como la respuesta al mensaje emitido, es la devolución de otros hacia la conducta que se realizó (Harvard, 2006).

Existen dos tipos de feedback:

- Feedback objetivo/positivo o de apoyo: cuyo objetivo es reforzar los patrones preferidos para resolver problemas. Con esta apreciación se logra un clima positivo de confianza, motivación, buenas y sólidas relaciones. (Harvard, 2006)
- Feedback correctivo o de redirección: persigue cambiar, mejorar o introducir patrones de trabajo más productivos, para que el receptor mejore o aprenda nuevas formas de comportamientos para mejorar su desempeño laboral, relaciones de trabajo, entre otras. (Harvard, 2006)

Poder llevar a cabo esta destreza es sumamente importante, puesto que cuando se entrega un feedback, este permite: (Harvard, 2006, pág. 7)

- Reforzar o fomentar una forma de trabajar
- Redireccionar o indica el camino de acción más productivo
- Preparar un mejor desempeño
- Y el más importante de todos, aportar aprendizaje y desarrollar la capacidad de escucha y de comunicación asertiva.

El mejor momento para emitir un feedback es:

- Cuando el trabajo está bien hecho y fue exitoso. Inmediatamente que se obtienen los resultados. Este tipo, no se emite siempre, pero cuando se emite se obtienen importantes beneficios.
- Cuando en el momento hay posibilidad de mejorar las destrezas de una persona.
- Cuando un problema no puede ser ignorado, porque el comportamiento de determinada persona o equipo tiene repercusiones negativas en la organización.
- Se puede dar después que se observe una conducta que se quiera corregir o reforzar.

- Puede hacerlo una vez que se obtenga toda la información necesaria para discutirlo con la persona involucrada. (Harvard, 2006, pág. 11)

La comunicación organizacional

La comunicación es inherente a las relaciones humanas y, por lo tanto, también lo será a las organizaciones. Es imposible imaginar una organización humana sin comunicación, de hecho, se la considera la actividad más importante ya que la misma permite establecer relaciones con otros. Según Hellriegel (2006, p. 448): “la comunicación es a la organización lo que el torrente sanguíneo a una persona”.

En relación a la comunicación organizacional se presume que ésta es un elemento de suma importancia para las instituciones escolares ya que permite, según Emanuelli (2003) que los miembros de la organización obtengan información pertinente acerca de su organización y de los cambios que suscitan en el interior de la misma.

Carnicero (2005), alude a que la comunicación de una institución permite la disminución de la incertidumbre y posibilita elegir y desempeñarse de acuerdo a las alternativas de crecimiento de la organización. La comunicación favorece la instauración de factores fundamentales para el funcionamiento de la organización social, ya que conforma herramientas que facilitan el mantenimiento y desarrollo de la misma.

El concepto de comunicación se encuentra enlazado al de grupo social; el primero junto al concepto de organización, refieren al estudio sistemático sobre las formas de transmisión e intercambios de mensajes que se produce dentro de las organizaciones (Ávila, 2004).

La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Es decir, un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Andrade, 2002, p. 13).

Schein (1982) menciona que existen cuatro funciones de la comunicación indispensables dentro de una organización:

- La comunicación sirve al control comportamental individual. Las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y guías formales, normas y valores institucionales a los cuales deben atenerse los empleados.
- La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados cuáles son aquellas actividades en las que se desempeñan correctamente y en cuáles no lo hacen.
- Los procesos comunicativos que se dan dentro de los grupos de trabajo ofrecen la posibilidad de funcionar como “alivio”, ya que proporcionan los medios por los cuales expresar frustraciones y satisfacciones; en otras palabras, expresión emocional.
- La comunicación proporciona información que facilita la toma de decisiones.

Capriotti (2009), apunta que la comunicación determina el modo de configuración de una organización, ya que la misma se conforma de personas en constante interrelación, sumergidas en un proceso de reproducción y re-creación de la organización. El autor, siguiendo a Taylor (1993-1995) y a Stohl (1995), define a la organización como un sistema de comunicación que se constituye mediante el discurso de un grupo de actores.

Comunicación interna

Dentro de una organización pueden distinguirse dos modos principales de comunicación, aquellos dirigidos a la comunidad interna y otros dirigidos expresamente al exterior de la organización. Ambos tipos de comunicación, no deben considerarse como entes asilados, sino que funcionan de manera holística e interrelacionados al momento de gestionar la comunicación en una organización (Andrade ,2005).

La comunicación interna, según Andrade (2005) refiere al conjunto de acciones realizadas por una entidad organizativa para generar y mantener buenas relaciones con y entre sus integrantes, a través del empleo de diferentes medios de comunicación destinados a conservarlos informados, unidos y motivados con el fin de aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Toda organización está compuesta por personas, situaciones y problemas que son parte sustancial de la actividad y cultura corporativa, por lo tanto, la comunicación interna, busca generar un entorno armonioso, productivo y participativo (Brandolini & Gonzales, 2009).

Según Pizzolante (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en las cuales dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Este tipo de comunicación pretende establecer técnicas orientadas a incrementar la motivación y el sentimiento de pertenencia del personal de tal manera que las actividades que se desarrollen estén enfocadas a los objetivos y lineamientos de la empresa. La misma pretende promover el trabajo en equipo, evitar discrepancias, posibilitar la toma de decisiones individuales y grupales. En consecuencia, una exitosa comunicación interna afectará a la productividad de la organización (Brandolini & Gonzales, 2009).

Capriotti (2009) señala que la comunicación interna tradicional, se basaba principalmente en la difusión de información desde los niveles superiores a los inferiores. Los programas de comunicación eran unidireccionales de directivos a empleados con el fin de informar, transmitir decisiones, dar órdenes y controlar a las personas.

Actualmente, la auténtica comunicación interna se visualiza como bidireccional, porque la información debe fluir tanto de manera ascendente como descendente. De acuerdo a Carnicero (2005) para que la participación entre los miembros de la organización se establezca, es necesario la óptima comunicación entre los miembros de una organización, como asuntos de vital importancia para el éxito de un adecuado clima organizacional, favoreciendo las relaciones de las personas, fortaleciendo el sentimiento de pertenecía, congregando en torno a propósitos compartidos. Se destaca conservar el equilibrio entre los

objetivos personales y los del grupo, estableciendo relaciones eficaces dentro de la comunidad (Álvarez, 2002).

En síntesis, la comunicación interna puede definirse como todas aquellas actividades organizacionales que tengan como fin último obtener buenas relaciones entre sus miembros, utilizando diferentes medios de comunicación para mantenerlos integrados, motivados, informados con datos relevantes, oportunos y suficientes para lograr los objetivos que la organización establece (Andrade, 2010).

Alinear el esfuerzo de todos los integrantes de la organización, para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la misma es uno de los principales objetivos de la comunicación interna; es decir que sin ella los empleados no sabrían que hacen sus compañeros, no habría cooperación o muy dificultosa, lo cual llevaría a la desaparición de departamentos o el enlentecimiento del trabajo (Chiang, 2012).

Canales de comunicación interna

Los canales de comunicación son aquellos que permiten que el mensaje se trasmita. Los canales deben ser seleccionados de acuerdo a lo que se quiere transmitir. Es la fuente la encargada de seleccionar aquellos canales que resulten adecuados al mensaje (Schein, 1982).

La función primordial de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas, transmitiendo mensajes que ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. Existen dos canales de comunicación interna: comunicación formal e informal (Kreps, 1995).

La comunicación formal se concibe como aquellos canales que están delimitados por la estructura de la organización y sirven para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar sobre nuevas políticas y procedimientos, señalar problemas (Schein, 1982).

Según el autor, los canales formales presentan menor complejidad cuando se trata de transmitir información de manera descendente, es decir, de superiores a subordinados. Sin embargo, existe un proceso denominado retroalimentación que completa el proceso comunicacional pero este se ve afectado debido a la segmentación de la institución. Cuanto más grande sea la misma, mayor distorsión de lo comunicado (Schein, 1982).

Por otro lado, la red de comunicación informal, se caracteriza por no estar planificada. Surge de las interacciones que se establecen entre los miembros de la organización. Refiere a todos aquellos mensajes que se emiten de manera no oficial y espontánea, motivada por el interés de cada individuo. No tiene una dirección específica, sino que puede dirigirse a cualquier nivel, desde cualquier nivel de la organización. La información fluye a lo largo de lo que se conoce como *chisme* o *rumor* (Morales Serrano, 2001).

El chisme tiene tres características, la primera es que no está controlado por la Gerencia. La segunda, es que es percibido por la mayoría de los empleados como creíble y confiable, incluso puede tornarse más confiable que los mensajes emitidos desde las redes formales. La última característica es que se utiliza para servir a los intereses de las personas dentro de él (Schein, 1982).

La comunicación informal, al interior de la organización trata sobre las relaciones interpersonales que se establecen por fuera de los márgenes institucionales y se constituye en base a un sistema de costumbres, hábitos, empatías y diversos acontecimientos (La casa & Blay, 2004).

Flujos de comunicación

La comunicación de “arriba-abajo” y de “abajo-arriba” se constituye en diferentes lados de la misma cara y ambas direcciones se deben considerar como un proceso integrado. En una organización se requiere de ambos tipos de comunicación (Thomson & Rodríguez, 2000).

La comunicación ascendente parte de la base del organigrama hacia arriba. Este flujo de información permite comprobar que la comunicación descendente se ha producido de manera eficaz y así conocer los problemas y aportar nuevas ideas o soluciones adecuadas (Fernández, 2009).

La comunicación ascendente contribuye a mantener informados a los gerentes sobre los empleados, sus puestos, sus compañeros y sobre la organización en general (Schein, 1982). También mejora la relación entre directivos y equipo de trabajo, al producirse este intercambio hace que las decisiones que surjan de la punta del organigrama sean comprendidas y aceptadas (Fernández, 2009).

La comunicación descendente es aquella que surge de la parte más alta del organigrama hasta la base del mismo. Este tipo de comunicación es muy importante para dirigir tareas, transmitir instrucciones, objetivos. A su vez, también sirve como complemento para fortalecer, implementar, construir la cultura organizacional brindando mayor información a sus miembros y reduciendo la incertidumbre (Morales serrano, 2001).

La comunicación horizontal es aquella que circula entre los grupos de trabajo que se encuentran en el mismo departamento o nivel jerárquico. En ella las personas se comunican con mayor libertad, sinceridad y afecto promoviendo un mejor clima de cooperación, facilitando la búsqueda conjunta de soluciones a las problemáticas (Morales Serrano, 2001).

La comunicación oblicua circula entre el gerente de un área hacia el trabajador de otra. Generalmente se realiza con un fin de urgencia por parte del emisor aumentando la velocidad de la información (Morales Serrano, 2001).

Eficacia y gestión de la comunicación interna

La posibilidad de que la comunicación interna sea eficaz, está dada a partir del estilo de dirección y en la estructura formal de la organización. Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, significa integrar, representar, escuchar y construir en equipo (Del Pozo, 2004).

El desarrollo eficaz de la comunicación interna sirve como herramienta en el fortalecimiento de la cultura organizacional, mediante la adecuación de los mensajes a su contexto cultural, a los valores y a sus integrantes (Ordeix, 2009). El buen manejo de esta dimensión de la comunicación, permite a la organización enfocarse hacia resultados como el compromiso, eficacia, conciliación, motivación de los empleados por medio de la difusión de los valores organizacionales para fortalecer el sentido de unidad, la creatividad, la innovación (Herranz, 2007).

Dentro de las organizaciones, la comunicación se reconoce como una herramienta fundamental para el logro de objetivos organizacionales. Deben poder realizarse mediciones internas que den cuenta de las inquietudes de los miembros y que puedan mostrar un panorama preciso de las relaciones y la efectividad de cada sector de la institución. La comunicación sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales (Alvarez-Nobell & Lesta, 2011).

Gasset (2007) explica que son ocho las causas principales que pueden hacer a una mala gestión de la comunicación. La primera de ellas es implementar una excesiva jerarquía de estructura vertical y burocrática, dificulta los flujos de información. En segunda instancia

menciona la poca participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones, en las actividades cotidianas, donde no puedan expresar sus opiniones y solo deban cumplir con lo que la jerarquía determina, pueden dar lugar a una mala gestión de la comunicación. Un estilo unidireccional, es decir autocrático, desarticula la comunicación ascendente y su retroalimentación. Los conflictos entre las personas o equipos de trabajo, hacen que la información circule distorsionada y como consecuencia, se llegue a una mala comunicación interna. Otras de las causas que menciona el autor, es la elección equivocada de canales y herramientas usadas para la comunicación, por lo que podría crear diversos rumores y distorsionar el mensaje. Y por último menciona la falta de capacidad para la comunicación (Gasset, 2007).

Fallas en la comunicación

En lo cotidiano de las organizaciones, se presentan diversas circunstancias que pueden estar demostrando fallas en la comunicación interna. Diversos autores han explicado este fenómeno.

Strauss y Sayle (1981) advierten sobre la disonancia cognitiva, conocida como entrada de información irreconocible. Se caracteriza por que se establecen diferencias en relación a la comunicación acorde de lo que ya se cree y en relación a la información que no concuerda con lo que ya se cree. En relación a la primera, el receptor averigua acerca del tema, lo estudia en profundidad y toma dicha información como válida. Pero, con la información que no concuerda con lo que se cree, el receptor rechaza la validez del tema y olvida todo lo que no concuerda con lo que él no cree.

El efecto aureola, el cual se caracteriza por reaccionar en base a los estereotipos, también es considerado como una falla en la comunicación interna (Strauss & Sayles, 1981). En el proceso comunicativo las palabras adquieren diferentes significados para distintas

personas. Es por tal motivo que cuando se emite un mensaje, se debe asegurar que el receptor entienda perfectamente el mensaje. Siempre existe una diferencia entre lo que se quiere decir, lo que se dice y lo que se entiende, es por ello que los mensajes deben ser lo más claros posibles. El lenguaje corporal que acompaña al mensaje también puede conducir a una falla en la comunicación, cuando estos no concuerdan entre sí. A veces este tipo de lenguaje comunica más que las palabras (Strauss & Sayles, 1981).

El contexto emocional es otra de las fallas en la comunicación, esto quiere decir que el estado emocional de una persona influye a la hora de interpretar los mensajes que recibe de parte de otra (Strauss & Sayles, 1981).

Comunicación asertiva y estilos de comunicación

Cuando nos comunicamos, podemos hacerlo de tres formas diferentes: pasivo o inhibido, agresivo y asertivo. Tanto el estilo agresivo y pasivo son dos extremos, en donde el punto medio se encuentra por el estilo asertivo de comunicación, que constituye un modo en donde el sujeto puede llevar a cabo una negociación, puede hacer valer sus derechos y el de los demás, no se impone ni ocupa el lugar de sumiso; es decir el grado óptimo de manejo de los diferentes elementos de comunicación. (Hofstad Román, 2015)

Cada ser humano tiene una forma y un estilo de comunicación que lo distingue del resto. Uno de ellos puede ser el estilo de comunicación inhibido, generalmente las personas que tienen este estilo de comunicación son incapaces de pensar en la posibilidad enfrentarse en cualquier sentido. Son personas que priorizan los deseos y derechos de los demás a los suyos propios. Son personas que se desviven por los demás hasta olvidarse de ellos mismos y les cuesta mucho decir no, aun cuando van en contra de sus ideales y deseos. Tienen un miedo irracional, que hace que respeten a los demás de forma escrupulosa. (Hofstad Román, 2015)

Mantener este estilo de comunicación genera sentimientos de desamparo, depresión, entre otros, a la hora de relacionarse con las demás personas. Además tienen bajo o nulo control sobre las situaciones. Sujetos con baja autoestima. (Hofstad Román, 2015)

Son incapaces de decir no a demandas que van en contra de sus propios intereses. Creen que todo lo que los demás quieren, piensan u opinan es importante y no lo que ellos piensan o desean. Poseen un miedo irracional, a la posibilidad de ofender a los demás y ser rechazado. La persona inhibida se justifica con el uso de la prudencia y educación al hablar de su forma de ser. Pero no se debe confundir educación con falta de asertividad o con un estilo de comunicación inhibido o pasivo. (Hofstad Román, 2015).

Generalmente, estas personas presentan un tono de voz bajo y monótono, poca fluidez verbal y una velocidad rápida para comunicarse. Pausas y silencios largos. Además estas personas no realizan afirmaciones claras, por las dudas de que logren un enfrentamiento con los demás, por tener opiniones diferentes. (Hofstad Román, 2015)

Estos sujetos cuando se sienten acorralados, pueden responder con agresividad, no entran dentro del estilo de comunicación agresivo, sino que son resultado negativo del estilo de comunicación inhibida. Generalmente estos individuos presentan como elementos no verbales expresión fácil seria, y es muy difícil que hagan contacto visual con las demás personas. (Hofstad Román, 2015)

Otro de los estilo de comunicación es el agresivo, que al contrario del estilo que se presentó anteriormente, este estilo se caracteriza por defender a cualquier precio sus derechos, hasta tal punto que los demás lo sienten como una falta de respeto hacia ellos. Este estilo se caracteriza por agresión, desprecio y dominio de los demás. (Hofstad Román, 2015)

Generalmente las personas que tienen este estilo de comunicación, son personas que creen que sus opiniones son las únicas que son importantes. Son personas hábiles para despojarse de todo tipo de responsabilidad. Aunque al principio puede parecer o dar la impresión de que las consecuencias que tiene este tipo de comunicación son positivas por conseguir su cometido, al final del camino, son personas que general muchos conflictos por no ceder en nada para lograr una negociación exitosa. (Hofstatd Román, 2015)

Este estilo de comunicación termina generando culpa en las personas que lo ejecutan y una pobre imagen de sí mismo. Lo que deriva en un rechazo de los demás hacia ellos y terminan aislándose en la soledad. Son personas que generalmente pierden rápido el control de las situaciones y de los recursos para negociar. Tienen problemas para comunicarse, puesto que realizan una comunicación unidireccional, por no escuchar a los demás lo que termina dificultando que se desarrolle el feedback. (Hofstatd Román, 2015)

Y por último, otro de los estilos posibles de comunicación es el asertivo, las personas que lo utilizan, son capaces de expresar sus sentimientos, ideas y opiniones respetando la de los demás. Cuando hace esto, además de permitirlo hace que los demás se expresen libremente, siempre teniendo en cuenta el contexto en donde se desarrolle esta comunicación. Es la manera de comunicarse en cada situación de la mejor manera posible. (Hofstatd Román, 2015)

Estas personas al ser capaces de expresar sus necesidades y deseos, de manera no agresiva y sin imponerlos y escuchando que es lo que los demás tienen para decir, tratando de lograr un acuerdo entre las partes, es decir, una buena negociación. El uso del estilo asertivo, hace que la persona resuelva habitualmente los problemas de sus relaciones sociales, lo que genera satisfacción y hace que se sienta a gusto con los demás y consigo mismo. Posibilitando una verdadera comunicación y feedback.

Comunicación estratégica y estrategias comunicacionales

En lo que respecta a los conceptos de comunicación estratégica y estrategias de comunicación, existe una gran cantidad de bibliografía que resulta demasiado simple o demasiado compleja a la hora de explicar de qué tratan ambas concepciones. La comunicación estratégica encierra un amplio marco poco definido, dando lugar a la ambigüedad conceptual. Es por eso que en este apartado aclaran diferencias entre las concepciones. Sin embargo es importante destacar que son conceptos que ineludiblemente irán de la mano cuando se implementan dentro de las organizaciones.

El auge de la comunicación y los numerosos cambios que se encuentran atravesando las organizaciones en este nuevo siglo repleto de avances tecnológicos, científicos y comunicativos, ha brindado un espacio importante a la comunicación dentro de su estructura (Scheinsohn, 2009).

La palabra estrategia se ha identificado con diferentes concepciones a lo largo de la historia. Sin embargo, la estrategia como perspectiva, no consiste en elegir una posición, sino que trata de compromisos en la forma de actuar o responder por parte de la empresa (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1997).

¿Qué es la comunicación estratégica?

La comunicación estratégica habla de esfuerzos comunicativos compartidos que acompaña a una agenda o planificación general. Este concepto permite a las empresas integrar esfuerzos comunicacionales que de otra manera se encontrarían dispersos e inconexos, y de esta manera crear y distribuir toda clase de comunicaciones de diferente contenido, forma e incluso propósito, siguiendo una coherencia orientada a un fin o total absoluto (Christopher, 2011).

La gestión de la comunicación estratégica podría definirse como la “planificación sistemática de la corriente de información, de la comunicación, del funcionamiento, y desarrollo de los medios y del cuidado de la imagen en una proyección a largo plazo” (Lorenzo Salvador. M, 2014, p. 37). Transmitir mensajes determinados, a través de ciertos canales o medios más adecuados, dirigidos a un público en particular, siempre amoldado en relación a los objetivos corporativos como específicos de la comunicación (Christopher, 2011).

Cuando se busca implementar la comunicación estratégica, hay que tener en cuenta factores como la comunicación no verbal, que son claves a la hora de decidir si una comunicación ha sido óptima. Este tipo de lenguaje permite: reforzar lo que se está diciendo con palabras, transmitir información sobre el estado emocional, definir las relaciones con el público, ayuda a proporcionar feedback continuo y regula el flujo de la comunicación. Aquellos que cuenten con esta herramienta podrán ayudar en la consecución de los objetivos organizacionales (Flora, 2009).

¿Qué son las estrategias de comunicación?

Las estrategias de comunicación se entienden como el conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objeto prioritario establecer la comunicación eficaz de ideas, productos o servicios y ayudar en la toma de decisiones (Mintzberg *et al.*, 1997).

Se identifican cinco concepciones sobre estrategias que, si bien compiten, tienen la particularidad de complementarse. Sin embargo, una resulta pertinente al contexto organizacional y es la estrategia como perspectiva. En esta noción, la estrategia no consiste en elegir una posición, sino de tratar de arraigar compromisos en la forma de actuar o responder por parte de la empresa. Los enfoques clásicos del concepto de estrategia siempre hacen referencia a la misma como un proceso en el que la dirección proyecta siempre un

futuro deseado a alcanzar, en base al cuál se toman todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar ese estado futuro. Así, el concepto de estrategia se define como un plan puramente racional y formal, definiéndose hacia el futuro y prescindiendo totalmente del pasado (Mintzberg *et al.*, 1997).

El concepto de estrategia se centra en los patrones de comportamientos existentes en la organización que forman parte de la experiencia pasada. Estas experiencias pasadas dan cuenta de las debilidades y fortalezas de la empresa, brindan conocimiento. Es por ello que las estrategias no solo se consideran planes para el futuro, sino que también son patrones del pasado (Mintzberg *et al.*, 1997).

Las estrategias de comunicación refieren al conjunto de decisiones y prioridades que se establecen tras un análisis o diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de procedimiento en función a las herramientas comunicacionales disponibles como los sujetos potenciales receptores (Garrido, 2004)

Toda estrategia de comunicación debería seguir una serie de puntos fundamentales a cubrir como, (Garrido, 2004):

- Descripción del programa (Análisis FODA).
- Definición de objetivos de comunicación.
- Principales mensajes que se quieren transmitir.
- Descripción de los públicos.
- Selección herramientas de comunicación.
- Establecimiento de responsabilidades.
- Definición de plazos y fechas para las actividades.
- Presupuesto.
- Definición de sistema de evaluación.

En las organizaciones, no toda la comunicación es estratégica. La comunicación es estratégica cuando siempre y cuando los objetivos del programa de comunicación deriven de los objetivos globales que guían la organización. A su vez, las diferentes acciones que se

realizan deben partir de las líneas de acción de los objetivos comunicacionales (Garrido, 2004).

Una de las cuestiones que deben tener en cuenta los directivos a la hora de plantear estrategias de comunicación es que se deben tratar de minimizar lo más posibles las *brechas* entre la definición de estrategia de la compañía y lo que el público interno de la misma pudiera llegar a comprender (Garrido, 2004).

El acto de comunicación en una organización se trata de un proceso continuo e interactivo generado a través de la relación no lineal entre distintas partes. Los directivos deben poder transmitir significados para generar una comunicación continua entre los públicos (Garrido, 2004).

La comunicación estratégica ayuda a fortalecer lo que se conoce como cultura corporativa u organizacional, cobrando un mayor valor estratégico y potenciando la consecución de sus objetivos estratégicos. La cultura corporativa delimita las relaciones dentro de la compañía, pero a su vez incluyen estímulos y espacios sus trabajadores (Garrido, 2004).

Crear una cultura de comunicación de este tipo, es posible permitiendo la libre expresión y el flujo de ideas. A su vez conlleva a un esfuerzo mayor y continuo para tratar de asegurar que se sigue de manera fiel las interpretaciones de los objetivos e ideas, a la par que intentar evitar que decaiga el interés, producto de acostumbramiento (Garrido, 2004).

Otro aspecto a tener en cuenta en el establecimiento de una cultura de la comunicación estratégica interna se trata de que los colaboradores no sólo están atentos a recibir aquella información de producción que les permita desarrollar la función técnica de su trabajo, o aquella información de relación que les permita conocer qué se espera en sus relaciones en base a sus roles y estatus, sino que además cada vez es más indispensable que

se les proporcione esa información de proyección, que como su propio nombre indica, les permite proyectarse en el tiempo. Son informaciones que hacen su mundo más estable, haciéndoles sentir más seguros con respecto a la continuidad de la empresa y de sus propios puestos de trabajo (Garrido, 2004).

A modo de síntesis, la estrategia de comunicación vendría a establecerse como un plan de comunicación a largo plazo. Por otro lado, la comunicación estratégica se trata de un exhaustivo y completo proceso de planificación con el que se trata de sincronizar todas las actividades comunicacionales de la organización, a través de determinadas herramientas. Son dos modalidades propuestas para alcanzar los mismos objetivos.

Capítulo 4: Estrategia de intervención

Ander Egg (1999) ha definido al “taller” como un sistema de enseñanza-aprendizaje, sin embargo, esto ha traído serias confusiones con respecto a la peculiaridad de llamar taller a diferentes modalidades pedagógicas, como seminarios, trabajo de laboratorio, trabajos practico, entre otros.

El autor refiere que la palabra taller hace alusión a un lugar de trabajo, a la elaboración y transformación de algo para ser utilizado. Desde la pedagogía se trata de algo similar una forma de enseñar y por sobre todo una forma de aprender mediante la realización de “algo”, que se lleva a cabo en un grupo, “un aprender en conjunto”.

El taller como modalidad de trabajo, se apoya en ciertos principios y supuestos. El aprender haciendo es uno de ellos. El taller, desde esta perspectiva se sustenta en el principio de aprendizaje de Froebel (1826) que esboza: “aprender una cosa viéndola y haciéndola es algo mucho más formador, cultivador y vigorizante que aprender simplemente por comunicación verbal de las ideas” (Ander-Egg, 1999).

El taller propone una metodología participativa. El aprendizaje es una experiencia conjunta por lo tanto la participación es considerada como un elemento fundamental. Todos deben aportar para resolver problemas y llevar a cabo diversas tareas. Para poder ser participativo es menester desarrollar actitudes y comportamientos participativos (Ander-Egg, 1999).

A su vez se constituye como pedagogía de la pregunta, contrapuesta a la pedagogía de la respuesta propia de la escuela tradicional. Esto quiere decir, que el conocimiento no se deposita en otro u otros de manera directa y lineal, sino que este se produce casi exclusivamente a través de las preguntas. Se pretende que la persona aprenda a problematizar, a interrogarse, a buscar respuestas; adquirir una actitud científica (Ander-Egg, 1999).

Esta modalidad de trabajo alude a un entrenamiento con predilección al trabajo interdisciplinario y al enfoque sistémico. El taller es un espacio que permite la multidisciplinariedad, poniéndole trabas a la unidimensionalización. Diferentes panoramas favorecen la articulación e integración de diversas perspectivas profesionales en la tarea de actuar y estudiar algo de la realidad (Ander-Egg, 1999).

La modalidad operativa del taller brinda la posibilidad de borrar las disociaciones que se crean en el ámbito educativo, como teoría-práctica, educación-vida, procesos educacionales-procesos volitivos y afectivos. Crea un ámbito globalizante e integrador en su práctica (Ander-Egg, 1999).

Talleres psicoeducativos

Alferillo y Cavagnaro (2008) señalan que dentro del marco de la Psicología de la Salud surgen los talleres psicoeducativos, aquellos orientados a promover motivaciones, actitudes y pautas de comportamientos saludables en los individuos. La metodología propia

de estos talleres posibilita que el coordinador y los integrantes del grupo reflexionen, expresen comentarios, sugerencias e hipótesis basados en sus experiencias personales. Del mismo modo se pretende brindar la oportunidad a cada participante de plantear problemas personales que puedan ser compartidos por el grupo, recibiendo algún tipo de orientación y apoyo emocional por parte del coordinador y del grupo. Esto permite poder focalizar desde diferentes perspectivas los problemas y descubrir distintas alternativas de solución.

Herrera (2003), plantea que existen diversas características que permiten definir un taller psicoeducativo, entre ellas las que se explican a continuación:

Generalmente se trata de pequeños grupos, alrededor de seis o siete personas. La autora señala que esto debe respetarse ya que los talleres psicoeducativos requieren de una mayor cohesión e integración desde lo grupal para generar confianza, relaciones estrechas y de este modo lograr con mayor rapidez el consenso y la disposición de más oportunidades y tiempo para intervenir y participar (Herrera, 2003).

El facilitador del grupo puede asumir distintos roles y posiciones frente a la tarea de conducir el grupo, desde un enfoque más bien directivo, a uno democrático. Un taller debiera tender a una conducción más bien democrática y participativa, aun así no significa que se deba entregar todo el poder a los participantes del grupo, sino compartirlo y distribuirlo en forma adecuada a las necesidades del grupo (Herrera, 2003).

Otras funciones que debe desarrollar el psicólogo a la hora de conducir un taller, apunta a fomentar y mantener la comunicación. Proponer actividades que fomenten los vínculos y la tarea. Detectar los obstáculos que se presentan en el progreso de la tarea. Contribuir a la elaboración y resolución de contradicciones. Localizar situaciones emergentes, acompañar el aprendizaje (García, 1997)

Existen talleres psicoeducativos más conductuales o actitudinales. Es sustancial esto quede delimitado en los objetivos del taller que suelen relacionarse con diferentes perspectivas sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las perspectivas conductuales enfatizarán el cambio conductual, las cognitivistas el cambio en el pensamiento, la humanista el cambio en la experiencia (cambio en los afectos, en la significatividad dada a ciertas experiencias, en las motivaciones), la sistémica el cambio en las relaciones (relaciones entre pares, relaciones familiares, relaciones con la autoridad) y las histórico-culturales el cambio cultural y social (Herrera, 2003).

Hay talleres cortos (3 – 8 sesiones) y talleres más largos (9 sesiones o más). A su vez se diferencian según la recurrencia de las sesiones, pues algunos realizan periódicamente las sesiones, una vez por semana, otros realizan sesiones seguidas al principio, luego con menor frecuencia y hay otros que se dan con menor periodicidad, por ejemplo, una vez al mes (Herrera, 2003).

Otro punto relevante, es si admiten a los participantes integrarse una vez iniciado el taller en este caso se habla de *talleres abiertos*, en cambio, si requieren de un número definido de participantes desde la primera sesión se habla de *talleres cerrados* (Herrera, 2003).

En síntesis, los talleres psicoeducativos proponen un tiempo y un espacio que invita a la reflexión y a su vez da la acción, los talleres intentan superar la brecha que se asoma entre la teoría y la práctica (Betancourt, 2007). Algo similar y en relación a lo que propone la autora, lo plantea García (1997), manifestando que los talleres son espacios que facilitan que los participantes sean creadores de sus propios procesos de aprendizaje, donde se permiten actitudes críticas, reflexivas, objetivas y autocríticas.

A stylized illustration of a group of people, rendered in black outlines. The figures are arranged in a cluster, with some overlapping. Overlaid on the figures are several large, overlapping shapes in various colors: orange, light green, light blue, yellow, and pink. The text 'Capítulo 4: Marco metodológico' is centered over the illustration in two black rectangular boxes with white text.

Capítulo 4: Marco metodológico

Tipo y diseño

La lógica metodológica que se utilizó para este proyecto es la cualitativa, que consiste en “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, 2010, p. 49). La lógica cualitativa permite identificar la naturaleza profunda de las realidades, adentrarse en lo subjetivo de cada contexto e individuo, estudiar los significados sociales y personales que los se le asignan a los objetos y a los hechos. Es por ello, que se ha optado por una metodología de esta índole. No para clasificar ni generalizar, sino para profundizar y esclarecer acerca de un determinado fenómeno (Miguel, 2006; Galeano María Eumelia, 2004).

En cuanto al diseño que se utilizó para la realización del presente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), es de tipo Exploratorio-Descriptivo. Exploratorio ya que, dentro de la institución, no se encontraron investigaciones previas. Descriptivo en cuanto que los objetivos se orientan no solo es recoger datos, sino a conocer normas, costumbres y modos de funcionamiento, especificar propiedades, características y perfiles de sujetos, grupos, procesos o cualquier otro fenómeno y problemáticas propias de la institución Jardín Maternal travesuras (León & Montero, 2003; Hernández Sampieri, 2010).

Población, muestra y técnicas de muestreo

La población está conformada por todas aquellas personas que forman parte de la institución: Ocho docentes de nivel inicial, tres personales auxiliares y tres Directivos-Dueños, ochenta y seis niños matriculados y ciento setenta y dos padres de alumnos.

Forman parte de la muestra tres docentes de nivel inicial, un auxiliar docente y un Directivo. La técnica de muestreo seleccionada fue no probabilístico a propósito (Vieytes, 2004). Los participantes fueron seleccionados de acuerdo a los cargos y competencias que desarrollan dentro de la institución, priorizando la selección de las personas más idóneas

para brindar información sobre las problemáticas y el funcionamiento del jardín Maternal Travesuras.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista semi-dirigida, que brindó la posibilidad de realizar preguntas establecidas previamente y otras, pertinentes, que no estaban esbozadas de antemano (León & Montero, 2003). Se diseñaron dos guías de preguntas, diferenciadas de acuerdo al rol en la institución que cumplía el entrevistado (ver anexo III).

Los ejes de indagación para la entrevista con el personal Directivo se basaron en tres dimensiones. La primera dimensión se enfocó en información concerniente al rol institucional del entrevistado.

- Profesión
- Años de antigüedad
- Cargo en la institución
- Actividades que desempeña

La segunda dimensión se centró en el conocimiento de la historia y el funcionamiento de la institución. Los ejes de indagación fueron:

- Fecha de inicio de actividades o fundación de la institución
- Ubicación
- Horarios de actividad
- Recursos humanos
- Recursos organizacionales
- Edificación
- Modalidad de trabajo
- Alumnado

La tercera dimensión considerada para la entrevista con la Dirección refirió al análisis de la demanda e incluyó los siguientes puntos de indagación:

- Problemáticas o conflictos
- Soluciones

- Recursos
- Fortalezas y debilidades

Para la confección de la guía de preguntas para el personal docente y auxiliar se utilizaron las mismas dimensiones excluyendo la segunda, que refería al conocimiento de la historia y el funcionamiento del jardín maternal.

Procedimiento

Para llevar a cabo la recolección de datos, se tomó contacto con el personal Directivo de la institución y se procedió a establecer fechas y horarios que fueran convenientes para la aplicación de las entrevistas. Fueron tres encuentros pactados con previo aviso, el primero de ellos se efectuó con uno de los Directivos de la institución, luego con los docentes y, por último, con el personal auxiliar. Las entrevistas fueron realizadas entre las 14:00 hs y 15.00 hs en las dependencias de la institución, dado que era la franja horaria en que las docentes y auxiliares podían disponer de tiempo para la actividad, debido a que se realizaban los cambios de turno tanto del personal como del alumnado.

La entrevista con la Directora duró aproximadamente una hora y media. Las entrevistas con las docentes y auxiliares fueron más cortas, de 40 a 45 minutos aproximadamente.

Estrategias de Análisis de datos

Luego de la implementación de las entrevistas semidirigidas, se procedió al análisis de los datos recabados. El tratamiento de los datos consistió en síntesis acerca de los aspectos más significativos, concurrencias y divergencias, fortalezas y problemáticas que cada entrevistado fue expresando a lo largo de su entrevista.

El análisis cualitativo posibilitó recolectar información pertinente a la historia, objetivos y modo de funcionamiento institucional y, también, captar la vivencia individual y las opiniones de las personas que en ella trabajan.

Consideraciones éticas

Se redactó un consentimiento informado (ver anexo II) y una carta informativa (ver anexo I), que se le entregó a cada uno de los participantes previo a la administración de entrevistas a fin de proporcionar información acerca de los objetivos del trabajo, las técnicas que se utilizan y los cuidados pertinentes en relación al secreto profesional. También se aclaró que podían abandonar la investigación al momento en que lo deseen.

Metodología	Cualitativa
Tipo de investigación	Exploratoria-Descriptiva
Técnica	Entrevista semidirigida.
Instrumento	Guía de preguntas
Población	Directivos, docentes, personal auxiliar, alumnos y padres: 272 personas.
Criterio Muestral	No probabilístico - A propósito
Muestra	Un directivo, tres docentes nivel inicial, un auxiliar docente: 5 personas.

Tabla I. Resumen de la Metodología

A stylized illustration featuring several white line-art profiles of human faces in profile, facing right. Overlaid on these profiles are several large, overlapping, semi-transparent colored shapes in shades of orange, green, yellow, blue, and pink. The text 'Capítulo 5: Etapa diagnóstica' is centered over the illustration in a white serif font, with each line of text on a black rectangular background.

Capítulo 5: Etapa diagnóstica

RELEVAMIENTO INSTITUCIONAL

Jardín Maternal Travesuras, es una institución educativa ubicada en el macro centro de la ciudad de Río Cuarto, Córdoba. La misma desarrolla sus actividades en calle Mitre al 1165, de lunes a viernes en horario corrido de siete y media de la mañana a ocho y media de la noche. Jardín Maternal Travesuras funciona como institución educativa de orden privado, es decir que el mantenimiento de la institución está a cargo de las familias que asisten al jardín. Según la Directora del establecimiento, el sector económico que prevalece es clase media-alta. El jardín maternal admite niños desde los 45 días hasta los 4 años de edad.

La historia del Jardín Maternal Travesuras como institución, comienza en el año 2003 cuando tres amigos deciden inaugurar un jardín por cuenta propia. Según relata uno de los Representantes-Directivos de la institución, la idea no estuvo planificada, surgió espontáneamente, pero se lleva a cabo meses después por diversas cuestiones económicas.

Los fundadores poseían experiencia previa en jardines maternales pero, las realidades desde las cuales se trabajaba eran diferentes. Una de las socias trabajaba en un jardín maternal de la zona del barrio Bimaco y otra estaba empleada en una vecinal. En este último lugar se desarrollaban actividades mayormente referidas a lo asistencial y el grupo de niños no estaba separado por edades, esta modalidad de trabajo llevo a cuestionarse a los socios acerca del *tipo* de institución que buscaban instalar.

En el año 2003 se inaugura el Jardín a mediados del mes de Enero, en el domicilio en donde actualmente desarrolla sus actividades. La ubicación fue escogida estratégicamente en primera instancia por requisitos municipales, ya que estos determinan la cantidad de jardines que debe haber por zona. Por otro lado, en Banda Norte existían muchas vecinales que poseían matriculas muy bajas con lo cual era imposible competir. Con el paso de los años se dieron cuenta que la ubicación seleccionada había resultado valiosa, ya que la calle Mitre provee un rápido acceso al centro de la ciudad en pocos minutos.

La principal preocupación de los socios era darle a la institución un perfil sustentado en principios pedagógico, utilizando métodos que respondieran a las características y necesidades vitales de los niños. El objetivo que se perseguía y que actualmente constituye uno de los lineamientos que guían el quehacer institucional, radica en atender las necesidades biopsicosociales de los niños y no limitarse únicamente al cuidado de los mismos.

En los comienzos, el número de matriculados rondaba los diez alumnos aproximadamente y la jornada se extendía desde las 7:30 a 13:00 y, por la tarde, de 15:00 a 20:30. Cada comienzo de año se sumaban más niños a la institución, por eso se decide empezar a trabajar en horario corrido.

En el año 2004, el jardín duplico el número de matriculados y en el 2005 se registró el record de niños que el Jardín Travesuras tuvo inscriptos, matriculando a 110 niños. Hasta ese momento la institución contaba con un plantel de cinco docentes.

En relación a los recursos humanos, el jardín cuenta actualmente con ocho docentes de educación inicial y tres auxiliares que se encuentran cursando carreras afines: maestra de grado, psicopedagogía y psicología. La institución cuenta también con una docente de música que concurre una vez a la semana en ambos turnos.

En la actualidad, el jardín no cuenta con un cuerpo interdisciplinario permanente, pero en caso de detectar alguna problemática o necesidad, el personal directivo se contacta con profesionales expertos en el tema. Las docentes no pueden realizar derivaciones y tampoco puede hacerlo la institución, pero si pueden solicitar consultas por medio de los padres con ciertos profesionales, ante aquellos casos en los cuales las maestras consideren que sea necesario y que puedan justificarse a través de las observaciones realizadas en el aula. Generalmente, en primera instancia se procede a la consulta con un médico pediatra.

Hasta el momento el jardín no cuenta con políticas de admisión, ni restricciones a la hora de efectuar una inscripción. Sin embargo, existen una serie de requisitos para matricular a un niño. Estos son: planilla médica firmada por el pediatra y declaración jurada.

En cuanto a la infraestructura, la institución cuenta con una recepción, cuatro salas (providas con juegos de acuerdo a la edad de los niños, equipos de sonido, colchonetas, materiales de arte), dos baños uno para uso específico de sala de tres años y otro provisto de cambiador para las demás salas (lactarios, sala una año, sala dos años), cocina en donde se prepara la merienda y, por último, posee un patio dividido en dos, uno de ellos es únicamente para uso exclusivo de sala de tres. En total la institución cuenta aproximadamente con 200 metros cubiertos.

El Jardín Maternal Travesuras no ha definido explícitamente los ~~conceptos de~~ objetivos, la visión y la misión. Sin embargo, los Directivos del establecimiento señalan que los mismos se encuentran implícitos en el ambiente de trabajo. Estos apuntarían, como se mencionó antes, a establecer un perfil educativo y pedagógico basando sus actividades en la currícula que brinda la provincia de Córdoba y de Buenos Aires, aun cuando no existe nada aprobado para jardines maternos, ya que las currículas oficiales están establecidas para jardines de cuatro y cinco años.

El organigrama de la institución estaría conformado de la siguiente manera:



El cuerpo Directivo se encuentra conformado por tres socios. Uno de los socios es el encargado de todo aquello que tenga que ver con el mantenimiento y la infraestructura de la institución, por otro lado, la segunda socia cuenta con el título de grado que posibilita la titularidad y el funcionamiento del mismo. Así mismo es la encargada de la orientación pedagógica de la institución. Por último, hay una tercera socia, a cargo de actividades como atención a padres, inscripciones y administración. Jardín Travesuras cuenta también con asesoramiento contable y legal, servicios que son contratados a terceros.

La institución establece que los horarios de trabajo del personal son de cinco horas diarias y a medida que transcurre la mañana las docentes se van incorporando de a dos. El jardín abre sus puertas a las siete y media de la mañana con dos docentes, a las ocho y media ingresan dos más y el último horario de ingreso es a las nueve de la mañana. De este modo el personal se va renovando hasta las dos de la tarde cuando ingresan las docentes del turno tarde.

Así mismo, también están estipuladas reuniones mensuales con el personal que tiene como principal objetivo evacuar dudas que tengas las docentes acerca de sus alumnos o en cuanto a la conformación de informes. También las reuniones sirven para planificar actividades de fechas importantes, organizar fiestas o eventos en relación a la institución y por último plantear inquietudes personales.

En lo que respecta a las reuniones con las familias del jardín, estas se realizan dos veces al año, al comienzo del ciclo lectivo y al final del mismo. Sin embargo, en el caso que sea necesario se los convoca a otras reuniones a lo largo del año, ya sea al grupo de padres en su totalidad o de manera individual.

ANÁLISIS DE DATOS

A continuación, se presentará una síntesis de los datos obtenidos a través de la entrevista con la Directora del Jardín maternal Travesuras, las entrevistas con los docentes y, por último, con el personal auxiliar.

Síntesis de la entrevista con la Directora de la institución (anexo N° 4)

La necesidad de “hacer funcionar correctamente los engranajes” fue una frase utilizada por la directora del establecimiento que resume en pocas palabras las problemáticas relevantes de la institución. La entrevistada expresó que existen problemas desde los niveles jerárquicos más altos del jardín maternal (socios del jardín) que luego se trasladan al personal docente y auxiliar, creando malos entendidos y sentimientos de desinterés y desacuerdo.

La entrevistada refiere que, como institución, no se han definido los objetivos, la misión y la visión; tampoco se ha delimitado un organigrama institucional. En consecuencia, los roles han ido variando y las responsabilidades de cada uno terminan siendo asumidas por el personal directivo. Asimismo, menciona que al ser tres los socios-directivos, en algunas ocasiones se dificulta la comunicación entre ellos:

Con el paso del tiempo el jardín se fue haciendo más grande y los roles se empezaron a correr. Al principio era trabajar en conjunto con la socia, trabajábamos en el mismo turno entonces las dos limpiábamos, las dos acomodábamos y el tercer socio nos venía a buscar cuando salíamos, después ella se pasó a la tarde y surgieron cosas en las particularidades de la vida de cada uno y se hace difícil complementar el rol de cada uno, y las cosas recaen más en uno que en el otro, y también la comunicación entre nosotros... (Entrevista con la Directora).

Me parece que, como somos tres directivos, a veces uno dice una cosa y otro, otra. Y a veces lo dije pero no entendí. Hay como un recelo para volver a llamar y para decir “no te entendí”, mientras que el que lo dijo, dio por hecho que el otro lo entendió (Entrevista con la Directora).

La Directora subraya la necesidad de mantener un cuerpo docente estable para no tener que instruir personal cada comienzo de año, de esta manera se fortalecería el sentimiento de pertenencia, provocando un mejor desempeño de las actividades.

Una debilidad tiene que ver con el cambio de docentes. Eso debilita en algún punto, las actividades de la institución, porque tenes que volver a hacer la escuela, darle el perfil,

que el nuevo docente capte la idea de profesional que uno quiere tener, de acuerdo a lo que se quiere transmitir y a cómo quiere que sea el jardín (Entrevista con la Directora).

La entrevistada menciona que se realizan reuniones de personal al menos cuatro o cinco veces al año y que las mismas están dispuestas para la resolución de diversas problemáticas que se desarrollan en lo cotidiano y para el aporte de nuevas ideas en cuanto a las tareas y proyectos que el jardín propone. No obstante, según la entrevistada, estas reuniones no estarían cumpliendo con sus propósitos dado que se han convertido en encuentros destinados a dar órdenes e instrucciones acerca de lo que se debe hacer. De tal manera que se rutiniza, “están esperando la orden, no toman iniciativa propia” (Entrevista con la Directora).

Esto permite presumir que las docentes y auxiliares no estarían desempeñándose de manera eficiente en su trabajo. En palabras expresada por la Directora:

Es notorio el hecho de ir cayendo y hasta algún punto poniéndose a la defensiva de todo, a lo mejor le dijiste ‘te olvidaste de algo’ y responden que no hay material, etc., o esperamos que pasen las cosas para después decirlo, eso es lo que veo desde lo personal. A veces siento que están acá porque no tienen otra alternativa de trabajo, me da la sensación de que les gustaría estar en la provincia o en un privado, pero a mi modo de ver acá lo único que se les exige es la parte pedagógica. (Entrevista a la Directora).

Se puede concluir que existen deficiencias comunicacionales entre socios-directivos debido a la falta de organización institucional que trae aparejado dificultades en el desarrollo de un liderazgo óptimo que propicie el correcto desempeño del personal docente y auxiliar. Se plantea, entonces, la dificultad de que los empleados no cumplen con las expectativas de los jefes y viceversa. Sin embargo, la entrevistada refiere, que una de las fortalezas que presenta la institución es el trabajo en “equipo” logrando “buenos” resultados o, por lo menos, satisfactorios.

Logramos trabajar en equipo, esa es una fortaleza, porque no en todo lugar pasa. A la hora de trabajar se logra lo que se propone, el resultado final se termina dando (Entrevista con la Directora).

Asimismo, la directora señala como fortaleza el acompañamiento de los padres y el apoyo que ellos les brindan a las docentes y directivos; éste resulta fundamental para el

desarrollo de las actividades: “otra fortaleza es el acompañamiento de los padres, lo que se ha propuesto siempre ha obtenido el reconocimiento tanto para los docentes como para la conducción” (Entrevista con la Directora).

Síntesis de entrevistas con docentes de la institución (anexos N° 5,6 y 7)

Las tres maestras entrevistadas poseen el título de grado en Profesorado en Educación Inicial, una de ellas, además, cursa actualmente un postítulo en Educación Maternal.

Las docentes manifiestan haber adquirido experiencia previa en otros jardines de la ciudad y que fueron contactadas a través de la solicitud de curriculum vitae. Dos de las maestras tienen entre cuatro y cinco años de antigüedad en la institución, la otra ingresó al jardín en marzo del 2017. En cuanto a los horarios, dos de las docentes entrevistadas trabajan en el turno mañana y una en ambos turnos.

En términos generales, manifiestan que se sienten cómodas con la metodología de trabajo de la institución. Refieren que ésta les brinda la posibilidad de agregar a las actividades seleccionadas desde la curricula, aquella impronta o aspectos personales con los que cuenta cada docente al momento de desenvolverse en el ámbito áulico.

Las actividades de la sala van por cuenta de la docente, o sea, cada docente tiene libertad para plantearlas de acuerdo a su forma; de elegir, de trabajar con lo que desee o le parezca según el grupo, pero las actividades especiales las decide la directora (Entrevista con docente N°1).

Tenemos la libertad de trabajo en cada sala, de poner algo propio; dentro de todo, te dan accesibilidad y trabajas otras cosas (Entrevista con docente N°3).

Al igual que la Directora, las docentes mencionan, que se realizan reuniones de personal. Sin embargo, algunas docentes sostienen que si bien estos encuentros están pactados para plantear actividades, problemas y soluciones, en ellos solo reciben órdenes y que en ocasiones la opinión de ellas tiene poco lugar. También mencionan que el espacio para comunicarse está planteado, pero que, en demasiadas ocasiones, se prefiere callar por miedo a la respuesta, o simplemente las docentes no participan ni dan opiniones sobre lo que se habla:

En la reunión uno no habla (Entrevista con docente N° 2).

Ella (la Directora) nos resuelve. Digamos que las órdenes son dadas, por ahí te tenes que adaptar a lo que ellos (los directivos) dicen. Se plantean reuniones mensuales para organizar las actividades que se van a realizar en cada sala, como la fiesta de fin de año. En estas ocasiones se decide en conjunto pero pesa más la opinión de ellos. A veces, por miedo o por el qué dirán, hay temas que no se tocan y no te sentís con la libertad de hablar abiertamente, no hay fluidez en todos los aspectos (Entrevista docente n° 1).

Por otra parte, según las docentes existe una marcada diferencia entre la dinámica y la organización del turno mañana y del turno tarde. Las maestras que trabajan durante el turno mañana expresaron que la comunicación es deficiente y que por momentos se realiza a través de un grupo de WhatsApp o mediante un cuaderno de comunicados que se encuentra en la cocina del establecimiento. Todo esto, muchas veces, lleva a confusiones y malos entendidos, ya que la responsable de la parte pedagógica solo concurre a la institución por la tarde.

Noto diferencias en la dinámica del jardín, a la tarde es más tranquilo, estamos más organizadas, a la mañana es mucho el personal, pero los niños también son muchos más. Entonces, aunque es una misma institución, son dos realidades diferentes (Entrevista con docente N° 2).

Está perfecto que se hagan reuniones para comunicar lo que se va hacer pero muchas veces no queda claro o no se entiende porque después, en la semana, (los directivos) dejan notas en el cuaderno y te enteras de algo que no se había hablado en reunión, o cambian algo (Entrevista docente N°2).

Esto último contrasta con la opinión de la directora, quien expresa que la organización y la comunicación durante el turno tarde es fluida y agradable, que los problemas se resuelven de manera conjunta y existe la plena libertad de expresar opiniones personales: “a la tarde, hay una ayuda mutua, yo lo siento y ellas también, si bien me ven como Directora también me ven como una compañera” (Entrevista con la Directora).

En este orden de ideas, cabe considerar que, en las entrevistas, las docentes expresaron que las dificultades comunicacionales no solo se presentan de superior a empleado, sino que también se padecen en el personal directivo y que muchas veces, entre ellos, no hay diálogo. En este asunto coinciden con la directora del establecimiento, quien, como se ha mencionado en el apartado anterior, durante su entrevista discurre sobre esta problemática.

Por otra parte, las docentes expresan que los aspectos positivos que deberían conservarse dentro de la institución son los relacionados con la organización de las actividades a través de una currícula, dado que esta brinda un marco psicopedagógico. Sin embargo, reconocen que, en ocasiones, se torna dificultoso el trabajo desde ese marco, especialmente en las salas de niños entre 45 días y dos años, ya que aquí la labor docente se transforma en atención exclusivamente asistencial y maternal:

Con los más chiquitos es muy complicado trabajar desde lo pedagógico, la actividad pasa más por lo asistencial, es muy poco lo que se puede enseñar. A la mañana es así, los niños vienen muy temprano y duermen más tiempo en el jardín, y cuando se despiertan hay que cambiarlos, darles la leche, etc. (Entrevista con docente N° 2).

Finalmente, es conveniente apuntar que las docentes también concuerdan en que los espacios físicos no son los apropiados para la cantidad de niños que asisten a la institución, por este motivo se torna difícil la realización de ciertas actividades que tienen que ver con la exploración del espacio y del cuerpo.

Síntesis de entrevistas con personal auxiliar (anexo N° 8)

En la entrevista con la auxiliar docente, esta explica que hace cinco años que ocupa este cargo en la institución, desarrollando varias tareas, como cambiar pañales, preparar mamaderas, hacer dormir a los niños. Las auxiliares docentes no se ocupan de la planificación docente ni de las actividades áulicas.

Por otra parte, destacó que en las reuniones de personal se abordan, únicamente, temas relacionados con los aspectos pedagógicos, actividades, encuentros y la forma de trabajar de las docentes, rara vez los temas están vinculados al estado de cada una en su puesto de trabajo en el jardín. También son dejadas de lado las conversaciones en torno a sus derechos como empleados o sus prioridades: “se habla muy poco de nuestros derechos, de nuestros sueldos o de nuestras prioridades...” (Entrevista con Auxiliar docente).

Respecto de las reuniones de personal, la entrevistada sostiene, coincidiendo con las docentes entrevistadas, que si bien el espacio para comunicarse está planteado, las maestras no participan ni dan opiniones sobre lo que se habla:

Ahí (en las reuniones) es donde se pautan ciertas cuestiones, básicamente la directora es quien dice: '¿les parece que hagamos esto?', y la mayoría acepta lo que se propone. Hay que reconocer que uno no ofrece otra alternativa, acepta nada más y otras veces se nos deja la actividad prevista para hacer (Entrevista con Auxiliar docente).

Finalmente, la entrevistada menciona como una debilidad de la institución, la insuficiencia del espacio:

Debido a la cantidad de niños que concurren a la institución, se exceden los límites espaciales si bien se han tratado de adaptar distintas salas, siempre falta espacio para algo (Entrevista con Auxiliar docente).

Es importante considerar que éste es un tema recurrente en las entrevistas, todos los participantes refieren a dificultades en cuanto al espacio del que dispone la institución para el desarrollo de actividades áulicas y recreativas:

(...) me parece que hay muchos chicos en poco espacio, para mí tendría que haber más espacio si quieren más niños (Entrevista con docente N°1).

Las debilidades que veo son más con respecto a lo estructural o de infraestructura, (Entrevista con docente N° 2).

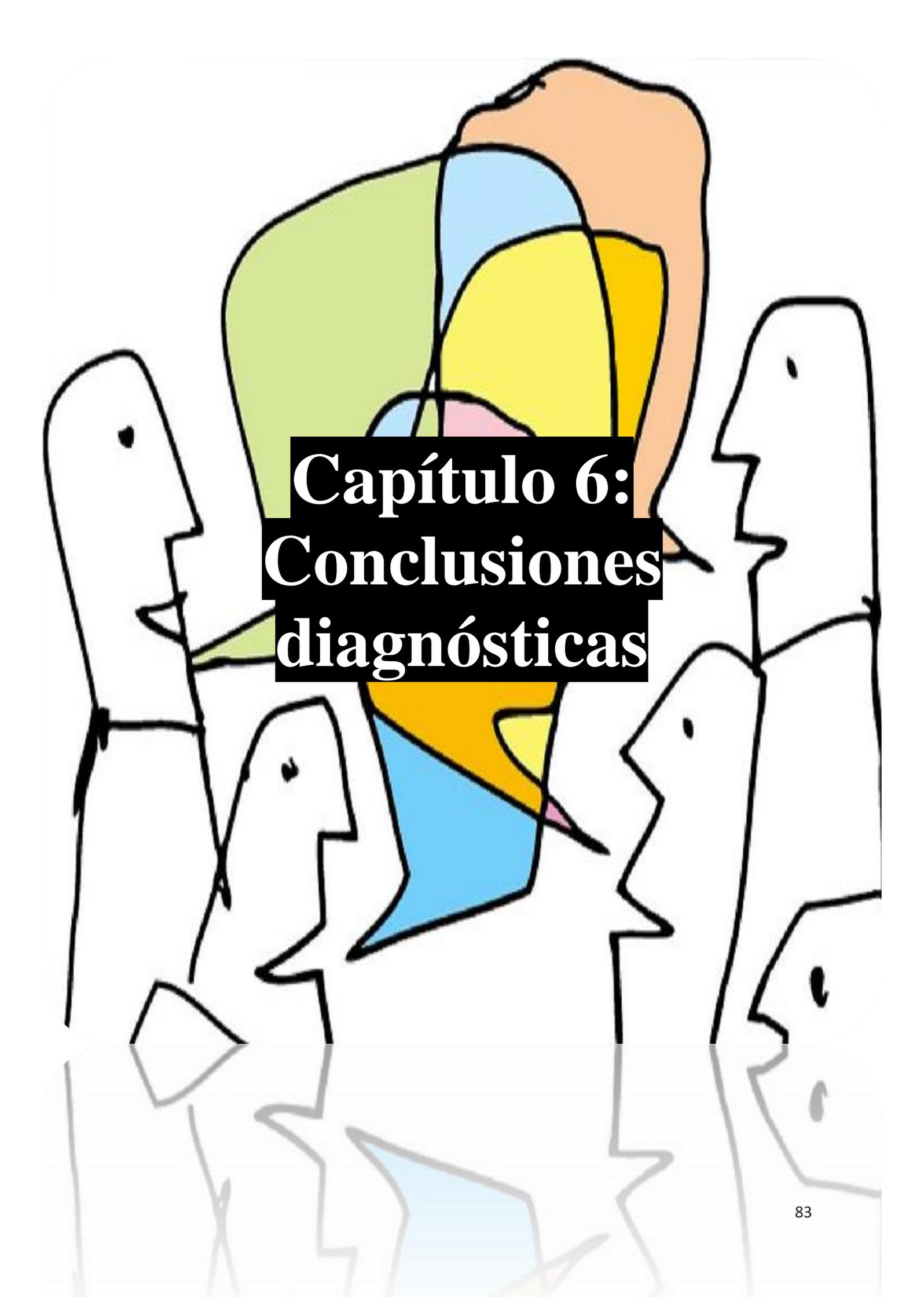
Las salas no tienen suficiente espacio, por ejemplo yo soy sola y tengo siete bebés, no damos abasto con la cantidad de niños que ingresan (Entrevista con docente N° 3).

También vale destacar que las docentes han coincidido en que el grupo de trabajo, es un buen apoyo para el desarrollo de las tareas diarias y que a eso lo ven como una fortaleza de la institución. Más allá de los problemas y malos entendidos, siempre se cumple con los propósitos que pretende el jardín.

... en cuanto a las fortalezas creo que el grupo de trabajo, dentro de todo nos llevamos bien, nos entendemos, nos organizamos, nos ayudamos. Esto hace que todo funcione ~~todo~~ de manera organizada y que se puedan llevar a cabo los objetivos planteados (Entrevista con Auxiliar docente).

Se puede concluir que tanto el personal docente como auxiliar poseen la creencia de que existen dificultades en el proceso comunicacional que lleva a malos entendidos e ineficacia en la resolución de las tareas. Así mismo se evidencia en las entrevistas que se

considera que el liderazgo ejecutado no es logrado ya que a la hora de comunicar no lo hacen de la manera correcta y que cuando se dicta una actividad, por parte de algunos jefes, la información que se da no es suficiente para poder trabajar correctamente.

A stylized illustration featuring several white, outline-drawn human figures in profile, facing each other as if in conversation. Overlaid on these figures are several large, overlapping, semi-transparent shapes in various colors: orange, light green, light blue, yellow, and pink. The text 'Capítulo 6: Conclusiones diagnósticas' is centered over the figures in a white, bold, sans-serif font, set against a black rectangular background.

Capítulo 6: Conclusiones diagnósticas

Matriz FODA

A continuación, se expone la matriz FODA construida a partir de los datos obtenidos.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • El personal docente y auxiliar no es estable a lo largo del tiempo. • Espacio físico insuficiente para contener a la cantidad de niños matriculados por sala. • Ausencia, en el turno tarde, de una guía para las actividades. • Deficiencias en la comunicación horizontal entre los socios. • Defectuosa comunicación vertical. • Malos entendidos entre empleados y dueños. • Poca participación docente. • No se han definido objetivos, misión y visión de la institución. • La institución no posee un organigrama. • Crecimiento exponencial que dificulta la organización. • No existen líderes-jefes. • No se han realizados descripciones de puestos. • El crecimiento personal de los empleados no se relaciona con el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y selección de actividades anuales según la currícula de la Provincia de Córdoba o la de la Provincia de Buenos Aires. • Guía pedagógica para el desarrollo de actividades. • Asesoramiento y consultas con profesionales idóneos ante diferentes problemáticas. • Reuniones de personal una vez por mes. • Reunión con padres dos veces al año, • Apoyo constante de las familias hacia el jardín.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica a nivel país que deriva en constante rotación de personal. • Deficiencia en infraestructura que causan malestar en los empleados y dificulta el desarrollo de las clases y recreación. • Incremento de la competencia en la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Institución de larga trayectoria y de prestigio en el sector. • Cada comienzo de año aumenta el número de matriculados.

PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL

De acuerdo a los datos recabados de las entrevistas se evidencia una fuerte creencia, por parte de sus integrantes (directivos docentes y auxiliares), de que el problema radicaría en un déficit comunicacional coadyuvante de diversas dificultades como: malos entendidos, desmotivación del personal, disminución de la iniciativa propia de las docentes, rotación constante de personal, incertidumbre a la hora de realizar las tareas.

Jardín maternal travesuras es una empresa joven que en poco tiempo ha tenido un crecimiento exponencial duplicando la cantidad de alumnos que asisten a la institución, el crecimiento repentino conlleva a una débil gestión organizacional que a su vez repercute en el clima organizacional. Así mismo, el estilo de liderazgo que adquieran los jefes también influye positiva o negativamente en el ambiente de trabajo.

A partir de lo expuesto, se plantea la necesidad de crear un espacio especialmente dirigido a los dueños-directivos del establecimiento para instruir sobre las bases del liderazgo directivo y sobre gestión organizacional, que permitirán mejorar la comunicación interna.

A su vez, dirigir un espacio a los docentes y auxiliares para fomentar la participación y cooperación entre ellos.

A stylized illustration of a group of people in a meeting. The figures are drawn with simple black outlines. In the center, a person is shown from the back, wearing a green jacket and a blue shirt. To their right, another person is shown in profile, wearing an orange top. In the foreground, several other figures are visible, some wearing blue shirts. The background is white with faint outlines of other people.

Capítulo 7: Fundamentación y objetivos de la propuesta de aplicación profesional

INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Hasta aquí se ha dado cuenta de los aspectos más relevantes de la institución. En una primera instancia, se llevó a cabo el relevamiento institucional el cual permitió recolectar información acerca de la historia, objetivos, dinámica de trabajo, relaciones interpersonales, vivencias individuales y opiniones personales de los miembros de la institución. El análisis de los datos consistió en una síntesis acerca de los aspectos más significativos, concurrencias, divergencias, fortalezas y problemáticas que los individuos manifestaron. Luego, sobre la base de los resultados, se procedió a la elaboración de la matriz FODA que posibilitó la detección de la demanda a la que se intentará dar respuesta a través de un Proyecto de Aplicación Profesional.

El desinterés por parte de las docentes, la continua rotación de las mismas, los malos entendidos y desacuerdos son problemas comunicacionales cotidianos dentro del Jardín Maternal Travesuras, éstos dan cuenta de la principal problemática que ha sido definida como deficiencia en la comunicación interna de la institución. Por lo tanto, lo que se buscará a través de la intervención será crear un espacio compartido donde los actores institucionales puedan mejorar la comunicación, la cooperación, la participación y, de manera consecuente, aumentar la eficacia en la ejecución de las tareas.

El taller psicoeducativo es el dispositivo apropiado para la brindar soluciones a la demanda que se detectó en la institución. La dinámica de trabajo y la metodología propia del dispositivo fueron elementos fundamentales para su elección. El taller como estrategia, brinda la posibilidad de crear un espacio en donde el coordinador y los integrantes del grupo pueden reflexionar, aportar opiniones, experiencias e hipótesis, permitiendo focalizar la problemática desde diferentes perspectivas y descubrir soluciones alternativas (Alferillo y Cavagnaro, 2008).

La intervención apunta a aprender estrategias de comunicación interna, fomentar la participación y cooperación entre los miembros, aprender a problematizar, a interrogarse, a buscar respuestas, a promover actitudes y pautas de comportamiento saludables en los individuos. También se pretende planificar la comunicación interna de la institución a través de sincronización de actividades comunicacionales; y, por último, mejorar la ejecución de tareas y fomentar la identidad de la organización.

El taller, como dispositivo de intervención se enfoca en la dinámica enseñanza-aprendizaje, en la elaboración y transformación de algo para ser utilizado (Ander Egg, 1999). El psicólogo deberá fomentar y mantener la comunicación para que se establezca un buen clima de trabajo entre los participantes (entre seis o siete) para que se puedan entablar vínculos estrechos y se transmita, de este modo, mayor confianza para expresar opiniones y vivencias (García, 1997).

Los talleres pueden desarrollarse desde diferentes perspectivas. A partir de la problemática detectada, los talleres psicoeducativos con orientación sistémica serían el enfoque óptimo para poder trabajar sobre las relaciones que se establecen dentro de la institución.

Objetivos del taller

- Aprender conceptos vinculados a la comunicación interna y su gestión en las instituciones.
- Analizar las modalidades que adquiere la comunicación interna en la institución, sobre la base de las experiencias personales de los participantes.
- Reflexionar acerca de las problemáticas en la comunicación interna en la institución, sus posibles causas y efectos.
- Ensayar estrategias comunicacionales que propicien un adecuado desarrollo de la comunicación interna.
- Esbozar una planificación de la comunicación interna de la institución.



- **Capítulo 8: Aspectos específicos de la propuesta**

ETAPA ESTRATÉGICA

El taller se compone por siete encuentros. De acuerdo a los objetivos y a las actividades especificadas para cada encuentro, los participantes deberán reunirse en grupo y también realizar actividades de manera individual. El coordinador del taller será un Licenciado en Psicología.

El taller estará destinado a todos los miembros de la institución, personal directivo, docente y auxiliar, tanto del turno tarde como de la mañana. Los miembros de la institución conforman un total de 14 personas.

Los encuentros se llevarán a cabo en el edificio del Jardín, específicamente en la sala de tres años, ya que esta es el aula más apropiada para la realización de las diferentes dinámicas que se proponen para cada encuentro, por su dimensión espacial. Los mismos se realizarán una vez por semana los días sábados por la mañana, con una duración aproximada de 80 a 90 minutos ya no es posible realizarlo durante los días hábiles, debido a el horario corrido y los horarios superpuestos de las docentes y auxiliares.

Se convocará a los docentes, auxiliares y directivos de la institución mediante cartelera dispuesta en las aulas y en la cocina de la institución, ya este lugar es muy frecuentado por todo el personal del jardín. A su vez se divulgará el taller en las reuniones de personal aproximadamente con dos meses de anticipación para que los participantes puedan organizar sus actividades de fin de semana acorde a las fechas de los encuentros. El psicólogo a cargo, deberá enfocarse en poder transmitir a los actores cuáles serán los beneficios del taller y proponer a este como un espacio de encuentro y de libre expresión.

En cuanto a los recursos materiales para la implementación del taller, será necesario contar con lapiceras, hojas blancas, pizarrón, tiza o marcador, borrador, proyector, post-it, ovillo de lana, etc. Los recursos humanos serán un Licenciado en Psicología.

El primer encuentro, *“Comenzando a conocernos”*, tiene como objetivos:

- Presentar el taller, los participantes y el coordinador.
- Establecer el encuadre de trabajo (frecuencia de los encuentros, horarios, lugar, cronograma de encuentros, roles, etc.)
- Debatir acerca de expectativas, sobre lo que creen que es el taller y lo que van a aprender.
- Explicar el concepto de “comunicación”.

“*Aprendiendo sobre comunicación*” se denominó al segundo encuentro, que tiene como objetivos:

- Aprender sobre comunicación interna y su gestión en las organizaciones.

El tercer encuentro, “*pensar lo cotidiano*”, tiene como objetivos:

- Identificar diferentes modalidades de comunicación interna en la institución.
- Reflexionar sobre las mismas en base a sus propias experiencias.

El cuarto encuentro “*marcando rumbos*” apunta a:

- Analizar diferentes situaciones de comunicación organizacional.
- Identificar obstáculos en el proceso comunicacional.
- Esbozar posibles alternativas para brindar soluciones.
- Reflexionar acerca de la problemática institucional detectada en la etapa diagnóstica del

Proyecto de Aplicación Profesional, a raíz de la información brindada por ellos mismos.

Para el quinto encuentro, “*nuevos modos de comunicarnos*”, los objetivos son:

- Construir modos saludables de comunicación interna eficaz.

El sexto encuentro, “*sin presente, no hay futuro*”, tiene por objetivos:

- Debatir sobre modelos de “comunicación organización ideal”.
- Esbozar un plan de comunicación interna.

El séptimo encuentro, “*¿Qué sucedió a lo largo del camino?*”, propone los siguientes objetivos:

- Realizar un cierre del taller.
- Elaborar y presentar conclusiones construidas por los participantes.
- Evaluar el impacto de la intervención en los participantes.

Diagrama de Gantt

Encuentros	Semanas						
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°
<i>Primer encuentro: “comenzamos a conocernos”</i>							
<i>Segundo encuentro: “aprendiendo sobre comunicación”</i>							
<i>Tercer encuentro: “pensar lo cotidiano”</i>							
<i>Cuarto encuentro: “marcando rumbos”</i>							
<i>Quinto encuentro: “nuevos modos de comunicarnos”</i>							
<i>Sexto encuentro: “sin presente, no hay futuro”</i>							
<i>Séptimo encuentro: “¿Qué sucedió a lo largo del camino?”</i>							

Presupuesto

En cuanto a la infraestructura necesaria, Jardín Maternal Travesuras cuenta con una sala lo suficientemente amplia para el desarrollo de las actividades previstas, y equipada con sillas, mesas, equipo de música, televisor.

Los materiales con los que no cuenta la institución y que serán necesarios para el desarrollo del taller son:

CANTIDAD	TIPO DE MATERIAL	COSTO ESTIMADO
15	Lapiceras	\$174,80
1	Resma papel	\$176,90
1	Pizarrón 70x100	\$540,00
12	Tiza	\$30,00
1	Borrador	\$62,50
1	Ovillo lana	\$100,00
1	Post-it	\$110,00
1	Alquiler proyector	\$800
	TOTAL	\$1994,20

Con relación a los honorarios profesionales, la junta ejecutiva del Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba, resuelve el valor de \$800 por hora para la actividad de Asesoría: instancias o proceso de asesoramiento especializado orientado al relevamiento, diagnóstico, detección de necesidades de intervención con referentes de la organización o consultantes particulares. Diseño, presentación, implementación, y evaluación de acciones de intervención específicamente diseñadas para la organización.

Teniendo en cuenta la modalidad de trabajo que será utilizada para el cálculo de honorarios de asesoría, el valor fijado por el CPPC con un estimado costo total del taller de \$8400.

ETAPA TÁCTICA

Encuentro N° 1: “Comenzando a conocernos”

Objetivos:

- Presentar el taller, los participantes y el coordinador.
- Establecer del encuadre de trabajo (frecuencia de los encuentros, horarios, lugar, cronograma de encuentros, roles, etc.)
- Debatir acerca de expectativas, sobre lo que creen que es el taller y lo que van a aprender.
- Explicar el concepto de “comunicación”.

Especificaciones del procedimiento:

El primer encuentro pretende dar inicio al taller dando lugar a la presentación de los participantes, del coordinador, de las actividades que se llevaran a cabo y del objetivo del taller. Se explicará qué es la comunicación y cuáles son los elementos que la componen.

Recursos:

- 6 post-it de cada color
- Hojas blancas
- lapiceras
- Pizarrón
- Tizas
- Borrador
- Tarjetas impresas con los cinco axiomas de la comunicación.

Actividades:

Con el primer encuentro se establecerá el inicio del taller, las dinámicas a desarrollar estarán relacionadas con la presentación de los participantes, del coordinador, del taller y su

objetivo. Durante esta etapa se incentivará y destacará la participación de los miembros, con el objetivo de favorecer el trabajo en equipo y establecer un clima óptimo en el cual puedan expresar sus opiniones, posturas y creencias.

El primer encuentro comenzará dando la bienvenida a los organizadores y a los participantes. Luego, el psicólogo explicará su rol y el modo en que será llevado a cabo el taller, cuál será la cantidad de encuentros, la duración, los objetivos, esclareciendo el encuadre y modalidad de trabajo. Asimismo, el coordinador debe dejar en claro que el principal propósito del taller es lograr un espacio en donde ellos puedan expresarse, mejorar la comunicación, la cooperación, la participación y de manera consecuente aumentar la eficacia en la ejecución de las tareas.

La presentación de los participantes se realizará a través del desarrollo de una actividad grupal, para la cual, deberán formar una ronda de modo que todos puedan ver la cara y las expresiones de los compañeros, de este modo se establecerá un clima de confianza y apertura a la escucha. A continuación, se les pedirá que expresen de manera oral nombre, edad, antigüedad en la institución, tarea que desarrolla y cuáles son las expectativas que tiene en cuanto a lo que se hará en el taller y para qué piensa que le podrá servir a futuro su participación en el taller.

Seguido a la actividad de presentación de los participantes, el coordinador entregará una nota o *post it* de color a cada uno de los participantes de manera aleatoria. Las personas que tengan el mismo color deberán agruparse, de este modo los grupos podrán conformarse por docentes, auxiliares y/o directivos fomentando el trabajo en equipo, dejando de lado el rol que desarrollan dentro de la institución.

La consigna será: *“Cada grupo deberá plasmar en la hoja en blanco que se les entregará, todas aquellas ideas que surjan sobre lo que consideran que es la comunicación”*.

Ellos deberán ponerse de acuerdo y al cabo de diez minutos leer en voz alta aquello que escribieron.

Una vez finalizada la actividad grupal, se llevará a cabo una presentación oral con soporte en el pizarrón sobre qué es la comunicación y cómo se desarrolla el proceso comunicativo (10 minutos aproximadamente). El coordinador explicará en breves palabras qué es la comunicación y cuáles son los elementos que la componen:



La comunicación entendida como un proceso de constante retroalimentación, pretende significar que cuando una persona emite un mensaje dirigido a alguien, automáticamente se comienzan a producir cambios ya sea en la propia existencia personal o en los comportamientos, tanto en el emisor como en el receptor (Miller, 1968).

Watzlawick, Bavelas y Jackson (1991), definen a la comunicación como una actividad simbólica mediante la cual un individuo expresa, interpreta y actúa en el contexto social en el que vive. En el proceso comunicativo las personas reciben datos para darles un significado de acuerdo al contexto en el que se encuentren.

Al finalizar la presentación, se incentivará a los participantes a reflexionar sobre lo que escucharon y lo que habían desarrollado en la actividad anterior, a través de las siguientes preguntas:

- ¿Qué beneficios consideran que aportaría una buena comunicación en una institución?
- ¿Cómo serían las relaciones interpersonales que se establecen en una institución habiendo mala comunicación vs comunicación eficaz?
- ¿Qué papel cumple la comunicación en el desarrollo de las personas y de la empresa?

De manera siguiente, deberán volver a conformar los grupos de acuerdo a los colores y se le entregará una tarjeta con la definición de un axioma de la comunicación. Deberán elegir la forma de representar el axioma con el objetivo de explicarlo a los demás grupos. Los axiomas a representar son:

- Es imposible no comunicar.
- Nivel de contenido y relación.
- Puntuación.
- Aspectos digitales y analógicos.
- Interacción simétrica y complementaria.

A continuación se exhibirá un modelo de las tarjetas:



Primer axioma de la comunicación

«Es imposible no comunicar»

Todo el tiempo las personas están comunicando, voluntaria o involuntariamente ya que la comunicación es una actividad fundamental por la que un individuo expresa sus ideas, sentimientos y emociones. Tanto la palabra como el silencio comunican.

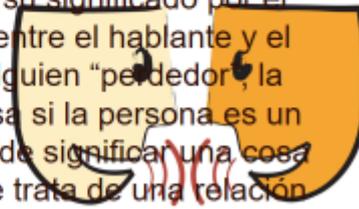


Segundo axioma de la comunicación

«contenido y relación»

El segundo axioma establece una relación de contenido y comunicación, es decir que cuando se comunica algo, no solo se transmite información, sino que el aspecto connotativo advierte sobre lo conductual que impone el mensaje .

Watzlawick dijo que las palabras utilizadas en la comunicación obtienen su significado por el contexto de la relación entre el hablante y el oyente. Si se llama a alguien "perdedor", la palabra significa una cosa si la persona es un amigo cercano, pero puede significar una cosa totalmente diferente si se trata de una relación casual. Esto representa el segundo axioma: el



Tercer axioma de la comunicación

«Puntuación»

La comunicación se define por la "puntuación" o eventos individuales asociados dentro del flujo de la comunicación. La naturaleza de la relación de comunicación depende de cómo los participantes puntúan en ella. La naturaleza de una relación depende de la puntuación que realizamos sobre la comunicación de los participantes.



Cuarto axioma de la comunicación

«Aspectos digitales y analógicos»

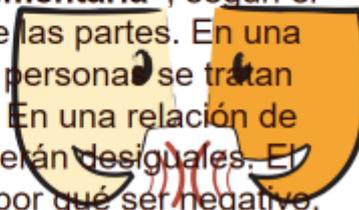
La comunicación no implica simplemente las palabras habladas (comunicación digital: *lo que se dice*); también es importante la comunicación no verbal (o comunicación analógica: *cómo se dice*), lo que se refleja en la corporalidad que utilizo al momento de comunicarme, la señal que hago, la mirada que uso, etc.



Quinto axioma de la comunicación

«Interacción simétrica y complementaria»

El axioma final establece que **cada transacción de comunicación puede ser “simétrica” o “complementaria”**, según el balance de poder entre las partes. En una relación simétrica, las personas se tratan entre sí como iguales. En una relación de complementariedad, serán desiguales. El segundo caso no tiene por qué ser negativo, siempre y cuando sean asumidos por las



Para cerrar y concluir el primer encuentro, el coordinador solicitará a los participantes que se dispongan en forma de ronda para poder hacer una reflexión grupal sobre lo acontecido en la reunión y también sobre los temas trabajados. El coordinador deberá guiar a reflexión e incentivar al cuerpo docente, auxiliar y directivo a participar de la actividad. El psicólogo hará

preguntas en momentos claves, como en el inicio o después de silencios prolongados, en el cierre de la reflexión, tales como:

-¿Cómo se sintieron en este primer encuentro? ¿Hay algo sobre lo que quieran preguntar o comentar con sus compañeros?

-¿Qué piensan acerca de las actividades que se desarrollaron? ¿Le resultaron agradables?

- En relación a los conceptos que se vieron, ¿Cómo creen que influye la comunicación en el desarrollo cotidiano de las actividades?

-¿Pudieron arribar a alguna conclusión sobre lo que se trabajó en este encuentro?

Encuentro N° 2: “Aprendiendo sobre comunicación”

Objetivos:

- Aprender sobre comunicación interna y su gestión en las organizaciones.

Especificaciones del procedimiento:

En primera instancia, se retomarán las dudas, inquietudes y comentarios sobre el encuentro anterior. Luego se realizará una presentación sobre la comunicación interna y como última actividad se entregará a los participantes una encuesta, que tiene el objetivo de indagar las concepciones y experiencias que los integrantes de la institución tienen sobre la comunicación interna.

Recursos:

- Proyector
- Hojas blancas
- Lapiceras

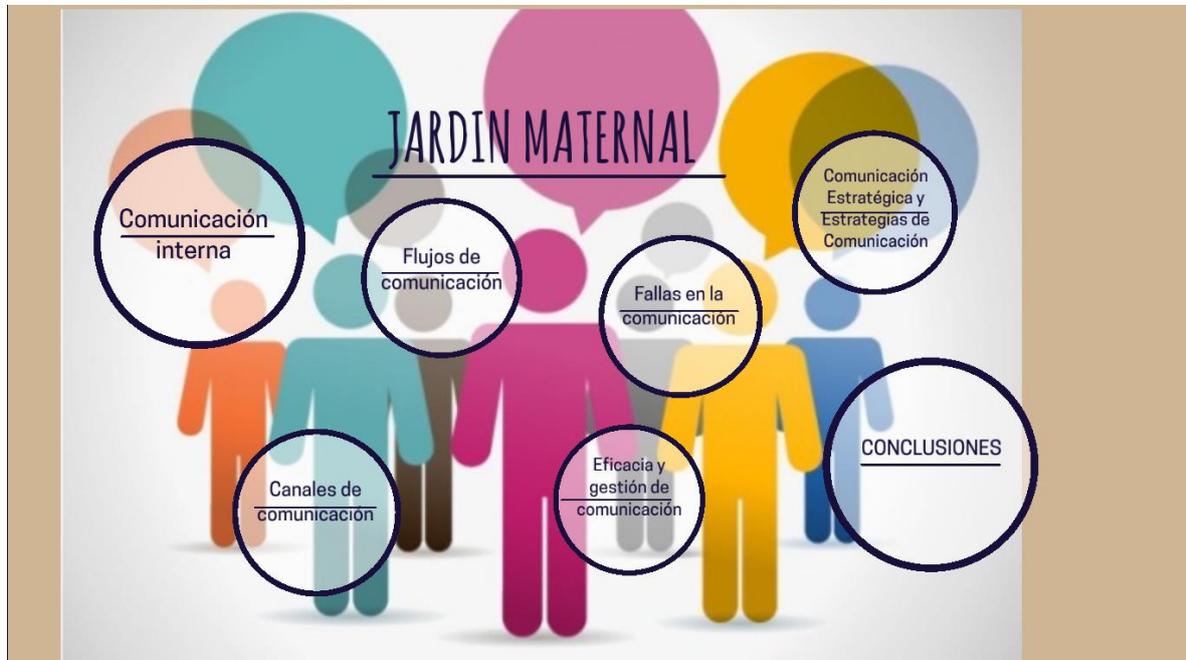
Actividades:

Para dar inicio al segundo encuentro se les dará la bienvenida a los participantes y se les preguntará cómo se sintieron en el primer encuentro, si quedó alguna pregunta sin responder o algo que estuvieron pensando durante el transcurso de las dos semanas y quisieran compartir con los demás participantes. Finalizada la apertura del encuentro se dará inicio a las demás dinámicas.

En primer lugar, se les pedirá a los participantes que se ubiquen de manera tal que todos puedan ver claramente lo que se presenta en la pantalla. Se explicará que la dinámica siguiente consta de una presentación conceptual sobre la comunicación interna en la cual se desarrollarán los siguientes temas:

- ¿Qué es la comunicación interna?

- Canales de comunicación interna.
- Flujos de comunicación interna.
- Eficacia y gestión de la comunicación.
- Fallas en la comunicación.
- Comunicación estratégica y estrategias de comunicación.



Comunicación interna

Este tipo de comunicación pretende establecer técnicas orientadas a incrementar la motivación y el sentimiento de pertenencia del personal de tal manera que las actividades que se desarrollen estén enfocadas a los objetivos y lineamientos de la empresa. La misma pretende promover el trabajo en equipo, evitar discrepancias, posibilitar la toma de decisiones individuales y grupales. En consecuencia, una exitosa comunicación interna afectará a la productividad de la organización (Brandolini & Gonzales, 2006)

Los **CANALES DE COMUNICACIÓN** permiten que el mensaje se transmita. Los canales deben ser seleccionados de acuerdo a lo que se quiere transmitir (Schein, 1982). La función primordial de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas, transmitiendo mensajes que ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. Existen dos canales de comunicación interna: comunicación formal e informal (Kreps, 1995).

CANALES FORMALES

CANALES INFORMALES

Pulsa **Esc** para salir del modo de pantalla completa.

La **COMUNICACIÓN FORMAL** se concibe como aquellos canales que están delimitados por la estructura de la organización y sirven para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar sobre nuevas políticas y procedimientos, señalar problemas (Schein, 1982).

Los canales formales presentan menor complejidad cuando se trata de transmitir información de manera descendente, es decir, de superiores a subordinados. Sin embargo, existe un proceso denominado retroalimentación que completa el proceso comunicacional pero este se ve afectado debido a la segmentación de la institución. Cuanto más grande sea la misma, mayor distorsión de lo comunicado (Schein, 1982).

Pulsa Esc para salir del modo de pantalla completa

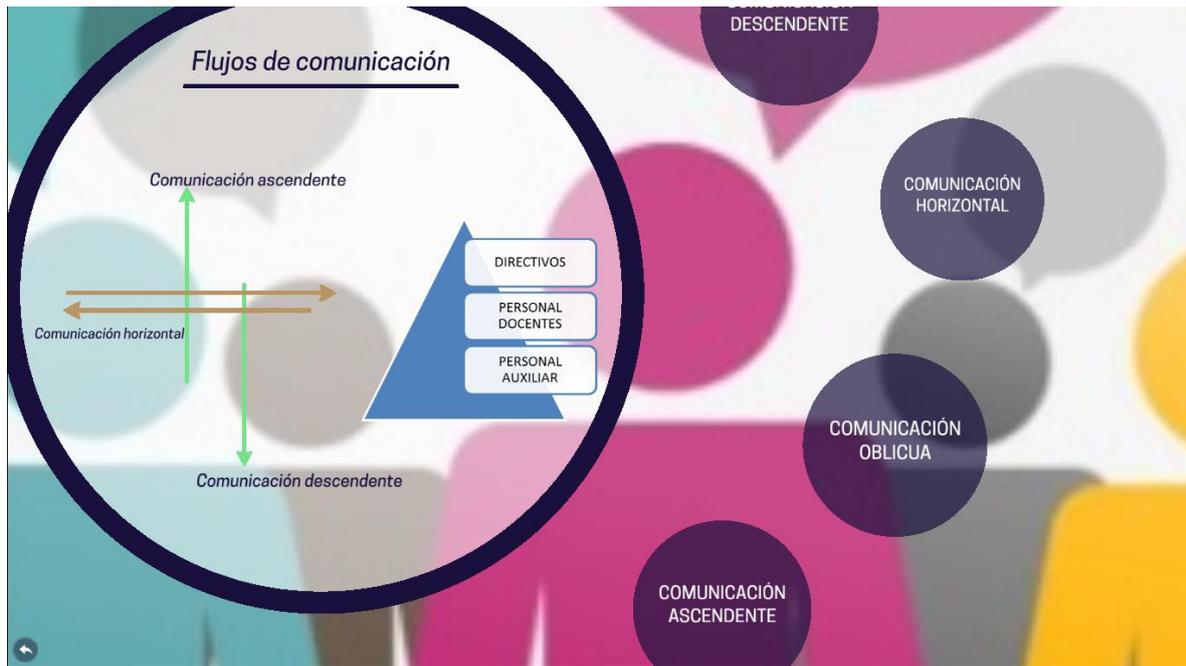
La **COMUNICACIÓN INFORMAL**, se caracteriza por no estar planificada. Surge de las interacciones que se establecen entre los miembros de la organización. Refiere a todos aquellos mensajes que se emiten de manera no oficial y espontánea, motivada por el interés de cada individuo. No tiene una dirección específica, sino que puede dirigirse a cualquier nivel, desde cualquier nivel de la organización. La información fluye a lo largo de lo que se conoce como chisme o rumor (Morales Serrano, 2001).



El chisme tiene tres características:
-No está controlado por la Gerencia.
-Es percibido por la mayoría de los empleados como creíble y confiable, incluso puede tornarse más confiable que los mensajes emitidos desde las redes formales.
-Se utiliza para servir a los intereses de las personas dentro de él.
(Schein, 1982).



El chisme tiene tres características:
-No está controlado por la Gerencia.
-Es percibido por la mayoría de los empleados como creíble y confiable, incluso puede tornarse más confiable que los mensajes emitidos desde las redes formales.
-Se utiliza para servir a los intereses de las personas dentro de él.
(Schein, 1982).



La COMUNICACIÓN ASCENDENTE parte de la base del organigrama hacia arriba. Este flujo de información permite comprobar que la comunicación descendente se ha producido de manera eficaz y así conocer los problemas y aportar nuevas ideas o soluciones adecuadas (Fernández, 2009)

Comunicación Oblicua

Este tipo de comunicación circula entre el gerente de un área hacia el trabajador de otra. Generalmente se realiza con un fin de urgencia por parte del emisor aumentando la velocidad de la información (Morales Serrano, 2001).



La COMUNICACIÓN HORIZONTAL es aquella que circula entre los grupos de trabajo que se encuentran en el mismo departamento o nivel jerárquico. En ella las personas se comunican con mayor libertad, sinceridad y afecto promoviendo un mejor clima de cooperación, facilitando la búsqueda conjunta de soluciones a las problemáticas (Morales Serrano, 2001).

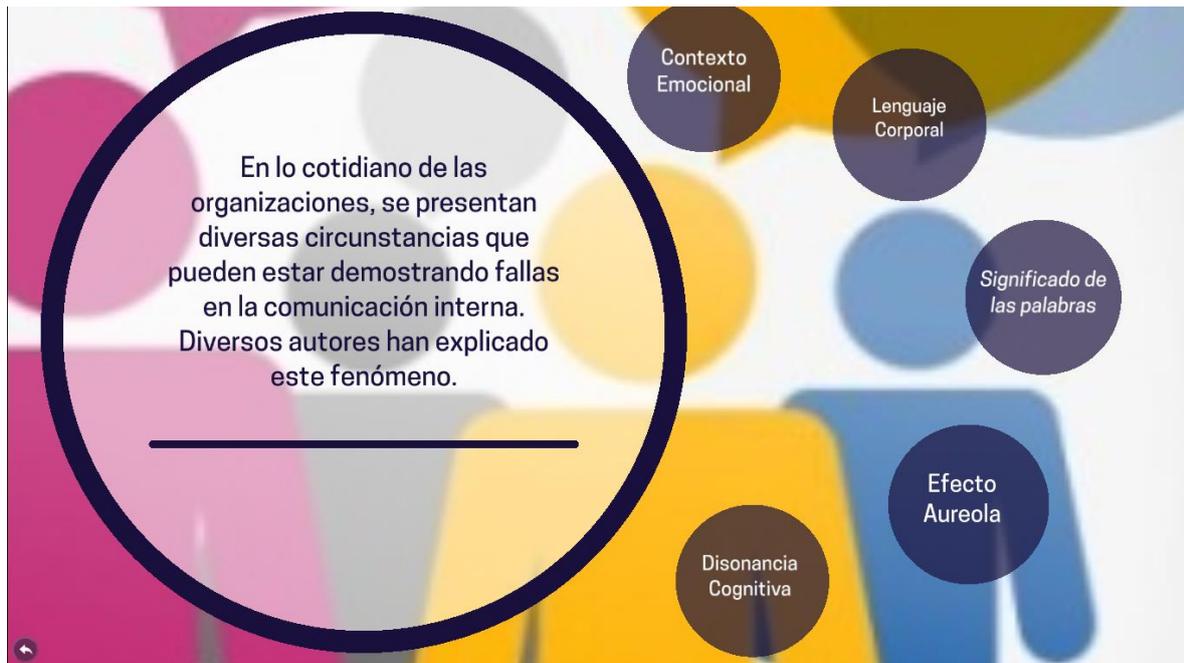
La **COMUNICACIÓN DESCENDENTE** es aquella que surge de la parte más alta del organigrama hasta la base del mismo. Este tipo de comunicación es muy importante para dirigir tareas, transmitir instrucciones, objetivos. A su vez, también sirve como complemento para fortalecer, implementar, construir la cultura organizacional brindando mayor información a sus miembros y reduciendo la incertidumbre (Morales serrano, 2001).

COMUNICACIÓN EFICAZ

La posibilidad de que la comunicación interna sea eficaz, está dada a partir del estilo de dirección y en la estructura formal de la organización. Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, significa integrar, representar, escuchar y construir en equipo (Del Pozo, 2004).

El desarrollo eficaz de la comunicación interna sirve como herramienta en el fortalecimiento de la cultura organizacional, mediante la adecuación de los mensajes a su contexto cultural, a los valores y a sus integrantes (Ordeix, 2009).

El buen manejo de esta dimensión de la comunicación, permite a la organización enfocarse hacia resultados como el compromiso, eficacia, conciliación, motivación de los empleados por medio de la difusión de los valores organizacionales para fortalecer el sentido de unidad, la creatividad, la innovación (Herranz, 2007).



DISONANCIA COGNITIVA

La **DISONANCIA COGNITIVA**, conocida como entrada de información irreconocible. Se caracteriza por que se establecen diferencias en relación a la comunicación acorde de lo que ya se cree y en relación a la información que no concuerda con lo que ya se cree. En relación a la primera, el receptor averigua acerca del tema, lo estudia en profundidad y toma dicha información como válida. Pero, con la información que no concuerda con lo que se cree, el receptor rechaza la validez del tema y olvida todo lo que no concuerda con lo que él no cree (Strauss y Sayle, 1981).



Efecto Aureola

Se caracteriza por reaccionar en base a los estereotipos, también es considerado como una falla en la comunicación interna (Strauss & Sayles, 1981).



En el proceso comunicativo las palabras adquieren diferentes significados para distintas personas. Es por tal motivo que cuando se emite un mensaje, se debe asegurar que el receptor entienda perfectamente el mensaje. Siempre existe una diferencia entre lo que se quiere decir, lo que se dice y lo que se entiende, es por ello que los mensajes deben ser lo más claros posibles.

*El **contexto emocional** es otra de las fallas en la comunicación, esto quiere decir que el estado emocional de una persona influye a la hora de interpretar los mensajes que recibe de parte de otra (Strauss & Sayles, 1981).*

El lenguaje corporal que acompaña al mensaje también puede conducir a una falla en la comunicación, cuando estos no concuerdan entre sí. A veces este tipo de lenguaje comunica más que las palabras (Strauss & Sayles, 1981).

La **COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA** y las **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN** son conceptos que *ineludiblemente irán de la mano cuando se implementan dentro de las organizaciones.*

¿Qué es la comunicación estratégica?

¿Qué son las estrategias de comunicación?

La **comunicación estratégica** habla de esfuerzos comunicativos compartidos que acompaña a una agenda o planificación general. Este concepto permite a las empresas integrar esfuerzos comunicacionales que de otra manera se encontrarían dispersos e inconexos, y de esta manera crear y distribuir toda clase de comunicaciones de diferente contenido, forma e incluso propósito, siguiendo una coherencia orientada a un fin o total absoluto (Christopher, 2011).

Las estrategias de comunicación se entienden como el conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objeto prioritario establecer la comunicación eficaz de ideas, productos o servicios y ayudar en la toma de decisiones (Mintzberg et al., 1997).

Las estrategias de comunicación refieren al conjunto de decisiones y prioridades que se establecen tras un análisis o diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de procedimiento en función a las herramientas comunicacionales disponibles como los sujetos potenciales receptores (Garrido, 2004)

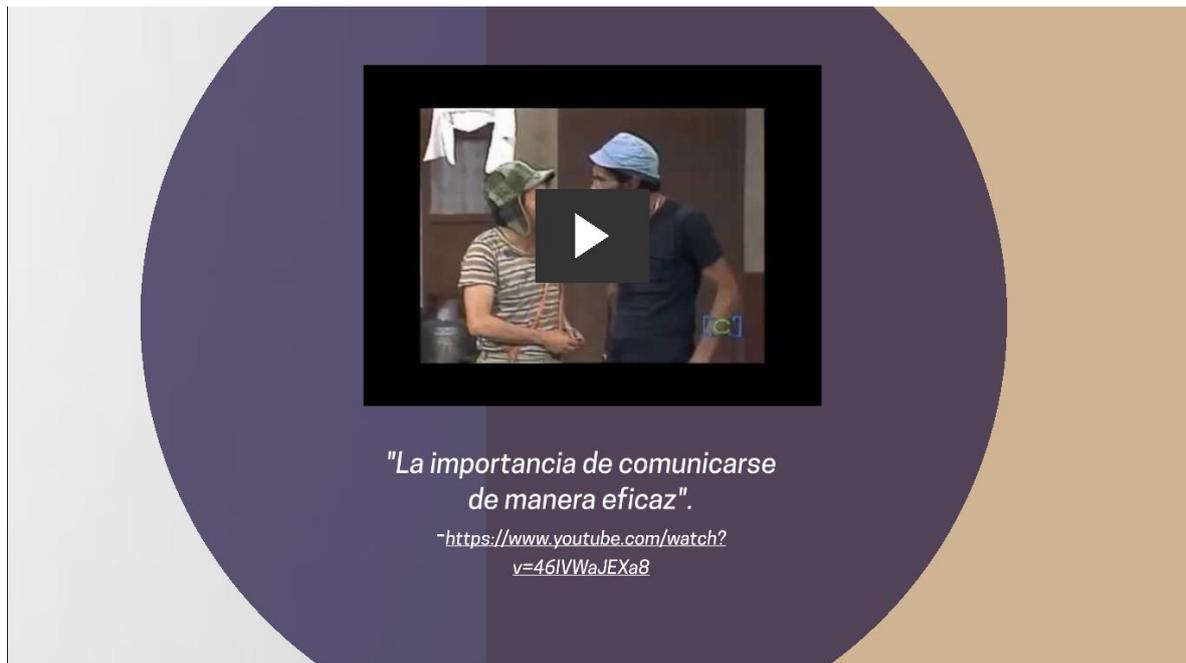
Toda estrategia de comunicación debería seguir una serie de puntos fundamentales a cubrir como, (Garrido, 2004):

- Descripción del programa (Análisis FODA).
- Definición de objetivos de comunicación.
- Principales mensajes que se quieren transmitir.
- Descripción de los públicos.
- Selección herramientas de comunicación.
- Establecimiento de responsabilidades.
- Definición de plazos y fechas para las actividades.
- Presupuesto.
- Definición de sistema de evaluación.

La comunicación es inherente al ser humano. Es imposible no comunicarse. Como empresa o como organización, además de cuidar y planificar la comunicación con nuestros clientes, es básico tener muy presente la comunicación interna, es decir, la comunicación que se sucede entre los trabajadores y los equipos de la organización.

Una buena comunicación interna puede ser una gran aliada a la hora de alcanzar nuestros objetivos y, por el contrario, una comunicación interna deficitaria nos puede suponer muchos obstáculos.

REFLEXIONEMOS



Luego, se le entregará una encuesta a cada uno de los participantes. La misma tiene como objetivo poder establecer relación entre lo que se explicó acerca de la comunicación interna y la institución en la cual trabajan. Establecer un nexo que les permita pensar cuáles son las dificultades que se presentan en la comunicación interna y reconocer qué soluciones pueden aportar a través de los conocimientos adquiridos en el taller. A su vez, la encuesta consta de tres preguntas que deberán responder brevemente. La misma podrá servir como evaluación de impacto y en un futuro compararse con nuevas situaciones o contextos una vez implementado el taller.

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA ORGANIZACIONAL

Nombre:

Edad:

Profesión:

Antigüedad:

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y valore su contenido del 1 al 5 (Considerando 1 poca o nula frecuencia y 5 el máximo de frecuencia). Por favor, solo de una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Numero	Preguntas	1	2	3	4	5
Nº1	¿Consideras que recibes suficiente información sobre estratégica, planes, Objetivos, Tareas?					
Nº2	¿Con qué frecuencia tienes intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con tu jefe inmediato?					
Nº3	¿Tu jefe inmediato es accesible, escucha de manera activa y te responde?					
Nº4	¿Consideras que la comunicación entre los miembros de tu unidad es fluida?					
Nº5	¿La comunicación entre el personal con turno de mañana y de tarde es la adecuada?					
Nº6	¿Sabe claramente cuál es la función de su puesto?					
Nº7	¿La información que recibe siempre es a través de rumores o canales informales?					
Nº8	¿Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo?					
Nº9	Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias					
Nº10	¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?					
Nº11	¿Hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?					

Lea atentamente las siguientes preguntas y conteste de manera breve y concisa.

- ¿Cómo cree usted que se lleva a cabo la comunicación interna en la institución?
 - ¿Cuáles son aquellos aspectos que cree usted que deberían trabajarse para mejorar?
 - ¿Cuáles son las soluciones que aportaría?
-

Se dedican aproximadamente 15 minutos a dicha actividad y se da por finalizado el segundo encuentro. Lo producido será entregado al coordinador para utilizarlo en el tercer encuentro.

Las preguntas son consideradas disparadores para concientizar la dificultad que atraviesa la institución y la posibilidad de reflexionar sobre las mismas en base a sus propias experiencias.

Encuentro N° 3: “Pensar lo cotidiano”

Objetivos:

- Identificar diferentes modalidades de comunicación interna en la institución.
- Reflexionar sobre las mismas en base a sus propias experiencias.

Especificaciones del procedimiento:

Durante el transcurso del mismo se llevarán a cabo dos dinámicas grupales. Una de ellas referida a una lluvia de ideas sobre una serie de imágenes y luego una representación teatral sobre situaciones cotidianas. Por último, se reflexionará sobre lo trabajado en el encuentro a partir de una puesta en común sobre recurrencias y diferencias que aparecen entre las actividades realizadas.

Recursos:

- Hojas en blanco
- Lapiceras
- Proyector
- Pizarrón

Actividades:

El tercer encuentro, pretende poner en relieve las situaciones cotidianas que pasan desapercibidas en la rutina de la institución y que refieren a una mala comunicación interna. Como resultado, surgen conflictos entre el personal docente y el auxiliar, como así también entre estos últimos y el cuerpo directivo.

Para dar inicio al encuentro, el coordinador les pedirá a los participantes que se ubiquen en forma de ronda, que de manera participativa y dialógica, intenten recordar cuáles fueron los temas que se trataron en los primeros dos encuentros y cuáles fueron los conceptos teóricos que se trataron hasta el momento. El coordinador deberá escuchar atentamente y tomar nota

sobre aquellos conceptos que los participantes consideran más relevantes, cuáles de ellos generan conflictos y cuáles acuerdos. Estas anotaciones se utilizarán en un momento posterior del encuentro.

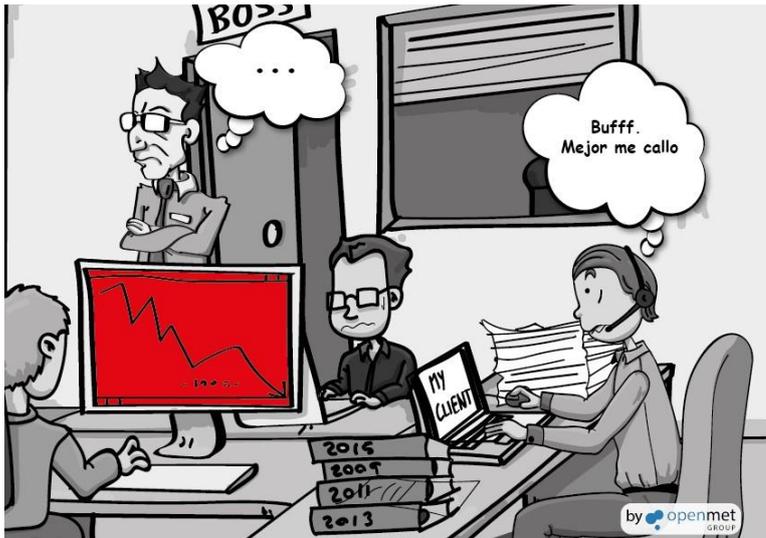
En la segunda actividad, se presentarán en el proyector diferentes imágenes de organizaciones, sobre las cuales podrán armarse distintas hipótesis acerca de los conflictos que sugiere cada imagen, como así también sobre los aspectos positivos que las mismas transmiten. Los participantes deberán realizar una lluvia de ideas sobre lo que perciben que acontece en las imágenes, actividades que se desarrollan, pensamientos, actitudes, estado emocionales, etc. El coordinador deberá anotar en el pizarrón las ideas de los participantes en dos columnas: una de ellas contemplará los aspectos que favorecen la comunicación y el buen clima laboral, y la otra, aquellos aspectos que interfieren en los objetivos institucionales y mal predisponen a los integrantes de una organización.

Las imágenes proyectadas serán:





© Scott Adams, Inc., Derechos Reservados



Una vez identificados los elementos mencionados anteriormente, los participantes deberán conformar cuatro grupos, uno de esos grupos estará formado únicamente por el cuerpo directivo (de esta manera podrán apreciarse diferentes perspectivas de los problemas comunicacionales de la institución, ya que los directivos pueden referir a problemáticas diferentes que los docentes y/o auxiliares). La actividad consistirá en que cada grupo dramatice una situación cotidiana del jardín en la cual la comunicación interna se vea afectada u obstaculizada, sobre la base de los conceptos que se refrescaron en la primera actividad desarrollada en este encuentro y las anotaciones que la coordinadora realizó en el pizarrón sobre las imágenes. En segunda instancia los grupos deberán explicar de manera oral cómo resolverían tal situación.

Al finalizar la puesta en común, el coordinador deberá revisar la lista de ideas escritas en el pizarrón, la toma de nota de la primera actividad y las soluciones planteadas para los problemas cotidianos. En este momento el psicólogo tomará la palabra, agregará que los participantes pueden interrumpir para realizar alguna opinión, creencia, etc. sobre lo que se diga a continuación, pedirá que se ubiquen en forma de ronda nuevamente y les comentara a los participantes cuáles fueron aquellos aspectos de la comunicación que resultaron recurrentes en todas las actividades, cuáles fueron los principales conflictos que se presentaron y cómo lograron resolverlos. Por último, les recordará que lo que se trabajó en este encuentro irá de la mano con los temas a tratar en el cuarto encuentro. Los despedirá, y aclarará que cualquier consulta o pregunta que surja se trabajará en el próximo encuentro.

Encuentro N°4: “**Marcando Rumbos**”

Objetivo:

- Analizar diferentes situaciones de comunicación organizacional.
- Identificar obstáculos en el proceso comunicacional.
- Esbozar posibles alternativas para brindar soluciones.
- Reflexionar acerca de la problemática institucional detectada en la etapa diagnóstica del Proyecto de Aplicación Profesional, a raíz de la información brindada por ellos mismos.

Especificaciones del procedimiento:

En este encuentro, se realizarán tres dinámicas. La primera pretende retomar lo trabajado en el encuentro anterior para introducir el tema novedoso. La segunda actividad consiste en un juego en el cual los participantes deberán contestar un cuestionario. Por último, se propone una reflexión que pueda integrar todo lo que se ha ido trabajando en este encuentro.

Recursos:

- “Diagrama comunicacional” impresos en hoja A4
- “Cuestionario de la historia” (uno por participante)
- “Clave de respuesta” (para el coordinador)
- Lapiceras

Actividades:

El coordinador dará inicio al cuarto encuentro dando la bienvenida a los participantes y preguntando si tienen preguntas en relación al tercer encuentro, ya que las dinámicas siguientes se encontrarán relacionadas a las actividades que se realizaron en la última reunión.

El coordinador explicará que el tercer encuentro, “Pensar lo cotidiano”, puso de relieve circunstancias frecuentes que referían a una mala comunicación. En la actual reunión se pesquisarán obstáculos que llevan a una mala comunicación interna, denominados *ruido*. El coordinador entregará a cada participante una hoja que contendrá un cuadro resumiendo el proceso comunicativo. El mismo servirá de ayuda para retomar lo trabajado en la última reunión y poder relacionarlo con lo que se desarrollará en el presente encuentro.

La Comunicación en la organización

Diagrama del proceso de la comunicación



Figura N°1. Proceso comunicativo

Una vez que el coordinador haya repartido todos los cuadros a los participantes explicará que: En un proceso de comunicación hay que tener en cuenta aquellos factores que interfieren, distorsionan o decididamente la impiden. Se le llama ruido a cualquier interferencia o distorsión que pueda producirse en la comunicación. Estos ruidos pueden ser producidos por diversos factores, que podrían ser catalogados como externos o internos del mensaje. Se pueden distinguir distintos tipos de ruidos (Balán, Jaimes, Alegría y Borri, 2002). Pueden ser:

1. Semánticos: producidos por una jerga o lengua especial,

2. Físicos: del contexto o medio en el que se realiza la comunicación. Fisiológico: dificultades de las personas que intervienen,
3. Psicológicos: prejuicios, intenciones, predisposición, etcétera.

Una vez elucidados los factores que distorsionan la comunicación, el coordinador, previo al relato de una historia, distribuirá hojas con un cuestionario sobre la misma. Nadie podrá ver el cuestionario antes de relatar la historia. Quien coordina el grupo leerá la historia detenidamente; los participantes escuchan en silencio:

Un hombre de negocios acababa de apagar las luces de la tienda cuando una persona apareció y le pidió dinero. El dueño abrió una caja registradora. El contenido de la caja registradora fue extraído. Una persona salió corriendo. Un miembro de la policía fue avisado rápidamente.

Cada participante contesta el cuestionario entregado sobre los conceptos indicando verdadero (V), falso (F) o no sabe (¿?) a cada pregunta.

Cuestionario sobre la historia

VF¿?

- 1 Un hombre apareció después que el dueño apagó las luces de su tienda.
- 2 El ladrón era un hombre.
- 3 La persona que apareció no pidió dinero.
- 4 El que abrió la caja registradora era el dueño.
- 5 El dueño de la tienda extrajo al contenido de la caja registradora y salió corriendo.
- 6 Alguien abrió una caja registradora.
- 7 Después de que la persona demandó dinero, extrajo al contenido de la caja, huyó a toda carrera.

- 8 Aunque la caja registradora contenía dinero, la historia no dice cuánto.
- 9 El ladrón demandó dinero del dueño.
- 10 Un hombre de negocios acababa de apagar las luces cuando una persona apareció dentro de la tienda.
- 11 Era a plena luz de día cuando una persona apareció.
- 12 La persona que apareció abrió la caja registradora.
- 13 Nadie demandó dinero.
- 14 La historia se refiere a una serie de eventos en los cuales únicamente se mencionan tres personas: el dueño de la tienda, una persona que demandó dinero y un miembro de la fuerza pública.
- 15 Los siguientes eventos ocurrieron: alguien demandó dinero, una caja registradora fue abierta, su contenido fue extraído y alguien huyó de la tienda.

Una vez contestado el cuestionario, el coordinador pregunta a los participantes cuales han sido sus respuestas y de manera conjunta se irán analizando y comparando de acuerdo a la clave de respuestas que tendrá el coordinador.

Clave de respuestas

- 1 ¿Está usted seguro de que el “hombre de negocios” y el dueño son la misma persona?
- 2 ¿Puede hablarse de un “robo” necesariamente?: Tal vez la persona que demandó dinero era el rentero, o el hijo del dueño. Ellos; a veces demandan dinero. ¿Era un hombre / varón o mujer?
- 3 F - Una fácil para que no se les caiga la moral.
- 4 V - La frase no deja lugar a duda.
- 5 Podría parecer poco probable, pero la historia no necesariamente lo excluye.
- 6 V - La historia dice que el dueño, abrió la caja registradora.
- 7 No sabemos quién extrajo el contenido de la caja ni es necesariamente cierto que la persona haya huido.
- 8 La afirmación es dudosa: la caja registradora pudo o no pudo haber contenido dinero.
- 9 ¿Un robo de nuevo?

- 10 ¿No es probable que la persona haya aparecido frente a una ventana o se haya quedado en la puerta sin haber realmente entrado a la tienda?
- 11 Las luces de las tiendas generalmente permanecen prendidas durante el día.
- 12 ¿No sería posible que la persona que apareció haya sido el dueño?
- 13 F - La historia dice que la persona que apareció demandó dinero.
- 14 ¿Son el dueño y el hombre de negocios la misma persona? ¿O son dos personas diferentes? Lo mismo puede preguntarse del dueño de la tienda y la persona que apareció.
- 15 ¿Huyó? ¿No pudo haberse alejado a toda carrera en un auto? ¿O en algún otro medio?

Al finalizar con la actividad, se llevará a cabo una puesta en común. El ejercicio permitirá poner de manifiesto que hay palabras que encierran conceptos, prejuicios, ideas determinadas, sobre las cosas produciendo “ruidos” en la comunicación. La reflexión deberá enfocarse en la pregunta ¿Por qué ocurre esto? resaltando la importancia de que la pura descripción de un hecho no alcanza para transmitir un mensaje y que éste sea comprendido en su totalidad. La falta de datos hace que cada receptor interprete el mensaje de acuerdo a sus experiencias y eso provoca que cada uno interprete de forma diferente la historia. Es decir, que para emitir un mensaje claro es necesario dar los datos completos para que no queden dudas respecto de la historia relatada y el mensaje que se quiere transmitir. Esta misma lógica puede aplicarse a la comunicación dentro de una organización.

Por último, para cerrar el cuarto encuentro, el coordinador explicará cómo se relacionan los obstáculos comunicacionales con la problemática que se identificó en la institución a través de las entrevistas realizadas con ellos mismo.

A modo de cierre se preguntará si alguien quiere agregar algo o si existe alguna pregunta. Se los despide hasta el próximo encuentro.

Encuentro N° 5: “Nuevos modos de comunicarnos”

Objetivo:

- Construir modos saludables de comunicación interna eficaz.

Especificaciones del procedimiento:

En el quinto encuentro se llevarán a cabo tres dinámicas, una de inicio en la cual se presentarán conceptualmente modalidades comunicacionales saludables, luego se realizará un juego para ejemplificar y aplicar lo que se explicó. Por último y a modo de cierre, se llevará a cabo una reflexión sobre las dinámicas y los conceptos desarrollados en la reunión.

Recursos:

- Pizarrón
- Hojas en blanco
- Lapiceras

Actividades:

Para dar inicio a las actividades del quinto encuentro, el coordinador hará una pequeña introducción sobre el tema y los objetivos de la reunión, en la cual explicará que: “Este encuentro pretender enseñarles algunas pautas, recursos o instrumentos para poder comunicarse efectivamente con sus interlocutores, con sus compañeros y directivos. Apelar a una comunicación saludable implica establecer un clima propicio para presentar ideas y opiniones. Comunicar nuestro mensaje con claridad y seguridad respetando los derechos del otro”.

De manera siguiente, se presentarán de forma oral y pautada, puntos a tener en cuenta para establecer una comunicación eficaz. A medida que se presenta cada técnica, es importante que el coordinador pueda ir estableciendo diálogo y *feedback* con los participantes, pidiendo

opiniones y/o ejemplos, los mismo podrán anotarse en el pizarrón para que puedan ser recordados a la hora de reflexionar sobre las actividades. Las técnicas a trabajar serán:

1. La **conducta no verbal** que se adopte va a influir en la forma en la que el receptor reciba la información. Se debe mantener el contacto visual directo, tener una postura erguida y no mostrarse tenso. Mostrar seguridad corporal a la vez que se da el mensaje y no parecer agresivos, facilitará que el receptor brinde su atención y acepte la información.
2. **No interpretar los gestos o movimientos** del interlocutor, es preferible indagar antes de suponer.
3. Observar el **tono de voz** empleado; si es coherente con el mensaje.
4. No sentirse **enjuiciado ni enjuiciar**. No se debe caer en el error de pensar que la otra persona se está haciendo una idea equivocada sobre usted. Del mismo modo, no debe tener prejuicios. Al no disponer de datos suficientes no podemos juzgar.
5. Mantener una **postura abierta** y tolerante respecto a los diferentes puntos de vista que pueda aportar el resto de interlocutores.
6. Practicar la **escucha activa**. La mayoría de las veces la falla está en no escuchar de manera activa al interlocutor. No es lo mismo escuchar activamente que oír. Escuchar de manera activa significa entender a la persona que habla, ponerse en su lugar y comprender tanto la información como los sentimientos y opiniones que se transmiten a través del mensaje.
7. **Feedback o retroalimentación**. Ofrecer tu valoración, de manera asertiva, acerca del comportamiento o rendimiento de la persona con la que hablas. Esta técnica es muy importante llevarla a cabo, puesto que a través de ella se pueden modificar las conductas negativas y reforzar las positivas.

8. **Parafrasear.** Por medio de esta técnica se puede comprobar si realmente se ha entendido el mensaje. Parafrasear es repetir el mensaje transmitido, pero con palabras propias y centrándose en aquellas ideas claves que ha extraído.

9. **Empatía.** Ser capaz de ponerse en el lugar del otro, mejora notablemente la fluidez en la comunicación. Se establece un *rappor*t positivo, una simpatía emocional que crea un clima de entendimiento y confianza.

10. **Adecuarse al contexto.** Un buen estilo comunicativo puede malograrse si no se tiene en cuenta el contexto. El ambiente, el número de personas alrededor o el tema que se va a tratar. Discutir o reprender al interlocutor delante de los demás debe ser evitado, no así cuando hablamos para felicitar por sus logros.

11. **Respetar los turnos de palabra.** No hacerlo interrumpe la comunicación efectiva entre los interlocutores. Es necesario esperar a que el otro haya terminado de hablar para hacer una aportación. En la comunicación oral, todos los implicados deben respetar el turno de la palabra.

A continuación, el psicólogo explicará que la dinámica siguiente consiste en un juego. El mismo radica en conformar dos grupos de igual cantidad de personas, cada grupo debe elegir a un líder o representante, una vez hecha la selección, el coordinador entregará una hoja con una imagen simple.

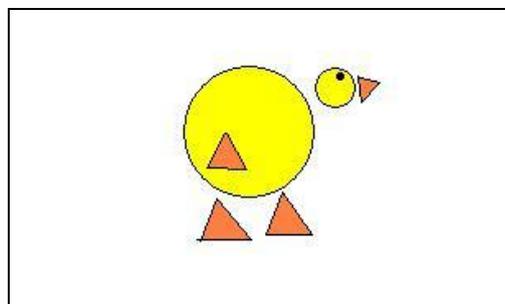


Figura N2. Actividad grupal.

El primer grupo deberá intentar reproducir en una hoja de papel blanco tamaño A4 la imagen según las indicaciones de la persona a cargo. La dificultad será que esta persona estará de espaldas al grupo. Por lo tanto, los participantes no podrán dar cuenta de sus expresiones corporales, solamente atenderán a su voz y a su forma de comunicarse, es decir movimiento corporal, tono de voz, vocabulario utilizado.

El segundo grupo, a diferencia del primero, tendrá una ventaja. La persona elegida por los participantes, también dará instrucciones para reproducir la imagen que el coordinador entregó, pero podrá comunicarse con sus compañeros frente a frente.

Al finalizar la actividad, se comparará ambas producciones y para cerrar el encuentro se hará una puesta en común entre los dos grupos. La reflexión será guiada por el coordinador basándose en las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo interfirió en la producción la posibilidad o la imposibilidad de mirar a los ojos a su “guía”?
2. ¿Cómo creen que se relaciona esta actividad con los puntos que se desarrollaron anteriormente sobre la comunicación saludable?

Encuentro N° 6: “Sin presente, no hay futuro”

Objetivos:

- Debatir sobre modelos de “comunicación organización ideal”.
- Esbozar un plan de comunicación interna.

Especificaciones del procedimiento:

En base a la presentación se llevará a cabo una actividad grupal y de manera siguiente una puesta en común sobre lo realizado. Por último, el coordinador hará el cierre de la reunión.

Recursos:

- Proyector
- Lapiceras
- Hojas impresas con la actividad
- Pizarrón
- tizas

Actividades:

Al comenzar el sexto encuentro, el coordinador dará la bienvenida a los participantes, preguntará cómo se sintieron en el último encuentro y si quedaron preguntas o surgieron nuevas dudas.

Luego, dará inicio a las actividades que se realizarán en el encuentro del día, proponiendo a los participantes que se ubiquen de manera tal que puedan ver claramente lo que se exhibirá en el proyector: “Planificación estratégica de la comunicación”.



3

¿Que significa planificar?

Según la real academia española, **planificar** es:

- 1. Trazar los planos para la ejecución de una obra.
- 2. Hacer plan o proyecto de una acción.
- 3. Someter a planificación.

Planificar implica pensar en un futuro deseable, algo que debemos lograr. Prever una serie de acciones y organizar los pasos para lograr un fin. Identificar los recursos necesarios para realizar las acciones. Prever como evaluar procesos y resultados.

5

¿Que es una estrategia?

Una estrategia es:

Un esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la organización y los cursos de acción a seguir, así como la asignación de los recursos que la organización debe usar para alcanzar aquellos objetivos, tomando en cuenta las restricciones del medio ambiente.

“La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles. La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y una estratagema. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación. La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión”. Antonio Monerris. La estrategia de comunicación ha de ser diseñada tomando como base la estrategia empresarial.

¿PARA QUE SIRVE LA PLANIFICACIÓN?

7

- Adelantarse y prepararse para el futuro
- Asegurar la dirección correcta
- Identificar asuntos que necesitan ser abordados
- Considerar si el proyecto es posible hacer el mejor uso de los recursos
- Motivar al equipo de trabajo
- Aclarar las metas y desarrollar una visión
- Establecer la razón para hacer algo
- Asignar recursos y responsabilidades
- Guiar la implementación del proyecto
- Conseguir los mejores resultados.

En una institución o grupo de trabajo, planificar es realizar un plan general para obtener los objetivos planteados.

La **planificación estratégica** es considerada una herramienta que articula las acciones, los recursos económicos y humanos, los modos de tomar decisiones y las relaciones internas y externas para alcanzar los objetivos deseados por la organización.

Cuando se planifica es muy importante que participen todos los miembros de la organización para que el resultado no sea la suma de proyectos. Es decir que el resultado del proceso de planificación será el eje fundamental con el cual todos los integrantes de la organización estarán comprometidos, razón por la cual la comunicación es fundamental.

FASES DE PLANIFICACIÓN COMUNICACIONAL ESTRATÉGICA.

- **Descripción del programa (Análisis FODA):** estudio de la información del entorno externo e interno. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- **Antecedentes:** análisis de la información de la empresa, historia, ventas, otros.
- **Definición de objetivos de comunicación:** se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y han de ser alcanzables, realistas.
- **Principales mensajes que se quieren transmitir:** es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.

Descripción de los públicos: Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos.

- **Selección herramientas de comunicación:** refiere a la elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos y a las acciones y los medios a utilizar para desarrollar el plan.

- **Establecimiento de responsabilidades.**

- **Definición de plazos y fechas para las actividades:** planificación en el tiempo de cada una de las acciones.

- **Presupuesto:** cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación.

- **Definición de sistema de evaluación:** medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.

El plan estratégico de comunicación integral, recoge de forma global cada uno de los puntos anteriormente expuestos.

Las herramientas más utilizadas en la gestión de la comunicación interna son:

- **Manual de bienvenida:** consiste en crear una ambientación a un nuevo miembro en la organización.

- **Revista interna.**

- **Cartas, circulares, memos, actas y otros documentos**

- **Correo electrónico**

- **SMS:** envío de mensajes de texto a móviles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia.

- **Buzón de comunicaciones:** sugerencias, comentarios, quejas o peticiones de información.

- **Tablones, folletos, posters, cartelería.**

- **Sistema de iniciativas o programas específicos**

- **Reuniones con dirigentes:** desayunos con el dirigente y los profesionales de las distintas áreas de la organización.

- **Evaluaciones:** encuestas de actitud...

- **Eventos internos:** aniversarios e inauguraciones, convenciones, fiesta de navidad, fiesta de fin de año...

La comunicación estratégica ayuda a fortalecer lo que se conoce como cultura corporativa u organizacional, cobrando un mayor valor estratégico y potenciando la consecución de sus objetivos estratégicos. La cultura corporativa delimita las relaciones dentro de la compañía, pero a su vez incluyen estímulos y espacios sus trabajadores (Garrido, 2004).

Crear una cultura de comunicación de este tipo, es posible permitiendo la libre expresión y el flujo de ideas. A su vez conlleva a un esfuerzo mayor y continuo para tratar de asegurar que se sigue de manera fiel las interpretaciones de los objetivos e ideas, a la par que intentar evitar que decaiga el interés, producto de acostumbramiento (Garrido, 2004).

La décima diapositiva introducirá la actividad práctica. En ese momento, antes de continuar con la decimoprimer diapositiva que brinda explicación de lo que han de realizar, el coordinador se tomará un momento para comentar a los participantes la importancia de la planificación y la correcta gestión de la comunicación en organizaciones, instituciones educativas o empresas.

Podrá enunciar algunas palabras similares a: “La comunicación es uno de los elementos esenciales de las empresas. Generalmente no recibe la atención ni la importancia que esta merece. La comunicación, debe ser integral y abarcar todos los aspectos de una organización. El error más frecuente, que impide a las empresas desarrollarse, es creer que la comunicación es el último eslabón de la cadena. La comunicación como acción de persuasión, es una de las principales herramientas que tiene la empresa para la consecución de los resultados. En todo el proceso se debe buscar la comunicación efectiva que consiste en que el receptor entienda cuál es el mensaje emitido por el emisor. Las herramientas puestas a disposición de la empresa para el desarrollo de la comunicación son muy amplias para cada una de las áreas y dependiendo de la estrategia y objetivos a conseguir será la empresa la que tendrá que decidir cuál de ellas emplear” (Bic Galicia, 2010)



En la decimoprimer diapositiva, el coordinador explicará la actividad. La misma consiste en formar grupos entre tres y cuatro personas de la misma área. El fin de esta división es que cada grupo pueda responder de acuerdo a sus necesidades comunicacionales y también en relación al lugar que tiene dentro de la empresa. De este modo, el grupo de directivos podrá visualizar la necesidad de la construcción de objetivos claros. Sin ellos, la elaboración de un plan comunicacional se tornará dificultoso.

21

Formar grupos entre tres y cuatro personas del mismo área. De manera siguiente, se les entregará un cuadro que deberán completar con información de la institución. El cuadro consta de siete preguntas, cada una de ellas refiere a puntos claves en la conformación de un plan comunicacional en una organización.

De manera siguiente, se les entregará un cuadro que deberán completar con información de la institución. El cuadro consta de siete preguntas, cada una de ellas refiere a puntos claves en la elaboración de un plan comunicacional en una organización.

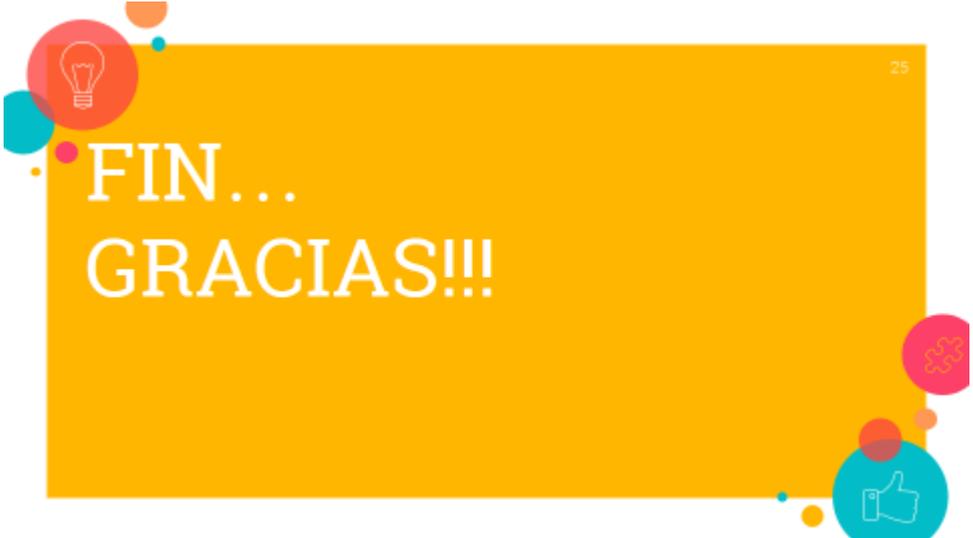
¿Con quien es la comunicación?	¿Con qué objetivo específico?	¿Qué se comunica?	¿Por qué medio o espacio?	¿Quién comunica?	¿Con qué recursos y capacidades?	¿Cuándo lo hace?
Definición de los públicos	Objetivos de comunicación	Mensajes que se quiere transmitir	Selección de herramientas de comunicación	Establecimiento de responsabilidades	Presupuesto	Plazos y fechas para las actividades

En el margen superior del cuadro, se encuentran las preguntas que el grupo debe responder en base a los conocimientos que tiene sobre la institución, y a la forma de comunicación que en ella se desarrolla. Algunas de las preguntas resultan un poco ambiguas y confusas, el objetivo es que cada grupo se oriente en la respuesta de acuerdo a lo que creen que se refiere. De esta manera podrá identificarse, en la puesta en común, dónde radicaría el conflicto comunicacional para cada grupo ya sea de directivos, docentes o auxiliares.

En el margen inferior, se encuentran ubicados los puntos claves de la planificación comunicacional en relación a la pregunta que se realiza en el margen superior. Los cuadros que quedan en el medio de los márgenes inferiores y superiores son los que deben rellenar los participantes con las respuestas que consideren correctas. Es importante que el coordinador pueda diferenciar, durante la puesta en común, cuáles han sido aquellos grupos que pudieron entender la dinámica del cuadro y responder ambos puntos relacionándolos.

Por último, y a modo de cierre el coordinador propondrá hacer una puesta en común sobre las respuestas que han dado cada grupo. El coordinador, irá escribiendo en un pizarrón las respuestas que se han dado a las preguntas. Explicará qué relación tiene cada pregunta con el punto al cual se refiere en el margen inferior. Una vez anotadas todas las respuestas, se esbozará un posible plan comunicacional a partir de la selección de las respuestas más adecuadas.

FIN...
GRACIAS!!!



Encuentro N° 7: ¿Qué sucedió a lo largo del camino?

Objetivos:

- Realizar un cierre del taller.
- Elaborar y presentar conclusiones.
- Recolectar opiniones y experiencias de los participantes.

Especificaciones del procedimiento:

La última reunión pretende dar cierre al taller. Una de las actividades a realizar será desestructurada, apelando principalmente a lo que los participantes quieran expresar o preguntar. La segunda actividad será una evaluación múltiple *choice*, en base a conceptos desarrollados a lo largo del taller y sobre la comunicación interna en la institución.

Recursos:

- Tres sillas ubicadas en el centro del aula.
- Lapiceras
- Hojas impresas con evaluación múltiple *choice*.

Actividades:

Al momento en que los participantes comienzan a llegar a la institución, el coordinador les pedirá que se ubiquen en semi-círculo alrededor de tres sillas dispuestas al medio. Los participantes se irán acomodando, los últimos en llegar deberán tomar los lugares del medio. La actividad consiste en separar a tres personas de manera aleatoria, ~~estas~~ quienes deberán en pocos minutos ponerse de acuerdo y expresarle al público tres aspectos positivos del taller y tres aspectos que podrían mejorarse y cómo lo harían. Al finalizar el primer grupo, tomará el

lugar un próximo conjunto de personas y repetirá la consigna. La actividad llegará a su fin una vez que todas las personas del taller hayan expuesto su opinión.

Luego de hablar sobre lo acontecido en el taller y de los sentimientos, experiencias y conocimientos que se suscitaron en el mismo, el coordinador dará las gracias a los participantes por la predisposición y la buena voluntad de participar del taller, generando de este modo el cierre del mismo.

Evaluación de impacto

Una vez que el coordinador haya dado por finalizado el taller, se les pedirá amablemente a los participantes antes de retirarse que respondan una breve encuesta en la cual se valorarán los conceptos que se han desarrollado a lo largo de los encuentros y también se estimará el estado actual de la comunicación interna en la institución.

El coordinador deberá argumentar al grupo que la información que se recolectará servirá como referencia para realizar el seguimiento de la intervención en los meses siguientes. Se aplicará un instrumento, que en este caso es una encuesta de contenido teórico y sobre el estado actual de la comunicación interna, para luego en un futuro próximo (tres meses aproximadamente) comparar con los resultados de la segunda aplicación del mismo instrumento que puede realizarse en visitas previamente pautadas con los directivos y docentes. El objetivo de la evaluación de impacto será tomar conocimiento de la evolución de la aplicación del taller, si se han producido cambios, de qué magnitud fueron los mismos, sobre cuáles actores se vieron mayores transformaciones y de este modo planear acciones y mejoras para otros aspectos débiles de la institución.

El psicólogo realizará un informe escrito detallando lo analizado en la evaluación de impacto para informar a la institución sobre las conclusiones arribadas y los cambios

producidos a nivel comunicacional. Un informe quedará a disposición de la institución y otro se conservará para posibles fines de investigación y futuras aplicaciones del taller.

Siguiendo todo lo expuesto hasta el momento, el psicólogo hará entrega de las encuestas, invitando a los participantes a responderla, aclarando que no debería de tomarles un tiempo mayor a diez minutos.

Encuesta de contenido a los participantes del taller de Comunicación interna “ Comunicar no es solo hablar”

Identificación:

- Nombre:
- Cargo:
- Antigüedad:
- Turno:

Preguntas de contenido

1- La comunicación interna entendida como un proceso de constante retroalimentación pretende...

- incrementar sentimiento de pertenencia.
- enfocar actividades a objetivos
- promover trabajo en equito
- todas son correctas

2- La función primordial de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo óptimo de las tareas. Existen diferentes canales de comunicación ellos son:

- Óptimos, necesarios y fundamentales
- Horizontales y verticales
- Informales y formales
- Ninguna es correcta

3- El chisme es percibido por las personas como creíble y confiable, se utiliza para servir a los intereses de las personas. ¿Dentro de que canal se desarrolla el chisme?

- Canales informales

- Canales Formales
- Puede ir en cualquier dirección dentro de la organización
- Primera y segunda respuesta son correctas

4- Dentro de las organizaciones, la comunicación se adquiere diferentes direcciones.

- Horizontal, vertical, oblicua y descendente
- Horizontal, descendente, ascendente y oblicua
- Vertical, horizontal, rectangular y ascendente
- Ninguna es correcta

5- En lo cotidiano de las organizaciones, se presentan diversas circunstancias que pueden estar demostrando fallas en la comunicación interna

- Disonancia cognitiva
- Efecto aureola
- Lenguaje corporal y contexto emocional
- Todas son correctas

Preguntas sobre el estado actual de la comunicación interna.

1. Señala cuáles de los siguientes canales de comunicación interna son utilizados actualmente por la institución. (Puede señalarse más de una opción)

- Correo Electrónico Portal Web Buzón de sugerencias Tablones de anuncios
- Jornadas abiertas Reuniones
- Otros (indicar):

.....

2. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)?

- Siempre Muchas veces Ocasionalmente/ a veces Nunca

3. ¿Conoces qué vía o canal debes usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI NO

4. ¿Consideras que recibes información acerca....? Estratégica (Planes, Objetivos, Tareas...)

Mucha Bastante Poca Ninguna

Normativa (Manuales de procedimiento, Guías, Novedades...)

Mucha Bastante Poca Ninguna

Profesional (Congresos, Cursos formativos, Promoción...)

Mucha Bastante Poca Ninguna

Emocional (Reconocimientos, Eventos sociales...)

Mucha Bastante Poca Ninguna

5. ¿Recibes información de tu jefe?

Mucha Bastante Poca Ninguna

6. ¿Con qué frecuencia tienes intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con tu jefe?

A diario Semanalmente Mensualmente Ocasionalmente Nunca

7. ¿Consideras que la comunicación entre tus compañeros es fluida?

Mucha Bastante Poca Ninguna

8. ¿La comunicación entre el personal de turno de mañana y de tarde es la adecuada?

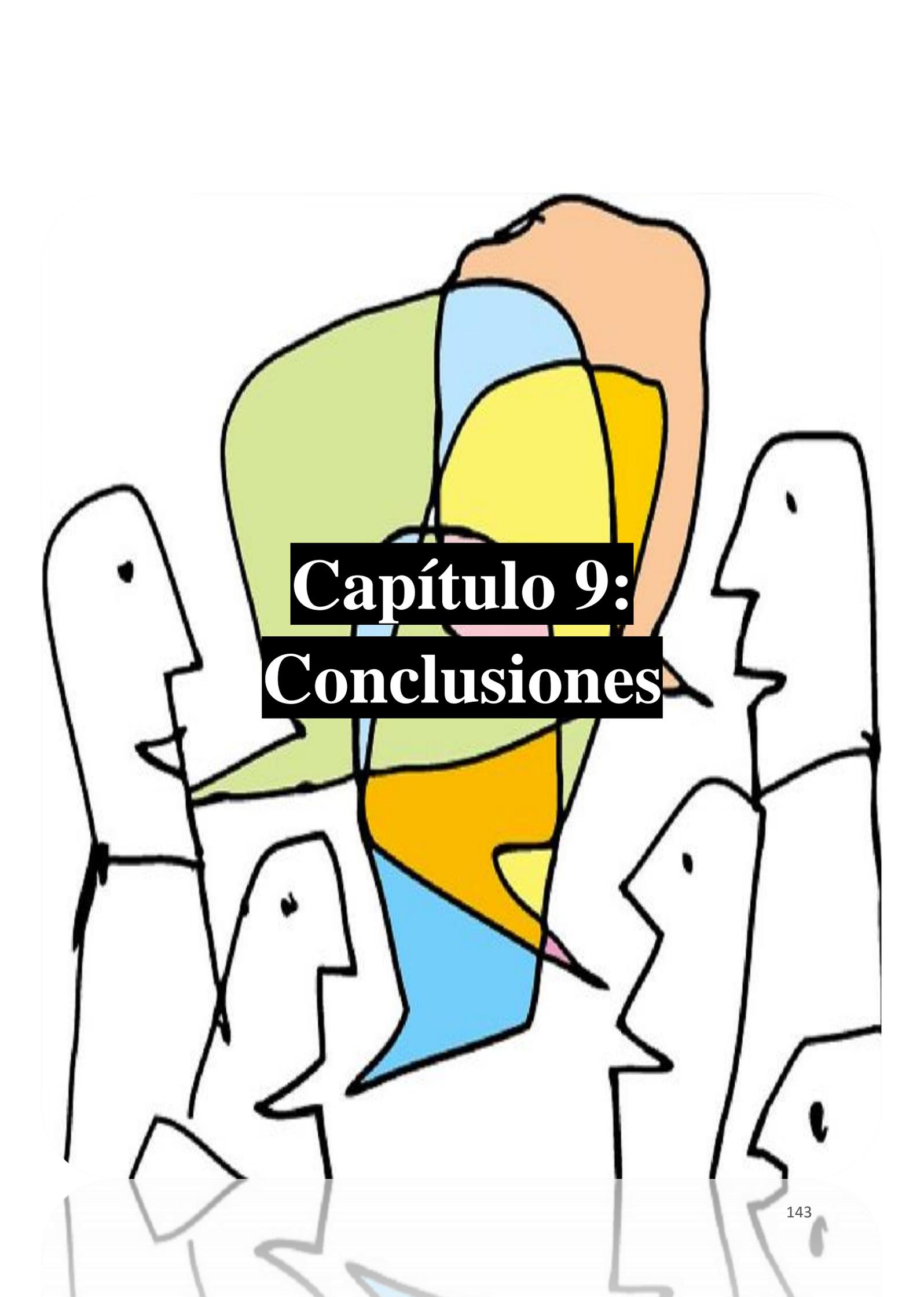
Mucha Bastante Poca Nada

9. ¿Percibes a tus compañeros como un equipo de trabajo?

SI NO

10. ¿Conoces el reparto de tareas y responsabilidades del resto de las Personas en la institución?

Mucho Bastante Poco Nada

A stylized illustration featuring several white, outline-drawn human figures. Overlaid on these figures are several large, overlapping, semi-transparent colored shapes in shades of orange, light blue, yellow, and light green. The text 'Capítulo 9: Conclusiones' is centered over the image in a white serif font, with each line of text contained within a black rectangular background.

Capítulo 9: Conclusiones

Conclusiones

Las instituciones educativas o centros educativos, fueron creados con fines culturales tales como la transmisión de conocimientos, normas, reglas, cultura, socialización, etc. Sin embargo, estos establecimientos no dejan de conformarse como organizaciones sociales y humanas que persiguen objetivos específicos.

Una organización, es un grupo social compuesto por personas con tareas asignadas y administraciones que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes, servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común.

La comunicación es un eslabón fundamental para el logro de objetivos propuestos por las organizaciones. Permite aunar los esfuerzos colectivos, disminuir la incertidumbre, propicia un ambiente cálido de trabajo, aumenta el rendimiento, entre otros. Podría realizarse un extenso repertorio sobre los beneficios de la comunicación en instituciones.

A través del análisis de entrevistas semi-estructuradas realizadas al personal docente, auxiliar y directivo del jardín maternal se detectó como principal problemática la deficiencia en la comunicación interna. Con el objetivo de brindar solución a esta problemática se propuso como objetivo general promover mejoras en la comunicación interna del jardín maternal, a través de un taller psicoeducativo.

El primero de los objetivos específicos consiste en instruir a los participantes del taller sobre conceptos claves acerca de la comunicación, entre ellos: ¿Qué es la comunicación?, cuáles son los axiomas comunicacionales, ¿a qué refiere la comunicación interna de las

organizaciones?, cuáles son los canales comunicaciones, cómo se da el flujo de información, la eficacia y la gestión de la comunicación interna, fallas en la comunicación y por último, estrategias comunicacionales y comunicación estratégica.

Este espacio pretende construir nuevos conocimiento que sirvan como fundamentos para el desarrollo de un óptimo proceso comunicativo; que se comprenda la importancia de la comunicación para el logro de objetivos organizacionales a través de la modificación conductual, como por ejemplo la adquisición de nuevas formas para indicar determinadas actividades a través del correcto uso del tono de voz, de palabras, de feedback.

A si también, los conceptos que se tratan podrán servir como base para que en un futuro puedan implementarse diferentes talleres sobre otras problemáticas que fueron identificadas en la matriz F.O.D.A, que quedaron al margen de este taller, pero que sería de suma importancia poder trabajarlas. Por ejemplo: la construcción de un organigrama o el planteo de la visión y la misión de la institución.

El segundo objetivo específico refiere al establecimiento de un clima reflexivo en cuanto a las modalidades que adquiere la comunicación interna en la institución. Estos espacios están dispuestos a lo largo de todos los encuentros programados. Su función, pretende incentivar a los participantes a expresarse de manera abierta antes sus compañeros de trabajo y al mismo tiempo ante sus jefes o directivos. La comunicación, para que sea óptima, debe poder establecerse en un plano de igualdad y respeto. La reflexión en conjunto o grupal hace evidente diferentes opiniones acerca de un mismo tema, en el cual no solo es necesario poder ponerse de acuerdo sino también aprender a respetar las diferentes posturas. Otra meta de la reflexión consiste en poder poner de manifiesto modos de comunicarse que suelen ser cotidianos pero que no son convenientes, si lo que se busca es lograr el entendimiento mutuo.

El tercer objetivo específico radica en poder fomentar la participación de los miembros en la detección de problemáticas comunicacionales, sus posibles causas y consecuencias. Este objetivo se encuentra íntimamente relacionado con el anterior. La reflexión permite crear un espacio en el cual todos puedan sentir que son escuchados y valorados en cuanto a lo que expresan. Fomentar la participación es importante, ya que son los actores de la institución los que tienen el verdadero conocimiento de las problemáticas que aquejan a la misma. No podría existir nadie externo que conozca la institución mejor de lo que lo hacen sus protagonistas. Es por eso que se pretende que todos puedan expresarse libremente sin prejuicios. Para fomentar la participación, se dispusieron en la mayoría de los encuentros actividades grupales donde las diferentes jerarquías se entremezclan. En un mismo grupo podrían confrontar diferentes perspectivas que irían de la mano con los puestos que ocupan cada persona, pero el fin de las actividades pretende que entre ellos arriben acuerdos.

El cuarto y último objetivo específico, sobre el ensayo de estrategias comunicacionales que propicien un adecuado desarrollo de la comunicación interna, se propuso llevarse a cabo a través de diferentes dinámicas. Una de ellas, el *role-playing*, una actividad en la cual los participantes pueden recrear situaciones cotidianas de conflictos, de malos entendidos, de ineficacia a la hora de realizar tareas, entre otros. Esta actividad permite al coordinador poder corregir o señalar aquellos aspectos que fallan y que dificultan la comunicación. También se propuso llevar a cabo un esbozo de un plan comunicacional, para esto se seleccionaron ciertos conceptos para explicar por ejemplo: ¿qué es la planificación? y ¿qué son las estrategias?, ya que sin el conocimiento de ellos las actividades resultarían poco productivas, ya que no se conseguirían la meta de provocar cambios comunicacionales. A su vez se pretende dilucidar el proceso de planificación que se lleva a cabo en fases, las mismas refieren a: análisis F.O.D.A, antecedentes de la institución, definición de objetivos organizacionales, principales mensajes que se quiere transmitir, definición de públicos, selección de herramientas de comunicación,

establecimiento de responsabilidades, definición de plazos y fechas para actividades, presupuesto, evaluación.

A su vez, se escogieron algunas estrategias comunicacionales que pueden, en primera instancia, ser construidas y aplicadas por la institución, por ejemplo: manual de bienvenida, revista interna, cartas, correo electrónico, reuniones con dirigentes, cartelería, eventos internos.

La elección de la modalidad taller para el desarrollo de la propuesta de intervención, la estructuración del mismo en desarrollos teóricos y prácticos, en actividades grupales e individuales, no fue aleatoria sino que se escogió luego de la realización de un diagnóstico e identificación de problemática, por ello mismo se considera que esta es la modalidad más conveniente para el abordaje de la comunicación interna en la institución en primera instancia. Luego del transcurso del tiempo puede llevarse a cabo nuevas evaluaciones de con nuevos objetivos, tales como talleres sobre liderazgo, capacitaciones sobre la motivación del equipo de trabajo, actualización de evaluaciones de desempeño, análisis y descripciones de puesto, recordar la misión, la visión, los objetivos y los valores del jardín maternal como organización. Todas estas posibles intervenciones se propondrían a futuro para aportar soluciones a otras debilidades detectadas en el diagnóstico institucional, que el presente taller no contempla.

Si bien el objetivo general de esta intervención es mejorar la comunicación interna del jardín, supone además otro tipo de beneficios, como la mejora de las relaciones entre los directivos, docentes y auxiliares; el incremento del sentido de pertenencia de los empleados y como consecuencia el aumento de la eficacia en el desarrollo de actividades; la mejora del trabajo en equipo.

El taller psicoeducativo es una modalidad de trabajo que es usada frecuentemente en el ámbito organizacional, sin embargo este taller resulta novedoso para la institución en cuestión, ya que nunca antes se llevó a cabo alguna instrucción similar. Las reuniones de personal, que

solían ser los espacios de mayor creatividad y participación se han tornado rutinarias, lisas y poco eficientes.

Desde una impronta personal, como futuro profesional el taller pretende, más allá de la transmisión de conocimiento y de la mejora de la comunicación interna, romper con el verticalismo que se imponen en las organizaciones de manera casi natural y espontánea, promover la circulación de la palabra de par en par sin perder de vista la posición y lugar que se mantiene dentro de la empresa y que justifica determinados modos de actuación, esto ha servido como hilo conductor a la hora de planificar y crear los encuentros.

A stylized illustration of several people's heads and profiles in white with black outlines. Overlaid on the illustration are several overlapping, colorful shapes in shades of orange, green, yellow, blue, and pink, resembling speech bubbles or abstract figures. The text 'Capítulo 10: Bibliografía' is centered over the illustration in a white serif font on a black background.

Capítulo 10: Bibliografía

Aguaded, J. I. (2005). Estrategias de edu-comunicación en la sociedad audiovisual. *Comunicar* (24), 25-34.

Álvarez, J. (2002). El poder de la comunicación interna. *Sphera pública: Revista de ciencias sociales y la comunicación* (2), 175-186.

Álvarez, José (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*. Volumen (56). 1-6.

Álvarez-Nobell, A. & Lesta, L. (2011) Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. Fecha de consulta: 19 de octubre de 2017. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>>. ISSN 0122-8285

Ander Egg. 1991. El taller: una alternativa para la renovación pedagógica. Buenos Aires: Magisterio del Rio de la Plata.

Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. México: Trillas.

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica. La Coruña, España: Netbiblo.

Bass, B. (1985). Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas. México: Interamericana

Blanchard, K. (2007). El Ejecutivo al minuto en forma. Barcelona: Mac Graw-Hill.

Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización. Buenos Aires: Paidós.

Bolívar, A. 2000. Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid, La Muralla.

Brandolini, A., & Gonzales, M. (2009). Comunicación Interna. Buenos Aires: Dircom.

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo (13), 5-7.

-Claudia Liliana Silva Ortiz. (2016). Propuesta para fortalecer el liderazgo directivo en dos instituciones educativas oficiales de Bogotá. Chía, Cundinamarca. Colombia.

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

Casares Gasset, M. (23 de Junio de 2009). AS Enterprises. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de AS Enterprises: <http://www.asenterprises.es/news/5/comunicacion.php>

Chiang, M. (2012). Comunicación Interna -Dirección y Gestión de Empresas. Madrid. España: Vértice.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. Mexico: Mc Graw Hill.

Costa, J. (2002). Diseñar para los ojos: El privilegio y el compromiso del diseño gráfico. España: Design

Davis, Flora (2009); La Comunicación No Verbal. Alianza Editorial. Madrid.

Del Pozo Lite, M. (2004). Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales. En J.C. Losada, Gestión de la comunicación en las organizaciones (pp.259-270). Barcelona, España: Ariel S.A

Deal, T., & Kennedy, A. (1986). Las empresas como sistemas culturales. Buenos Aires: Sudamericana.

Drucker, P., La sociedad postcapitalista, Norma, México, 2000

Erickson, R. y Ritter, C. 2001. Emotional Labor, Burnout and inauthenticity. Does Gender Matter? Social Psychology Quartely. 64, (2), 146-163.

Espinoza, M. (1999). Líderes del Tercer Milenio. Lima: EDIAS.

Ferrel, O., & Hirt, G. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. McGraw Hill.

Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. Ed. McGraw Hill.

Fischman, D. (2005). El factor Humano. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas

Feldman, L y Blanco, G. 2006. Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones. En: Revista de la Facultad de Medicina, Vol. 29.

Fernández, D. (2009). Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. Madrid, España: Paraninfo.

García, F. (1997). El apoyo social en la intervención social y comunitaria. España: Paidós Ibérica.

Garrido, Francisco J. (2004); Comunicación Estratégica: Las Claves de la Comunicación Empresarial en el Siglo XXI. EDICIONES GESTIÓN 2000. España.

González Àvila, R. (2004). Crítica de la Comunicación Organizacional. México.

Harvard. (2006). Como dar feedback. Santiago de Chile. Chile: Impact Media Comercial S.A.

Henry Mintzberg, James Brian Quinn & Jhon Voyer (1997); El Proceso Estratégico. Prentice-Hall.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill.

Herranz, J. M. (2007). La comunicación dentro de las organizaciones no lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos. Razón y palabra. Obtenido de Razón y Palabra: www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.html.

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

Hofstad Román, C. J.-d. (2015). El libro de las habilidades de la comunicación. Díaz de Santos.

James, A. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Koontz, H. y Wehreich, H. (1991): Elementos de Administración. McGraw-Hill, Madrid.

Kreps, G. (1995). La Comunicación en las Organizaciones. EEUU: Addison -Wesley Iberoamericana.

L. Y. Sandoval Estupiñan. 2008. Dos organizaciones Humanas Distintas. Barañain. España. Cargraphics S.A

Lacasa y Blay, A. (2004). Gestión de la Comunicación Empresarial. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Lewin, K. (1939). Teoría del campo y experimentación en psicología social. Buenos Aires: Paidós.

León, O. G. y Montero, I. (2003). Métodos de investigación en Psicología y Educación. Tercera Edición. Madrid: McGraw-Hill.

Leithwood, K. (1999). Efectos del liderazgo transformador, una perspectiva global. Colombia: Mc Graw Hill.

-Lili, R Campos Livaque. (2012). Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla-Región Callao. Lima, Perú.

Maya Betancourt, A. (2007). El Taller educativo. ¿Qué es? Fundamentos. España: Aula Abierta. Magisterio.

Maissoneuve, J. (1968). La dinámica de los grupos. Buenos Aires: Proteo.

Morales Serrano, F. (2001). Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.

-Montero A, Marisol & Rodríguez V, Dina del Carmen. 2014. Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Quito, Perú.

Morales, F: (2001): Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000, Barcelona.

-María Zoraya Córdova Mora. (2013). El liderazgo directivo, en el clima institucional y el desarrollo académico, de la sección ciencias, del instituto superior tecnológico “Daniel Alvares Burneo”, de la ciudad de Loja, en el periodo 2011-2012. Loja, Ecuador.

Napier, R. y Gershenfeld, M. (2008). Grupos: teoría y experiencia. Mexico: Trillas.

Ordeix, E. (2009). Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna. Alicante, España: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.

P. Watzlawick, J. B. Bavelas, D. Jackson 1991. Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona. Herder.

Paul, Christopher (2011); Strategic Communication: Origins, Concepts and Current Debates. Santa Barbara, California. ABC-CLIO.

Pérez Gómez, Á. (Enero-Junio 2013). Educarse en la era digital. Adelanto del nuevo libro de Ángel Pérez Gómez. Sinéctica (40). Obtenido de http://www.sinectica.iteso.mx/?seccion=articulo&lang=es&id=566_educarse_en_la_era_digital_adelanto_del_nuevo_libro_de_angel_pe

Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Rivera, S. (2011). Estilos de liderazgo en estudiantes de bachillerato de la unidad educativa Santa Mariana de Jesús. Ecuador: Tesis de maestría en Gestión Educativa de la Universidad

FLACSO. Disponible en <http://es.escribd.com/doc/69529640/TESIS-LIDERAZGO>.

(Consulta: 29 de agosto de 2012)

Robbins, S. (2005). Administración. México: Pearson

Robbins, S. (2000). Administración. Mexico: Pearson.

Salazar, M, A. 2006.El liderazgo transformacional ¿modelo educativo para organizaciones que aprenden? UNIrevista- Vol. 1, nº3.

Sandoval, L., «El ser y el hacer de la organización educativa» en Educación y educadores (Vol.9, No.1), Universidad de la Sabana, Colombia, 2006.

Solana, R. (1994). Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Interoceánicas S.A.

Schein, E. 1982. Psicología de la organización. México. Person Education.

Scheinsohn, Daniel. (2009). Comunicación Estratégica®. Buenos Aires: Granica

Strauss, G., & Sayles, L. (1981). Personal: Problemas humanos de la administración. México: Prentice-hall.

Thomson, K., & Rodríguez, A. (2000). El capital emocional: como cautivar los corazones y las mentes para conseguir empresas que triunfen a través del marketing y de la comunicación interna. Madrid, España: ESIC Editorial.

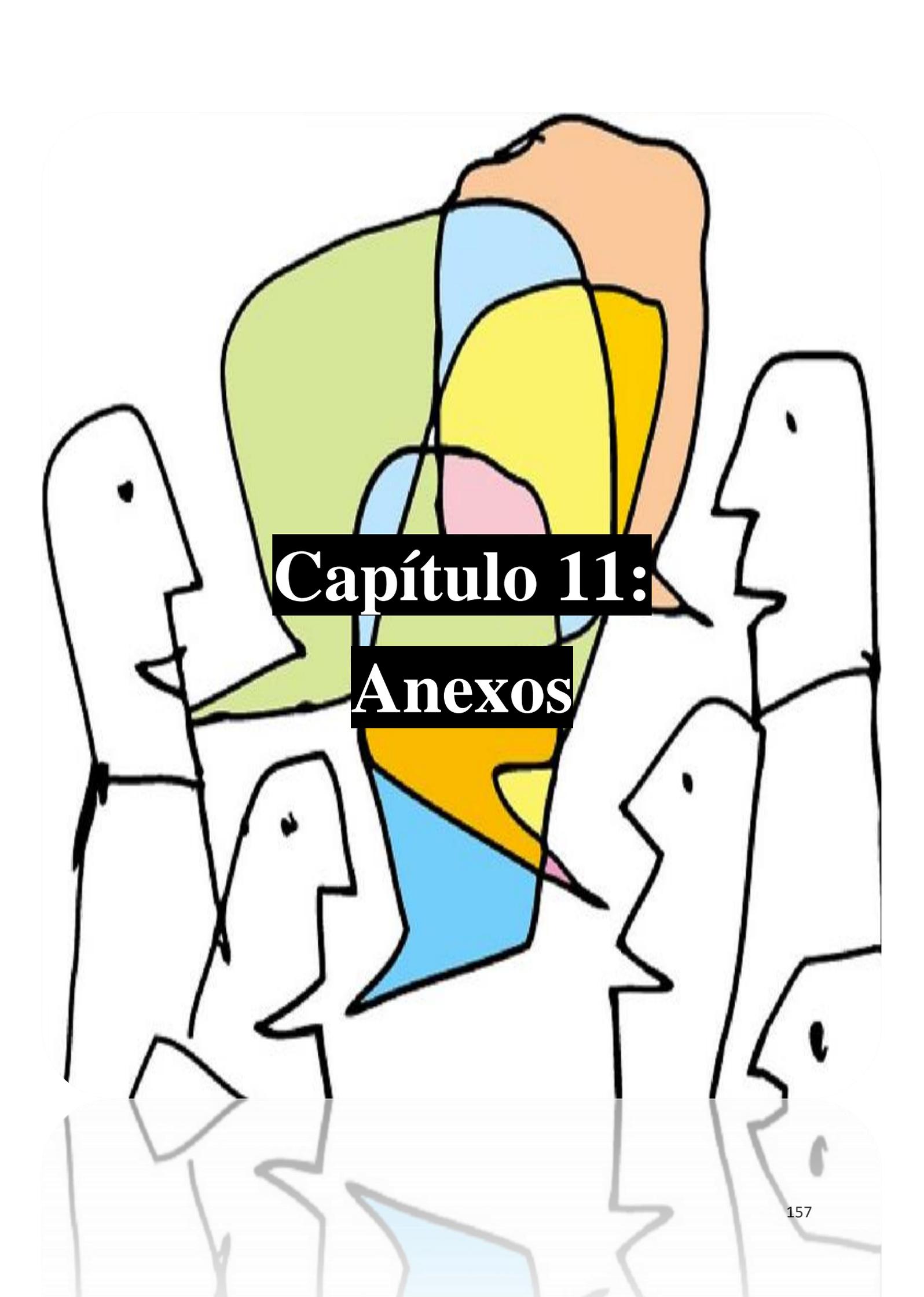
Vieytes, R. (2004). Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas. Buenos Aires: De las ciencias.

Watzlawick, P. (1966). Teoría de la comunicación humana. Ed. Herder.

Warren, J. (2006). Liderazgo. México: Fondo de Cultura Económica

Woronowski, M, Jasiner, G. (1996). Para pensar a Pichón. Ed. Lugar.

Zepeda, H. (1999). Psicología Organizacional. Pearson Education: México.

A stylized illustration of several white, simplified human figures in profile, facing each other. Overlaid on the figures are several overlapping, colorful shapes in shades of orange, light green, light blue, yellow, and pink, resembling speech bubbles or abstract communication elements. The background is white with a light gray shadow of the figures at the bottom.

Capítulo 11:

Anexos

Anexo I
Carta Informativa sobre el
Consentimiento Informado para
Participantes del estudio.

El presente estudio es conducido por Martini Melisa Yolanda, DNI 34.771.243, estudiante de la carrera de Psicología en la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio consiste en la realización de un Proyecto de Aplicación Profesional como parte del Trabajo Final de Graduación.

A quienes accedan a participar en este estudio, se les pedirá acceder a entrevistas con una duración aproximada de una hora que se realizarán a lo largo de dos semanas de acuerdo a la disponibilidad de los docentes.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas serán anónimas.

A continuación se presenta un consentimiento informado que ustedes deberán firmar, posterior lectura. El mismo no será entregado a nadie, y una vez concluido el estudio de investigación y aprobado el Trabajo Final de Graduación, será destruido a los fines de preservar la identidad de los participantes.

Si tienen alguna duda sobre este proyecto, pueden hacer preguntas en cualquier momento, durante su participación en él. Igualmente, pueden retirarse del proyecto si así lo deciden, sin que eso los perjudique de ninguna forma. Si ustedes desean información acerca de los resultados obtenidos en general, pueden ponerse en contacto a través de e-mail a la siguiente dirección: melisayolmartini@gmail.com , y una vez aprobado por la Comisión Evaluadora, se les enviará una copia del mismo.

Desde ya les agradezco su participación.

Firma: _____

Martini Melisa Yolanda.

Estudiante de Lic. en Psicología. Legajo: psi02230

Anexo II

Consentimiento Informado de participación en el estudio.

Acepto participar voluntariamente de este estudio conducido por Martini Melisa Yolanda, DNI 34771243, estudiante de Psicología de la Universidad Siglo 21. He sido informado/a sobre la meta de este estudio, que consiste en realizar un proyecto de aplicación profesional como Trabajo Final de Graduación.

Me han indicado también que mi colaboración en este estudio consiste en acceder a entrevistas, en las cuales se reservara el anonimato si la persona así lo desea, como así también a documentos que puedan brindar información acerca de la misma.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de este estudio es estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado acerca de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Martini Melisa Yolanda a través del e-mail: melisayolmartini@gmail.com

Entiendo que se me entrega una carta informativa y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Nombre.....

Firma.....

Fecha:

Anexo III

Guía de preguntas

Guía de preguntas para el personal directivo.

1ª dimensión: conocimiento del entrevistado.

profesión	¿Cuál es su profesión?
Años de antigüedad	¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la misma? ¿Previamente tubo experiencia de trabajo en otras instituciones?
Cargo dentro de la institución	¿Cuál es su cargo dentro de la institución?
Actividades que desempeña	¿Cuáles son las actividades que desarrolla en el jardín? ¿Qué horarios desempeña dentro de la institución?

2ª dimensión: relevamiento institucional.

Fecha de inicio de actividades o fundación de la Institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál fue la fecha de inicio de actividades de la institución? 2. ¿hubo algún acontecimiento particular que marcara la fecha de inicio o fundación? 3. ¿Cuáles fueron las motivaciones y/o expectativas que llevaron a darle inicio?
Ubicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Dónde se encuentra ubicada la institución? 2. ¿Cuál es la dirección? ¿Cuál es el nombre del barrio? ¿localidad?
Horarios de actividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los horarios que desempeña la institución? 2. ¿existe división por turno tarde y mañana?
Recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo esta conformados el cuerpo docente? ¿para formar parte de la misma, los docentes deben cumplir con algún requisito como experiencia en otros jardines o determinadas capacitaciones y/o especialidad? 2. ¿Cuántas personas integran la institución? ¿Qué formación tiene cada una de ellas? 3. ¿la institución cuenta con algún programa de selección de personal?
Recursos organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿existen objetivos definidos que guíen el trabajo de la misma? 2. ¿tiene el jardín delimitados visión y misión? 3. ¿existe un organigrama de la institución?
edificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántas salas tiene disponibles la institución? 2. ¿Cuáles son las instalaciones que posee el jardín?
Modalidad de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿la institución, como ámbito educativo, tiene algún enfoque en particular? 2. ¿se trabaja desde la interdisciplinariedad? ¿Cómo? 3. ¿se realizan reuniones de personal para la planificación de actividades? 4. ¿Cómo se distribuyen las tareas?
alumnos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántos matriculados posee el jardín actualmente?

	<ol style="list-style-type: none"> 2. ¿existe algún requisito para la admisión de los mismos a la institución? 3. ¿Cuál es la cantidad de alumnos por sala? ¿y de docentes?
--	---

3ª dimensión: detección de la demanda.

Problemática o conflicto	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿cree usted que existen inconvenientes o problemas en cuanto al funcionamiento del jardín como institución? 2. De existir conflictos ¿de qué tipo son? 3. ¿a quién responde el cuerpo docente y auxiliar en cuanto a la resolución de alguna conflictiva? 4. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se encuentran a diario en el desempeño de las funciones?
Soluciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la manera de solucionar los problemas que surgen en el desarrollo cotidiano? 2. ¿encuentran habitualmente situaciones en las que no se halla soluciones? 3. El aporte de un profesional psicólogo ¿podría ser de utilidad para contribuir a la solución?
Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se siente trabajando en el jardín? 2. ¿cree usted que existe un buen clima laboral? 3. ¿encuentra apoyo en el grupo de trabajo?
Fortalezas-debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son aquellos aspectos positivos que considera usted que tiene la institución? ¿Y cuáles negativos? 2. ¿Qué es lo que le gustaría que cambiara en la institución?

Guía de preguntas para el personal docente y auxiliar.

1ª dimensión: conocimiento del entrevistado.

profesión	¿Cuál es su profesión?
Años de antigüedad	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la institución? 2. ¿Previamente, tubo experiencia de trabajo en otras instituciones? 3. ¿Cómo fue el ingreso a la misma?
Cargo dentro de la institución	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su cargo dentro de la institución? 2. ¿el personal recibe capacitaciones de acuerdo a su cargo y/o profesión?
Actividades que desempeña	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla en el jardín? 2. ¿Qué horarios desempeña dentro de la institución?

2ª dimensión: detección de la demanda.

Problemática o conflicto	<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿cree usted que existen inconvenientes o problemas en cuanto al funcionamiento del jardín como institución? 6. De existir conflictos ¿de qué tipo son? 7. ¿a quién responde el cuerpo docente y auxiliar en cuanto a la resolución de alguna conflictiva? 8. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se encuentran a diario en el desempeño de las funciones?
Soluciones	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cuál es la manera de solucionar los problemas que surgen en el desarrollo cotidiano? 5. ¿encuentran habitualmente situaciones en las que no se halla soluciones? 6. El aporte de un profesional psicólogo ¿podría ser de utilidad para contribuir a la solución?
Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cómo se siente trabajando en el jardín? 5. ¿cree usted que existe un buen clima laboral? 6. ¿encuentra apoyo en el grupo de trabajo? 7. ¿Cuáles son sus expectativas en cuanto al trabajo en el jardín?
Fortalezas-debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 3. ¿Cuáles son aquellos aspectos positivos que considera usted que tiene la institución? ¿Y cuáles negativos? 4. ¿Qué es lo que le gustaría que cambiara en la institución?

Anexo IV

Entrevista directora.

¿Cómo fue el comienzo del jardín maternal travesuras? ¿A partir de que idea?

El jardín en realidad... la idea no fue muy planificada de ante mano, yo trabajaba en un maternal, la otra socia, marcela, trabajaba en una vecinal y bueno como nosotras somos amigas de hace mucho y las dos estábamos en la parte de la niñez... pero no juntas ni nada de eso, y el marido que vendría a ser el otro socio siempre nos decía: "algún día les voy a poner un jardín". Esa fue básicamente la historia del inicio.

heee... entonces Leonardo nos decía cuando yo tenga un dinero disponible vamos a abrir un jardín así trabajan las dos juntas. Si bien Marcela trabajaba en una vecinal y yo en un maternal, estábamos buscando que perfil darle a nuestro jardín, no estábamos conformes con la realidad donde nos tocaba trabajar, era más asistencial que otra cosa, entonces cuando hablábamos del tema... era nada que ver porque yo tenía los niños separados en salitas de tres y de cuatro y ella los tenía todos juntos mezclados, era media vulnerable la zona donde estaba la vecinal entonces era puro asistencialismo, entonces cuando surge esto ... bueno... me lo proponen a mí porque yo tenía que ser la titular porqué Marcela no estaba recibida y yo tenía el título. En esa época el titular debía tener el título de grado, y así fue en el verano en enero del año 2003 fueron a mi casa y me dijeron María vamos a ver casas, yo pensé que era casa para ellos porque alquilaban una quinta, y yo digo a lo mejor quieren venirse más acá...les dije que bueno....y Leonardo me dice... "pero no es para nosotros es para poner el jardín..." ¿qué jardín? dije yo... pensé que me estaban cargando.... bueno así fue la idea de comienzo. Fuimos tres amigos que por iniciativa de uno decidimos poner el jardín.

Cuando comenzamos con el proyecto yo me enfoque en la parte pedagógica, yo era recién recibida, había trabajado en un maternal pero eran cuatro años de actividad no formal ósea que no tenía experiencia, era prácticamente todo nuevo. Con los días conseguimos el lugar, a mí siempre me gusto este sector y a ellos banda norte.

¿Por alguna razón en particular prefería este sector?

heee... noo. A mí siempre me gusto porque pasaba por la placita y porque no era ni centro ni barrio. Cuando yo pasaba... porque yo trabajaba en el Bimaco y allá iba la gente de muy barrio y en banda norte había pocos maternas pero había muchas vecinales y que andaban muy bien, entonces termine ganando yo por el lugar. Leonardo fue a preguntar a

las vecinales y sí... había mucha diferencia en el precio de una vecinal y un maternal. Por este sector no había jardines, pero en un primer momento no lo pensamos a eso, la calle mitre es fundamental porque bajan todos al centro.

Cuando pusimos el jardín nos dimos cuenta de que la gente del barrio era toda grande la que, porque nosotras repartíamos panfletos y nos atendía toda gente grande, no recibimos ningún chico del barrio la gente que venía era de las afueras porque le quedaba de paso para ir a trabajar. Bueno así surge.

En marzo empezamos con una matrícula muy pequeña, eran muy pocos los chicos algo así como ocho o nueve a la mañana. Yo hacía doble turno y Marcela venía a la tarde porque tenía los chicos chicos que iban al colegio, entonces ella venía a las cuatro pero el jardín no se abría todo el día, sino que era horario cortado hasta la una y se volvía a las tres.

¿Cuál es el horario que se trabaja actualmente?

Ahora no me voy a acordar cuando decidimos hacerlo corrido... empezamos con horario cortado por la matricula, después abrimos todo el día hasta que volvimos a cerrar hasta la una y abrir de nuevo a las tres pero solo fue un año, después de ese año hicimos siempre de corrido, serán como seis años más o menos que trabajamos de corrido. El horario fue por una cuestión de matrícula, cada vez teníamos mas matriculados. Lo que pasaba es que en un principio eran muy pocas la familias que venían porque trabajaban, traían a los chicos para que jugaran un ratito, los padres decían eso... y de ahí en más nos pusimos a trabajar en el hecho de que nosotros no queríamos que esto se viera como una guardería, como un lugar al que venían a jugar y a pasarla bien un rato, entonces de a poco y con asesoramiento de una psicopedagoga...oriento nuestra visión pedagogía que era mi idea de un principio. Yo le quería dar el tinte pedagógico. En el segundo año entra a trabajar una amiga mía como auxiliar que era estudiante de psicopedagogía, bueno... ella me ayudó mucho a darle a esto todo lo formal y a ayudarme en la parte pedagógica. También otra amiga me ayudo con los tramites porque desde la municipalidad no te decían que era lo necesario para un jardín, era todo por lógica, te venían las inspecciones pero no te decían que hacer ni que papeles había que darle a los padres ni nada... cada titular lo inscribía como quería, si lo querías poner como comercio lo ponían así, de echo nosotros figuramos como comercio-industria. Entonces lo quemas me preocupaba era que el jardín se viera como una institución educativa.

Empezamos con bebés desde los 45 días hasta los 4 años y la mayoría de los padres los traían para que socializaran para que jugaran.... de poco eso se fue afianzando también el jardín y empezó a tener más niños. De una matrícula inicial de 20 chicos aproximadamente..., el segundo año ya se duplicó la matrícula por el boca en boca y por la publicidad que se hicieron los primeros dos años nada más, y el tercer año fue el récord de chicos que llegamos a 110, a partir de ahí empezamos a hacer horario corrido, pero ya no hubo publicidad porque ya empezamos a gustar en el mercado y porque antes no había tantos jardines maternos y menos por esta zona. De ahí en más empezó a tomar una identidad y a manejarse de cierta manera. Así fue el inicio, en esa época éramos cinco docentes.

¿Actualmente cómo está conformado el cuerpo docente? y ¿Cómo están distribuidas las salas?

A la mañana están distribuidas en: lactarios, un año, sala de dos, sala de tres. Las auxiliares que son tres. En sala de dos hay dos docentes. Las que están a cargo de las salas son docentes y cada sala cuenta con auxiliares, ellas no son necesariamente docentes pero si están relacionadas con la educación de alguna manera, una si es maestra de grado, otra estudiante de psicopedagogía y otra de psicología. Una sola que esta por la tarde no estudio pero toda su trayectoria profesional la ha hecho en jardines maternos y también hay una maestra de música.

¿Cuántos niños están matriculados actualmente?

heee... creo que 86 tanto en turno mañana como tarde, prevaleciendo la mañana.

¿Cómo institución se han definido los objetivos de la misma, la visión y misión?

...nunca hicimos un proyecto institucional o PEI, digamos.... como que todo está en la mente, está implícito no está escrito pero si trabajamos...., hee a mí me ayudó mucho entrar a trabajar en el plano formal, en la educación formal porque si bien siempre se trabajó sobre la parte pedagógica... en lo que se hacía en las actividades, la convocatoria de padres, pero cuando yo entro a trabajar en el sistema educativo formal ahí aprendí herramientas para agarrarme, porque el jardín maternal no tenía una currícula. Ahora tomamos la de Córdoba que empieza a partir de los tres años pero para jardín maternal no hay nada aprobado, por eso cada jardín lo maneja a su manera es al libre albedrío. Si bien implícitamente eso estaba marcado, que todo lo que se hiciera debía tener un enfoque pedagógico de acuerdo a la cronología y trabajar de acuerdo a algunos autores agregándole la impronta de cada docente

que trabaja en la sala. Era como que había una retroalimentación con las docentes y conmigo. lo importante fue que tuvimos un grupo de docentes que en los inicios del jardín se pusieron la camiseta, entonces más que empleadas eran amigas que me ayudaban a encaminar a buscar el camino y orientándonos juntas, eran amistades de la universidad. por ejemplo el horario era todo un tema porque yo quería darle ese tinte pedagógico y los chicos llegaban a cualquier hora, entonces ahí surgió el primer problema de cómo organizar un bloque de trabajo y además brindar un servicio paralelo para el papa, asique sobre la marcha fuimos armando, con cosas que salieron y otras que no.... sobre todo el primer año, sobretodo yo que estaba en los dos turnos y tenía bastante trabajo porque también era maestra de sala y teníamos que llevar a cabo la parte de titularidad era hacer todo.

¿El jardín admite toda clase de alumnos o existe algún requisito?

Al estar trabajando para la provincia, eso me ha ayudado mucho a saber cómo trabajar y de qué trabajar porque el hecho no es recibir niños por recibir acá todo niño que se inscribe se le explica al papa que existen una serie de requisitos para matricular el niño, hay una serie de documentación, una planilla que firma el pediatra que es el QUZ, que es el que rige hoy en toda la provincia de Córdoba una declaración jurada, ósea que primero el niño debe contar con todo eso para poder ingresar, se cobra una matrícula también y al momento de ingreso y después hay una cuota dependiendo de la carga horaria que tenga el niño. Hay una cuota por tres horas y después se cobran las horas extras. en cuanto a niños con discapacidad al principio no los teníamos ni tampoco con integraciones, hasta que un día apareció un niño que lo detectamos dentro del jardín, las señoras de la mañana me dijeron que fuera a observar a un niño que tenía conductas que no coincidían con el resto y ahí se buscó ayuda porque no somos idóneos en todo, empezamos a buscar ayuda para hablar con los papas, porque lo que buscamos en el jardín es poder conversar con los padres tanto de lo bueno como de alguna problemática o cuestiones que uno observa en el aula y se lo comunicamos a los padres, pero para eso debemos estar seguras de lo que sucede. Nosotras como docentes no derivamos a nadie, sino que se le pide una consulta con el pediatra, en algunos casos los pediatras solicitan el informe de la docente a cargo, ese informe está siempre abalado por mí porque yo hago las observaciones, una vez que el pediatra toma conocimiento hace la derivación a un neurólogo o media y de ahí se trabaja con especialistas que le fueron brindando pautas a la docente de cómo trabajar, pero nunca ha venido una maestra integradora. siempre se ha solucionado entrenos tras, pero se le aclara a los padres que si es necesario, porque es muy reciente lo de las maestras integradoras, se pone porque

el alumno necesita que le bajen las actividades y hacer adecuación curricular con una persona capacitada, idónea, ya sea un psicopedagogo o alguien que lo acompañe. Todo esto se plantea con el papa. Si ahora viene alguien que nos dice con anterioridad cual es la problemática del niño, se le pide informes para saber la situación en la que se encuentra para ver si el espacio y las actividades que se desarrollan le van a ser útil porque no es cuestión de venir y depositarlo acá. Por eso es necesario que los profesionales digan en tanto y cuanto eso sirve y plantear un plan de trabajo con gente que viene al jardín.

Tuvimos otro caso en donde el niño tenía problemas de dicción y de psicomotricidad entonces venia una chica una vez por semana al jardín a observarlo ya que ella lo trataba en el consultorio porque por ahí del consultorio al jardín cambia la realidad. Si esas son las condiciones para el trabajo no hay ningún problema de integración pero tiene que haber este tipo de condiciones para trabajar y eso se les plantea a los papas.

Entonces... podría decirse que ¿se trabaja desde lo interdisciplinario?

Si, en el jardín no hay un cuerpo interdisciplinario de profesionales pero si se detecta en el jardín alguna problemática se solicita de profesionales idóneos. si lo que se ha hecho es que si surgía alguna problemática generalizada como por ejemplo una sala en donde había problemas conductuales, creo que era de dos años que mordían pegaban y la verdad que era imposible trabajar en la sala, ahí contratamos a una psicopedagoga que no venía a ver a los niños sino que a brindar herramientas y técnicas para los docentes para poder trabajar con las conductas agresivas que presentaban los chicos como ir minimizando estos hechos para lograr una mejor convivencia. Todo eso trajo muy buenos resultados, por eso te digo que si es necesario el jardín puede hacer esto, o también problemáticas que surjan desde los padres también el jardín puede traer a alguien para hacer charlas. Una vez para el día dela familia los padres plantearon que estaban preocupados por la puesta de límites y vino una profesional que hablo sobre el tema.

¿Existe algún organigrama de la institución?

No, lo único que hay son las planificaciones que hacen las docentes año a año. Que también va en los cuadernos, a ver... no hay organigrama porque la municipalidad no lo exige, implícitamente los roles ya sabemos cómo son. El pero debería surgir como una necesidad nuestra, tampoco yo una hice un pei porque yo tengo en claro cómo surge esto y donde queremos llegar.... al hacer un pei por lo general se debe contar con un plantel docente

que sea estable, porque a lo mejor a las docentes le surge otra cosa o tiene otra idea o trabajan distintos.... también por eso se nos dificulto armar un proyecto. Acá sabemos que las docentes pueden estar un año pero no se sabe si va a ser permanente porque todas las docentes aspiran a la provincia, eso es una dificultad que se nos planteó aparte de los tiempos. El armar un proyecto implica reunión, plantear objetivos comunes, fundamentar, bajar leyes.... porque yo lo tuve que hacer en el otro jardín donde trabajo porque la provincia también lo exige. Acá tratamos sobre todo estos últimos años es trabajar con la curricula de Córdoba y de bs as que ellos si tiene desde los 45 días hasta los tres años. Lo que se hace es trabajar con esta curricula y seleccionar los contenidos. Ahí se dice que tiene que dar cada sala, hasta donde hay que llegar pedagógicamente hablando. Estos son los dos ejes sobre los cuales se basa el jardín.

el organigrama es implícito también, somos tres como sociedad, yo encargada de la parte pedagógica y la titularidad, Leonardo figura en la Afip como titular pero la docente titular soy yo, marcela que esta por la mañana y de ahí vendrían las docentes y auxiliares.

¿Cuándo surge alguna problemática como es esta resuelta? y ¿A quién recurren las docentes?

Dependiendo la complicación y el tipo del problema. Si es de alguna problemática en cuanto a los niños o de la sala se dirigen a mí. Pero en realidad estamos todos, primero se habla con la docente de turno y si la problemática sigue se hacen actas porque a mí me gusta dejar todo planteado cuando son problemas más graves que van más allá del dialogo informal que se tiene con los padres. Cuando el dialogo que se da en la puerta no es suficiente y los mismos piden otro espacio para hablar, o los citamos nosotros a los padres. En el acta se asienta todo lo que se dice en esa reunión, lo que el padre plantea lo que nosotros respondemos. Los tres participamos de las reuniones, si es necesario también está la docente. depende el caso se puede buscar un especialista o no. también tenemos asesoramiento desde la parte legal y contable, al principio no teníamos nada de eso, y a medida que el jardín se fue agrandando con más empleados y más chicos tuvimos que ir incorporando personal y contratar otros servicios legales y contables.

¿Existe alguna `problemática que te gustaría resolver específicamente ya sea desde lo pedagógico o desde lo propiamente institucional?

Yo.... hee... no sé si es algo que yo veo o he visto y observado.... bueno primero desde lo institucional le busco la vuelta a esto de esta así.... como que hay dos problemas una desde lo institucional es el tema de que al tener todo el día abierto, yo quiero que lo pedagógico prevalece y los niños vienen a la siesta y es como que genera que el niño no engancha con el bloque de actividad, se pierde el hilo del trabajo o sea la necesidad de los padres de traerlo a ciertas horas nos limita a trabajar como queremos o como el jardín del perfil está acostumbrado o como se busca trabajar, entonces hay que apurar a la docente y todo eso, sobre todo a la tarde. también a la par de esto, en cuanto a los roles en el cual yo llevo la parte pedagógica y Leonardo la de mantenimiento, con el paso del tiempo el jardín se fue haciendo más grande y los roles se empezaron a correr, entonces por ahí es como que al principio era trabajar en conjunto y con Marcela trabajábamos en el mismo turno entonces las dos limpiábamos las dos acomodábamos y Leonardo nos venís a buscar cuando salíamos, después ella se pasó a la tarde y surgieron cosas en las particularidades de la vida de cada uno y se hace difícil complementar el rol de cada uno, y las cosas recaen más en uno que en el otro, y también la comunicación entre nosotros.

¿Los problemas de comunicación son entre ustedes tres solamente o también afecta a los demás integrantes del jardín?

No, también se traslada al resto, eso es lo que yo veo si me pongo desde afuera. Por ahí algunos conflictos o situaciones problemáticas dentro del jardín por fuera de lo que son los niños o los padres. Sería una radiografía de adentro. Entonces me parece que como somos tres por ahí uno dice una cosa y otro otra, y por ahí lo dije pero no me entendí y es como que hay un recelo tanto de un lado como para volver a llamar y para decir mira no te entendí y otra cosa es el otro que lo dio por hecho que lo entendió. Eso es lo que yo he visto. Sería mejor decir mira no tengo respuesta de este dueño voy a ver al otro, pero uno dice que el que está encargado es aquel.... yo opino no se habría que ver en el otro plano como los ven. yo creo que al ser tres la comunicación se dificulta porque si sus una sabes que todo recae en uno, o por ahí no hay esa triangulación que debería haber, pero ya te digo no es de mala voluntad decir yo no voy hablar, es también problemas que surge dentro de las instituciones más que es tan dinámico porque vamos y venimos pensamos en el material en la fiestita en que hay que abrir, etc. es tan dinámico que por ahí... también hay que ser realista y decir que los tres tenemos actividades por fuera del jardín. Al principio era dedicación full time al jardín marcela también pero tenía los chicos eran otra cosa, nuestras realidades también fueron cambiando, ella ahora se dedica a la costura y eso le dedica un montón de

tiempo y Leonardo tiene sus cosas, sus otras actividades porque esto tampoco es para vivir y yo desde que entre en la provincia. Yo veo que a veces algunos engranajes sino cerraron bien sobretodo en la comunicación es uno de los mayores inconvenientes creo yo. Siempre dije que era lo comunicación por falta de tiempo o lo diste por hecho que se entendió y no, el andar apurado por ahí decís lo hablo con uno el otro no...

¿Se realizan reuniones institucionales? ¿Cada cuánto?

Si, están programadas una vez por mes... pero bue... lo que pasa es que también para ver es como que organizar 14 o 13 personas que somos es como que se ha puesto un poco tedioso el tema porque pones un día y una no puede la otra puede... tratamos de que las reuniones sean una vez al mes pero bueno se hacen cuando la necesidad llama y si no ahora tratamos ... va he optado por definir algunas cuestiones para hacer más práctico y no estar más tiempo dentro de la instituciones trato de organizar los fines de semana cuando hay alguna evento o algo especial y vengo y digo tal turno hace esto y a la tarde entre ustedes hacemos esto, vamos agilizando algunas cuestiones , pero si las reuniones se hacen no te sé decir si cuatro cinco o seis veces al año pero se hacen. también se hacen reuniones e padres, ahora dicho sea el paso lo tenemos que organizar porque recién ahora estamos acomodados con el personal, es decir todo tiene su tiempo porque a la vez tenes que acomodar ciertas cuestiones hee porque no es que todo los niños empiezan igual entonces se espera para hacer la reunión de padres porque si bien hay un inicio de clases no es que esta la obligación de empezar ese día y acá los padres cuando tienen la necesidad vienen y pregunta directamente para que empiece hee y otra cosa que yo veo también por parte de las docentes o empleadas es como que el primer año o segundo vienen con mucho empeño con ganas de hacer cosas después entran como en bajada.... yo o noto que hay un montón de cosas que se hacían y se dejan de hacer pero no porque el jardín lo propuso sino por decantación porque uno veía muchas cosas, y bueno dejemos porque bueno dejemos de hacer esto porque no había ese interés personal, no digo que sea todo pero ese como que ya estamos cuatro años en el jardín y es como que nos aplacamos, entonces eso también que no se a qué se debe ese desinterés, eso es lo que me gustaría saber.... yo trato de venir traer como ideas o a veces hasta se ha propuesto en las reuniones chicas traigan.... y terminan haciendo todo lo que yo digo, nadie propone.

¿Cómo consideras que son las reuniones?

son chatas, yo lo que noto es que no hay propuestas, venimos a algo que esta preestablecido, nos, es como que bueno por lo general yo termino proponiendo y todos aceptan lo que yo digo, pero se les da la posibilidad ... chicas ustedes quieren hacer un taller, proponer algo nuevo, hacer una visita, nunca tuve respuesta por ejemplo desde el personal , de hacer algo novedoso, es como que se rutinisa, están esperando la orden, no toman iniciativa propia, y no porque acá no se pueda al contrario se ha incitado a que pongan su impronta siempre y cuando se pueda, y está bueno la ideas porque para eso se hacen las reuniones, y si hay un problema solucionarlo porque somos pares. Pero es notorio el hecho de ir cayendo y hasta algún punto poniéndose a la defensiva de todo, sea a lo mejor le dijiste te olvidaste de algo y salen con que no hay material etc., ese clima...o esperamos que pasen las cosas para después decirlo, eso es lo que veo desde lo personal. Por ahí se siente que están acá porque no tiene otra alternativa de trabajo en otro lado o por ahí me da la sensación de que es como que les gustaría estar en la provincia o en un privado y que no condice las expectativas de sueldo o de otro tipo de cosas, pero a mi modo de ver acá lo único que se le exige es la parte pedagógica, que yo siempre aspiro a que todo lo que uno puede aprender o capacitarse..... Otra cosa por ejemplo las capacitaciones no... no, yo ya capacitaciones tengo por deporte aparte a mí me exigen continuamente... hee yo si quisiera que todo el personal se capacite tendría que ponerlo obligatorio, si no logro la capacitación, terminamos siendo siempre las mismas una por una cosa otra por otra, y eso que han sido los sábados por ejemplo, es como que el poco interés viene también a porque hoy la docencia lamentándolo mucho tenes que estar ahornándote constantemente por los niños no son los mismos niños los de antes que los de ahora, por eso es importante los cursos y capacitaciones, por ejemplo primeros auxilios, el año pasado se organizó una el año pasado y terminaron yendo dos maestras nada mas y eso que era prácticamente gratis porque creo que las pagaba el jardín no recuerdo bien pero era como 100 pesos porque el resto lo ponía el jardín, es decir que se probó alternativas, pero ese desinterés.... esa es la palabra ese desinterés.

¿Cuál consideras que son las fortalezas y cuales debilidades de la institución?

Más allá de lo que yo digo y de todo eso a la vez hay una fortaleza en cuanto a un equipo, logramos trabajar en equipo, eso es una fortaleza porque no en todo lugar pasa, más allá que no surja de la parte colectiva a la hora de trabajar se logra eso, se logra lo que se propone. El resultado final se termina dando. después otra fortaleza es el acompañamiento de los padres, yo veo que de todos los años lo que se ha propuesto siempre ha obtenido el

reconocimiento tanto para los docentes como para la conducción, ese acompañamiento... y no hemos tenido grandes problemáticas, eso es algo que más allá de que somos exigentes en algunas cosas sobre todo porque trabajamos con niños por los descuidos, por eso las auxiliares, en comparación con otros jardines porque los padres mismos cuentan lo que pasa en otro lado. Otra fortaleza es que si bien nosotros es como que bueno llegada la hora lo toma uno o lo toma otro pero se hace cargo, siempre ha habido un pilar... uno o dos o los tres que responde. Tratamos de que sea los tres pero por ahí termina siendo uno por cuestiones de carácter o afinidad.

Las debilidades tiene que ver por ejempló con el cambio de docentes, y eso debilita en algún punto porque tenes que volver a hacer la escuela, darle el perfil, que te capte la idea de profesional que uno quiere tener, de acuerdo a lo que se quiere transmitir, a como quiere que sea el jardín entonces una de las debilidades es esa. Otra cosa que veo como debilidad es como esos engranajes que deben ir así (hace gesto con las manos) no funcionan, pero que veo que pasa en todos lados. Al ser doble turno y todo el día es como la comunicación es otra cosa que yo vería.... le he intentado buscar la vuelta por eso hice el grupo de whats up entonces esa comunicación sea más fluida para que si alguien no respondió llamen al segundo. es lo que yo quiero lograr... que alguno le va a recordar a otra persona, no es que no hay intencionalidad de no comunicar sino que es por el olvido, me pareció que ya te lo dije, o dar por hecho ciertas cosas que no están dichas.... y bueno el resto digamos también, por ahí otra debilidad es que trato de no caer en la rutina, porque acá hay niños que tenemos q viene desde los 45 días y se van a los tres años entonces no podes ofrecer año a año lo mismo, es por eso que necesito de las docentes que cambien ese desinterés, porque es como que tenemos que estar en constante movimiento renovando cosas, cambiando ideas y por ahí a nosotros se nos acaban las ideas, pero yo veo que si nosotros nos quedamos en esa agua mansa en ese rio tranquilo seguimos ofreciendo lo mismo y lamentablemente tenemos que atrapar al papa proponiendo algo nuevo, innovar constantemente. Particularmente te cuento lo que me ha pasado a la tarde con dos docentes nuevas, es como que hay una ayuda mutua, yo lo siento y ellas también, si bien me ven como directora también me ven como una compañera, me dicen, me recuerdan mira M podemos hacer esto o aquello, y ellas se acomodaron a un barco que ya venía y re biennnn!!! La verdad que demasiado bien y son chicas que ninguna de las dos tiene experiencia porque es su primer trabajo, entonces uno lo compara con chicas que hace cuatro o cinco años y que ya conocen el jardín es como que me faltaría un poco más de eso o a lo mejor es por su

carácter es eso lo que yo no sé, si son más tímidas que no dicen nada o proponer esto o no le va a gustar. ¿Qué pasa'? nose! yo a la mañana he intentado hacer con ellas algo así... pero dejo una nota y nose si la leen o no porque no hay contestación... aunque sea un ok algo...!! Desgano o porque no están cómodas o porque es lo que hay.... entonces eso es lo que por ahí habría que ver y si se podría tener estrategias y decir en que fallamos y también en que fallamos nosotros porque a mí me gusta hacer análisis y autocrítica de las cosas... ¿porque pasa esto? ¿Porque no se puede hablar?

Anexo V
Entrevistas a docentes

Entrevista Docente N°1

¿Cuál es tu título de grado? ¿En qué año lo obtuvo?

Mi título es profesorado de educación inicial me reciben el año 2013.

¿Cuánto tiempo hace que está trabajando en el jardín?

Este sería el quinto año que estoy en la institución

¿Su forma de trabajo concuerda con la que propone la institución? ¿Cómo se siente en cuanto a esto?

yo estuve trabajando en otros jardines anteriormente y la forma de trabajo me parece que es la adecuada, me parece bien que planifiquen las actividades, que tengan objetivos, contenidos, una fundamentación, todo eso me parece excelente cosa que en otros jardines no sucede o no lo veía.

¿Cómo llegaste a formar parte de la institución?

Yo deje mi curriculum y al mes me llamaron me hicieron unas entrevistas y quede. Estuve un tiempo a prueba y quede, les gusto mi forma de trabajar.

¿Qué sala tiene usted a cargo? ¿Ha e mantuvo dentro de la misma?

Al principio estuve dos años en sala de tres y este sería mi tercer año en la sala de lactario. Un nivel muy diferente en cuanto a la forma de trabajo. Si tengo que elegir prefiero las salas con niños más grandes como la sala de tres.

¿Cuándo surge alguna problemática ya sea con los niños o con la institucional a quien recurren?

Y... la dueña del jardín nos asesora pedagógicamente, o si tenemos algún problema a través del cuaderno de mensajes o por whats up, ella nos resuelve.... digamos que las ordenes son dadas, por ahí te tenes que adaptar a lo que ellos dicen. Las actividades de la sala van por cuenta de la docente, o sea como que cada docente tiene un poco de libertad para plantearlas de acuerdo a su forma, de elegir, de trabajar con lo que desee o le parezca según el grupo pero las actividades especiales es decir efemeris eso lo decide más María y

se plantean reuniones mensuales para plantear las actividades que se van a realizar en cada sala, como la fiesta de fin de año y eso que se decide en conjunto pero pesa más la opinión de ellos.

¿Cómo crees que es el clima de trabajo en la institución?

la verdad que creo que hay un buen clima de trabajo, sobre todo con mis compañeras, si tenemos algún problema entre nosotras lo hablamos, si surgen dudas en cuanto a las actividades en eso o hay problema, nos apoyamos mutuamente, pero en cuanto a los dueños no creo que podamos hablar de todo, hay algunos temas que me gustaría hablar, a veces por el miedo de uno por el que dirán hay temas que no se tocan y no te sentís con la libertad de hablar abiertamente no hay fluidez en todos los aspectos?

¿Cuáles son aquellos aspectos de la institución que cambiarías y cuales aquellos que no cambiarías?

Me gustaría plantear todo lo que pienso sin tener que pensar que van a decir y como lo van a tomar y que dejaría? me gusta la forma de trabajo que se maneja acá, yo tuve la experiencia de trabajar en otros jardines y acá me siento muy cómoda con la manera en la que trabajamos pedagógicamente. Eso es lo que dejaría.

¿Cómo es el tema de las capacitaciones?

Hee... el jardín proponen cursos pero no nos obligan, cada uno decide si lo quiere hacer o no. Es libre y depende de cada uno.

¿Se le ocurre alguna problematica en especial que le gustaría que se resuelva?

Por ahí el hecho de tener en cuenta de que las salas no dan en los espacio y tampoco las docente, por ejemplos yo soy sola y tengo siete bebe y por ahí no damos abasto con la cantidad de niños que ingresan, y bueno y despues cambiaria lo económico, que estamos en negro... me encantaría que fuera otra la situación.

Anexo VI
Entrevista Docente N°2

Me gustaría que me cuentes más o menos cuanto hace que te recibiste, cuál es tu título de grado, cuanto tiempo llevas trabajando en el jardín...?

Hee... bueno me recibí en el año 2013 en noviembre mi título es profesora en nivel inicial, ahora estoy haciendo un post título en Educación maternal y acá empecé un jueves 16 de marzo de este año. En salita de tres turnos mañana y a la tarde también estoy en sala de tres.

¿Estarías en los dos turnos trabajado, tanto mañana como tarde? y ¿qué diferencia encontrar entre los turnos?

Hee si, la verdad que si se nota bastante la diferencia, son dos dinámicas diferentes o sea tanto a nivel de personal como de los niños, a la mañana es más alborotados viene con más energía en cambio a la tarde el noto más tranquilo. A su vez también noto diferencia en la dinámica del jardín, a la tarde es más tranqui como que estamos más organizadas, a la mañana es mucho el personal pero son muchos más chicos entonces insisto con que es muy diferente. Es como que es una misma institución pero con dos realidades diferente.

En ambos turnos ¿cómo se resuelven los conflictos o determinadas problemáticas?

por suerte no he tenido grandes problemas o algo de eso, pero si por ahí mi referente es María de los ángeles y si me pasara algo lo consulto con ella, hasta ahora lo que le he consultado es el tema del comportamiento del grupo de la mañana que me tiene un poco preocupada porque se han mordido o se pegan, entonces las consultar rondan en la línea pedagógica en cómo abordar una problemática de ese género, pero por suerte todavía no ha surgido nada grave, a excepción de esto que por ahí los chico se muerden, se pegan y eso. A la mañana hay más energía y bueno quizá por eso surge esto.

¿Tenes experiencia en otro jardín?

Si he trabajado en otros maternal, ni bien me recibí en 2014 empecé a trabajar, siempre me sentí muy cómoda y hasta ahora las tres instituciones en las que estuve todos muy distintos hee algunos más caóticos, que faltaba una cabeza, organización. En el primero estuve muy cómoda muy tranquila pero bueno no me exigían demasiado y me pude apropiar un poco del jardín y poner mi impronta y bueno acá como que veo que existe una

organización, que hay alguien que marca cual es la función de cada persona dentro del jardín, tenemos mucho material también cuando he necesitado material me lo han comprado, y bueno eso ayuda a que pueda trabajar y que pueda desempeñar bien el rol digamos.

De acuerdo a tu experiencia y en comparación con esta, cual serían las cosas que considerarías fortalezas y debilidades?

Hee mira... hee lo que te dije en las otras instituciones las fortalezas era que me sentía muy bien pero me faltaba una guía pedagógica, me dejaba hacer mucho lo que quería, yo hacía como quería creo que lo que hice lo hice relativamente bien, hee en el otro jardín eran muy buenas y súper accesibles las dueñas si tenías que faltar o llegar tarde no tenían inconveniente, pero lo veía como acéfalo yo como que nadie tenía una función determinada ahí a todas atendíamos la puerta, todas éramos auxiliares docentes, como que no había roles definidos, y bueno acá si bien no hace mucho que estoy me siento muy cómoda y rescato mucho la organización que particularmente eso me estructura mucho yo como soy estructurada me gusta trabajar en la organización y bueno ya te dije es como que veo dos realidades distintas pero creo que es por el dinamismo que tiene la mañana y la tarde, a la tarde hay menos alumnos y es más fácil de contenerlos de que las auxiliares pueden apoyar un poco más, pero bueno Es otro en número de niños que se maneja, y a la mañana hay demasiados chicos y por ahí no se puede con todo. Estoy conforme y me gusta cómo se trabaja, me siento cómoda con mis compañeras y, me gusta que hay mucho material para explorar y eso lo valoro un montón porque en otros jardines no tenes fibrones o no hay hojas y eso interviene mucho en el trabajo.

¿Cómo te sentir en cuanto a la posibilidad de opinión dentro de la institución?

Hee.....me parece que hasta ahora cuando he querido algo ya te digo de repente he hablado de lo que quiero hacer me han dicho que sí que lo haga, a mí me gusta aceptar sugerencias, pregunto cuando me siento insegura con algún tema o actividad y bueno en ese sentido me siento contenida y creo que hay libertad de expresión. Hasta ahora lo que he querido hacer he podido realizarlo no me han dicho no hasta ahora digamos...

Las debilidades que veo son más con respecto a lo estructural o de infraestructura, me gustaría que haya más repisas para poder manejarme más libremente, porque para trabajar hago mucho desorden.

Anexo VII
Entrevista Docente N° 3

¿En qué año te recibiste, cuál es tu formación de grado y como llegaste a trabajar en la institución?

me recibí en el año 2010 trabajé primero en banda norte en otro jardín que lleve el curriculum y quede ese día y bueno después deje ese jardín y vine acá por una compañera en común que tenía en este jardín que me dijo que hacía falta seño y traje el curriculum y quede ese mismo día acá. Trabajé mañana y tarde durante dos años y después me case y empecé a trabajar medio día, a la mañana solamente, ahora hace cinco años que estoy acá y si hay cosas que ya no me gustan más desde que empecé, la falta de comunicación, por ahí hay cosas que no te dicen, que no te comunican con tiempo o directamente ni te comunican y ni te enteras hee y por ahí hay cosas que no nos gustan que nos gustaría hablarlo más con ellos, hee es media cerrada la cosa. El tema del jardín que las salas son reducidas, hay muchos niños y no se puede trabajar como se quiere o debe hee...

¿Cuándo surge alguna problemática a quien recurren de los socios?

Hee bueno yo recorro a Marcela primero es la que está a la mañana, supuestamente ella se comunica con el duelo Leonardo, y sino bueno con María, pero bueno con ella ya me pasó que hubo problemas por mala comunicación porque por ahí entre ellos no se hablan o nos como es la cosa entonces surgen problemas con eso, pero bueno dentro de todo se recurre a ella. Primero Marcela y después María.

En cuanto a la organización de las actividades o lo pedagógico como se manejan?

hee somos dos docentes que estamos en la sala de dos, la verdad que es el primer año que trabajo con otra docente he tenido auxiliar pero no otra docente y que se yo... es raro, no había trabajado nunca así, son muchos chicos por ahí cuesta organizar los niños, si hacemos una planificación entre las dos, trabajamos en conjunto, algunas actividades las hace ellas otras yo hee nos hemos dividido el grupo para hacer los trabajos de cada niño y bueno seguimos trabajando de acuerdo a las planificaciones y el día a día porque a veces los niños faltan mucho por ahí son pocos y después tenemos que volver a repetir el trabajo entonces hacemos otra cosa.

¿Cuáles son las expectativas en cuanto al trabajo o a la institución?

Bueno que se yo, lo que unos siempre quiere es poder desarrollar lo que uno estudio, trabajar con los niños, por ahí viendo que en un jardín maternal se complica que los nenes son muy chicos y se pasa a lo asistencial en algunos momentos porque duermen, comen, cambiar los pañales.

Es difícil por ahí plantear ciertas actividades, si bien con ellos (82 años) por ahí si, un poco más se puede trabajar, si bien el periodo de atención es más corto, las actividades tiene que ser cortas, pero bueno también hay niños que duermes y eso, con los más chiquitos es muy complicado llevar esto a lo pedagógico, para mí se pasa más por lo asistencial, es muy poco lo que se puede hacer. A la mañana es diferente que ala tarde, a la mañana los niños viene muy temprano y duermen más tiempo cuando se despierta hay que cambiarlo y darle leche....

¿Se hacen reuniones de personal?

Esta perfecto que se hagan reuniones para comunicar lo que se va hacer, porque si no se entiende, pero lo mismo pasa porque en la reunión uno no habla pero después en la semana dejan las notas en el cuaderno y te enteras de algo que no se habló en reunión o te cambian...

¿En las reuniones se trabaja únicamente lo institucional?

Y sí...hee no cuando estamos todas es general lo personal se habla más en privado, algunas cosas te lo dicen, pero como de orden.

¿Cuál crees que son las debilidades y las fortalezas de la institución?

Debilidad me parece que hay muchos chicos en poco espacio, para mi tendría que haber más espacio si quieren más niños porque no podes trabajar porque todo juntos se pelean. Y fortaleza.... que si bien dentro de todo tenemos la libertad de trabajo en cada sala de poner algo propio, dentro de todo te dan accesibilidad y trabajas otras cosas. Y bueno que se yo...sala de doses más lindo hay más cosas para hacer, en la sala de uno son tan chicos que no se puede trabajar entonces te sentís mas frustrada, por ahí los niños más grande pueden desarrollar más actividades.

Anexo VIII
Entrevista Auxilia N°1

¿Cuándo y cómo llegaste a formar parte de la institución?

Hee bueno yo hace cinco años que estoy trabajando como auxiliar en el jardín, lo que hago es servirle de apoyo o ayuda a la docente de sala con los niños. Yo me encargo de hacerlos dormir, el cambio de pañales, la comida y eso... Llegue a formar parte a partir de un currículum, lo deje un día y al siguiente me llamaron y acá estoy...(risas), yo cuando empecé estaba haciendo el profesorado de educación primaria y el año pasado me recibí. EN algún punto se conecta lo que hago con lo mío desde lo educativo.

¿Cómo crees que es el clima de trabajo dentro de la institución?

Hee....Bueno el clima de trabajo es agitado, desde que entramos hasta que salimos hay muchas cosas para hacer, no se para un momento... hee... la demanda de los chicos, al menos desde que estoy acá, me tocaron la sala de lactario y los de uno que son los más dependientes en el jardín por ahí los de tres no dependen tanto de uno como los más chiquitos. Mis compañeras de trabajo bien, nos llevamos bien, tenemos buena relación dentro y fuera del jardín y con los directivos tenemos a Marcela a la mañana con nosotros y a María no la vemos prácticamente porque está a la tarde y bueno Leonardo que a veces viene o llama por teléfono...

¿Y si surge algún problema a quien recurren en primer lugar?

Y en primer lugar a Marcela, en realidad también depende el caso, la necesidad o el problema que sea. Si son cuestiones quizá mas administrativas lo hablo con María o Leonardo por un mensaje o una llamada lo hablamos. Casi no nos vemos por eso.

¿De acuerdo a tu perspectiva quien está más a cargo de las actividades?

María nos da las cuestiones pedagógicas, yo no entraría en lo que sería planificaciones y esas cosas, si bien las entiendo pero ella se encarga de eso. Para lo que haya que hacer...se saben hacer reuniones una vez por me, ahora se están extendiendo un poco más. Ahí es donde se pautan ciertas cuestiones, básicamente María es quien dice: ¿les parece que hagamos esto?... y la mayoría acepta lo que se propone. También hay que destacar que uno no ofrece otra alternativa, acepta nada más y otras veces se nos deja la actividad prevista para hacer.... hee

¿Existen otros temas que no se hablen en las reuniones de personal que te interesaría que se discutan o se charlen?

Hee si, muy poco se habla de nuestros derechos, de nuestro sueldo principalmente o de nuestras prioridades, siempre son pedagógicas y cuando se tocan esos temas son a principio de año y no se vuelven a hablar hasta fin de año y son cosas que quedan dando vueltas durante todo el año y el año es largo...y generan mal estar en uno que lo traslada por supuesto al trabajo. Hee... me parece que si bien uno acepta que está acá, otras veces si tienes algún reclamo perciben del otro lado un rechazo o no se si enojo o lo que sea que se llame... entonces eso limita lo que cada una está pensando, porque si vamos a recibir una mala respuesta preferimos callarnos. En lo que me respecta yo he realizado mis reclamos y recibido mis respuestas, pero creo que nos pasa a todas no solo a mí. Porque la cuestión pedagógica se trabaja y todo también está lo laboral.

¿Cuáles consideras que son las debilidades y las fortalezas del jardín como institución?

-heee, el tema del espacio, debido a la cantidad de niños que concurren a la institución, se exceden a los límites espaciales que tienen. heee si bien se han tratado de adaptar distintas salas, siempre falta espacio para algo. Otra cosa que tomaría como debilidad es el tema de hablarnos... no entre nosotras sino desde los directivos hacia nosotras, que se dirijan a quien correspondan. Lo que te digo es por ahí uno tiene una queja un reclamo, si bien son atendidas, me parece que hay cuestiones que no tiene que llegar al límite para ser resueltas, es decir si sabemos o por ahí tenemos una cuestión de organización que vemos que no anda bien que no funciona y que son cosas que se ven y que a veces uno lo hace evidente y aun así no se atienden. Son cosas que me parece que no tiene que ser resueltas a último momento.

y... en cuanto a las fortalezas creo que el grupo de trabajo, dentro de todo nos llevamos bien, nos entendemos, nos organizamos, nos ayudamos y hace que funcione todo de manera organizada y que se puedan llevar a cabo los objetivos planteados.

¿Cómo te sentís trabajando en esta institución?

-heee, na bueno dentro de todo me siento bien, cómoda... he hay cuestiones que faltan o fallan y hacen que a uno lo lleven a situaciones límites y se sienta mal o desganado pero obviamente yo tengo mi título que es de primario y siempre voy a apuntar a buscar una

posición laborar dentro de lo que quiero ejercer que sería la primaria, pero bueno es un paso, una experiencia para ir conociendo instituciones y acercarme a la vida escolar.

Anexo I
Carta Informativa sobre el
Consentimiento Informado para
Participantes del estudio.

El presente estudio es conducido por Martini Melisa Yolanda, DNI 34.771.243, estudiante de la carrera de Psicología en la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio consiste en la realización de un Proyecto de Aplicación Profesional como parte del Trabajo Final de Graduación.

A quienes accedan a participar en este estudio, se les pedirá acceder a entrevistas con una duración aproximada de una hora que se realizarán a lo largo de dos semanas de acuerdo a la disponibilidad de los docentes.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas serán anónimas.

A continuación se presenta un consentimiento informado que ustedes deberán firmar, posterior lectura. El mismo no será entregado a nadie, y una vez concluido el estudio de investigación y aprobado el Trabajo Final de Graduación, será destruido a los fines de preservar la identidad de los participantes.

Si tienen alguna duda sobre este proyecto, pueden hacer preguntas en cualquier momento, durante su participación en él. Igualmente, pueden retirarse del proyecto si así lo deciden, sin que eso los perjudique de ninguna forma. Si ustedes desean información acerca de los resultados obtenidos en general, pueden ponerse en contacto a través de e-mail a la siguiente dirección: melisayolmartini@gmail.com, y una vez aprobado por la Comisión Evaluadora, se les enviará una copia del mismo.

Desde ya les agradezco su participación.

Firma: _____

Martini Melisa Yolanda.

Estudiante de Lic. en Psicología. Legajo: psi02230

Anexo II

Consentimiento Informado de participación en el estudio.

Acepto participar voluntariamente de este estudio conducido por Martini Melisa Yolanda, DNI 34771243, estudiante de Psicología de la Universidad Siglo 21. He sido informado/a sobre la meta de este estudio, que consiste en realizar un proyecto de aplicación profesional como Trabajo Final de Graduación.

Me han indicado también que mi colaboración en este estudio consiste en acceder a entrevistas, en las cuales se reservara el anonimato si la persona así lo desea, como así también a documentos que puedan brindar información acerca de la misma.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de este estudio es estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado acerca de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Martini Melisa Yolanda a través del e-mail: melisayolmartini@gmail.com

Entiendo que se me entrega una carta informativa y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Nombre.....

Firma.....

Fecha:

Anexo III

Guía de preguntas

Guía de preguntas para el personal directivo.

1ª dimensión: conocimiento del entrevistado.

profesión	¿Cuál es su profesión?
Años de antigüedad	¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la misma? ¿Previamente tubo experiencia de trabajo en otras instituciones?
Cargo dentro de la institución	¿Cuál es su cargo dentro de la institución?
Actividades que desempeña	¿Cuáles son las actividades que desarrolla en el jardín? ¿Qué horarios desempeña dentro de la institución?

2ª dimensión: relevamiento institucional.

Fecha de inicio de actividades o fundación de la Institución.	<p>4. ¿Cuál fue la fecha de inicio de actividades de la institución?</p> <p>5. ¿hubo algún acontecimiento particular que marcara la fecha de inicio o fundación?</p> <p>6. ¿Cuáles fueron las motivaciones y/o expectativas que llevaron a darle inicio?</p>
Ubicación	<p>3. ¿Dónde se encuentra ubicada la institución?</p> <p>4. ¿Cuál es la dirección? ¿Cuál es el nombre del barrio? ¿localidad?</p>
Horarios de actividad	<p>3. ¿Cuáles son los horarios que desempeña la institución?</p> <p>4. ¿existe división por turno tarde y mañana?</p>
Recursos humanos	<p>4. ¿Cómo esta conformados el cuerpo docente? ¿para formar parte de la misma, los docentes deben cumplir con algún requisito como experiencia en otros jardines o determinadas capacitaciones y/o especialidad?</p> <p>5. ¿Cuántas personas integran la institución? ¿Qué formación tiene cada una de ellas?</p> <p>6. ¿la institución cuenta con algún programa de selección de personal?</p>
Recursos organizacionales	<p>4. ¿existen objetivos definidos que guíen el trabajo de la misma?</p> <p>5. ¿tiene el jardín delimitados visión y misión?</p> <p>6. ¿existe un organigrama de la institución?</p>
edificación	<p>3. ¿Cuántas salas tiene disponibles la institución?</p> <p>4. ¿Cuáles son las instalaciones que posee el jardín?</p>
Modalidad de trabajo	<p>5. ¿la institución, como ámbito educativo, tiene algún enfoque en particular?</p> <p>6. ¿se trabaja desde la interdisciplinariedad? ¿Cómo?</p> <p>7. ¿se realizan reuniones de personal para la planificación de actividades?</p> <p>8. ¿Cómo se distribuyen las tareas?</p>
alumnos	<p>4. ¿Cuántos matriculados posee el jardín actualmente?</p>

	<p>5. ¿existe algún requisito para la admisión de los mismos a la institución?</p> <p>6. ¿Cuál es la cantidad de alumnos por sala? ¿y de docentes?</p>
--	--

3ª dimensión: detección de la demanda.

Problemática o conflicto	<p>9. ¿cree usted que existen inconvenientes o problemas en cuanto al funcionamiento del jardín como institución?</p> <p>10. De existir conflictos ¿de qué tipo son?</p> <p>11. ¿a quién responde el cuerpo docente y auxiliar en cuanto a la resolución de alguna conflictiva?</p> <p>12. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se encuentran a diario en el desempeño de las funciones?</p>
Soluciones	<p>7. ¿Cuál es la manera de solucionar los problemas que surgen en el desarrollo cotidiano?</p> <p>8. ¿encuentran habitualmente situaciones en las que no se halla soluciones?</p> <p>9. El aporte de un profesional psicólogo ¿podría ser de utilidad para contribuir a la solución?</p>
Recursos	<p>8. ¿Cómo se siente trabajando en el jardín?</p> <p>9. ¿cree usted que existe un buen clima laboral?</p> <p>10. ¿encuentra apoyo en el grupo de trabajo?</p>
Fortalezas-debilidades	<p>5. ¿Cuáles son aquellos aspectos positivos que considera usted que tiene la institución? ¿Y cuáles negativos?</p> <p>6. ¿Qué es lo que le gustaría que cambiara en la institución?</p>

Guía de preguntas para el personal docente y auxiliar.

1ª dimensión: conocimiento del entrevistado.

profesión	¿Cuál es su profesión?
Años de antigüedad	4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la institución? 5. ¿Previamente, tubo experiencia de trabajo en otras instituciones? 6. ¿Cómo fue el ingreso a la misma?
Cargo dentro de la institución	3. ¿Cuál es su cargo dentro de la institución? 4. ¿el personal recibe capacitaciones de acuerdo a su cargo y/o profesión?
Actividades que desempeña	3. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla en el jardín? 4. ¿Qué horarios desempeña dentro de la institución?

2ª dimensión: detección de la demanda.

Problemática o conflicto	13. ¿cree usted que existen inconvenientes o problemas en cuanto al funcionamiento del jardín como institución? 14. De existir conflictos ¿de qué tipo son? 15. ¿a quién responde el cuerpo docente y auxiliar en cuanto a la resolución de alguna conflictiva? 16. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se encuentran a diario en el desempeño de las funciones?
Soluciones	10. ¿Cuál es la manera de solucionar los problemas que surgen en el desarrollo cotidiano? 11. ¿encuentran habitualmente situaciones en las que no se halla soluciones? 12. El aporte de un profesional psicólogo ¿podría ser de utilidad para contribuir a la solución?
Recursos	11. ¿Cómo se siente trabajando en el jardín? 12. ¿cree usted que existe un buen clima laboral? 13. ¿encuentra apoyo en el grupo de trabajo? 14. ¿Cuáles son sus expectativas en cuanto al trabajo en el jardín?
Fortalezas-debilidades	7. ¿Cuáles son aquellos aspectos positivos que considera usted que tiene la institución? ¿Y cuáles negativos? 8. ¿Qué es lo que le gustaría que cambiara en la institución?

Anexo IV

Entrevista directora.

¿Cómo fue el comienzo del jardín maternal travesuras? ¿A partir de que idea?

El jardín en realidad... la idea no fue muy planificada de ante mano, yo trabajaba en un maternal, la otra socia, marcela, trabajaba en una vecinal y bueno como nosotras somos amigas de hace mucho y las dos estábamos en la parte de la niñez... pero no juntas ni nada de eso, y el marido que vendría a ser el otro socio siempre nos decía: "algún día les voy a poner un jardín". Esa fue básicamente la historia del inicio.

heee... entonces Leonardo nos decía cuando yo tenga un dinero disponible vamos a abrir un jardín así trabajan las dos juntas. Si bien Marcela trabajaba en una vecinal y yo en un maternal, estábamos buscando que perfil darle a nuestro jardín, no estábamos conformes con la realidad donde nos tocaba trabajar, era más asistencial que otra cosa, entonces cuando hablábamos del tema... era nada que ver porque yo tenía los niños separados en salitas de tres y de cuatro y ella los tenía todos juntos mezclados, era media vulnerable la zona donde estaba la vecinal entonces era puro asistencialismo, entonces cuando surge esto ... bueno... me lo proponen a mí porque yo tenía que ser la titular porqué Marcela no estaba recibida y yo tenía el título. En esa época el titular debía tener el título de grado, y así fue en el verano en enero del año 2003 fueron a mi casa y me dijeron María vamos a ver casas, yo pensé que era casa para ellos porque alquilaban una quinta, y yo digo a lo mejor quieren venirse más acá...les dije que bueno....y Leonardo me dice... "pero no es para nosotros es para poner el jardín..." ¿qué jardín? dije yo... pensé que me estaban cargando.... bueno así fue la idea de comienzo. Fuimos tres amigos que por iniciativa de uno decidimos poner el jardín.

Cuando comenzamos con el proyecto yo me enfoque en la parte pedagógica, yo era recién recibida, había trabajado en un maternal pero eran cuatro años de actividad no formal ósea que no tenía experiencia, era prácticamente todo nuevo. Con los días conseguimos el lugar, a mí siempre me gusto este sector y a ellos banda norte.

¿Por alguna razón en particular prefería este sector?

heee... noo. A mí siempre me gusto porque pasaba por la placita y porque no era ni centro ni barrio. Cuando yo pasaba... porque yo trabajaba en el Bimaco y allá iba la gente de muy barrio y en banda norte había pocos maternas pero había muchas vecinales y que andaban muy bien, entonces termine ganando yo por el lugar. Leonardo fue a preguntar a

las vecinales y sí... había mucha diferencia en el precio de una vecinal y un maternal. Por este sector no había jardines, pero en un primer momento no lo pensamos a eso, la calle mitre es fundamental porque bajan todos al centro.

Cuando pusimos el jardín nos dimos cuenta de que la gente del barrio era toda grande la que, porque nosotras repartíamos panfletos y nos atendía toda gente grande, no recibimos ningún chico del barrio la gente que venía era de las afueras porque le quedaba de paso para ir a trabajar. Bueno así surge.

En marzo empezamos con una matrícula muy pequeña, eran muy pocos los chicos algo así como ocho o nueve a la mañana. Yo hacía doble turno y Marcela venía a la tarde porque tenía los chicos chicos que iban al colegio, entonces ella venía a las cuatro pero el jardín no se abría todo el día, sino que era horario cortado hasta la una y se volvía a las tres.

¿Cuál es el horario que se trabaja actualmente?

Ahora no me voy a acordar cuando decidimos hacerlo corrido... empezamos con horario cortado por la matricula, después abrimos todo el día hasta que volvimos a cerrar hasta la una y abrir de nuevo a las tres pero solo fue un año, después de ese año hicimos siempre de corrido, serán como seis años más o menos que trabajamos de corrido. El horario fue por una cuestión de matrícula, cada vez teníamos mas matriculados. Lo que pasaba es que en un principio eran muy pocas la familias que venían porque trabajaban, traían a los chicos para que jugaran un ratito, los padres decían eso... y de ahí en más nos pusimos a trabajar en el hecho de que nosotros no queríamos que esto se viera como una guardería, como un lugar al que venían a jugar y a pasarla bien un rato, entonces de a poco y con asesoramiento de una psicopedagoga...oriento nuestra visión pedagogía que era mi idea de un principio. Yo le quería dar el tinte pedagógico. En el segundo año entra a trabajar una amiga mía como auxiliar que era estudiante de psicopedagogía, bueno... ella me ayudó mucho a darle a esto todo lo formal y a ayudarme en la parte pedagógica. También otra amiga me ayudo con los tramites porque desde la municipalidad no te decían que era lo necesario para un jardín, era todo por lógica, te venían las inspecciones pero no te decían que hacer ni que papeles había que darle a los padres ni nada... cada titular lo inscribía como quería, si lo querías poner como comercio lo ponían así, de echo nosotros figuramos como comercio-industria. Entonces lo quemas me preocupaba era que el jardín se viera como una institución educativa.

Empezamos con bebés desde los 45 días hasta los 4 años y la mayoría de los padres los traían para que socializaran para que jugaran.... de a poco eso se fue afianzando también el jardín y empezó a tener más niños. De una matrícula inicial de 20 chicos aproximadamente..., el segundo año ya se duplicó la matrícula por el boca en boca y por la publicidad que se hicieron los primeros dos años nada más, y el tercer año fue el récord de chicos que llegamos a 110, a partir de ahí empezamos a hacer horario corrido, pero ya no hubo publicidad porque ya empezamos a gustar en el mercado y porque antes no había tantos jardines maternos y menos por esta zona. De ahí en más empezó a tomar una identidad y a manejarse de cierta manera. Así fue el inicio, en esa época éramos cinco docentes.

¿Actualmente cómo está conformado el cuerpo docente? y ¿Cómo están distribuidas las salas?

A la mañana están distribuidas en: lactarios, un año, sala de dos, sala de tres. Las auxiliares que son tres. En sala de dos hay dos docentes. Las que están a cargo de las salas son docentes y cada sala cuenta con auxiliares, ellas no son necesariamente docentes pero si están relacionadas con la educación de alguna manera, una si es maestra de grado, otra estudiante de psicopedagogía y otra de psicología. Una sola que esta por la tarde no estudio pero toda su trayectoria profesional la ha hecho en jardines maternos y también hay una maestra de música.

¿Cuántos niños están matriculados actualmente?

heee... creo que 86 tanto en turno mañana como tarde, prevaleciendo la mañana.

¿Cómo institución se han definido los objetivos de la misma, la visión y misión?

...nunca hicimos un proyecto institucional o PEI, digamos.... como que todo está en la mente, está implícito no está escrito pero si trabajamos...., hee a mí me ayudó mucho entrar a trabajar en el plano formal, en la educación formal porque si bien siempre se trabajó sobre la parte pedagógica... en lo que se hacía en las actividades, la convocatoria de padres, pero cuando yo entro a trabajar en el sistema educativo formal ahí aprendí herramientas para agarrarme, porque el jardín maternal no tenía una currícula. Ahora tomamos la de Córdoba que empieza a partir de los tres años pero para jardín maternal no hay nada aprobado, por eso cada jardín lo maneja a su manera es al libre albedrío. Si bien implícitamente eso estaba marcado, que todo lo que se hiciera debía tener un enfoque pedagógico de acuerdo a la cronología y trabajar de acuerdo a algunos autores agregándole la impronta de cada docente

que trabaja en la sala. Era como que había una retroalimentación con las docentes y conmigo. lo importante fue que tuvimos un grupo de docentes que en los inicios del jardín se pusieron la camiseta, entonces más que empleadas eran amigas que me ayudaban a encaminar a buscar el camino y orientándonos juntas, eran amistades de la universidad. por ejemplo el horario era todo un tema porque yo quería darle ese tinte pedagógico y los chicos llegaban a cualquier hora, entonces ahí surgió el primer problema de cómo organizar un bloque de trabajo y además brindar un servicio paralelo para el papa, asique sobre la marcha fuimos armando, con cosas que salieron y otras que no.... sobre todo el primer año, sobretodo yo que estaba en los dos turnos y tenía bastante trabajo porque también era maestra de sala y teníamos que llevar a cabo la parte de titularidad era hacer todo.

¿El jardín admite toda clase de alumnos o existe algún requisito?

Al estar trabajando para la provincia, eso me ha ayudado mucho a saber cómo trabajar y de qué trabajar porque el hecho no es recibir niños por recibir acá todo niño que se inscribe se le explica al papa que existen una serie de requisitos para matricular el niño, hay una serie de documentación, una planilla que firma el pediatra que es el QUZ, que es el que rige hoy en toda la provincia de Córdoba una declaración jurada, ósea que primero el niño debe contar con todo eso para poder ingresar, se cobra una matrícula también y al momento de ingreso y después hay una cuota dependiendo de la carga horaria que tenga el niño. Hay una cuota por tres horas y después se cobran las horas extras. en cuanto a niños con discapacidad al principio no los teníamos ni tampoco con integraciones, hasta que un día apareció un niño que lo detectamos dentro del jardín, las señoras de la mañana me dijeron que fuera a observar a un niño que tenía conductas que no coincidían con el resto y ahí se buscó ayuda porque no somos idóneos en todo, empezamos a buscar ayuda para hablar con los papas, porque lo que buscamos en el jardín es poder conversar con los padres tanto de lo bueno como de alguna problemática o cuestiones que uno observa en el aula y se lo comunicamos a los padres, pero para eso debemos estar seguras de lo que sucede. Nosotras como docentes no derivamos a nadie, sino que se le pide una consulta con el pediatra, en algunos casos los pediatras solicitan el informe de la docente a cargo, ese informe está siempre abalado por mí porque yo hago las observaciones, una vez que el pediatra toma conocimiento hace la derivación a un neurólogo o media y de ahí se trabaja con especialistas que le fueron brindando pautas a la docente de cómo trabajar, pero nunca ha venido una maestra integradora. Siempre se ha solucionado entre nosotras, pero se le aclara a los padres que si es necesario, porque es muy reciente lo de las maestras integradoras, se pone porque

el alumno necesita que le bajen las actividades y hacer adecuación curricular con una persona capacitada, idónea, ya sea un psicopedagogo o alguien que lo acompañe. Todo esto se plantea con el papa. Si ahora viene alguien que nos dice con anterioridad cual es la problemática del niño, se le pide informes para saber la situación en la que se encuentra para ver si el espacio y las actividades que se desarrollan le van a ser útil porque no es cuestión de venir y depositarlo acá. Por eso es necesario que los profesionales digan en tanto y cuanto eso sirve y plantear un plan de trabajo con gente que viene al jardín.

Tuvimos otro caso en donde el niño tenía problemas de dicción y de psicomotricidad entonces venia una chica una vez por semana al jardín a observarlo ya que ella lo trataba en el consultorio porque por ahí del consultorio al jardín cambia la realidad. Si esas son las condiciones para el trabajo no hay ningún problema de integración pero tiene que haber este tipo de condiciones para trabajar y eso se les plantea a los papas.

Entonces... podría decirse que ¿se trabaja desde lo interdisciplinario?

Si, en el jardín no hay un cuerpo interdisciplinario de profesionales pero si se detecta en el jardín alguna problemática se solicita de profesionales idóneos. si lo que se ha hecho es que si surgía alguna problemática generalizada como por ejemplo una sala en donde había problemas conductuales, creo que era de dos años que mordían pegaban y la verdad que era imposible trabajar en la sala, ahí contratamos a una psicopedagoga que no venía a ver a los niños sino que a brindar herramientas y técnicas para los docentes para poder trabajar con las conductas agresivas que presentaban los chicos como ir minimizando estos hechos para lograr una mejor convivencia. Todo eso trajo muy buenos resultados, por eso te digo que si es necesario el jardín puede hacer esto, o también problemáticas que surjan desde los padres también el jardín puede traer a alguien para hacer charlas. Una vez para el día dela familia los padres plantearon que estaban preocupados por la puesta de límites y vino una profesional que hablo sobre el tema.

¿Existe algún organigrama de la institución?

No, lo único que hay son las planificaciones que hacen las docentes año a año. Que también va en los cuadernos, a ver... **no hay organigrama** porque la municipalidad no lo exige, implícitamente los roles ya sabemos cómo son. **El pero debería surgir como una necesidad nuestra, tampoco yo una hice un pei porque yo tengo en claro cómo surge esto y donde queremos llegar...** al hacer un pei por lo general se debe contar con un plantel docente

que sea estable, porque a lo mejor a las docentes le surge otra cosa o tiene otra idea o trabajan distintos.... también por eso se nos dificulto armar un proyecto. Acá sabemos que las docentes pueden estar un año pero no se sabe si va a ser permanente porque todas las docentes aspiran a la provincia, eso es una dificultad que se nos planteó aparte de los tiempos. El armar un proyecto implica reunión, plantear objetivos comunes, fundamentar, bajar leyes.... porque yo lo tuve que hacer en el otro jardín donde trabajo porque la provincia también lo exige. Acá tratamos sobre todo estos últimos años es trabajar con la curricula de Córdoba y de bs as que ellos si tiene desde los 45 días hasta los tres años. Lo que se hace es trabajar con esta curricula y seleccionar los contenidos. Ahí se dice que tiene que dar cada sala, hasta donde hay que llegar pedagógicamente hablando. Estos son los dos ejes sobre los cuales se basa el jardín.

el organigrama es implícito también, somos tres como sociedad, yo encargada de la parte pedagógica y la titularidad, Leonardo figura en la Afip como titular pero la docente titular soy yo, marcela que esta por la mañana y de ahí vendrían las docentes y auxiliares.

¿Cuándo surge alguna problemática como es esta resuelta? y ¿A quién recurren las docentes?

Dependiendo la complicación y el tipo del problema. Si es de alguna problemática en cuanto a los niños o de la sala se dirigen a mí. Pero en realidad estamos todos, primero se habla con la docente de turno y si la problemática sigue se hacen actas porque a mí me gusta dejar todo planteado cuando son problemas más graves que van más allá del dialogo informal que se tiene con los padres. Cuando el dialogo que se da en la puerta no es suficiente y los mismos piden otro espacio para hablar, o los citamos nosotros a los padres. En el acta se asienta todo lo que se dice en esa reunión, lo que el padre plantea lo que nosotros respondemos. Los tres participamos de las reuniones, si es necesario también está la docente. depende el caso se puede buscar un especialista o no. también tenemos asesoramiento desde la parte legal y contable, al principio no teníamos nada de eso, y a medida que el jardín se fue agrandando con más empleados y más chicos tuvimos que ir incorporando personal y contratar otros servicios legales y contables.

¿Existe alguna `problemática que te gustaría resolver específicamente ya sea desde lo pedagógico o desde lo propiamente institucional?

Yo.... hee... no sé si es algo que yo veo o he visto y observado.... bueno primero desde lo institucional le busco la vuelta a esto de esta así.... como que hay dos problemas una desde lo institucional es el tema de que al tener todo el día abierto, yo quiero que lo pedagógico prevalece y los niños vienen a la siesta y es como que genera que el niño no engancha con el bloque de actividad, se pierde el hilo del trabajo o sea la necesidad de los padres de traerlo a ciertas horas nos limita a trabajar como queremos o como el jardín del perfil está acostumbrado o como se busca trabajar, entonces hay que apurar a la docente y todo eso, sobre todo a la tarde. también a la par de esto, en cuanto a los roles en el cual yo llevo la parte pedagógica y Leonardo la de mantenimiento, con el paso del tiempo el jardín se fue haciendo más grande y los roles se empezaron a correr, entonces por ahí es como que al principio era trabajar en conjunto y con Marcela trabajábamos en el mismo turno entonces las dos limpiábamos las dos acomodábamos y Leonardo nos venís a buscar cuando salíamos, después ella se pasó a la tarde y surgieron cosas en las particularidades de la vida de cada uno y se hace difícil complementar el rol de cada uno, y las cosas recaen más en uno que en el otro, y también la comunicación entre nosotros.

¿Los problemas de comunicación son entre ustedes tres solamente o también afecta a los demás integrantes del jardín?

No, también se traslada al resto, eso es lo que yo veo si me pongo desde afuera. Por ahí algunos conflictos o situaciones problemáticas dentro del jardín por fuera de lo que son los niños o los padres. Sería una radiografía de adentro. Entonces me parece que como somos tres por ahí uno dice una cosa y otro otra, y por ahí lo dije pero no me entendí y es como que hay un recelo tanto de un lado como para volver a llamar y para decir mira no te entendí y otra cosa es el otro que lo dio por hecho que lo entendió. Eso es lo que yo he visto. Sería mejor decir mira no tengo respuesta de este dueño voy a ver al otro, pero uno dice que el que está encargado es aquel.... yo opino no se habría que ver en el otro plano como los ven. yo creo que al ser tres la comunicación se dificulta porque si sus una sabes que todo recae en uno, o por ahí no hay esa triangulación que debería haber, pero ya te digo no es de mala voluntad decir yo no voy hablar, es también problemas que surge dentro de las instituciones más que es tan dinámico porque vamos y venimos pensamos en el material en la fiestita en que hay que abrir, etc. es tan dinámico que por ahí... también hay que ser realista y decir que los tres tenemos actividades por fuera del jardín. Al principio era dedicación full time al jardín marcela también pero tenía los chicos eran otra cosa, nuestras realidades también fueron cambiando, ella ahora se dedica a la costura y eso le dedica un montón de

tiempo y Leonardo tiene sus cosas, sus otras actividades porque esto tampoco es para vivir y yo desde que entre en la provincia. Yo veo que a veces algunos engranajes sino cerraron bien sobretodo en la comunicación es uno de los mayores inconvenientes creo yo. Siempre dije que era lo comunicación por falta de tiempo o lo diste por hecho que se entendió y no, el andar apurado por ahí decís lo hablo con uno el otro no...

¿Se realizan reuniones institucionales? ¿Cada cuánto?

Si, están programadas una vez por mes... pero bue... lo que pasa es que también para ver es como que organizar 14 0 13 personas que somos es como que se ha puesto un poco tedioso el tema porque pones un día y una no puede la otra puede... tratamos de que las reuniones sean una vez al mes pero bueno se hacen cuando la necesidad llama y si no ahora tratamos ... va he optado por definir algunas cuestiones para hacer más práctico y no estar más tiempo dentro de la instituciones trato de organizar los fines de semana cuando hay alguna evento o algo especial y vengo y digo tal turno hace esto y a la tarde entre ustedes hacemos esto, vamos agilizando algunas cuestiones , pero si las reuniones se hacen no te sé decir si cuatro cinco o seis veces al año pero se hacen. también se hacen reuniones e padres, ahora dicho sea el paso lo tenemos que organizar porque recién ahora estamos acomodados con el personal, es decir todo tiene su tiempo porque a la vez tenes que acomodar ciertas cuestiones hee porque no es que todo los niños empiezan igual entonces se espera para hacer la reunión de padres porque si bien hay un inicio de clases no es que esta la obligación de empezar ese día y acá los padres cuando tienen la necesidad vienen y pregunta directamente para que empiece hee y otra cosa que yo veo también por parte de las docentes o empleadas es como que el primer año o segundo vienen con mucho empeño con ganas de hacer cosas después entran como en bajada.... yo o noto que hay un montón de cosas que se hacían y se dejan de hacer pero no porque el jardín lo propuso sino por decantación porque uno veía muchas cosas, y bueno dejemos porque bueno dejemos de hacer esto porque no había ese interés personal, no digo que sea todo pero ese como que ya estamos cuatro años en el jardín y es como que nos aplacamos, entonces eso también que no se a qué se debe ese desinterés, eso es lo que me gustaría saber.... yo trato de venir traer como ideas o a veces hasta se ha propuesto en las reuniones chicas traigan.... y terminan haciendo todo lo que yo digo, nadie propone.

¿Cómo consideras que son las reuniones?

son chatas, yo lo que noto es que no hay propuestas, venimos a algo que esta preestablecido, nos, es como que bueno por lo general yo termino proponiendo y todos aceptan lo que yo digo, pero se les da la posibilidad ... chicas ustedes quieren hacer un taller, proponer algo nuevo, hacer una visita, nunca tuve respuesta por ejemplo desde el personal , de hacer algo novedoso, es como que se rutinisa, están esperando la orden, no toman iniciativa propia, y no porque acá no se pueda al contrario se ha incitado a que pongan su impronta siempre y cuando se pueda, y está bueno la ideas porque para eso se hacen las reuniones, y si hay un problema solucionarlo porque somos pares. Pero es notorio el hecho de ir cayendo y hasta algún punto poniéndose a la defensiva de todo, sea a lo mejor le dijiste te olvidaste de algo y salen con que no hay material etc., ese clima...o esperamos que pasen las cosas para después decirlo, eso es lo que veo desde lo personal. Por ahí se siente que están acá porque no tiene otra alternativa de trabajo en otro lado o por ahí me da la sensación de que es como que les gustaría estar en la provincia o en un privado y que no condice las expectativas de sueldo o de otro tipo de cosas, pero a mi modo de ver acá lo único que se le exige es la parte pedagógica, que yo siempre aspiro a que todo lo que uno puede aprender o capacitarse..... Otra cosa por ejemplo las capacitaciones no... no, yo ya capacitaciones tengo por deporte aparte a mí me exigen continuamente... hee yo si quisiera que todo el personal se capacite tendría que ponerlo obligatorio, si no logro la capacitación, terminamos siendo siempre las mismas una por una cosa otra por otra, y eso que han sido los sábados por ejemplo, es como que el poco interés viene también a porque hoy la docencia lamentándolo mucho tenes que estar ahornándote constantemente por los niños no son los mismos niños los de antes que los de ahora, por eso es importante los cursos y capacitaciones, por ejemplo primeros auxilios, el año pasado se organizó una el año pasado y terminaron yendo dos maestras nada mas y eso que era prácticamente gratis porque creo que las pagaba el jardín no recuerdo bien pero era como 100 pesos porque el resto lo ponía el jardín, es decir que se probó alternativas, pero ese desinterés.... esa es la palabra ese desinterés.

¿Cuál consideras que son las fortalezas y cuales debilidades de la institución?

Más allá de lo que yo digo y de todo eso a la vez hay una fortaleza en cuanto a un equipo, logramos trabajar en equipo, eso es una fortaleza porque no en todo lugar pasa, más allá que no surja de la parte colectiva a la hora de trabajar se logra eso, se logra lo que se propone. El resultado final se termina dando. después otra fortaleza es el acompañamiento de los padres, yo veo que de todos los años lo que se ha propuesto siempre ha obtenido el

reconocimiento tanto para los docentes como para la conducción, ese acompañamiento... y no hemos tenido grandes problemáticas, eso es algo que más allá de que somos exigentes en algunas cosas sobre todo porque trabajamos con niños por los descuidos, por eso las auxiliares, en comparación con otros jardines porque los padres mismos cuentan lo que pasa en otro lado. Otra fortaleza es que si bien nosotros es como que bueno llegada la hora lo toma uno o lo toma otro pero se hace cargo, siempre ha habido un pilar... uno o dos o los tres que responde. Tratamos de que sea los tres pero por ahí termina siendo uno por cuestiones de carácter o afinidad.

Las debilidades tiene que ver por ejempló con el cambio de docentes, y eso debilita en algún punto porque tenes que volver a hacer la escuela, darle el perfil, que te capte la idea de profesional que uno quiere tener, de acuerdo a lo que se quiere transmitir, a como quiere que sea el jardín entonces una de las debilidades es esa. Otra cosa que veo como debilidad es como esos engranajes que deben ir así (hace gesto con las manos) no funcionan, pero que veo que pasa en todos lados. Al ser doble turno y todo el día es como la comunicación es otra cosa que yo vería.... le he intentado buscar la vuelta por eso hice el grupo de whats up entonces esa comunicación sea más fluida para que si alguien no respondió llamen al segundo. es lo que yo quiero lograr... que alguno le va a recordar a otra persona, no es que no hay intencionalidad de no comunicar sino que es por el olvido, me pareció que ya te lo dije, o dar por hecho ciertas cosas que no están dichas.... y bueno el resto digamos también, por ahí otra debilidad es que trato de no caer en la rutina, porque acá hay niños que tenemos q viene desde los 45 días y se van a los tres años entonces no podes ofrecer año a año lo mismo, es por eso que necesito de las docentes que cambien ese desinterés, porque es como que tenemos que estar en constante movimiento renovando cosas, cambiando ideas y por ahí a nosotros se nos acaban las ideas, pero yo veo que si nosotros nos quedamos en esa agua mansa en ese rio tranquilo seguimos ofreciendo lo mismo y lamentablemente tenemos que atrapar al papa proponiendo algo nuevo, innovar constantemente. Particularmente te cuento lo que me ha pasado a la tarde con dos docentes nuevas, es como que hay una ayuda mutua, yo lo siento y ellas también, si bien me ven como directora también me ven como una compañera, me dicen, me recuerdan mira M podemos hacer esto o aquello, y ellas se acomodaron a un barco que ya venía y re biennnn!!! La verdad que demasiado bien y son chicas que ninguna de las dos tiene experiencia porque es su primer trabajo, entonces uno lo compara con chicas que hace cuatro o cinco años y que ya conocen el jardín es como que me faltaría un poco más de eso o a lo mejor es por su

carácter es eso lo que yo no sé, si son más tímidas que no dicen nada o proponer esto o no le va a gustar. ¿Qué pasa'? nose! yo a la mañana he intentado hacer con ellas algo así... pero dejo una nota y nose si la leen o no porque no hay contestación... aunque sea un ok algo...!! Desgano o porque no están cómodas o porque es lo que hay.... entonces eso es lo que por ahí habría que ver y si se podría tener estrategias y decir en que fallamos y también en que fallamos nosotros porque a mí me gusta hacer análisis y autocrítica de las cosas... ¿porque pasa esto? ¿Porque no se puede hablar?

Anexo V
Entrevistas a docentes

Entrevista Docente N°1

¿Cuál es tu título de grado? ¿En qué año lo obtuvo?

Mi título es profesorado de educación inicial me reciben el año 2013.

¿Cuánto tiempo hace que está trabajando en el jardín?

Este sería el quinto año que estoy en la institución

¿Su forma de trabajo concuerda con la que propone la institución? ¿Cómo se siente en cuanto a esto?

yo estuve trabajando en otros jardines anteriormente y la forma de trabajo me parece que es la adecuada, me parece bien que planifiquen las actividades, que tengan objetivos, contenidos, una fundamentación, todo eso me parece excelente cosa que en otros jardines no sucede o no lo veía.

¿Cómo llegaste a formar parte de la institución?

Yo deje mi curriculum y al mes me llamaron me hicieron unas entrevistas y quede. Estuve un tiempo a prueba y quede, les gusto mi forma de trabajar.

¿Qué sala tiene usted a cargo? ¿Ha e mantuvo dentro de la misma?

Al principio estuve dos años en sala de tres y este sería mi tercer año en la sala de lactario. Un nivel muy diferente en cuanto a la forma de trabajo. Si tengo que elegir prefiero las salas con niños más grandes como la sala de tres.

¿Cuándo surge alguna problemática ya sea con los niños o con la institucional a quien recurren?

Y... la dueña del jardín nos asesora pedagógicamente, o si tenemos algún problema a través del cuaderno de mensajes o por whats up, ella nos resuelve.... digamos que las ordenes son dadas, por ahí te tenes que adaptar a lo que ellos dicen. Las actividades de la sala van por cuenta de la docente, o sea como que cada docente tiene un poco de libertad para plantearlas de acuerdo a su forma, de elegir, de trabajar con lo que desee o le parezca según el grupo pero las actividades especiales es decir efemeris eso lo decide más María y

se plantean reuniones mensuales para plantear las actividades que se van a realizar en cada sala, como la fiesta de fin de año y eso que se decide en conjunto pero pesa más la opinión de ellos.

¿Cómo crees que es el clima de trabajo en la institución?

la verdad que creo que hay un buen clima de trabajo, sobre todo con mis compañeras, si tenemos algún problema entre nosotras lo hablamos, si surgen dudas en cuanto a las actividades en eso o hay problema, nos apoyamos mutuamente, pero en cuanto a los dueños no creo que podamos hablar de todo, hay algunos temas que me gustaría hablar, a veces por el miedo de uno por el que dirán hay temas que no se tocan y no te sentís con la libertad de hablar abiertamente no hay fluidez en todos los aspectos?

¿Cuáles son aquellos aspectos de la institución que cambiarías y cuales aquellos que no cambiarías?

Me gustaría plantear todo lo que pienso sin tener que pensar que van a decir y como lo van a tomar y que dejaría? me gusta la forma de trabajo que se maneja acá, yo tuve la experiencia de trabajar en otros jardines y acá me siento muy cómoda con la manera en la que trabajamos pedagógicamente. Eso es lo que dejaría.

¿Cómo es el tema de las capacitaciones?

Hee... el jardín proponen cursos pero no nos obligan, cada uno decide si lo quiere hacer o no. Es libre y depende de cada uno.

¿Se le ocurre alguna problematica en especial que le gustaría que se resuelva?

Por ahí el hecho de tener en cuenta de que las salas no dan en los espacio y tampoco las docente, por ejemplos yo soy sola y tengo siete bebe y por ahí no damos abasto con la cantidad de niños que ingresan, y bueno y despues cambiaria lo económico, que estamos en negro... me encantaría que fuera otra la situación.

Anexo VI
Entrevista Docente N°2

Me gustaría que me cuentes más o menos cuanto hace que te recibiste, cuál es tu título de grado, cuanto tiempo llevas trabajando en el jardín...?

Hee... bueno me recibí en el año 2013 en noviembre mi título es profesora en nivel inicial, ahora estoy haciendo un post título en Educación maternal y acá empecé un jueves 16 de marzo de este año. En salita de tres turnos mañana y a la tarde también estoy en sala de tres.

¿Estarías en los dos turnos trabajado, tanto mañana como tarde? y ¿qué diferencia encontrar entre los turnos?

Hee si, la verdad que si se nota bastante la diferencia, son dos dinámicas diferentes o sea tanto a nivel de personal como de los niños, a la mañana es más alborotados viene con más energía en cambio a la tarde el noto más tranquilo. A su vez también noto diferencia en la dinámica del jardín, a la tarde es más tranqui como que estamos más organizadas, a la mañana es mucho el personal pero son muchos más chicos entonces insisto con que es muy diferente. **Es como que es una misma institución pero con dos realidades diferente.**

En ambos turnos ¿cómo se resuelven los conflictos o determinadas problemáticas?

por suerte no he tenido grandes problemas o algo de eso, pero si por ahí mi referente es María de los ángeles y si me pasara algo lo consulto con ella, hasta ahora lo que le he consultado es el tema del comportamiento del grupo de la mañana que me tiene un poco preocupada porque se han mordido o se pegan, entonces las consultar rondan en la línea pedagógica en cómo abordar una problemática de ese género, pero por suerte todavía no ha surgido nada grave, a excepción de esto que por ahí los chico se muerden, se pegan y eso. A la mañana hay más energía y bueno quizá por eso surge esto.

¿Tenes experiencia en otro jardín?

Si he trabajado en otros maternal, ni bien me recibí en 2014 empecé a trabajar, siempre me sentí muy cómoda y hasta ahora las tres instituciones en las que estuve todos muy distintos hee algunos más caóticos, que faltaba una cabeza, organización. En el primero estuve muy cómoda muy tranquila pero bueno no me exigían demasiado y me pude apropiar un poco del jardín y poner mi impronta y bueno acá como que veo que existe una

organización, que hay alguien que marca cual es la función de cada persona dentro del jardín, tenemos mucho material también cuando he necesitado material me lo han comprado, y bueno eso ayuda a que pueda trabajar y que pueda desempeñar bien el rol digamos.

De acuerdo a tu experiencia y en comparación con esta, cual serían las cosas que considerarías fortalezas y debilidades?

Hee mira... hee lo que te dije en las otras instituciones las fortalezas era que me sentía muy bien pero me faltaba una guía pedagógica, me dejaba hacer mucho lo que quería, yo hacía como quería creo que lo que hice lo hice relativamente bien, hee en el otro jardín eran muy buenas y súper accesibles las dueñas si tenías que faltar o llegar tarde no tenían inconveniente, pero lo veía como acéfalo yo como que nadie tenía una función determinada ahí a todas atendíamos la puerta, todas éramos auxiliares docentes, como que no había roles definidos, y bueno acá si bien no hace mucho que estoy me siento muy cómoda y rescato mucho la organización que particularmente eso me estructura mucho yo como soy estructurada me gusta trabajar en la organización y bueno ya te dije es como que veo dos realidades distintas pero creo que es por el dinamismo que tiene la mañana y la tarde, a la tarde hay menos alumnos y es más fácil de contenerlos de que las auxiliares pueden apoyar un poco más, pero bueno Es otro en número de niños que se maneja, y a la mañana hay demasiados chicos y por ahí no se puede con todo. Estoy conforme y me gusta cómo se trabaja, me siento cómoda con mis compañeras y, me gusta que hay mucho material para explorar y eso lo valoro un montón porque en otros jardines no tenes fibrones o no hay hojas y eso interviene mucho en el trabajo.

¿Cómo te sentir en cuanto a la posibilidad de opinión dentro de la institución?

Hee.....me parece que hasta ahora cuando he querido algo ya te digo de repente he hablado de lo que quiero hacer me han dicho que sí que lo haga, a mí me gusta aceptar sugerencias, pregunto cuando me siento insegura con algún tema o actividad y bueno en ese sentido me siento contenida y creo que hay libertad de expresión. Hasta ahora lo que he querido hacer he podido realizarlo no me han dicho no hasta ahora digamos...

Las debilidades que veo son más con respecto a lo estructural o de infraestructura, me gustaría que haya más repisas para poder manejarme más libremente, porque para trabajar hago mucho desorden.

Anexo VII
Entrevista Docente N° 3

¿En qué año te recibiste, cuál es tu formación de grado y como llegaste a trabajar en la institución?

me recibí en el año 2010 trabajé primero en banda norte en otro jardín que lleve el curriculum y quede ese día y bueno después deje ese jardín y vine acá por una compañera en común que tenía en este jardín que me dijo que hacía falta seño y traje el curriculum y quede ese mismo día acá. Trabajé mañana y tarde durante dos años y después me case y empecé a trabajar medio día, a la mañana solamente, ahora **hace cinco años que estoy acá y si hay cosas que ya no me gustan más desde que empecé, la falta de comunicación, por ahí hay cosas que no te dicen, que no te comunican con tiempo o directamente ni te comunican y ni te enteras hee y por ahí hay cosas que no nos gustan que nos gustaría hablarlo más con ellos, hee es media cerrada la cosa.** El tema del jardín que las salas son reducidas, hay muchos niños y no se puede trabajar como se quiere o debe hee...

¿Cuándo surge alguna problemática a quien recurren de los socios?

Hee bueno yo recorro a Marcela primero es la que está a la mañana, supuestamente ella se comunica con el duelo Leonardo, y sino bueno con María, pero bueno con ella ya me paso que hubo problemas por mala comunicación porque por ahí entre ellos no se hablan o nos cómo es la cosa entonces surgen problemas con eso, pero bueno dentro de todo se recurre a ella. Primero Marcela y después María.

En cuanto a la organización de las actividades o lo pedagógico como se manejan?

hee somos dos docentes que estamos en la sala de dos, la verdad que es el primer año que trabajo con otra docente he tenido auxiliar pero no otra docente y que se yo... es raro, no había trabajado nunca así, son muchos chicos por ahí cuesta organizar los niños, si hacemos una planificación entre las dos, trabajamos en conjunto, algunas actividades las hacen ellas otras yo hee nos hemos dividido el grupo para hacer los trabajos de cada niño y bueno seguimos trabajando de acuerdo a las planificaciones y el día a día porque a veces los niños faltan mucho por ahí son pocos y después tenemos que volver a repetir el trabajo entonces hacemos otra cosa.

¿Cuáles son las expectativas en cuanto al trabajo o a la institución?

Bueno que se yo, lo que unos siempre quiere es poder desarrollar lo que uno estudio, trabajar con los niños, por ahí viendo que en un jardín maternal se complica que los nenes son muy chicos y se pasa a lo asistencial en algunos momentos porque duermen, comen, cambiar los pañales.

Es difícil por ahí plantear ciertas actividades, si bien con ellos (2 años) por ahí sí, un poco más se puede trabajar, si bien el periodo de atención es más corto, las actividades tiene que ser cortas, pero bueno también hay niños que duermes y eso, con los más chiquitos es muy complicado llevar esto a lo pedagógico, para mí se pasa más por lo asistencial, es muy poco lo que se puede hacer. A la mañana es diferente que ala tarde, a la mañana los niños viene muy temprano y duermen más tiempo cuando se despierta hay que cambiarlo y darle leche....

¿Se hacen reuniones de personal?

Esta perfecto que se hagan reuniones para comunicar lo que se va hacer, porque si no se entiende, pero lo mismo pasa porque en la reunión uno no habla pero después en la semana dejan las notas en el cuaderno y te enteras de algo que no se habló en reunión o te cambian...

¿En las reuniones se trabaja únicamente lo institucional?

Y sí...hee no cuando estamos todas es general lo personal se habla más en privado, algunas cosas te lo dicen, pero como de orden.

¿Cuál crees que son las debilidades y las fortalezas de la institución?

Debilidad me parece que hay muchos chicos en poco espacio, para mi tendría que haber más espacio si quieren más niños porque no puedes trabajar porque todo juntos se pelean. Y fortaleza.... que si bien dentro de todo tenemos la libertad de trabajo en cada sala de poner algo propio, dentro de todo te dan accesibilidad y trabajas otras cosas. Y bueno que se yo...sala de doses más lindo hay más cosas para hacer, en la sala de uno son tan chicos que no se puede trabajar entonces te sentís mas frustrada, por ahí los niños más grande pueden desarrollar más actividades.

Anexo VIII
Entrevista Auxilia N°1

¿Cuándo y cómo llegaste a formar parte de la institución?

Hee bueno yo hace cinco años que estoy trabajando como auxiliar en el jardín, lo que hago es servirle de apoyo o ayuda a la docente de sala con los niños. Yo me encargo de hacerlos dormir, el cambio de pañales, la comida y eso... Llegue a formar parte a partir de un currículum, lo deje un día y al siguiente me llamaron y acá estoy...(risas), yo cuando empecé estaba haciendo el profesorado de educación primaria y el año pasado me recibí. EN algún punto se conecta lo que hago con lo mío desde lo educativo.

¿Cómo crees que es el clima de trabajo dentro de la institución?

Hee....Bueno el clima de trabajo es agitado, desde que entramos hasta que salimos hay muchas cosas para hacer, no se para un momento... hee... la demanda de los chicos, al menos desde que estoy acá, me tocaron la sala de lactario y los de uno que son los más dependientes en el jardín por ahí los de tres no dependen tanto de uno como los más chiquitos. Mis compañeras de trabajo bien, nos llevamos bien, tenemos buena relación dentro y fuera del jardín y con los directivos tenemos a Marcela a la mañana con nosotros y a María no la vemos prácticamente porque está a la tarde y bueno Leonardo que a veces viene o llama por teléfono...

¿Y si surge algún problema a quien recurren en primer lugar?

Y en primer lugar a Marcela, en realidad también depende el caso, la necesidad o el problema que sea. Si son cuestiones quizá mas administrativas lo hablo con María o Leonardo por un mensaje o una llamada lo hablamos. **Casi no nos vemos por eso.**

¿De acuerdo a tu perspectiva quien está más a cargo de las actividades?

María nos da las cuestiones pedagógicas, yo no entraría en lo que sería planificaciones y esas cosas, si bien las entiendo pero ella se encarga de eso. Para lo que haya que hacer...se saben hacer reuniones una vez por me, ahora se están extendiendo un poco más. Ahí es donde se pautan ciertas cuestiones, básicamente María es quien dice: ¿les parece que hagamos esto?... y la mayoría acepta lo que se propone. También hay que destacar que uno no ofrece otra alternativa, acepta nada más y otras veces se nos deja la actividad prevista para hacer.... hee

¿Existen otros temas que no se hablen en las reuniones de personal que te interesaría que se discutan o se charlen?

Hee si, muy poco se habla de nuestros derechos, de nuestros sueldo principalmente o de nuestras prioridades, siempre son pedagógicas y cuando se tocan esos temas son a principio de año y no se vuelven hablar hasta fin de año y son cosas que quedan dando vueltas durante todo el año y el año es largo...y generan mal estar en uno que lo traslada por supuesto al trabajo. Hee... me parece que si bien uno acepta que esta acá, otras veces si tenes algún reclamo perciben del otro lado un rechazo o no se si enojo o lo que sea que se llame... entonces eso limita lo que cada una está pensando, porque si vamos a recibir una mala respuesta preferimos callarnos. En lo que me respecta yo he realizado mis reclamos y recibido mis respuestas, pero creo que nos pasa a todas no solo a mí. Porque la cuestión pedagógico se trabaja y todo también esta lo laboral.

¿Cuáles consideras que son las debilidades y las fortalezas del jardín como institución?

-heee, el tema del espacio, debido a la cantidad de niños que concurren a la institución, se exceden a los limites espaciales que tienen. heee si bien se han tratado de adaptar distintas salas, siempre falta espacio para algo. Otra cosa que tomaría como debilidad es el tema de hablarnos... no entre nosotras sino desde los directivos hacia nosotras, que se dirijan a quien correspondan. Lo que te digo es por ahí uno tiene una queja un reclamo, si bien son atendidas, me parece que hay cuestiones que no tiene que llegar al límite para ser resueltas, es decir si sabemos o por ahí tenemos una cuestión de organización que vemos que no anda bien que no funciona y que son cosas que se ven y que a veces uno lo hace evidente y aun así no se atienden. Son cosas que me parece que no tiene que ser resueltas a último momento.

y... en cuanto a las fortalezas creo que el grupo de trabajo, dentro de todo nos llevamos bien, nos entendemos, nos organizamos , no ayudamos y hace que funcione todo de manera organizada y que se puedan llevar a cabo los objetivos planteados.

¿Cómo te sentís trabajando en esta institución?

-heee, na bueno dentro de todo me siento bien, cómoda... he hay cuestiones que faltan o fallan y hacen que a uno lo lleven a situaciones límites y se sienta mal o desganado pero obviamente yo tengo mi título que es de primario y siempre voy a apuntar a buscar una

posición laborar dentro de lo que quiero ejercer que sería la primaria, pero bueno es un paso, una experiencia para ir conociendo instituciones y acercarme a la vida escolar.