

Pbro. Dr. Luis María Berthoud
Pbro. Lic. Alfredo F. López Morilla

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN, UN ATISBO DEL CRECIMIENTO ORGANIZATIVO



Universidad FASTA Ediciones.
Mar del Plata, Marzo 2013

2010 - 2016 Bicentenario de la Patria

**LA GESTION DE LA
COMUNICACIÓN, UN ATISBO DEL
CRECIMIENTO ORGANIZATIVO**

Pbro. Dr. Luis María Berthoud
Pbro. Lic. Alfredo F. López Morilla

**LA GESTION DE LA
COMUNICACIÓN, UN ATISBO DEL
CRECIMIENTO ORGANIZATIVO**

Universidad FASTA ediciones
Mar del Plata, Argentina. Marzo 2013
2010- 2016 Bicentenario de la Patria

Berthoud, Luis María

La gestión de la comunicación, un atisbo del crecimiento organizativo / Luis María Berthoud y Alfredo Lopez Morilla. - 1a ed. - Mar del Plata : Universidad FASTA, 2013.

E-Book.

ISBN 978-987-1312-53-5

1. Educación. 2. Gestion Escolar. I. Lopez Morilla, Alfredo II. Título CDD 371.2

Fecha de catalogación: 00/0/2013

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones incluidos en este ejemplar, incumbe exclusivamente a los autores.

© **Universidad FASTA Ediciones, 2013**

Diseño de tapa DG Fernanda Salerno

Editor responsable Lic. José Miguel Ravasi

✉ uluisma@gmail.com

1ª edición: marzo de 2013

Miembro de la Red de Editoriales Privadas de la
República Argentina, REUP



La gestion de la comunicación, un atisbo del crecimiento organizativo by Luis María Berthoud y Alfredo López Morilla is licensed under a Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported License.

Índice de Contenido

Acerca de los autores	6
Luis María Berthoud	6
Alfredo F. López Morilla.....	7
Introducción	9
Metodología y Tipo de investigación	11
Capítulo I. Gestión educativa estratégica: concepto y generalidades	14
a) Institución y Organización	14
b) Gestión Educativa: Definición y ciencias soportes	19
c) La gestión como proceso y no como estado.....	22
Paradigmas en la gestión de las instituciones	25
¿A que llamamos gestión educativa?	32
Capítulo II. La gestión de la comunicación	35
Importancia de la gestión de la comunicación	35
Las características de la comunicación.....	36
La gestión de la comunicación: medio de vínculo y compromiso institucional	38
Capítulo III. Comunicación: Concepto y generalidades	42
La comunicación: concepto	42
La comunicación en las instituciones	43
El proceso comunicacional.....	44
Barreras en la comunicación	47
Capítulo IV. Tipos de comunicación y Red comunicacional	49

Comunicación verbal y no verbal	49
Comunicación ascendente y descendente.....	50
Comunicación formal e informal: instrumentos	53
Red comunicacional	57
Capítulo V. Intencionalidad comunicacional	60
Intencionalidad comunicacional: características	60
Conocer qué se comunica.....	62
Para qué se comunica.....	64
Espacio y tiempo destinados a comunicar	65
Conclusión	72
Bibliografía Analítica	76

Acerca de los autores



Luis María Berthoud, sacerdote argentino, nació en Capital Federal (Buenos Aires-Argentina). En la ciudad de La Plata se recibió de Profesor en Filosofía y Ciencias de la Educación. Posteriormente, en Buenos Aires prosiguió sus estudios universitarios en la Universidad Católica Argentina, obteniendo el título de Profesor Universitario en Teología en la ciudad de Mar del Plata, donde reside actualmente. Prosiguió su formación superior recibiendo el grado de Licenciado en Gestión Educativa, por la Universidad C.A.E.C.E de Buenos Aires. En el 2009 obtuvo el Doctorado en Ciencias de la Educación por la Universidad de Cassino en Italia, defendiendo su tesis sobre el *Liderazgo directivo ante la implicancia institucional docente*, profundizando en el pensamiento de la española Catedrática Isabel Cantón Mayo.

Luis María Berthoud, se desempeñó profesionalmente en diversos niveles de enseñanza, ha sido el coordinador por tres años del Departamento de Formación en el establecimiento educativo FASTA de la ciudad donde reside actualmente. En cuanto a su desempeño docente, es titular de la cátedra de Liderazgo y Conducción de Equipos de trabajo, Historia de la Cultura en el centro educativo FASTA San Vicente de Paul, Teología, Derechos Humanos. En la misma ciudad de Mar del Plata también en la Universidad dicta varias cátedras tales como Ética y Deontología Profesional, Antropología Filosófica, Educación, Teología, entre otras.

Desde hace varios años ha integrado activamente la Sociedad Internacional Tomas de Aquino (S.I.T.A) en Mar del Plata, fue Presidente de la Asociación Internacional *Humanitas*

Argentina por tres años consecutivos, participó de congresos internacionales como el de *Paideia y Educación*, y actualmente tiene en edición dos libros suyos sobre Teología y de Gestión de la Calidad en Educación.



Alfredo F. López Morilla nació en San Juan (Argentina). En el Instituto del Profesorado Seminario Mayor San José de La Plata (Buenos Aires) recibió el título de Profesor en Filosofía y Ciencias de la Educación. Posteriormente en la provincia de San Juan prosiguió sus estudios universitarios obteniendo en

el 2009 el título de Licenciado en Gestión de Instituciones Educativas en la Universidad Católica de Cuyo, cuya tesis de investigación se basó en la identificación del equipo docente con la Institución Educativa en medio de una gestión estratégica.

Completó sus estudios teológicos en el Instituto del Seminario Mayor San José y recientemente fue ordenado sacerdote en la Arquidiócesis de La Plata, desempeñando actualmente su tarea sacerdotal como vicario parroquial de la Parroquia de Ntra. Sra. del Carmen y capellán del colegio del mismo nombre.

Alfredo F. López Morilla se desempeñó en diversos ámbitos de la enseñanza, principalmente como docente. Profesor de Ética y Catequesis en el Colegio Parroquial Santa Lucía (San Juan) por cinco años, a la vez que se desempeñaba como Administrador de dicho colegio.

En la ciudad de Mar del Plata (Buenos Aires) ejerció la docencia en el Colegio FASTA San Vicente de Paul en las cátedras de Moral Fundamental, Dogmática y Doctrina Social enmarcadas en la Formación Doctrinal. A su vez en el Colegio Gianelli dictando Catequesis en diversos cursos y Metodología de la Investigación. A nivel terciario, en el Colegio de Gestores de la Provincia de Buenos Aires en las cátedra de Liderazgo institucional.

Además de participar en la Asociación Internacional Humanitas Argentina, fue expositor invitado en el Congreso sobre Gestión educativa y desempeño regional cuyano en San Luis, organizado por la Universidad Católica de Cuyo

Introducción

Con la realización del presente libro, pretendemos iluminar la práctica reflexiva en la organización educativa fundamentalmente propiciada a través de la investigación-acción.

A fin de enfrentar la globalización, y alcanzar una mayor competitividad, en la actualidad podemos advertir la creciente importancia que ha tomado las adquisiciones y fusiones por parte de las instituciones a nivel mundial.

Las respectivas etapas procesuales del cambio implican una manera nueva de ser en el seno de las organizaciones ya sea en el pensar y como en el obrar tanto a niveles formales como en los informales.

De este mismo modo se hace presente la metamorfosis del capital humano, el cual "suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible..." (Robbins: 1996).

El término comunicación hunde sus raíces etimológicas en el latín *communis que* significa común. Este idioma y otros mantuvieron el significado de un término griego *Koinoonia* que significa a la vez comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

La comunicación organizacional es aquella que se aplica en las organizaciones, dándose naturalmente en cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia resulta imposible concebir una organización sin comunicación.

A partir de esta concepción, afirmamos que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández: 1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella..." Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización..."

Una característica sustantiva marca la radical importancia de la gestión de la comunicación en la organización y ella es que la comunicación se encuentra presente en toda actividad institucional y ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los agentes implicados en su cultura organizacional.

Para los directivos es imperioso pensar la urgencia una gestión de comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Lo esencial de la comunicación organizacional radica en que ella sirve a diversos fines como ser: dar a conocer con claridad y a todos los objetivos establecidos en la planeación para que se pueda desarrollar la estructura organizacional adecuada. Así mismo es también fundamental en la selección, evaluación y capacitación de los directivos para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación.

Lo central de considerar la urgencia de actuar sobre la comunicación organizacional es que con ella se puede determinar si se aproximan o se alejan de los objetivos y metas

institucionales propuestas las tareas y desempeños planificados y los mecanismos necesarios de ajuste para el cumplimiento de los fines institucionales propuestos a fin de convertirse las escuelas cada vez mas en verdaderas organizaciones que aprenden de su propia experiencia.

Dentro de los objetivos que nos propondremos en este tipo de trabajo, los cuales actuaran como ejes vertebrados para todo el desarrollo podemos destacar los siguientes.

- Comprender y definir objetivos de comunicación interna y externa de la institución;
- Planear, elaborar e implantar políticas de comunicación;
- Advertir la importancia de las políticas organizacionales para el crecimiento institucional;
- Despertar la creatividad para proporcionar interacción con el grupo interno y externo;
- Colaborar a desarrollar proyectos de comunicación de diferentes medidas;
- Incentivar tareas de gestión de la comunicación en miras a la calidad institucional.

Metodología y Tipo de investigación

La presente investigación es un estudio no experimental, descriptivo, ya que su preocupación radica en describir los elementos que conforman el modelo que aquí se presenta, al igual que las características presentes en la gestión de comunicación organizacional como medio fundamental del cambio en las organizaciones escolares, de modo que no se pretende llegar a emitir explicación o correlación alguna entre variables, sólo se observarán los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos sin la manipulación deliberada de las variables y dimensiones.

El tipo de información a obtener será de tipo cualitativo debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite, siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización (Hernández R.; Fernández C.; Baptista P: 1995).

El libro se estructura entre cinco capítulos, con sus respectivos subtítulos que secundan la temática central en cada uno de ellos.

En el primer capítulo analizaremos los prolegómenos de la gestión educativa, sus diferentes paradigmas y ámbitos donde la comunicación podrá hacer base real y sustentable.

En el segundo, destacaremos la importancia de la comunicación como el motor y potenciador de identificación institucional entre los agentes interactuantes de la cultura institucional.

El capítulo tercero lo centraremos a escudriñar el concepto real con el que comprenderemos la comunicación organizacional en este trabajo, profundizando en la importancia del proceso comunicacional y sus barreras posibles de ser encontradas en la tarea de la gestión de tal atrevimiento.

Así mismo en el cuatro capítulo nos dedicaremos a destacar los diferentes tipos y direcciones en las que fluye la comunicación en las instituciones, y la importancia de aprender a trabajar sobre la creación de redes comunicacionales.

En el último capítulo trataremos tanto la intencionalidad de la comunicación comprendiendo el qué y el para qué se comunica, como así también destacaremos lugares y tiempos para comunicar eficazmente en las instituciones.

Finalmente podremos acceder a la conclusión final que recoge las ideas fundamentales de todo lo tratado en este libro, animando a la reflexión y propuesta para la profundización de este tipo de actividad de gestión sobre la comunicación institucional.

A modo de corolario encontraremos la bibliografía analítica que sustenta lo que hemos pretendido tratar en esta obra. Cabe destacar que sobre la temática presente hay una amplia gama de publicaciones recientes y actualizadas, por lo que solo aquí hemos realizado la selección de alguna de ellas.

Capítulo I. Gestión educativa estratégica: concepto y generalidades

Para dar inicio a este capítulo, nos introduciremos paulatinamente en el estudio de la diferenciación de lo que constituye una Institución y lo que a diferencia compone la Organización. Corrientemente se confunden estos términos y se los emplea de modo igual. Si bien tienen su clara distinción, a su vez son correlativos ya que se implican e incluyen jerárquicamente en la comprensión de la actividad de la Gestión. A propósito de ella, nos dedicaremos luego a estudiar lo que en la generalidad de modo propedéutico es la Gestión Educativa y para ello analizaremos su definición y ciencias soportes. Finalmente en este capítulo trataremos de inducir la reflexión a la gestión como proceso y no como estado.

A fin de dar cumplimiento a tal cometido, y para introducirnos en la secuenciación temática que nos atañe a partir de ahora, debemos considerar de modo inicial, la distinción terminológica de los conceptos institución y organización, para poder entender el sentido con el cual los emplearemos a lo largo de nuestro trabajo.

a) Institución y Organización

Las instituciones son entidades que surgen para cumplir con una función pública, es decir surgen con la finalidad de satisfacer una necesidad de las personas. De acuerdo a ello, las instituciones brindan un servicio y, para que éstas funcionen, se las debe organizar.

La organización es el corazón de la institución, pero también son sistemas, modelos y personas que interactúan para lograr el objetivo institucional.

La organización integra entonces a todos los componentes de la acción educativa ordenándoles, para que

por medio de procesos pautados, se cumplan las metas institucionales. En este sentido es posible evocar a la autora Cantón Mayo, cuando afirma que la organización escolar es:

“...Las ciencia de la educación que estudia las teorías de la escuela desde la perspectiva de posibilitar adecuados procesos educativos mediante la disposición de sus elementos...” (Cantón Mayo, I. 2000: 100).

Es posible advertir que una misma institución, puede tener distintos tipos de organización. Por ejemplo: la institución universitaria tiene una organización por facultades, otras por departamentos, es decir franjas transversales que transitan todas las materias que conforman el diseño curricular de las distintas carreras.

De acuerdo a lo expuesto, podemos señalar una diferencia que establece Carriego entre los conceptos empleados recientemente, es decir los referidos a organización e institución:

“...La escuela es una organización atravesada por instituciones varias como son la familia, el trabajo, la religión, el salario...” (Carrigeo, C. 1999: 10).

En la actualidad, se acostumbra llamar instituciones educativas, a aquellas organizaciones que persiguen como finalidad delimitar procesos de educación, terminando dicha denominación, por asimilarse al concepto de organización educativa.

Lo descripto, se encuentra en el caso, por ejemplo, de los centros de formación profesional no universitarios, quienes así mismo, pueden tener departamentos, áreas o instancias de organización escolar, como ser capacitaciones, investigaciones, con el fin de lograr claras metas de la organización.

Para aseverar lo dicho, recurriremos al pensar de Cantón Mayo, cuando entre sus escritos enseña sobre la distinción de una organización:

“... Etimológicamente, la organización es un derivado de órgano y tiene su origen en el vocablo griego que significa: instrumento para obrar. En la forma latina *ordinatio* significa ordenación disposición ordenada de elementos [...] Una organización es un verdadero espacio ético en el que colaboran un grupo de personas que comparten su tiempo proponiéndose unas metas comunes y generando unos *ethos* que les otorga una diferenciada identidad...” (Cantón Mayo, I. 2004: 21).

De este modo las organizaciones pueden ser empresarias o sin fines de lucro. Las primeras son las que conllevan como objetivo el lucro, en cambio las segundas, son las que apuntan a producir modificaciones en las personas para mejorarlas. Estas instituciones pueden ser educativas, de prevención de salud, de auto ayuda, etc.

La gestión de Instituciones educativas, aparece hace 40 años aproximadamente.

En la actualidad, la persona que gestione, podrá percibir que si se compara instituciones A y B, a pesar de tener las mismas condiciones, unas poseen diverso rendimiento institucional en relación con la otra.

Ante tal percepción de la realidad, vale la pena cuestionarnos, si el motivo de dicha diferencia, se ha debido al modo de gestión desplegado.

La respuesta concluyente, al interrogante planteado, resulta ser afirmativa y ello es debido a que, el núcleo de esa diferencia, radica en el modo como se gestiona a la organización.

Para afirmar lo expuesto, es conveniente recurrir a la enseñanza de la autora Cantón Mayo, cuando expone sobre la organización:

“...Creemos que organización es un sistema complejo de recursos personales y materiales que se orientan a conseguir determinadas finalidades, objetivos o intereses, y que para ello ponen en marcha estructuras y relaciones dentro del sistema social amplio...” (Cantón Mayo, I. 2004: 25).

Sin embargo, es posible afirmar que lo novedoso, propuesto en la actualidad por la gestión educativa, también en tiempos pretéritos ya se hacía, aunque no de un modo sistémico y conciente, como se propone hoy, sino que por el contrario, se valía del sentido común, el cual primaba como uso corriente.

No es posible desacreditar el valor que éste ha tenido, en el ámbito de la educación, pues hasta el presente hemos sido educados bajo esa perspectiva, pero dado los actuales cambios sociales y sus demandas de profesionalismo, se torna necesario poder afianzar a dicho sentido común, a través de un conocimiento científico, para cumplir mejor su cometido.

En la actualidad, hablar de gestión de instituciones educativas, implica varias nociones a ser tenidas en cuenta, entre algunas de ellas y como prolegómeno de lo que trataremos más en profundidad en este capítulo, podemos señalar:

Estrategias de gestión: implica que es un conjunto de estrategias con visión prospectiva, es decir de creación de escenarios posibles futuros, para aplicar en concreto a la cultura organizacional.

Estrategias de intervención: hace referencia a la visión de la identidad deseada y a la remoción de obstáculos que imposibiliten tal concreción de identidad.

Transformación institucional: quiere decir, presentar propuestas de cambio de modelo. Gestionar no es lo mismo que dirigir, es identificar la misión institucional, como así también sus objetivos, e impulsar a todos los agentes intervinientes de la misión, hacia la consecución de tales fines institucionales.

Enfoque y criterio operacional de la calidad: hace referencia al “hacer” institucional.

Evaluación constante: ésta permite dar cuenta de los resultados, al considerar la importancia de los procesos. Ellos favorecen la evaluación de logros y a partir de allí, es posible replantear los cursos de acción.

De acuerdo a lo expuesto, el que gestione una organización como la escolar, debe promover, es decir ayudar, tanto al crecimiento principalmente personal como profesional de cada uno de sus docentes.

Lo expuesto recientemente encuentra su correlato de afirmación al exponer lo enseñado por la autora Cantón Mayo, cuando afirma sobre la organización escolar:

“...Por nuestra parte creemos que la organización escolar es un componente efectivo del proceso enseñanza–aprendizaje, constituyendo un marco general sistémico–ecológico en el que se desarrollan los procesos educativos sistemáticos y que en sí misma trasmite contenidos tanto explícitos como implícitos de enseñanza que es preciso conocer y modificar en una decidida actitud participativa, reflexiva, abierta y versátil al servicio de la sociedad que la sostiene...” (Cantón Mayo, I. 2004: 48).

Este gestor debe reunir determinadas condiciones para una buena labor como tal, entre ellas lograr un equilibrio respecto a la eficiencia institucional y la práctica reflexiva, como así también, visualizar oportunidades de intervención para alentar, promover, poner límites, estimular la tarea hacia las decisiones tomadas, con miras al cumplimiento de la misión

institucional, promoviendo la participación de todos, de tal modo que se advierta la necesidad de forjar una mayor identificación institucional.

Este es el cometido de una auténtica Gestión de instituciones, al ser planteada, por ejemplo, para trabajar “en y por proyectos” educativos. Será necesario que a continuación nos atrevamos a realizar un abordaje en particular, para conocer su significado y alcances.

b) Gestión Educativa: Definición y ciencias soportes

Para dar desarrollo a esta pericopa, debemos establecer la definición, es decir el sentido, que usaremos para referirnos a la Gestión Educativa y para ello nos valdremos del aporte formulado por Cantón Mayo, cuando en una de sus obras señala:

“...La mejora de la gestión de los centros educativos debe desempeñar un papel principal, entendiendo por gestión, en este caso, la conducción hacia el mayor rendimiento posible de las personas, recursos, procesos y resultados que en ellos se interrelacionan...” (Cantón Mayo, I. 2002: 15).

Referido a ella, nos parece oportuno evocar aquí lo que sostiene la autora Marabotto, cuando dice:

“...La gestión es una tecnología, la cual implica un paradigma multidisciplinario, donde el centro esté dado en aprender de la experiencia mediante la práctica reflexiva y sistemática, fomentando la evaluación constante de la gestión...” (Marabotto M. I. 1999: 4)

Tal gestión, indudablemente es una tecnología, lo que equivale a decir un procedimiento. Hay tecnologías, que pueden ser clasificadas como blandas y otras, en cambio como duras. Toda tecnología supone un fundamento científico y la evolución tecnológica, por su parte necesita de nuevas tecnologías.

La consabida gestión en las escuelas, implica enmarcar todas las tareas dentro del paradigma de las organizaciones que aprenden. Estas se caracterizan por potencializar sus tareas al considerar los aportes provenientes de toda la comunidad y de cada una de sus integrantes en particular.

Sobre esta cualidad distintiva, de las organizaciones que aprenden, la autora Cantón Mayo, afirma:

“...Las organizaciones que aprenden desarrollan un talento acumulativo que incorpora a la vez los talentos individuales y los de tipo colectivo...” (Cantón Mayo, I. 2004: 191).

Somos conscientes de que la introducción de innovaciones, generan siempre conflictos, pero gestionar significa asumirlos como aquellos que motorizan al desarrollo de las instituciones. Llegados a esta aseveración necesitamos comprender la naturaleza del conflicto y para ello nos serviremos de la autora Cantón Mayo, cuando escribe:

“...El análisis de cualquier conflicto implica la identificación de quién intenta cambiar algo, de qué se quiere cambiar y por qué. El cambio debe ser visto desde el proceso que implica y desde sus consecuencias. Aspectos motivantes para los que lo desean y amenazadores para los que se resisten...” (Cantón Mayo, I. 2000: 136).

Por su parte, quien gestione, deberá desempeñar dicha tarea con la mayor eficacia posible, poseyendo un cúmulo de competencias que, a modo de caja de herramientas, permita un adecuado desempeño institucional.

Dichas herramientas, son proporcionadas mediante aquellas disciplinas que estudian a las organizaciones humanas, las cuales iluminan acerca de su estructura y los procesos que en ellas se desarrollan y llevan a cabo.

Dado que la escuela es una organización humana, también se fundamenta, como toda organización, en determinadas ciencias sociales.

Para brindar su conocimiento y encontrar sustento a lo que ofrece, la gestión educativa encuentra también fundamento en el sustrato de otras ciencias auxiliares como son:

- Ciencias de la Educación.
- Psicología.
- Sociología.
- Antropología (cultural y filosófica).
- Ciencias de la administración.
- Ciencias Políticas.

No podemos pasar por alto, el valioso aporte que realizan otro tipo de ciencias filosóficas como lo son la: Filosofía de la Educación y Ética, para comprender los procesos de enseñar y aprender.

Lo expuesto hasta aquí sobre las ciencias que sustentan a la Gestión Educativa, resulta claro de entender, cuando evocamos lo enseñado por la autora Cantón Mayo:

“...Las aplicamos a la escuela como espacio organizable y organizado, para que se desarrollen en los procesos formativos específicos. Estamos fundamentando epistemológicamente la organización escolar, justificando que es una ciencia. Y la primera constatación es que se dedica al haz de los fenómenos sociales, que llamamos educación. Estamos situándola y analizándola como una de las llamadas Ciencias de la Educación...” (Cantón Mayo, I. 2000: 96).

c) La gestión como proceso y no como estado

La gestión, entendida como actualmente se presenta, es un proceso y no un estado. Para aseverar nuestro pensamiento, nos valdremos del aporte propiciado por la autora Cantón Mayo, quien nos ayudará a entender tal concepto del proceso:

“...Un proceso es cualquier actividad que se puede descomponer en previsión, realización y resultado. También lo es el conjunto de actividades procesuales concatenadas que añaden valor y sirven a una mejor educación del alumno y una mejor prestación de los servicios, tanto docentes como complementarios. En suma es el modo como se planifican, realizan y resuelven las actividades del centro que generan valor añadido...” (Cantón Mayo, I. 2000: 188).

La gestión como proceso implica pensar que nunca se termina, sino que más bien, es un renovarse permanentemente y por tanto permite visualizar cambios, debiendo la persona que gestiona, fijar objetivos y prioridades, organizar, motivar, comunicar, establecer estándares de desempeño y medición, permitiendo desarrollarse a sí mismo y a los miembros que integran su institución.

La gestión de las organizaciones, como la educativa, debe considerar su necesaria vinculación con la noción de cambio, y más que nada en los tiempos actuales, en los que asistimos a la contemplación de un ritmo vertiginoso de los mismos.

Para fundamentar lo afirmado, evocamos lo enseñado por Cantón Mayo, cuando respecto de los cambios institucionales enseña:

“... Del cambio depende de nuestra supervivencia. En las instituciones se produce evolución continua y cambios pero si las personas que dirigen la institución no promueven el

cambio, las crisis pueden acabar con ellas. Los cambios en las instituciones no se producen de manera violenta e imprevista y por eso se puede actuar cuando se ven los síntomas de deterioro o esclerotización de un centro educativo...” (Cantón Mayo, I. 2004: 195).

El gestor de instituciones educativas, en este sentido, debe ser capaz de visualizar la visión y la misión de la institución, convirtiéndose así en un agente facilitador para que los docentes, en el caso que estamos tratando, puedan percibir la necesidad de involucrarse en la tarea, forjando en ellos un sentido de identificación institucional.

Para gestionar hace falta poseer determinadas actitudes específicas básicas, como las relacionadas por ejemplo, con la paciencia o la tolerancia ante los tiempos requeridos frente a los procesos, ya que no todos los miembros intervinientes en una organización, poseen los mismos momentos para adaptarse y afrontar los nuevos cambios, reclamados por los procesos propuestos.

Para sostener la importancia del trabajo educativo, entendiendo la naturaleza del proceso, evocamos a la autora Cantón Mayo, cuando enseña:

“...Las organizaciones escolares han entrado tardíamente en la calidad, pero lo están haciendo centradas en la dinámica de los procesos, más que en la de los productos [...] Es decir entramos en la dinámica de la calidad. Los centros necesitan un cambio sostenido y un cambio radical para sobrevivir en tiempo de crisis, emulación y competitividad...” (Cantón Mayo, I. 2002: 209).

La clave para que el cambio sea posible, está en ir “con” las personas y no por “sobre” de ellas, sabiendo de antemano que habrá gente que se manifestará en contra, promoverá el rechazo a este cambio y quienes, a su vez no lo logren nunca, pero lo imprescindible es tener cuenta que, al

cambio, es decir a la innovación, se la debe gestionar, proyectar, concretar y evaluar.

Para referirnos a esta noción de la innovación como una característica de las organizaciones que aprenden, nos valdremos del pensar de la autora Cantón Mayo, cuando entre sus escritos afirma:

“...Los centros son organizaciones que aprenden y su actitud hacia las innovaciones y la forma en que el centro las ha vivido, resultan fundamentales para el inicio y el éxito de los procesos de mejora [...] Del deseo de mejora compartido y manifestado, debe pasarse a la evaluación diagnóstica, a la planificación, a la división en procesos y a la sistematización, para poder mostrar con evidencias el cambio y valor añadido que se consigue con la aplicación de la mejora...” (Cantón Mayo, I. 2002: 18).

Aparece así, la idea de la gestión como una cuestión dinámica. Esta concepción, además, trae aparejada la imagen material de ella como puente.

Al concebírsela de este modo, tal modo de gestión hace posible, el tránsito de un modelo de gestión a otro, como por ejemplo lo fue el paso del paradigma racional-burocrático al modelo renovado, en el cual advertimos la necesidad de repensar modos de concebir y vivir la institución, acentuando más el valor de la persona, la cual interactúa con sus equipos de trabajo, considerando los procesos que los involucran, los roles y las tareas a realizar, como así también el modo de comunicarse para lograr una mayor eficacia en el cumplimiento de la misión institucional.

El que gestione este tipo de instituciones, entonces, se debe caracterizar por la capacidad de identificar los objetivos y metas, acordes con lo pretendido por la institución.

Los objetivos hacen referencia a lo primero que se desea desarrollar y las metas, en cambio, a la cuantificación de lo que quiero hacer.

En síntesis, el que esté al frente de la gestión de una institución, como la educativa, debe identificarse por su condición de experto para organizar, liderar, establecer estándares de desempeño y evaluar él mismo, de modo constante.

Lo expuesto, justifica la afirmación de que es necesario aprender de la propia experiencia, saber trabajar en equipo y evaluar constantemente, para alcanzar incluso mejores estándares de perfeccionamiento propio.

Nuestro pensar queda aseverado al citar a la autora Cantón Mayo, cuando entre sus escritos enseña diciendo:

“...El perfeccionamiento es posible si nos sentimos lo suficientemente seguros como para enfrentarnos con la naturaleza de nuestros fallos y estudiarlos...” (Cantón Mayo, l. 2003: 293).

El que gestiona, con este cúmulo de características que estamos describiendo, se ubica en un nuevo modelo de conducción, al cual coincidiremos en llamar “renovado” o de Gestión Estratégica Educativa.

Paradigmas en la gestión de las instituciones

Sin lugar a dudas, hacemos mención de un nuevo paradigma de gestión, ya que anteriormente, estuvo en vigencia y por mucho tiempo, el “racional burocrático” o también llamado de Administración Escolar, propuesto a modo de ejemplo, por el alemán Max Weber.

Este último de los modelos mencionados, pone el acento en el aspecto racional de la función organizacional.

Recién entonces, al considerar tal racionalidad, tenemos una organización incipientemente burocrática.

Lo desarrollado hasta este momento se conjuga con el pensar de la autora Cantón Mayo, cuando afirma:

“...Para Max Weber la organización burocrática es la organización eficiente por excelencia. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación a los medios a los fines pretendidos...” (Cantón Mayo, I. 2000: 28).

La presente teoría de Weber, hace su irrupción en las coordenadas del tiempo histórico humano, hacia la década del 40, mientras que en la actualidad, entre las instituciones y con más razón en la escolar, se está estimando cada vez más la inculturación del otro modelo: “el renovado”.

En este nuevo modelo de gestión, aparece como derecho, un ámbito de autonomía institucional, propiciado ya por la Ley Nacional de Educación, contemplándose dentro de dicha legislación, nuevos espacios para la toma de decisiones, estimando que las mismas, surjan de modo conjunto, siendo compartidas y consensuadas, de acuerdo al marco de lo que sea posible y necesario consensuar. A este respecto, evocaremos un artículo de la Ley Nacional de Educación Argentina, el cual dice:

“...Tendrán derecho a prestar estos servicios: la Iglesia Católica, las confesiones religiosas inscriptas en el Registro Nacional de Cultos, las sociedades, cooperativas, organizaciones sociales, sindicatos, asociaciones, fundaciones y empresas con personería jurídica y las personas físicas. Estos agentes tendrán los siguientes derechos: formular planes y programas de estudio; aprobar el proyecto educativo institucional de acuerdo con su ideario y participar del planeamiento educativo...” (Ley Nacional de Educación, 2006, art.68 inc. a).

Analicemos a continuación, algunas de las características centrales de los distintos paradigmas de gestión mencionados, haciendo para ello, un paralelismo entre el Modelo Racional Burocrático o de Administración escolar con su contrario, el Modelo Renovado o de Gestión Estratégica.

El modelo de administración escolar, separa las acciones pedagógicas de las administrativas, concentrando estas últimas en el directivo. En este modelo racional burocrático, la institución es tenida en cuenta como la organización y el contexto se somete a las características de dicha institución, es decir que prácticamente no importa su contexto o, si llegaba a haber una cierta importancia, lo es en forma muy sesgada y relativa.

Esta administración rígida, normada por una marcada burocracia, es eficiente y asegura a la vez un funcionamiento regular y previsible no dejando lugar a innovaciones o acontecimientos imprevisibles.

Para aseverar lo expuesto, nos valdremos de lo señalado por la autora Cantón Mayo, cuando entre sus escritos señala sobre la previsibilidad de las tareas, en el modelo racional-burocrático:

“...La consecuencia deseada de la burocracia es la completa previsibilidad de los comportamientos de sus miembros. Si todos cumplen fielmente las normas y los reglamentos, será fácil conocer los causes de la actividad...” (Cantón Mayo, I. 2000: 29).

Los efectos de la falta de especificidad de las instituciones educativas, la estandarización reglamentaria, el control externo y formal, el desprecio de la cooperación, el bloqueo de la innovación y la visión trivial sobre el funcionamiento real del sistema educativo, disocian lo pedagógico de lo administrativo.

Por su lado, la gestión estratégica, pone de relieve la esencial importancia de lo pedagógico. La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo con el fortalecimiento de la cooperación profesional, integración de funciones de diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y, especialmente, la generación de nuevas competencias de alto nivel.

La administración escolar, tiene el objeto de racionalizar el trabajo con los principios funcionales de “subordinación y previsibilidad” de resultados. Tareas rutinarias jerárquicamente dependientes, simplificando una realidad de tipo muy compleja.

Para referirse a este tipo de gestión, la autora Cantón Mayo, señala el pensar de Weber diciendo que:

“...La burocracia es una organización que se caracteriza por una racional división del trabajo. Esta división del trabajo atiende a una racionalidad, que es la de la eficacia. Racionalidad que busca la consecución de los fines propuestos a través de los métodos adecuados...” (Cantón Mayo, I. 2000: 29).

Este modelo, desconoce diferencias entre la población estudiantil, demandas, necesidades y fortalezas—debilidades. La mencionada burocracia administrativa genera certidumbre por su regularidad, dando lugar a la rutina, por lo tanto a respuestas lentas, a una falta de autonomía y creatividad.

En cambio, la gestión estratégica educativa, busca alcanzar la capacidad de trabajo en redes y en equipo, sosteniendo la importancia de la colaboración de los miembros del sistema. Para lograr este desarrollo, el gestor deberá garantizar competencia profesional, generar proyectos compartidos, motivando la creatividad, participación activa, reflexión, flexibilidad, invención; además liderar, organizar y saber responder a las demandas y necesidades previamente diagnosticadas.

Por otra parte, en la administración escolar, la autoridad se encuentra en manos de quien tiene la potestad de controlar, concentrándose dicho poder solo en quien ocupa la cumbre de la organización.

Lo expuesto recientemente encuentra su aseveración al evocar el pensar de la autora Cantón Mayo, quien entre sus escritos indica el pensar de Weber:

“...Cada inferior debe estar bajo el control y supervisión de un superior. La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de la jerarquía. Estos escalones generan la estructura jerárquica...” (Cantón Mayo, I. 2000: 29).

A su vez, la fuente de información, de mando, de directivas, en este modelo, es generalmente verticalista, piramidal y jerarquizada, en donde también las decisiones son formalizadas. De acuerdo a ello, se debía cumplir determinadas funciones ya estandarizadas y para tal cometido, había que dividir procesos de trabajo en determinadas funciones ya establecidas.

Lo señalado recientemente, se fundamenta al citar nuevamente a la autora Cantón Mayo, la cual enseña que, para Weber:

“...La distribución de actividades y cargos se hace impersonalmente, o sea en términos de funciones. De ahí el carácter impersonal de la burocracia. El poder de cada individuo es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. También la obediencia es impersonal y se deriva del cargo que ocupa el jefe...” (Cantón Mayo, I. 2000: 29).

En este paradigma racional burocrático, se ejerce la autoridad a través de controles formales, generales e impersonales respecto del cumplimiento del reglamento. Lo expuesto, genera pérdida de identificación y de especificidad con referencia a lo educativo. Así desconoce las condiciones

particulares de enseñanza y las adaptaciones específicas desarrolladas para este entorno.

Según esta lógica, la figura del directivo se reduce a ser un simple administrador, quien controla el sistema para llevarlo al gran padre protector y asegurador, el cual es el estado.

Lo que recientemente acabamos de exponer, se justifica al ser corroborado con lo descrito por la autora Cantón Mayo, la cual enseña que para Max Weber:

“...Los miembros del cuerpo administrativo deben estar separados de los que tienen la propiedad de la producción. Los dirigentes no son necesariamente los dueños sino especialistas en administración...” (Cantón Mayo, I. 2000: 29).

Éste aparece como el único que decide lo que es necesario hacer, con referencia a lo que indique la norma o a lo que ésta sea.

Por su parte, la gestión estratégica, busca asesoramiento y orientación profesionalizantes. El perfeccionamiento, experimentación, diseños flexibles de investigación y sistemas de medición de calidad, orientan los aciertos y alienta a la continuidad de los esfuerzos, para conocer más a fondo lo que es en sí misma la realidad educativa y de este modo poder, concientizar a los docentes de la necesidad de formación en competencias, para lograr una auténtica profesionalización de las acciones educativas.

La administración escolar, presenta una cultura rígida donde los sujetos, objetos, recursos, estrategias y fines están poco articulados. Existen grandes faltas de comunicación, las cuales generan enormes esfuerzos individuales y estados de situación fragmentados en áreas o ciclos.

La gestión estratégica, se caracteriza por presentar una claridad en el conocimiento de metas, la orientación hacia los fines y la visión de futuro, las cuales superan las pocas informaciones de la lógica administrativista.

Podemos justificar esta característica de las organizaciones que aprenden (o las que trabajan con una gestión estratégica) con el pensar de la autora Cantón Mayo, al afirmar ella diciendo:

“...Una organización que aprende, transforma el flujo de información en un stock de conocimiento y, al mismo tiempo, difunde ésta a otros departamentos y estimula a la autoorganización sistemática de la información...” (Cantón Mayo, I. 2004: 186).

Las culturas organizacionales, de acuerdo a lo que hemos citado, son cohesionadas, en este nuevo paradigma, por una por una visión prospectiva institucional, es decir una concepción posible de la institución futura.

El fundamento de lo que acabamos de describir, se apoya en el pensar de la autora Cantón Mayo, quien evocando a Peter Senge, afirma sobre el nuevo paradigma de las organizaciones que aprenden diciendo:

“...Para este autor, este tipo de organización se basa en cinco disciplinas básicas: pensar en sistemas, capacidad personal, modelos mentales, construir una visión compartida y aprender en equipos...” (Cantón Mayo, I. 2004: 188).

En la administración escolar, un centro educativo ejecuta, implementa, cumple políticas educativas pero no las decide, diseña o las piensa. En este sentido, la institución educativa, administra enseñanza, ejecutando programas dados. Es en dicho modelo donde se inscribe la concepción de la figura del docente como un simple funcionario del estado.

En el interior de tal concepción modélica, nada se tiene que apreciar, ni menos aún, velar por las personas. Solo importan las tareas y para ello se decodifican los famosos manuales de procedimiento, en los cuales está todo normado, ya regulado y legislado.

Esta característica de la organización escolar, basada fuertemente en lo normativo, se conjuga con lo enseñado por la autora Cantón Mayo, la cual dice que para dicho modelo burocrático:

“...La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos racionales y legales, previamente establecidos por escrito. Es una organización basada en una especie de legislación propia...” (Cantón Mayo, I. 2000: 28).

Por su parte, el paradigma de gestión estratégica, impulsa procesos de cambio cultural y educativo para un futuro inmediato. Esta gestión, compromete a los gestores a ampliar sus competencias profesionales, a fin de originar proyectos de intervención para alcanzar una mayor calidad educativa. La importancia de la planificación, como estrategia de gobierno, está contenida en esta idea con miras a la obtención de la calidad total.

Sin lugar a equívocos, podemos afirmar que el paradigma renovado, es un modelo de gestión ordenado a procurar en todas las instancias, es decir tanto en la autorreflexión, como en la propia práctica, una mayor aproximación al concepto de calidad educativa posible.

Como conclusión de este apartado diremos que las ideas centrales se resumen en las siguientes consideraciones:

¿A que llamamos gestión educativa?

A la gestión educativa es posible comprenderla si la concebimos como una problemática de creciente importancia

pluridisciplinar, la cual es tenida en cuenta en ámbitos de investigación por su implicancia en la calidad educativa.

También podemos afirmar que la gestión educativa es actualmente poco analizada con metodologías rigurosas de carácter cuanti y cualitativas. No obstante ello, en el presente existen modos diversos de introducirse en su estudio, los cuales pueden ofrecer visiones contrapuestas y parciales. Junto a lo dicho, sostenemos que han aparecido modelos ajenos en su origen al campo de las Ciencias de la Educación, como el de gestión empresaria.

Si nos preguntásemos por los modos posibles para poder analizarla y comprenderla, diremos que se bifurcan varios senderos por los cuales poder transitar como ser el capacitarse para ejercer la gestión eficazmente y con carácter de profesión.

A su vez, otro modo esta dado en el hecho de investigar sobre la naturaleza de las practicas gestionales y la discusión de los modelos teóricos que la sustentan.

Lo expresado hasta aquí, implica la reflexión epistemológica acerca de la problemática de la gestión; los recortes que comprometen las metodologías de investigación y análisis y los supuestos que se aceptan al recurrir a otras disciplinas de fundamento como la sociología de las organizaciones, las disciplinas de la administración, la psicología del aprendizaje, la ética, etc.

Analizar el campo de la gestión educativa conlleva el desarrollo de competencias profesionales para la gestión, considerándola como problemática pluridisciplinaria en formación y junto a ello la investigación sobre las prácticas efectivas implicadas en el ejercicio profesional de tal modo de gestión.

Determinadas tareas básicas características de la función administrativa pueden verse implicadas en el acto de gestionar cualquier organización, y entre las muchas tareas podemos destacar las siguientes: fijar objetivos y prioridades; organizar; motivar y comunicar; establecer estándares de desempeño y medir; desarrollar a todos los miembros de la organización y a sí mismo.

Junto a estas descripciones, la tarea de la gestión educativa, a su vez reclama pensar en otras cuestiones como: analizar las encrucijadas, comprender las múltiples dimensiones que implica, encontrar caminos para la actuación (tipo de liderazgo que requiere, la delegación, etc); se debe comprender las oportunidades de intervención construyendo el consenso en las metas, como así también en el diseño curricular y en la generación de ambientes y estrategias para el aprendizaje, considerando como importante la evaluación de los mismos y el desempeño del docente.

A modo de corolario podemos decir que la gestión educativa implica pensar en un paradigma multidisciplinario, en donde la promoción de las innovaciones debe partir por considerar y asumir al conflicto como un componente natural del desarrollo institucional.

Este tipo de gestión educativa, la enmarcaremos dentro del paradigma de las organizaciones que aprenden, es decir que la clave radica en aprender de la experiencia, mediante una práctica reflexiva y una evaluación de la gestión realizada a través de un modo sistemático, apuntalando principalmente la cuestión de la comunicación como eje principal e incipiente de toda posible transformación institucional. Este tema será el cometido que nos interesará tratar en mayor profundidad en el capítulo que a continuación analizaremos.

Capítulo II. La gestión de la comunicación

En esta oportunidad trataremos de ordenar el estudio en torno a la comunicación a partir de una máxima que sostenemos firmemente y ella es que a comunicarnos en las instituciones: se aprende.

Desde esta concepción es que se justifican los tratamientos de los temas que aquí trataremos como ser la importancia de la gestión de la comunicación, las diferentes características que ella reviste y la sustantiva importancia de la comunicación como medio o canal idóneo de vínculo y compromiso institucional.

Importancia de la gestión de la comunicación

Juega un papel, altamente competente, el equipo de dirección, el cual va a propiciar los medios adecuados para comunicar. Los directores líderes asocian las acciones y las palabras.

Un axioma que resulta evidente, consiste en afirmar que, las acciones hablan más fuerte que las palabras. Las obras hablan más que muchos discursos complejos y/o eruditos que se puedan pronunciar (Scalan, B. 1978: 115).

Los docentes escucharán lo que la dirección tiene que decir con respecto a los cambios realizados y al lugar donde la organización escolar se dirige, pero estas palabras deben respaldarse con las acciones correspondientes.

Resulta muy importante la comunicación cara a cara. En la actualidad los empleados van teniendo nuevas expectativas del equipo de conducción. Los docentes asumen mucha mayor responsabilidad de sus propias carreras, sienten la necesidad de más información para tomar decisiones inteligentes en su carrera.

Las características de la comunicación

En cuanto a la forma de comunicarse en una organización educativa deseada, la gestión se debería centrar en la sinceridad, demostrando siempre que se está dispuesto a escuchar, pidiendo otros espacios cuando las circunstancias así lo requieran, manteniendo contacto visual con la persona a la cual estamos escuchando, demostrando interés, atendiendo más al fondo que a la forma, tratando de interpretar a aquellos que no tienen suficiente dominio del lenguaje (Sanz de la Tajada, L. 1994: 74).

Para conseguir una comunicación eficaz, han de afrontarse y resolverse dos problemas básicos, según Sanz de la Tajada:

Por una parte, definir e identificar a sus receptores, generalmente numerosos y heterogéneos, es una tarea que exige conocerlos individualmente y conocerlos en términos de sus características propias (perfil), que los diferencian de otros individuos a menudo muy próximos a ellos.

Por otro lado, diferenciar grupos de individuos de comportamiento, o actitudes y deseos, homogéneos o muy similares dentro de cada grupo y claramente diferentes de unos a otros, de cuya diferenciación dependerá notablemente, a menudo casi exclusivamente, el éxito de la comunicación institucional (Sanz de la Tajada, L. 1994: 80).

En el clásico esquema de comunicación, el código supone el empleo de cierto lenguaje, por lo que para conseguir una comunicación eficaz, se impone que el emisor adopte el código propio del receptor o aquel que más se aproxima, pero no al revés.

Sin embargo, es imposible pretender que el proceso resulte totalmente limpio y carente de interferencias.

A este respecto afirma Sanz de la Tajada, exponiendo:

“...Estas barreras a la comunicación están constituidas principalmente por elementos psicológicos: la percepción, el conocimiento, el rol y status, los sentimientos, los rasgos de la personalidad, y el negativismo...” (Sanz de la Tajada, L. 1994: 85)

Por parte de la conducción se debería hablar en forma amena, directa y concreta, con un lenguaje apropiado, ya que se sabe que es una valiosa herramienta para el éxito en las organizaciones, facilita la función del líder y trae resultados más satisfactorios y productivos en las interacciones.

Es de suma importancia, a su vez y por último, ser concedores de la implicancia de la comunicación administrativa, siendo esta área de vital relevancia en la tarea diaria.

La comunicación ha de ser desarrollada en forma continua y permanente ya que su ejercicio posibilitará el beneficio propio, de la organización y de sus miembros, responda ésta a una comunicación formal o informal, según el caso lo requiera estratégicamente.

Las relaciones entre personas que se comunican en un mismo ámbito laboral, demandan actitudes, sentimientos, habilidades y conductas diferentes.

Es menester, si fuera posible, hallar el punto de convergencia, por pequeño, imperceptible y errático que sea, con la finalidad de mejorar las relaciones laborales e interpersonales, cuyos resultados quizá no se cuantifiquen ni se exhiban en un estado financiero, pero han de contribuir significativamente en el logro de las metas organizacionales, y en la salud afectiva y emocional de quienes la integran (Irruzun, L. 2000: 55).

Una buena dosis de cordialidad y camaradería, conjuntamente con una buena comunicación en las relaciones laborales, es un excelente bálsamo y catalizador para el logro de los objetivos en medio de las difíciles y tensas jornadas que se experimentan en las organizaciones contemporáneas.

Para sostener lo afirmado, es necesario evocar lo que la autora Irurzun sostiene al respecto:

“... Toda la estructura organizativa de una institución no tiene otro sentido que favorecer la existencia y el desarrollo de los equipos de trabajo. Este factor está integrado por una multiplicidad de componentes, cuya acción sinérgica contribuye a que un programa/institución pueda alcanzar las metas, objetivos y acciones que se propone...” (Irurzun, L. 2000: 56).

Una gestión de la comunicación, propiciará la creación de un clima adecuado, para permitir conocer el horizonte hacia el cual se orienta la institución, es decir las metas.

Permitir a su vez, evitar el radio pasillo, quien distorsiona el auténtico contenido de la comunicación y hará que sus miembros (principalmente los equipos de trabajo) evalúen, consensuadamente, si sus acciones se alejan o se aproximan al cumplimiento del proyecto institucional (Irurzun, L. 2000: 58).

La gestión de la comunicación: medio de vínculo y compromiso institucional

La nueva gestión educativa debe incorporar una idea como un pilar fundamental: el carácter vinculante y comprometedor de la comunicación.

La reflexión sobre nuestras comunicaciones permite observar lo que los estudios del lenguaje han denominado el carácter vinculante de la comunicación. Además de transmitir

un mensaje el contenido, proposición e información, los actos de comunicación llevan adheridos compromisos que vinculan a los hablantes y a los oyentes.

El espacio, las prácticas y los roles de comunicación son aspectos que permiten u obstaculizan no sólo la circulación de informaciones sino principalmente el compromiso de los actores. La gestión educativa construye futuro a través una red de comunicaciones que, a su vez, se construye a sí misma. La acción comunicativa de la gestión formula, amplía y recrea el nuevo pacto educativo entre todos los actores, no sólo notificando sino consensuando, coordinando, responsabilizando por metas, roles y plazos (Pozner, P. 2000: 12).

Innovar, transformar el qué, para qué y cómo de las comunicaciones educativas es una tarea compleja en su diseño y ejecución.

Esta complejidad tiene su origen en la nueva forma de observar la comunicación que ha sido presentada por la autora Pozner como:

“...Dialogica y participativa, multicanal y multilinguaje, permanente, independiente y autoreferente, para coordinar estrategias y acciones, para fortalecer la integración, y para abrir y articular con la sociedad...” (Pozner, P. 2000: 20).

El aspecto dialógico y vinculante de la comunicación marca la primera dimensión: generación/recepción. Se hace necesario que los distintos actores educativos (profesores, directivos, inspectores) intercambien permanentemente los roles de hablantes y oyentes en toda situación comunicativa.

Ese intercambio, dice Pozner, es posible en la medida en que se amplía el margen de lo que es legítimamente comunicable y a la vez, de que se jerarquice lo pedagógico por

sobre lo administrativo en la comunicación (Pozner, P. 2000: 20).

El rediseño de la comunicación demandado por un paradigma estratégico en un marco referencial dialógico y vinculante, implica la generación de nuevos espacios presenciales de intercambio. La comunicación gestionada supone básicamente incrementar la cantidad y calidad de la participación en la comunicación.

Lo expuesto se afirma con el pensar de la autora Pozner, quien afirma que es necesario e importante:

“...Asignar nuevos roles activos a actores tradicionalmente ubicados en zonas marginales de la comunicación. Una transformación democrática e incluyente de la educación requiere la ampliación de quienes hablan y escuchan, de incluir a través de diferentes formas a los eventualmente afectados en la comunicación...” (Pozner, P. 2000: 20).

Una circular, una carta, una visita protocolar, un correo electrónico, no son, por sí solos, prácticas de comunicación efectivas.

Es necesario combinar prácticas presenciales con no presenciales, orales con escritas, visuales con auditivas, encuentros generales de los docentes de la provincia con reuniones ejecutivas de los equipos de gestores (Pozner, P. 2000: 21).

Las prácticas con las que debe estar equipada la gestión no sólo se diversifican en cuanto a los actores o los medios; también se diversifican en el estilo. Para afirmar lo dicho, recurrimos nuevamente a lo enseñado por la autora Pozner cuando afirma:

“...Usemos todos los recursos que la tecnología, el lenguaje y el arte nos otorgan para transmitir y recibir metas, valores, logros y bloqueos...” (Pozner, P. 2000: 22).

Llegados a la presente instancia, debemos considerar necesario adentrarnos más profundamente en el ser mismo de la comunicación, conociendo mejor cuales son sus descripciones y alcances más generales. Este y otros temas son los que presentaremos como instancia de estudio en el capítulo posterior.

Capítulo III. Comunicación: Concepto y generalidades

En el capítulo anterior hemos indicado que es posible aprender a comunicarse eficazmente en las organizaciones. Pero como el obrar sigue al ser, debemos tener en claro ahora lo que es la comunicación en sí misma.

Por este motivo es que en esta sección capitular nos remitiremos a esbozar el concepto de la comunicación que sostendremos en nuestro trabajo, la importancia de ella en las instituciones, el proceso comunicacional que de ésta se emplea para el logro de los metas propuestas y las barreras con las que pueden encontrarse las personas gestionen la comunicación institucional.

La comunicación: concepto

La comunicación entendida como el intercambio de información y transmisión de significados es el proceso fundamental en las organizaciones ya que, la realización de las tareas, sólo es posible mediante actos de comunicación y es el vehículo de intercambio entre la institución y su ambiente.

El fenómeno de la comunicación está presente en todas y cada una de las características que definen el concepto de cualquier organización:

Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos, la comunicación permite las relaciones entre los mismos.

Las organizaciones están orientadas hacia fines que se pretenden conseguir, estos fines han de ser conocidos por sus miembros para su cumplimiento.

La diferenciación de funciones exige la delimitación de las mismas comunicándolas.

La coordinación de las actividades de sus miembros exige proceso de comunicación.

La continuidad en el tiempo requiere la transmisión de los elementos que mantienen la identidad a través de un proceso de comunicación (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 18).

La comunicación en las instituciones

La eficiencia y moral de todas las personas que trabajan en la institución, desde los directivos hasta los docentes, dependen de la efectividad de la comunicación en la misma institución educativa.

Es primordial que las personas conozcan sus obligaciones y la forma en que hay que realizar el trabajo, además de comprender el porqué han de hacerlo, cómo lo hacen y cuál es el nivel de desempeño que se espera de cada una de ellas (Scalan, B. 1978: 225).

Si este fenómeno de la comunicación no se produce o se realiza de forma deficiente pueden darse problemas de motivación y producirse consecuentemente fenómenos no deseables como ausentismo, mal clima laboral, falta de compromiso, ineficiencia en la tarea docente, entre otros (Scalan, B. 1978: 226).

Tradicionalmente se entendía que la comunicación eficaz era aquella que conseguía hacerle llegar al docente el mensaje de la dirección. En la actualidad se entiende por comunicación efectiva la de “doble vía”, es decir aquella que busca el establecimiento y desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y el de los docentes (Scalan, B. 1978: 227).

Indudablemente el proceso comunicativo es de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización. Considérese los siguientes postulados:

- No es posible no comunicarse.
- En todo proceso comunicativo, hay un aspecto de contenido y un aspecto relacional que interpreta al primero y produce una metacomunicación.
- Existe una gran cantidad de tareas de la institución que requieren consenso y discusión colaborativa.
- La capacidad de una organización para mantener un modelo de actividad compleja y altamente independiente está limitada, en parte, por su capacidad de manejar la comunicación necesaria para la coordinación (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 32).

A partir de lo expuesto hasta aquí, estamos en condiciones de reafirmar que a la comunicación también hay que gestionarla.

Para sostener tal tipo de afirmación, resulta necesario evocar lo que, al referirse a la comunicación dentro de la escuela, sostiene Santos Guerra:

“...La comunicación no es algo que sucede mientras actuamos en la escuela, es la trama misma de la escuela. En un sentido real, la comunicación es la savia, el lado oscuro de la organización escolar...” (Santos Guerra, M. A. 1994: 93).

El proceso comunicacional

Debemos tener en cuenta para introducir a este apartado que ahora nos atañe que a pesar de las cualidades que puedan tener los comunicadores efectivos existen filtros que actúan en todo proceso comunicativo.

No hay que olvidar que los componentes del proceso de comunicación son seres humanos independientes con creencias propias, estilo personal, experiencias pasadas, etc.

Estos filtros juegan un papel enorme en crear su percepción de lo que se dijo o su significado en una comunicación.

Esta interpretación de la información determina la conducta del personal, no la información por sí misma. Y estos procesos ocurren a ambos lados de la conversación (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 60).

El fenómeno de la comunicación es un proceso de interacción complejo entre un emisor y un receptor en el que tanto el contexto social en el que se da esa comunicación, como sus dimensiones estructurales y funcionales son relevantes.

El mensaje tiene su origen en un emisor, que puede ser individual ó colectivo, con intención de comunicar algo. Para ello se necesita disponer de un código o sistema convencional que le permita estructurar esa información.

El mensaje se transmite por medio de un canal, vehículo que lo transporta desde el emisor hasta el receptor. El medio elegido para la transmisión tiene un papel determinante sobre el propio mensaje, por lo que resulta fundamental su elección.

El receptor capta las señales que serán decodificadas a partir de los datos disponibles en su fuente, repertorio y código (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 64).

Todo el proceso de comunicación tiene una serie de efectos, como son los cambios de comportamiento del receptor que ocurren como resultado de la transmisión del mensaje.

El episodio de comunicación queda cerrado con el proceso de retroalimentación o feed-back, mediante el cual el receptor responde al emisor. El emisor puede utilizar esta retroalimentación para modificar sus posteriores mensajes (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 48).

EMISOR	MENSAJE	CANAL	RECEPTOR
Marco de referencia (sistema de ideas y valores)	Código (o lenguaje)	Entrevista personal	Marco de referencia (sistema de ideas y valores)
Actitud (postura hacia)	Contenido (o mensaje)	Reunión en grupo	Actitud Rol o Posición (status en la relación)
Rol o Posición (status en la relación)	Tratamiento (o forma).	Conversación Carta Informe.	
Entorno sociocultural (Conocimientos, capacidad comunicativa).			Entorno sociocultural.

Hay una verdad en la comunicación a ser tenida en cuenta y ella es que siempre existirán las distorsiones que la afecten. Son estas distorsiones las que enturbian el mensaje, provocando su incompleta recepción o su total tergiversación.

Las distorsiones más recurrentes suelen centrarse en categorías tales como la polarización, filtro mental, lectura del pensamiento, personalización, evasión de control, razonamiento emocional y funcional (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 70).

Barreras en la comunicación

Respecto al proceso de comunicación interpersonal, pueden presentarse barreras que impiden la buena comunicación y distorsionan el mensaje, entre ellas podemos encontrar:

Perceptivas: cada persona tiene un esquema mental o sistema de información de la mente, único y diferente a todos los demás, basado en su formación y experiencia vivida.

Emocionales: por ejemplo el estado anímico de una persona se encuentra muy bajo puede hacerle insensible a cuanto se dice a su alrededor.

Semánticas: cada cultura de cada país, profesión o empresa desarrolla su propio lenguaje particular que facilita la comunicación dentro del grupo pero supone una barrera para los de fuera.

Transmisión en serie: la probabilidad de distorsión de un mensaje desde su origen, o idea que se pretendía transmitir, hasta su destino o idea final interpretada, será tanto más elevada cuantos más intermediarios haya.

El número 7 (± 2): otra limitación humana proviene de la capacidad de tratamiento de la información por la mente, esta se comporta como si tuviera 7 ± 2 (según la capacidad de la persona) registros de memoria volátil. De ahí que convenga no agrupar conceptos relacionados en un número mayor a esa cifra porque la mente no los puede considerar simultáneamente.

Ruidos: De los 40.000 impulsos por segundo que algunos científicos dicen le llegan a la persona, la atención solo se centra en unos pocos; pero cualquiera de ellos puede afectarla desviando así la atención e interfiriendo el mensaje. Se dice que las personas escuchan la mitad de lo que oyen,

entienden la mitad de lo que escuchan y recuerdan la mitad de lo que entienden (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 73).

A modo de colofón podemos decir que con lo expuesto hasta el presente, basta para conocer propedéuticamente lo que en sí misma es la comunicación y sus generalidades. En el capítulo siguiente nos dedicaremos, teniendo esta base como sustento, a tratar los diferentes tipos de comunicación y las redes institucionales que podemos advertir en una organización como la escolar.

Capítulo IV. Tipos de comunicación y Red comunicacional

Dado que es imposible no comunicarse, y que tal actividad no solo involucra a las realizadas de modo oral, debemos comprender los diferentes modos de comunicación existentes a tener en cuenta cuando se planifica una auténtica actividad de gestión sobre la comunicación de la institución.

Es por este motivo que en el capítulo que nos introduciremos ahora nos avocaremos tanto la comunicación verbal como la no verbal, las direcciones en las que ésta puede fluir en el seno de la institución como son la ascendente, descendente y la horizontal. Además trataremos de la comunicación en sus fases formal e informal, añadiéndole algunos de sus instrumentos más usuales y finalmente arribaremos al estudio de lo que implican las redes comunicacionales en la institución.

Comunicación verbal y no verbal

Un fenómeno importante que interviene en los procesos de comunicación es el relacionado con las interacciones que se producen en la comunicación interpersonal.

El significado de los mensajes no se transmite únicamente a través de elementos verbales, sino también mediante otros no verbales o en combinación con ellos (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 74).

La comunicación no verbal agrupa todos aquellos elementos de un mensaje que no son palabras. Dentro de la comunicación organizacional hay tres aspectos predominantes que influyen en el significado de los mensajes: la expresión facial, los fenómenos paralingüísticos relacionados con la voz

humana y los factores ambientales como el territorio, elementos físicos del lugar de trabajo, vestido, etc.

En muchas ocasiones estos elementos de la comunicación no verbal son más importantes que los contenidos expresados en palabras y ayudan a comprender los mensajes verbales (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 75).

El canal empleado condiciona la eficacia y exactitud de la comunicación descendente. Los estudios realizados demuestran la mayor eficacia de unos sobre otros, ordenándose jerárquicamente de la siguiente forma:

- Comunicación oral + Comunicación escrita.
- Comunicación oral exclusivamente.
- Comunicación escrita exclusivamente.
- Empleo del boletín.
- Comunicación mediante el rumor.

Una forma de comprobar y de asegurarse la eficacia y exactitud de la información transmitida es pidiendo feed-back al receptor (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 80).

Comunicación ascendente y descendente

La organización jerárquica de las organizaciones determina los principales canales de comunicación, así como la dirección de la información. La clasificación más frecuente establece la diferenciación entre comunicación vertical que a su vez puede ser ascendente o descendente, y comunicación horizontal.

Siguiendo el pensamiento de Meyers, éste dice que la comunicación vertical descendente es la que se establece entre un mando y sus subordinados (Telila Meyers, M. T. y

Meyers, G. E. 1983: 85). Los contenidos habituales hacen referencia a:

Instrucciones sobre las tareas, cómo llevar a cabo tareas específicas.

Justificación del trabajo: permite una mejor comprensión de la tarea y su relación con otras dentro de la organización.

Información sobre procedimientos y normas de la institución.

Retroalimentación o feed-back al docente sobre su rendimiento y ejecución.

Información para la implicación de las personas con los objetivos de la organización.

De acuerdo a lo antes dicho, podemos señalar que se intentan cubrir por tanto tres objetivos centrales como son:

Coordinación de las unidades para conseguir los objetivos.

Mantener informadas a las personas para que contribuyan a los fines de la institución educativa.

Motivar a las personas a través de una mayor comprensión y conocimiento de sus trabajos y de la institución.

Por otro lado, la comunicación vertical ascendente, tiene una serie de funciones principales:

Permite a los superiores determinar si los subordinados han recibido y comprendido los mensajes, lo que permite evaluar y corregir los sistemas de comunicación.

Proporciona retroalimentación sobre la comunicación descendente.

Con esta función la dirección puede obtener la información necesaria para evaluar y corregir sus objetivos, planes, sistemas o métodos. De este modo los docentes pueden expresar satisfacción o insatisfacción, quejas, formulación de sugerencias, etc.

Una buena comunicación ascendente proporciona a la dirección nuevas iniciativas acerca de procedimientos, objetivos de la institución y adaptabilidad frente a los cambios.

Es un canal formal para la participación de los docentes.

Reduce las presiones y tensiones emocionales, el poder comunicar con el superior los problemas o conflictos surgidos durante el trabajo o en el ámbito personal.

Contribuye al conocimiento de las necesidades y expectativas de las personas facilitando así su satisfacción.

Resulta claro evidenciar desde lo expuesto anteriormente, que la información que fluye en este sentido es:

Lo que la persona dice sobre sí misma, su desempeño y sus problemas.

Lo que se dice acerca de otras personas y sus problemas.

Sobre las prácticas y políticas de la institución.

Acerca de lo que es necesario hacer y cómo hacerlo.

Se debe considerar aquí también la llamada comunicación horizontal. La misma consiste en un intercambio

lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico, puede ser de tres tipos:

Entre compañeros de un mismo grupo de trabajo. La comunicación dentro del grupo hace posible la coordinación y la solución de problemas a la vez que sirve como soporte emocional. El grado de satisfacción en relación con la comunicación en general, es mayor en pequeños grupos de trabajo.

Entre miembros de distintas unidades. La comunicación entre unidades de trabajo o departamentos es esencial para la coordinación de actividades, solución de problemas y reducción de conflictos entre ellos. Este tipo de comunicación se encuentra fuertemente restringido en organizaciones burocratizadas, en las que la función de coordinación y resolución de conflictos depende de niveles superiores.

Entre línea y staff. En este caso, como en el de las relaciones interdepartamentales, el riesgo de que surja el conflicto es alto, sin embargo el tipo de mensajes que envían es más profesionalizado, y tiene mayor accesibilidad y participación en los canales de comunicación (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 90).

Comunicación formal e informal: instrumentos

En la institución se emplean diferentes modos de comunicarse, oral, escrito, formal o informal. No verbal, de soporte electrónico o audiovisual.

A su vez, para cada modo es posible emplear una gran variedad de medios. Algunos son apropiados únicamente para la comunicación descendente (pizarra, vídeo, etc.), otros como el buzón de sugerencias solo para la comunicación ascendente; la mayoría de ellos permite la comunicación en los dos sentidos (Scalan, B. 1978: 140).

El medio empleado en la comunicación dependerá de la naturaleza del mensaje que se quiera transmitir, del grado de precisión que se quiera asegurar a ese mensaje y del sentido (ascendente/descendente) de la comunicación.

La mayoría de los mensajes pueden ser transmitidos por diferentes medios, por ejemplo las normas de la institución pueden ser comunicadas verbalmente a la vez que exista una guía escrita donde aparezcan enunciadas.

Como regla general, los mensajes serán transmitidos con mayores garantías de éxito utilizando conjuntamente distintos métodos apropiados para tal fin (Scalan, B. 1978: 140).

Según el autor antes dicho, presenta un cuadro orientador donde insinúa el modo y medio apropiado de la comunicación según la dirección de la misma en un marco formal comunicativo destinado a una organización-empresa que podría ser aplicativo a cualquier organización como, por ejemplo, la educativa (Scalan, B. 1978: 189):

Modos de comunicación formal	Medios de comunicación	Dirección de la comunicación		
		Descendente	Ascendente	Lateral
ESCRITA	Impresos oficiales (actas)	X	X	X
	Informes (resoluciones)	X		
	Noticia por carta (circulares)	X	X	
	Organigrama	X		
	Tablón de anuncios (cartelera)	X		
	Manual de puestos (tareas)	X		X
	Buzón de sugerencias		X	
ORAL	Encuestas de actitudes		X	
	Reuniones representantes	X		X
	Reuniones departamentales Inter-departamentales	X	X	X
AUDIOVISUAL	Grupos de proyecto	X	X	X
	Diapositivas	X		
	Películas	X		
	Televisión/Vídeo	X		
	Emisora de empresa-radio	X		
ELECTRONICA	Transparencias	X		
	Correo Electrónico	X	X	X
NO VERBAL	Presente en cualquier vía de comunicación hablada			

La comunicación informal, por su lado, presenta una serie de inconvenientes ya que la misma puede derivar en malos entendidos cuando es requerida la precisión de lo comunicado.

Ahora bien, la comunicación formal no garantiza absolutamente la comunicación pero alcanza un grado de aproximación mayor.

Los canales de comunicación informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones.

Esta información que se genera y emite es de forma no oficial. Para referirse a esta comunicación, el autor Rogers, afirma diciendo que:

“...Se produce de forma espontánea, no esta controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella, y esta motivada por el propio interés del individuo...” (Rogers, E. 1980: 78).

La principal forma de comunicación informal es el rumor; este aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos que son de interés para los integrantes de la institución, se dice lo que se esta haciendo y los cambios que se producen y que se van a producir. A éstos, según el pensar del autor Lucas Martín, se los puede definir como:

“...Información vaga y confusa, que procede de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a una organización...” (Lucas Martín, A. 1997: 49).

Red comunicacional

El análisis de las redes de comunicación en las organizaciones se centra en los flujos de información que ocurren entre sujetos que son a la vez emisores y receptores, y trata de determinar subgrupos dentro del conjunto general de la institución, así como las funciones que las personas desempeñan dentro de las redes (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 49).

Desde el punto de vista de la organización, esto es necesario para conocer cómo estructurar los canales de comunicación en los grupos de trabajo. Facilita la toma de decisión respecto a cómo organizar estos grupos de modo que consigan sus objetivos con la máxima eficiencia, cómo incrementar o disminuir la posición del líder, cómo incrementar la satisfacción de los miembros de un equipo, etc.

Es oportuno para aseverar lo dicho recientemente evocar a la autora Pozner cuando al respecto señala que:

“...A través de la red de comunicaciones, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un nuevo sistema, orientado por una visión positiva y optimista del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa del conocimiento, la gestación y sostén del trabajo en equipo...” (Pozner, P. 2000: 10).

Las redes de comunicación pueden ser básicamente de dos tipos: centralizadas y descentralizadas (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 53).

En las redes centralizadas toda la información es canalizada hacia una persona, esta resuelve los problemas y distribuye las soluciones o información hacia los demás miembros de un grupo.

En las redes descentralizadas, toda la información disponible se transmite a todos los miembros del grupo, estos resuelven los problemas y procesan la información de forma independiente (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 55).

Los estudios de Bavelas, Shaw o Leavitt ponen de manifiesto la eficacia de las distintas estructuras de comunicación en los grupos, en la resolución de tareas, emergencia del liderazgo y en la satisfacción de sus miembros. Las conclusiones son las siguientes (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 49):

CENTRALIZADA	DESCENTRALIZADA
Es más fácil que emerja un líder, debido a la disponibilidad de información y consiguiente posibilidad de coordinar las actividades del grupo	Los grupos establecen una organización de trabajo de "Todos con todos", en la que todos los miembros reciben a información disponible
Los que ocupan las posiciones centrales están más satisfechos que los que ocupan lugares periféricos.	Los grupos de trabajo tienen una moral más alta y a personas se siente más satisfechas
Cuando la complejidad de la tarea es relativamente simple, la red centralizada es la más eficiente.	Si la tarea es compleja, las redes descentralizadas son más eficientes en tiempo y precisión. Además son menos vulnerables ante la saturación de información.

Consideramos suficientemente explayado este capítulo como para conocer los primeros destellos que produce el estudio de los diferentes tipos de comunicación y lo que son las redes comunicacionales.

A partir de aquí, podemos embarcarnos ahora en la tarea de ahondar en conocer la intencionalidad del acto de

comunicar y sobre ello nos dedicaremos en la sección capitular que presentaremos a continuación.

Capítulo V. Intencionalidad comunicacional

En este capítulo será clave que comprendamos uno de los secretos claves de toda actividad de gestión que se precie ordenarse hacia la calidad total.

Debemos por lo tanto desenmarañar la urdimbre interna de la intencionalidad comunicacional y conocer entonces las características de la misma, es decir que nos introduciremos tanto en el saber qué se comunica, para qué se lo hace, como así también recomendaremos como clave tener en cuenta el espacio y el tiempo destinados a la comunicación.

Intencionalidad comunicacional: características

En la realidad actual, en un mundo globalizado, la cuestión de la comunicación ha crecido a pasos agigantados, al punto que hay, inclusive, estudios de ciencias de la comunicación, en donde se propician técnicas para la comunicación.

Esas técnicas sirven para condicionar al otro (receptor) para que opine o piense lo que pretende el emisor abriendo camino a una intencionalidad comunicacional. Un paradigma de este tipo de técnicas es la empleada por el recurso televisivo, a través de la propaganda.

O también las técnicas sirven para comunicar mejor el contenido de lo que el emisor pretende enviar (Pozner, P. 2000:10).

Es esta autora quien señala, basándose en estudios sobre el lenguaje, de cinco tipos de intencionalidades que se dan entre hablantes y oyentes, en este caso directivos y docentes. Las mismas son: informar, dirigir, expresar estados de ánimo, asumir un compromiso, fundar o constituir (Pozner, P. 2000: 13).

Cualquiera de las situaciones precedentes encierra un compromiso comunicacional basado en una intención explícita o implícita, lo cual tiene como consecuencia una reorganización, asegura Pozner, de las relaciones sociales con un fin determinado. Por ejemplo, la autora expone diciendo al respecto:

“...El trabajo en equipo y toda forma de comunicación cara a cara requiere admitir actos expresivos: conocer y entender a las personas en su dimensión humana. En una perspectiva postburocrática, la asunción de un nuevo rol no es meramente una toma de posesión de un cargo, sino algo mucho más profundo: es un acto de compromiso con un proyecto, con una estrategia, con una visión...” (Pozner, P. 2000: 13).

Una ley que preside todos los problemas de comunicación en una organización, como puede ser la escuela, es tener en cuenta que informar es distinto que comunicar.

Cuando simplemente se informa algo al receptor, solamente lo que se está transmitiendo es el contenido. Cosa que resulta totalmente contraria a la idea de lo que es comunicar. Cuando alguien comunica, busca generar medios para que la comunicación sea captada como se desea (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 52).

En el tratamiento de la gestión de la comunicación, se puede advertir determinado número de barreras que obstaculizan la comunicación. Entre algunas de las barreras posibles, cabe hacer mención a:

- Pobre o nula disponibilidad física o hasta inclusive psíquica.
- No empatía.
- Sobreabundancia de información.
- Escasez de información.

Pero ante tal posibilidad de existencia de barreras, las formas para poder mejorar esa comunicación toma características tales como (Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. 1983: 55):

- Saber escuchar.
- Buena disposición.
- No interrupción.
- Escuchar acompañado del mirar.
- Atender al núcleo de la cuestión

Conocer qué se comunica

En este apartado, la autora Pozner presenta distintos tipos de comunicaciones según el contenido, expresándolos en un cuadro que se reproduce a continuación (Pozner, P. 2000: 13):

Datos: mediciones, afirmaciones, enunciados, informaciones objetivas.

Normativas: órdenes, permisos, derechos, obligaciones, contrato, metas de logro.

Compromisos personales: promesas, intenciones firmes, metas personales.

Constituciones: fundaciones, nueva situación, creaciones, tomas de posesión, nombramientos, despidos, delegaciones, sanciones.

Expresiones: disculpas, agradecimientos, estados de ánimo personales.

La comunicación recibe su relevancia en que ella misma diseña a la propia organización y, como asevera Pozner:

“...Hasta en las rutinas de comunicación más mecánicas se transmite una imagen de la organización: de lo que es relevante y de lo que es secundario...” (Pozner, P. 2000: 11).

Un sistema educativo que busca la transformación hacia la calidad y la equidad será demandado a transmitir y alimentar en sus comunicaciones esa dirección y sentido de la transformación.

A través de la comunicación se diseñan proyectos, se generan compromisos personales e institucionales, se abren nuevas formas alternativas de enseñar y de aprender. Los plazos y los roles adquieren funcionalidad en el marco de un proyecto más general.

La gestión adquiere gobernabilidad a través de activar compromisos con una visión compartida, de abrir futuro, de ampliar el horizonte y de ayudar a imaginar alternativas de acción en todos los actores del sistema y, también, en los actores del entorno de la educación como las familias, empresarios, actores sociales, cooperativas, entre otros de los posibles de ser nombrados (Pozner, P. 2000: 11).

La potencia y la capacidad de convocatoria de una visión estratégica se expresa en la comunicación extendida, interactiva y abierta. Así, se expresa la autora Pozner, cuando al respecto dice:

“...La legitimidad, credibilidad y gobernabilidad democrática ganada y concedida por la gestión educativa se basa en la amplitud, apertura e inclusividad de la red de comunicaciones diseñada para integrar y comprometer a todos los gestores educativos con los objetivos estratégicos de largo plazo...” (Pozner, P. 2000: 11).

Para qué se comunica

Para dar respuesta al interrogante recientemente planteado en el título, deberíamos citar a Peiró, cuando entre sus escritos afirma:

“...La comunicación no afecta directamente a la conducta de los individuos. Lo que suele ocurrir es que tiende a afectar la manera de organizar el sujeto su imagen del entorno y a través de esa organización afecta su comportamiento...” (Peiró, J. M 1983: 382).

En una revisión realizada por este autor sobre los efectos de la comunicación se extraen una serie de reglas generales acerca de la influencia de los mensajes sobre los destinatarios (Peiró, J. M 1983: 388):

1. La interpretación de los mensajes por parte del receptor suele seguir la vía de menor resistencia.
2. Los sujetos están más abiertos a aquellos mensajes que son consonantes con sus creencias y actitudes.
3. Los mensajes incongruentes con las creencias y actitudes existentes engendran más resistencia que los congruentes
4. En la medida en que los individuos valoran la consecución de determinadas necesidades, los mensajes que facilitan esa consecución son aceptados más fácilmente que los que no lo hacen.
5. Cuando cambia el medio ambiente la gente es más susceptible a aquellos mensajes que les ayudan a reestructurar ese nuevo ambiente.

Se desprende de lo anterior que el factor comunicación es uno de los, sino el más, importante en toda interacción humana. La comunicación sirve a cuatro funciones principales: el control, la motivación, la expresión emocional y la formación (Peiró, J. M 1983: 381).

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los docentes.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los profesores lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio.

Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular su rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones. Casi en todas las interacciones de comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones antedichas (Peiró, J. M 1983: 389).

Espacio y tiempo destinados a comunicar

El espacio adecuado como parte del buen clima institucional y el tiempo oportuno para comunicar algo, deben ser gestionados cuidadosamente por el equipo de conducción.

Tanto el espacio como el tiempo son medios para comunicar que estimulan a priori y predisponen positiva o negativamente al docente convocado a tal fin.

Para la autora Pozner, la reunión de trabajo ocupa un lugar privilegiado a considerar en la comunicación, ya que sobre ella dice que:

“...Es un espacio de comunicación apto para desarrollar la transformación de viejas culturas, utilizando nuevas prácticas y roles orientados a potenciar el trabajo en red, la colaboración, la argumentación y el compromiso para la acción coordinada...” (Pozner, P. 2000: 28).

Una reunión puede ser la expresión de diferentes prácticas comunicativas: consultas, encuentros, congresos o asesoramientos. Es el espacio por excelencia de comunicación directa, interactiva, de generación y recepción, donde se ponen en juego roles de cabeza visible, de difusor, de monitor-receptor, de movilizador, de decisor (Pozner, P. 2000: 28).

En el marco de la gestión educativa, las reuniones de trabajo están entre los espacios de comunicación más importantes a recuperar y transformar. Potencialmente están en condiciones de entretejer una red de intercambios personales e institucionales que constituya un insumo fundamental para el mejoramiento permanente.

La comunicación oral es el medio básico en la reunión. Por ello, la autora Pozner, afirma que:

“...Se debe tener en cuenta que las habilidades comunicativas, junto con las motivaciones, son los recursos más importantes de un grupo para conseguir sus objetivos. Sin perjuicio de esta predominancia, en la reunión de trabajo resulta eficiente complementar el mensaje oral con el mensaje escrito, el verbal con el visual...” (Pozner, P. 2000: 28).

Las reuniones de trabajo son espacios de comunicación formales, señala diciendo Pozner. Comprometen el espacio y el tiempo del equipo y, por lo tanto, deben ser simbolizados y demarcados con signos claros.

En primer lugar, el espacio de comunicación se constituye en la medida en que hablantes y oyentes estén liberados de lo que Habermas denomina las urgencias de la

acción. Para ello los participantes de una reunión deben tener la certeza de que no serán interrumpidos, desconcentrados, distraídos.

En segundo lugar, las reuniones exigen preparación. Al ser instancias trascendentes y de relevancia técnica y simbólica, las reuniones no pueden ser libradas al azar, sino que deben ser cuidadosamente preparadas y conducidas (Pozner, P. 2000: 27).

Definir el objetivo para qué se reúne el equipo es el primer paso. Para sostener lo afirmado, evocaremos el pensar de la autora Pozner quien al respecto enseña:

“...Antes de convocar a una reunión es conveniente plantearse si ella es realmente útil y si es reemplazable por otra modalidad de comunicación...” (Pozner, P. 2000: 27).

Diseñar una reunión es determinar los elementos básicos que condicionan el tipo de reunión a desarrollar, los estilos de convocatoria y las siguientes fases a llevar a cabo. En términos generales se puede esperar de una reunión, como se describió en otro apartado: transmitir o informar, recoger información, intercambiar o deliberar, estudio o puesta al día, asegurar la vida del equipo, red o institución, y para cada una de estas expectativas variará el estilo de reunión a realizar y sus características.

Una vez definidos los objetivos, es conveniente plasmarlos en un plan de trabajo o agenda, a fin de establecer un primer nivel de concreción de los mismos e ir definiendo un orden temático y tiempos necesarios para cada ítem (Pozner, P. 2000: 28).

La identificación del perfil de los participantes, dice Pozner, es importante para el desarrollo de la reunión y depende de los objetivos demarcados.

La consideración del número de participantes es un condicionante básico de la actividad a desarrollar, ya que la cantidad de participantes de la reunión incidirá en el tipo de dinámica comunicativa que se dará en la misma, en las posibilidades de expresión y participación de los asistentes, en el tipo de comunicación que será posible entablar entre ellos y el coordinador y en las técnicas que será necesario utilizar para lograr los objetivos (Pozner, P. 2000: 28).

El desarrollo de la reunión exige roles de líder, monitor, portavoz, cabeza visible. Esto es una responsabilidad del gestor, que debe incentivar a los participantes a expresarse, a sintetizar las ideas producidas y a ayudar al grupo a superar los bloqueos. Supone respetar las temáticas propuestas y coordinar los esfuerzos; debe, por tanto, estar referida a lo planificado pero ser lo suficientemente flexible como para aprovechar los emergentes y las creaciones grupales.

Para lograr un correcto desarrollo de la reunión, conviene esclarecer el ejercicio de diferentes roles de conducción de la reunión como los de coordinador, secretario y redactor. Sobre esta temática enseña la autora Pozner diciendo:

“...El coordinador o animador es quien tiene que facilitar la buena marcha de la reunión; debe buscar la unidad dentro de la diversidad y fomentar el consenso y la cohesión del equipo, proponiendo métodos y técnicas para el desarrollo productivo de ideas y del trabajo en común. Asegura el uso de un lenguaje común, evita el monopolio de la palabra, ayuda al grupo a progresar en su marcha, evitando las desviaciones y respetando los tiempos fijados...” (Pozner, P. 2000: 29).

Prosiguiendo un poco más adelante en sus enseñanzas afirma esta autora diciendo que el espacio de comunicación tiene un cierre formal. Este cierre debe ser claro y debe mostrar el compromiso adoptado en el encuentro.

Por este motivo es importante atender la fase de finalización. Si no se da importancia a este aspecto, reuniones productivas pueden ser vividas como fracasos debido al carácter desapercibido de su finalización. Comprende arribar a conclusiones y elaborar la fecha de una nueva reunión, a fin de mantener la conciencia sobre la colaboración para el trabajo colectivo.

De esta manera, la reunión seguirá existiendo más allá de la duración del encuentro físico entre sus participantes (Pozner, P. 2000: 29).

La conclusión de la reunión es un compromiso de acción logrado en la comunicación. Para la autora Pozner, supone:

“...Realizar una síntesis breve, ordenada y clara que pueda ser verificada por el grupo...” (Pozner, P. 2000: 29).

Además conviene analizar el comportamiento del grupo para tener en cuenta las satisfacciones e insatisfacciones que acompañan al resultado de la reunión; esto supone la realización de una evaluación con todos los integrantes.

“...La evaluación posterior del equipo organizador puede constituir otra fase de la reunión; está referida a la valoración de la reunión en relación con el cumplimiento de objetivos y resultados logrados, así como de los procesos grupales de participación, motivación y comunicación...” (Pozner, P. 2000: 29).

La decisión del lugar dónde realizar la reunión como del horario escolar o extraescolar, no es un elemento menor, ya que el espacio de trabajo incide en la atmósfera en que transcurrirá la reunión, como así también el horario utilizado para dicha actividad.

El lugar debe brindar un clima motivador y confortable; debe estar en buenas condiciones, no ofrecer interferencias y

cumplir con ciertas condiciones de accesibilidad, comodidad e intimidad.

Comprende también el mobiliario a utilizar, como los asientos, posibilitando su ubicación de diferentes maneras y la oportunidad de utilizar materiales auxiliares como retroproyector, pantallas, power point y, por lo tanto, disponer de suficiente espacio en el lugar para movilizar esos elementos (Pozner, P. 2000: 29).

Para referirse a la importancia de planificar la reunión, es importante recordar las palabras de esta autora cuando añade:

“...La convocatoria debe ser suficientemente motivadora, a la vez que clara, acerca de los objetivos, el lugar, la fecha, los otros participantes y tareas a desarrollar, cumpliendo también con ciertos requisitos de brevedad...” (Pozner, P. 2000: 28).

Dicha reunión debe realizarse con suficiente anticipación, aunque no demasiada, a fin de evitar que los participantes la olviden. Por este motivo Pozner recomienda considerar que la convocatoria anticipa una agenda. La notificación brinda seguridad cuando se envía, y de esta manera se despiertan expectativas.

Debido a ello, es imperioso tener en cuenta que anticipar la agenda conlleva un sentido de eficacia en el alcance de los objetivos propuestos.

En ella se juega buena parte del éxito de la reunión y se tiene que considerar que la consabida reunión comienza antes del encuentro físico entre los participantes (Pozner, P. 2000: 28).

El manejo del tiempo en la comunicación es muy importante. La reunión debe tener un tiempo de comienzo y uno de finalización, conocidos de antemano.

El esfuerzo de una comunicación recíproca, transparente y sincera pasa también por la síntesis de lo transmitido para dar lugar a una nueva tesis, fundamento del crecimiento comunicacional.

Conclusión

Con la realización del presente libro consideramos haber cumplido los objetivos que nos habíamos propuesto al inicio sobre el hecho de reflexionar no sólo teóricamente sobre la comunicación, sino que ella sirva como instancia movilizadora para el actuar práctico, es por ello que habíamos querido partir desde un paradigma personalista de la investigación-acción.

La importancia de la gestión sobre la comunicación como hemos visto, está siendo cada vez más reconocida por las organizaciones, por ello es que se torna imperiosa la necesidad de contar con profesionales bien formados en estas áreas volviéndose imprescindible forjar este tipo de conocimiento para el logro de los resultados esperados y el cumplimiento de los objetivos planificados.

Trabajar sobre la comunicación institucional es un aspecto complejo del proceso de cambio organizacional y que a su vez está compuesto por diversos elementos que conjuntamente forman una imagen de la institución que le ayuda a proyectarse tanto dentro como fuera de la empresa.

En los tiempos presentes podemos afirmar que la comunicación institucional pasa a ser ahora parte estratégica del desarrollo; ahora ya no es suficiente que los valores existan, sino que es esencial que se detecten como tales por parte del emisor, y que de manera eficaz y certera se transmitan y sean visibles ante las demás personas.

A partir del surgimiento de la comunicación institucional, se puede advertir un cambio en el esquema tradicional de comunicación dado que ya no se busca una simple transmisión de un mensaje que sea persuasivo en donde se muestre al consumidor las bondades de un producto y que éste responda inmediatamente. En la actualidad se

pretende propiciar cada vez más el involucramiento directo del público y de las personas que actúan en la cultura de la institución, en donde haya un flujo de participación constante y que así, la imagen de la organización demuestre exactamente todo lo que ella misma es y puede llegar a ser aun.

Este escenario advertido y analizado se sustenta con lo observado en el mundo actual de las relaciones grupales ya que es más complejo puesto que el hombre vive en un estado de mayor individualidad y soledad, ya sea en el ámbito de sus relaciones sociales como en el de las laborales.

Es así que de los años 80 en adelante, se comenzó a hablar más de comunicación institucional que de relaciones públicas. La génesis de tal tipo de cambio surgió de la necesidad de ampliar los objetivos de “relación” por los de comunicación, ampliándolos al campo del estudio de las redes internas, sus canales formales e informales, las formas de interactuar de los grupos en la institución, la composición de las redes externas, la conformación de sus canales de comunicación, las señales y signos que conforman su cultura organizacional.

De este modo es que podemos abreviar en la definición planteada por la autora Iris Morera Justo, en la cual ella considera a la comunicación institucional como “un sistema coordinador entre la Institución y sus públicos, que actúa a fin de facilitar la realización de los objetivos de los mismos y, a través de ello, al desarrollo de la sociedad...” (Morera Justo, I. y Padrón, C. 1993: 37).

Resulta innegable que la comunicación institucional, como capacidad y proceso, tiene un rol central en la superación de tensiones y la explicitación de las antinomias en la organización.

Desde la perspectiva epistemológica de la complejidad, lo institucional puede ser pensado como un fértil campo de problemáticas con atravesamientos múltiples.

Desde esta concepción se puede pensar en un campo organizacional institucional, como un ámbito donde los sucesos humanos ocurren y dónde la comunicación adquiere relevancia en las tramas de relaciones diversas.

Lo expresado se asevera al recordar lo que al respecto sostiene el autor Bisquert cuando expresa: “la comunicación organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional...” (Bisquert, A. 2003: 4).

A ciencia cierta, podemos advertir que el cambio de milenio resulta ser coincidente con una revalorización de la importancia de la comunicación estratégica en la gestión de las organizaciones.

Lo expresado se produce desde el entendimiento de que la sustentabilidad y solidez de una organización reside en la seriedad y el modo como desarrolla una actividad de gestión efectiva, considerando como ápice central la reformulación de su comunicación institucional custodiando la percepción de una responsable participación dentro de la sociedad a la que pertenecen.

En este contexto, la gestión profesional de la comunicación institucional se transforma en una herramienta estratégica y sus actores son agentes protagónicos de cambio.

Nos parece oportuno recordar aquí lo manifestado por el autor Soria cuando al respecto de la comunicación institucional dice que se configura: “como una mediación entre la institución y las personas a los que se destina el mensaje. El trabajo de la comunicación está entrecruzado, es decir, se mueve en el escenario de una concertación de intereses de públicos diferentes: el público interno de la institución; la propia institución; y los públicos externos que serán, de acuerdo con la naturaleza de la institución, más o menos fragmentados: potenciales clientes, anunciantes, patrocinadores, organismos públicos, creadores de opinión, medios de comunicación, inversores, legisladores, organismos profesionales...” (Soria, 2004:216).

Esperamos que el tratamiento de la temática que motivo la escritura del presente libro colabore a los fines de irradiar luminosidad sobre la ardua tarea de “aprender a aprender”, es decir de trabajar eficazmente para convertir las organizaciones escolares en verdaderas comunidades de aprendizajes que desde la propia experiencia se atrevan a caminar paulatinamente a un ámbito de calidad total, considerando a las personas como el capital de mayor envergadura a custodiar y promover para que la comunicación institucional alcance realmente los objetivos y metas institucionales propuestas.

Bibliografía Analítica

- Alhama Belamaric, R. Alonso Arrastía, F. Cuevas Cañisares, R. (2001): Perfeccionamiento empresarial: Realidades y Retos, La Habana, Ciencias Sociales.
- Aristóteles (1995): Política, I, 2, y III, 5, México, Fce.
- Aristóteles (1989): De anima, II, 2, Traducción: Tomás Calvo Martínez, Madrid, Gredos.
- Banda, A. (2002): Gestión educativa, clima institucional y participación, en www.educaweb.com, Barcelona.
- Bartoli, A., (1992): Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, España, Paidós Ibérica.
- Berlo, D. (1979): El Proceso de Comunicación, Buenos Aires, Ateneo.
- Bisquert, A. (2003): La comunicación organizacional en situaciones de crisis, México, Razón y palabra, ISSN 1605-4806, N°. 32, 2003.
- Cantón Mayo, I. (2000): Las organizaciones escolares: Hacia nuevos modelos, Bs. As, Fundec.
- Cantón Mayo, I. (2004): La calidad en los centros docentes del siglo XXI, Madrid, La Muralla.
- Cantón Mayo, I. (2002): Mejora de la Calidad Educativa en Castilla y León: Una Innovación en Marcha, España, Junta de Castilla y León. Conserjería de Educación.
- Cantón Mayo, I. (2004): Intervención Organizativa en la Sociedad del Conocimiento, Granada, Grupo Editorial Universitario.
- Cantón Mayo, I. (2003): La Formación del Profesorado Universitario, Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

- Cantón Mayo, I. (2002): Educación Inclusiva, Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Cantón Mayo, I. (2001): La Implantación de la Calidad en los Centros Educativos, Madrid, CCS.
- Carriego, C. (2002), Mediación Pedagógica, Modulo 1, Bs. As, Fundec.
- Cebrían, M. y Sánchez, R. (2000): Nuevas tecnologías aplicadas a las didácticas especiales, Madrid, Pirámide.
- Chiavenato I. (1999): Administración de recursos humanos, México DF, Mc Graw-Hill Interamericana.
- Churo, M. (2001): Teoría de las organizaciones. Chile, Mc. Graw Hill.
- Covey, S. (1997): Liderazgo centrado en principios, México, Paidós Mexicana S.A.
- Davenport T. O. (2000), Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas, España, Gestión 2000.
- De Miguel, Mario, Madrid, Vitorino y otros. "Evaluación para la calidad de los Institutos de educación secundaria". Ed. Escuela Española. Madrid. 2002.
- De Titto, R, Ciancio, R, Mesyngier, L., "La Escuela exigida". Ed. TEMAS. Buenos Aires.1999.
- Delors, J. (1996): La Educación Encierra un Tesoro. Unesco.
- Díaz Méndez, D. A. (2004): Entre la necesidad y la ética, ¿el compromiso docente en crisis?, México, Ides.
- Dirección De Educación De Gestión Privada, (2003): Recuperando la mirada pedagógica: Los profesionales de la institución educativa -inspectores, directivos y docentes- como sujetos de aprendizaje y enseñanza, Bs. As., Diegep.

- Documento Cepal-Unesco, (1992): Educación y conocimiento, eje de la transformación con calidad, Madrid, Santillana-Unesco.
- Duhalt, K. (1978): Técnicas de la comunicación administrativa, México, Uam.
- Eco, U. (1992): Como se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura, España, Gedisa.
- Ferguson, M. (1980): La conspiración de acuario, Barcelona, Kairós.
- Fernandez, C. (1999): La comunicación en las organizaciones, México, Trillas.
- Fiske, J., (1982): Introducción al estudio de la comunicación, Colombia, Norma.
- Frigerio G, Poggi. M y otros (1993): La institución Educativa. Cara y Ceca. Bs. As, Troquel. Gaziel, Haim, Warnet, Marc y Cantón Mayo, Isabel, "La calidad de los centros docentes del siglo XXI", Ed. La Muralla, Madrid, 2000.
- García, M. y Llorens, S. (2003): ¿Influyen los obstáculos laborales en el malestar docente?, VIII Jornades de Foment de la Investigació en ciències Humanes i Socials. Universitat Jaume I. Castellón, citado en Salanova, M., Llorens, S. y Garcia, M. ¿Por qué se están quemando los profesores?, Madrid, Revista Prevención, Trabajo y Salud, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Nº 28.
- Garcia y Urrea (1997): Análisis de la gestión de comunicación organizacional en empresas del sector privado del área metropolitana de Caracas, Venezuela, Comunicación Social Ucab.
- Gorrochotegui, A. (1997): Manual de liderazgo para directivos escolares, Madrid, Muralla.

- Gibson, J. Ivancevich, J. y Donnely, Y. (1984): Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso, México, McGraw-Hill Interamericana.
- Granato, M., Taulamet, M., Lafont, E. (1992): El juego en el proceso de aprendizaje, Bs. As, Humanitas.
- Hernández R., Fernández C., Baptista P. (1995): Metodología de la investigación, México, Mc.Graw Hill.
- Irurzun, L. (2000): Evaluación educativa orientada a la calidad, Bs. As, Fundec.
- Katz y Kahn (1990): Psicología social de las organizaciones, México, Nama.
- Koontz y Weihrich (1996): Administración una perspectiva global, México, Mc Graw Hill.
- Kreps, G. L. (1995): La comunicación en las organizaciones, España, Addison-Wesley Iberoamericana.
- Llach, J. (1999): Educación para todos, Bs. As, Iera.
- López Ruperez (1994): La gestión de la calidad en Educación, Madrid, La Muralla.
- Lucas Martín, A. (1997): La comunicación en las empresas y en las organizaciones, Barcelona, Bosch.
- Magni S. R (2000): Rol del docente en el tercer milenio, en www.educar.org/articulos/roldocente.asp
- Marabotto, M. (1999): Gestión institucional, Bs. As, Fundec.
- Mascareñas, J. (1993): Manual de fusiones y adquisiciones de empresas, España, Mc Graw Hill.
- Medina, W. (1999): Manual de administración de recursos humanos, UCAB.

- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (2006): Ley Nacional de Educación. Ley 26.206, Buenos Aires.
- Ministerio De Educación De Canarias (2006) ¿Qué evaluar de los centros educativos?, Canarias, Instituto Canario de Evaluación y Calidad Educativa.
- Ministerio De Educación De Guatemala (2005): Nuevo modelo de gestión de los recursos educativos. Lineamientos de Política Educativa. Documentos Técnicos, Guatemala, Ministerio de Educación.
- Mizala, A. y Romaguera, P. (2002): Evaluación del desempeño docente e incentivos en la educación chilena, Chile, Cuadernos de Economía, vol.39, no.118.
- Morera Justo, I. y Padrón, C. (1993): La comunicación para el cambio en las organizaciones, Buenos Aires, Caeci.
- Muñoz Adánez, A. (1994): Métodos creativos para organizaciones, Madrid, Eudema.
- Nieves, Freddy E. (1997): Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay, Estado de Aragua, Revista Paradigma, Venezuela, Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Upel), Instituto Pedagógico de Maracay. Vol. XVIII. N°2.
- Padrón, M. (2001): Los valores como moduladores de la satisfacción y el compromiso en la intervención social, Madrid, Revista interuniversitaria de psicología de la educación, nº 6.
- Pasquali A. (1978): Comprender la comunicación, España, Monte Avila Editores.
- Pérez De Maldonado, I. y otros (2006): Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional, Revista Investigación y Postgrado, año/vol. 21, N° 002, Caracas, Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- Peiro, J. M. (1983): Psicología de la Organización, Madrid, Uned.
- Pozner, P. (2000): Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, Bs. As-Unesco, IIPE.
- Prigogine, I. (1997): El fin de las certidumbres, Chile, Andrés Bello.
- Robbins, S. (1996): Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica, México, Prentice Hall.
- Rogers, E. (1980): La comunicación en las organizaciones, México, McGraw-Hill.
- Romero, C. (1996): El gerente global, Revista Gerente mes Octubre, Venezuela.
- Romero Luna, F. J. (2006): ¿Hasta dónde debe llegar el compromiso como docente?, Revista Graffylia. Nº 6, España, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de La Rioja.
- Santos Guerra, M. A. (1994): Entre bastidores, el lado oscuro de la organización escolar, Málaga, Aljibe.
- Sanz De La Tajada, L. A. (1994): Integración de la identidad y la imagen de la empresa, Madrid, Esic.
- Scalan, Burt K. (1978): Principios de la dirección y conducta organizacional, México, Limusa.
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2002): La evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo, Revista de Prevención, Trabajo y Salud. Nº 20, Madrid.
- Schmidt, W., Tannenbaum, R y otros. (2006): Harvard Bussines Review: Negociación y resolución de conflictos, Madrid, Visionnet.
- Senge P. (1990): La quinta disciplina, Buenos Aires, Granica.

- Shein, E. H. y Bennis, W. G. (1995): Personal and organizational change through group methods, New York, Wiley.
- Shein, E., Salk, J. y otros (1991): Fusiones y adquisiciones culturales y Organizativas, España, Centro de estudio de las Organizaciones.
- Simon, H. (1993): La comunicación. Lecturas de teoría de la organización, Madrid, Map.
- Soria, C. (2004): Los nudos éticos de la comunicación institucional. En Bel, J.I. (Ed.), Comunicar para crear valor, Pamplona, Eunsa.
- Sotelo Enríquez, C. (2001): Introducción a la Comunicación Institucional, Barcelona, Ariel.
- Sulbarán, J. (2002): El rol de la gerencia en los procesos de cambio, Revista de Economía. N° 14. Venezuela, Universidad de los Andes. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.
- Telila Meyers, M. T. y Meyers, G. E. (1983): Administración mediante la comunicación, México, Mc Grau-Hill.
- Urquijo, J. I. (1996): Teoría de las relaciones industriales, Caracas, Ex Libris.
- Vargas, H. J. (2000): Impacto de las tendencias políticas y sociales en la formación del capital humano con nivel de postgrado en ciencias organizacionales y administrativas, Revista digital Contexto Educativo. Web site: <http://contextoeducativo.com.ar/2000/11/nota-03.htm>
- Varona Madrid, F. (1993): Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional, en Revista Dia-Logos de la comunicación No. 35, Lima, Felafacs.

- Weinert, Ansfried B. (1985): Manual de Psicología de la Organización, Barcelona, Herder.



Con la realización del presente libro, pretendemos iluminar la práctica reflexiva en la organización educativa fundamentalmente propiciada a través de la investigación-acción.

A fin de enfrentar la globalización, y alcanzar una mayor competitividad, en la actualidad podemos advertir la creciente importancia que ha tomado las adquisiciones y fusiones por parte de las instituciones a nivel mundial.

Las respectivas etapas procesuales del cambio implican una manera nueva de ser en el seno de las organizaciones ya sea en el pensar y como en el obrar tanto a niveles formales como en los informales.