

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE GRADUADOS**



**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA ORGANIZACIÓN  
ESCOLAR Y SUS IMPLICANCIAS EN EL PROCESO DE  
GESTIÓN EDUCATIVA**

Tesis presentada por:

**Giannina Bustamante Oliva**

**Para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de  
la Educación**

**Lima - Perú**

**2007**

**PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO**



# ÍNDICE

## LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y SUS IMPLICANCIAS EN EL PROCESO DE GESTIÓN EDUCATIVA

<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
<b><u>PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO</u></b>	20
<b>Capítulo I: GESTIÓN EDUCATIVA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR</b>	21
<b>1.1 La gestión educativa</b>	22
1.1.1 Significado del término gestión educativa	22
1.1.2 Diferencias entre gestión y administración	28
1.1.3 Concepciones de Gestión Educativa en América Latina	32
1.1.3.1 La administración eficiente	33
1.1.3.2 La administración eficaz	34
1.1.3.3 La administración efectiva	34
1.1.3.4 La administración relevante	35
1.1.4 Enfoques de Gestión Educativa	36
1.1.4.1 Enfoque normativo	36
1.1.4.2 Enfoque prospectivo	37
1.1.4.3 Enfoque estratégico	37
1.1.4.4 Enfoque estratégico-situacional	38
1.1.4.5 Enfoque de calidad total	39
1.1.4.6 Enfoque de reingeniería	39
1.1.4.7 Enfoque comunicacional	41
1.1.5 Aportes tomados de la administración a la gestión educativa	41

<b>1.2 La Organización Escolar</b>	<b>51</b>
1.2.1 Significado del vocablo organización	51
1.2.2. Formas de entender la organización escolar	52
1.2.2.1 La organización escolar como saber teórico	52
1.2.2.2 La organización escolar como saber científico	53
1.2.2.3 La organización escolar como saber técnico	53
1.2.2.4 La organización escolar como saber artístico	53
1.2.3 Aportes de las teorías organizacionales a la organización escolar	54
1.2.3.1 El modelo burocrático clásico	55
1.2.3.2 Teorías organizativas del management	57
a) La organización científica del trabajo	57
b) La escuela de las relaciones humanas	58
c) El management teórico o teoría de la organización	58
1.2.3.3 Nuevas orientaciones en la teoría organizativa	60
a) Teoría general de sistemas	60
b) Teoría de microsistemas de la organización	61
c) El enfoque conductual de la organización	64
d) La dirección por objetivos	64
1.2.4 Principios básicos de la organización escolar	66
1.2.4.1 El principio de unidad	67
1.2.4.2 El principio de competencia o especialización funcional	68
1.2.4.3 El principio de jerarquía o de autoridad	69
1.2.4.4 El principio de coordinación	70
<b>Capítulo 2: LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>71</b>
<b>2.1 El proceso de comunicación</b>	<b>71</b>
2.1.1 Descripción del proceso de comunicación	72
2.1.2 Factores de eficacia del proceso de comunicación	76
<b>2.2 La comunicación como sistema</b>	<b>78</b>
2.2.1 Aportes de la Teoría General de Sistemas	79
2.2.2 El sistema de comunicación	80

<b>2.3 La comunicación desde el enfoque de la Teoría de las Relaciones Humanas</b>	86
2.3.1 La comunicación : importancia y propósitos	87
2.3.2 Los grupos de trabajo en la organización	89
2.3.3 Generación de redes de comunicación	91
<b>2.4 La comunicación organizacional</b>	96
2.4.1 Definición de comunicación organizacional	96
2.4.2 Clases de comunicación organizativa	99
2.4.3 La comunicación organizacional a futuro en nuestro medio	100
2.4.4 Formas de comunicación organizacional	101
a) Comunicación escrita y comunicación oral	102
b) Comunicación verbal y no verbal	103
c) Comunicación formal e informal	104
d) Comunicación interna y externa	105
<b>2.5 Cultura y comunicación organizacionales</b>	106
2.5.1 La cultura organizacional	106
2.5.2 Comunicación y cultura organizacional	109
2.5.3 El coordinador en la organización escolar como pivote de la comunicación	111
<b>2.6 La comunicación interna en las organizaciones escolares</b>	113
2.6.1 Definición de comunicación interna	114
2.6.2 Objetivos de la comunicación interna	117
2.6.3 Los flujos de comunicación interna en la organización	118
2.6.4 Funciones de la comunicación interna	
a) Lograr una adecuada comunicación descendente	119
b) Generar comunicación ascendente	120
c) Lograr mejoras en la comunicación horizontal	121

2.6.5	Dificultades de comunicación interna en una organización	122
2.6.5.1	Barreras o impedimentos para la comunicación interna	122
2.6.5.2	Mitos en la comunicación interna	123
2.6.5.3	Problemas en la comunicación horizontal	124
2.6.6	Factores que definen una comunicación interna eficaz	127
2.6.6.1	Las habilidades para la comunicación interna	127
2.6.6.2	Competencias para la dirección de reuniones	130
2.6.6.3	El uso de herramientas o instrumentos de comunicación interna	137
2.6.6.4	La planificación de la comunicación interna	138
<b>2.7</b>	<b>Resumen y consideraciones</b>	<b>140</b>
 <b><u>SEGUNDA PARTE : ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA</u></b>		<b>143</b>
<b>1.</b>	<b>Análisis e interpretación de resultados</b>	<b>144</b>
<b>1.1</b>	<b>Descripción de la metodología de investigación previa al análisis e interpretación</b>	<b>144</b>
1.1.1	Variables de la investigación y diseño de instrumentos	145
1.1.2	Descripción de los instrumentos	145
1.1.3	Criterios para la selección de la muestra	146
1.1.4	Proceso de perfeccionamiento de los instrumentos	148
1.1.5	Proceso de recolección de datos y aplicación de instrumentos	148
1.1.6	Proceso de codificación y tabulación	150
1.1.7	Preparación para análisis y la interpretación	151
<b>1.2</b>	<b>Análisis e interpretación de los resultados de la investigación</b>	<b>151</b>
1.2.1	Variable: Planificación de la comunicación	151
1.2.2	Variable : Situaciones de comunicación	155

1.2.3	Variable : Habilidades comunicativas	159
1.2.4	Variable : Uso de herramientas de comunicación interna	167
1.2.5	Variable : Dirección de la comunicación	170
1.2.6	Variable : Problemas de comunicación interna	173
<b>2.</b>	<b>Sugerencias para mejorar el sistema de comunicación interna en un centro educativo</b>	<b>180</b>
<b>2.1</b>	<b>Sugerencias generales a partir de la interpretación</b>	<b>180</b>
2.1.1	Características que debe tener un sistema de comunicación interna en la organización educativa seleccionada	180
2.1.2	Medidas sugeridas para aplicar en los componentes clave de la comunicación interna	181
2.1.2.1	Sugerencias con relación a la planificación	182
2.1.2.2	Sugerencias con relación a las herramientas de comunicación interna	182
2.1.2.3	Sugerencias con relación a las habilidades comunicativas de las personas	184
2.1.2.4	Sugerencias con relación a la gestión de problemas de comunicación	186
<b>2.2</b>	<b>Propuesta de un Programa de Comunicación Interna</b>	<b>188</b>
2.2.1	Líneas directrices de política de comunicación interna	188
2.2.2	Objetivos del programa propuesto	192
2.2.3	Descripción del Programa Comunicación Interna	192
2.2.3.1	La planificación del programa de comunicación	193
2.2.3.2	La ejecución del programa de comunicación interna	195
2.2.3.3	La evaluación o control del programa	195
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>197</b>
	<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>200</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>201</b>
	<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	<b>209</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>214</b>

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación está dedicada al tema de la comunicación interna en las organizaciones educativas y constituye un estudio descriptivo del sistema de comunicación interna de un colegio privado en Lima, así como de los factores más importantes que influyen las características de ese sistema.

Este trabajo de tesis está estructurado en dos partes bien diferenciadas. La primera corresponde al marco teórico. Éste consta de dos capítulos: uno, dedicado a la gestión educativa y la organización escolar; el segundo, trata el tema de la comunicación en las organizaciones. La segunda parte del trabajo está formada por la interpretación de los resultados de la investigación y va seguida de una consecuente propuesta de comunicación interna elaborada a partir de los datos obtenidos.

La segunda parte de la tesis presenta también dos subdivisiones. La primera describe la metodología aplicada previamente a la interpretación y ofrece luego, la interpretación misma de los resultados; esta subdivisión presenta sugerencias para mejorar la comunicación interna, primero de modo general y, luego, en una propuesta concreta a manera de un Programa de Comunicación Interna factible de ser aplicado en la institución que facilitó realizar esta investigación

Finalizamos el trabajo presentando las conclusiones que integran la información investigada, recogida e interpretada en un importante esfuerzo de síntesis.

Luego de las dos partes esenciales de la investigación más las conclusiones, ofrecemos la bibliografía y la sección de anexos ordenada para facilitar la comprensión de toda la información.

A continuación explicaremos la justificación del tema y los objetivos que guiaron la investigación; luego, describiremos la metodología de trabajo empleada y mencionaremos las perspectivas que abre la investigación en el área de Gestión de la Educación.

La justificación del tema de esta investigación corresponde al área de gestión educativa. Es bastante frecuente encontrar investigaciones y abundante material bibliográfico, hemerográfico y electrónico referido a la dirección escolar, al planeamiento estratégico, el aprendizaje organizativo, los enfoques o resultados de la gestión con respecto al aprendizaje, la cultura organizacional, entre otros; todos ellos tratados desde el ámbito de gestión educativa. Sin embargo, hay un tema poco investigado y del cual hay también pocas fuentes que lo enfoquen aplicándolo en una organización educativa. Éste es un tema bastante influyente en la gestión y por eso mismo pensamos que justifica muy bien los esfuerzos realizados por conocerlo y estudiarlo con profundidad. Nos referimos al tema de *la comunicación interna en las organizaciones educativas*.

La comunicación interna es una importante, pero poco conocida herramienta de gestión. Hemos encontrado distintos estudios y publicaciones sobre ella en el ámbito de la gestión de las organizaciones, especialmente en empresas. Desde ese ámbito, se entiende la importancia de la comunicación interna con relación a los logros que permite conseguir en las organizaciones por cuanto influye en la cultura y en el clima organizacional.

Asimismo, la comunicación interna está unida a la experiencia del manejo y tratamiento de la información a través de los canales más adecuados, a la disminución o eliminación de la incertidumbre en el trabajo, así como a la generación de mayores niveles de compromiso por parte del personal; con los consecuentes logros que ello trae para la organización.

Cuando una organización se interesa por mejorar la comunicación interna, está optando por conseguir un mejor flujo de información en las distintas direcciones (ascendente, descendente, horizontal y bidireccional), está apuntando a que la información clave llegue a todos oportunamente y que se logre mayores niveles de comprensión del trabajo mismo gracias a la apertura de canales que facilitan la información de retorno a las instancias de directivos.

Cuando lo que sostenemos en el párrafo anterior se da en una organización educativa, hay mayores posibilidades de que ésta logre sus objetivos y que el trabajo educativo sea de más calidad porque habrá mayor compromiso y colaboración por parte de los docentes así como más participación por parte de los involucrados en el proceso educativo.

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

Sin embargo, a pesar de las ventajas que ofrece, el tema de comunicación interna está poco trabajado directamente dentro del ámbito de la gestión educativa. Más bien, hallamos el asunto abordado como comunicación y escuela, relacionado con la didáctica o con la enseñanza del idioma y no con asuntos vinculados a la administración o la gestión educativa.

Por eso, pensamos que investigar sobre asuntos de comunicación interna dentro de la organización escolar permite aclarar y conocer mejor su influencia en los procesos administrativos y pedagógicos, al mismo tiempo que da luces sobre cómo potenciar una mejor aplicación de los factores claves de comunicación interna en beneficio de la calidad de la educación y de mejores aprendizajes dentro de la misma organización.

Por todo lo anterior, sumado a un profundo interés personal por el logro de mejoras en el tema comunicacional, nuestra investigación lleva como título “*La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*”. Además, toda esta tesis busca fundamentalmente responder al siguiente problema de investigación:

*¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna de un colegio de gestión privada y en qué medida influyen la eficacia de la gestión escolar?*

Realmente esperamos que nuestro trabajo constituya un aporte significativo, que abra perspectivas para otros trabajos de investigación sobre comunicación interna organizacional en educación y que repercuta en el beneficio y mejoramiento del trabajo educativo, como reflejo de los esfuerzos por perfeccionar la gestión de las organizaciones.

Al iniciar la investigación, los objetivos que guiaron nuestro trabajo fueron establecidos en dos niveles.

El objetivo general fue: *Identificar y describir los elementos que intervienen en el proceso de comunicación interna en un centro educativo privado y que repercuten en la eficacia de la gestión escolar*. Y, decididamente, nos centramos en una sola institución escolar para conseguir dicho objetivo.

Seguidamente, con la finalidad de operativizar y concretar mejor el tema a investigar, diseñamos también cuatro objetivos específicos. Estos fueron:

- a) Describir el sistema de comunicación vigente en el colegio seleccionado, y ubicar en él a los componentes claves;
- b) Describir los problemas existentes en los procesos de comunicación vigentes dentro de la institución seleccionada;
- c) Identificar los espacios y situaciones en los que es más factible la comunicación interna en un centro educativo privado; y
- d) Sugerir alternativas para el mejoramiento del sistema de comunicación interna en la institución elegida, manteniendo estrecha coherencia con la propuesta pedagógica de Educación Personalizada.

Si bien los objetivos guiaron nuestra investigación desde un inicio, fueron las hipótesis las que nos ayudaron a concretar la definición y especificación de nuestras variables; así como la toma de decisiones conveniente para avanzar con seguridad en nuestro trabajo. Las hipótesis de la investigación que nos señalaron aquello que estábamos buscando o queríamos comprobar fueron estas cinco:

1. El sistema de comunicación interna presenta deficiencias relacionadas con:
  - El uso adecuado de las herramientas de comunicación
  - Falta de identificación de las barreras comunicativas
  - Falta de conocimiento y reflexión sobre habilidades comunicativas.
2. La ausencia de planificación de la comunicación interna dificulta que ésta fluya correctamente a través de los cauces adecuados.
3. Los espacios y situaciones de comunicación formal podrían caracterizarse por la disponibilidad de tiempo, confiabilidad, claridad, oportunidad y una actitud positiva.
4. La comunicación interna tiende a ser descendente y a quedarse en simple información general que pocas veces provoca retroalimentación inmediata.

5. El departamento de “Promoción e imagen” cuenta con los recursos necesarios para aplicar estrategias que mejoren la comunicación interna en la institución.

Podemos decir que realmente orientaron nuestro trabajo gracias al hábito de consultarlas con frecuencia durante todo el proceso de la investigación. Estas mismas hipótesis fueron las que guiaron el proceso de interpretación después de la recolección de los datos. Para entender mejor esto pasamos a describir la metodología que usamos en nuestro trabajo de tesis.

Al describir la metodología empleada vamos a explicar el tipo de investigación que hemos realizado, definiremos las variables y explicaremos el proceso de recolección de datos a través de los instrumentos diseñados y aplicados y describiremos la manera como interpretamos la información.

La investigación realizada es un trabajo de tipo descriptivo, también llamada ex-post-facto por los autores Carrasco y Calderero (2000). Esta investigación está dentro de la metodología cuantitativa no experimental y en ella el investigador plantea la validación de unas hipótesis cuando el fenómeno ya ha sucedido, es decir, de forma retrospectiva, por eso el nombre ex-post-facto, que quiere decir después de haber sucedido *“porque primero se produce el hecho y después se analizan las posibles causas y consecuencias”* (CARRASCO y CALDERERO, 2000: 77).

Consecuentemente, el método de investigación seguido corresponde al descriptivo. A partir de las fuentes consultadas y contando con una realidad educativa para estudiar, hemos tratado de describir y explicar lo que sucede con el sistema de comunicación interna en el colegio elegido.

El método descriptivo pretende descubrir un fenómeno dado, analizando su estructura y descubriendo las asociaciones más o menos estables de las características que lo definen... Los datos descriptivos pueden ser cuantitativos o cualitativos. En los cuantitativos se suelen emplear muestras grandes de sujetos, mientras que los cualitativos comprenden estudios hechos con mayor profundidad sobre un número más reducido de casos (CARRASCO y CALDERERO, 2000: 79).

En nuestro caso, hemos tratado de hallar los factores más importantes que afectan la comunicación interna y hemos tratado de relacionarlos para interpretar la manera como está funcionando este sistema en el colegio seleccionado.

Además, hemos recabado, procesado e interpretado información sobre el mismo sistema de comunicación interna, así como sobre los factores que intervienen en él con la finalidad de lograr una mejor descripción de la realidad.

Ahora bien, como *“los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones, aunque sean rudimentarias”* (HERNÁNDEZ y otros, 1998: 62), decidimos hacer un aporte interesante proponiendo sugerencias generales para incrementar la eficacia de la comunicación interna en dicho colegio y a partir de ellas, planteamos la propuesta de un Programa de Comunicación Interna factible de aplicar en la institución.

Las variables inicialmente presentadas fueron gradualmente afinadas a medida que avanzaba nuestro conocimiento teórico. Esto permitió una mejor evaluación e interpretación de la realidad a la que nos íbamos aproximando. Por eso, seguidamente las enumeramos acompañándolas de su respectiva definición.

1. *Situaciones de comunicación interna*: Lugares y momentos que ofrecen oportunidades de reunión y en los cuales se favorece el proceso de comunicación en la organización.
2. *Planificación de la comunicación interna*: Proceso administrativo de previsión y diseño de las comunicaciones a realizarse en la organización.
3. *Habilidades comunicativas*: Conjunto de capacidades y competencias que poseen las personas para comunicarse con otras en su entorno. Abarcan los aspectos de comunicación verbal y no verbal.

4. *Uso de herramientas de comunicación interna*: Instrumentos o medios (físicos, virtuales, electrónicos, etc.) a través de los cuales se transmite la información en la organización.
5. *Problemas de comunicación interna*: Dificultad para comprenderse respecto a tareas, intenciones o funciones dentro del trabajo. Abarca barreras comunicativas (impedimentos) y mitos en la comunicación.
6. *Dirección de la comunicación*: Ruta o camino en que se orientan los flujos de información dentro de la organización. Puede darse a través de los canales formales o informales. La dirección de la comunicación puede ser ascendente, descendente u horizontal.

Por otro lado, y como nuestra investigación es descriptiva, hemos empleado estudios del tipo encuesta o *survey* y del tipo estudios observacionales para recoger la información. Mediante la aplicación de tres instrumentos: cuestionario, encuesta y listas de control recogimos los datos necesarios para describir las situaciones y eventos de comunicación que se realizan en la organización educativa seleccionada.

El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir (HERNÁNDEZ y otros, 1998: 60).

Desde esa perspectiva, diseñamos y aplicamos tres instrumentos que permitieran comprobar nuestras hipótesis y lograr los objetivos. Estos instrumentos corresponden a dos tipos de estudios descriptivos: la encuesta y la observación.

Los instrumentos fueron: un cuestionario escrito aplicado a profesoras, una encuesta tipo entrevista oral aplicada a personal con algún cargo directivo y una

lista de control que permitió la observación de conductas e incidencias en situaciones de comunicación formal.

Los tres instrumentos fueron diseñados por la persona responsable de la investigación a partir de la revisión de la bibliografía pertinente y de otras muestras de instrumentos similares en formato, aunque poco en contenido.

Cada instrumento tenía unos objetivos específicos a lograr y cubría la toma de datos de algunas variables de la investigación. El instrumento de mayor peso, por la cantidad de variables que media, fue el cuestionario escrito; no podemos hablar de un instrumento de menor importancia ya que los tres fueron realmente necesarios; pero sí de uno de más fácil manejo para la aplicación y el procesamiento de datos. Éste fue la lista de control y sus ventajas se debieron probablemente a su nivel de precisión, al sentido práctico en el diseño y a la presencia de únicamente preguntas cerradas en el mismo.

Estos instrumentos pasaron una prueba piloto a fines del año 2005 y a partir de ella se hicieron modificaciones en cada uno respecto al contenido, a la redacción de preguntas y al mismo formato.

En el año 2006, estos tres instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos. Así, sobre cada instrumento rediseñado, hicimos una consulta a dos profesores principales de la Maestría en Gestión de la Educación quienes revisaron tanto el contenido de los ítems, como la coherencia respecto a los objetivos y variables de cada instrumento.

Después de la opinión de los dos expertos, cada instrumento fue nuevamente modificado hasta llegar a la versión final de cada uno y adjunto en la sección de anexos de este trabajo.

Con la finalidad de tener mayor certeza en los pasos a seguir para el procesamiento e interpretación de los datos, y por el hecho de que nuestra investigación tendía a ser cuantitativa, realizamos una consulta a una

economista. Esta especialista brindó interesantes ideas sobre la manera de elaborar las fichas de codificación para proceder a la tabulación de los datos. Además, dio consejos muy prácticos y útiles sobre cómo empezar la interpretación partiendo de las posibilidades que ofrecían los instrumentos y aclaró dudas sobre los procedimientos estadísticos a usar a partir de los datos recogidos.

Finalmente, los instrumentos fueron aplicados a lo largo de las doce semanas del segundo trimestre del año 2006. Los cuestionarios escritos fueron enviados inicialmente por correo electrónico, con poco éxito en la contestación de los mismos. Por esa razón fueron entregados personalmente a las profesoras y recabados para su oportuna tabulación e interpretación después de dos meses desde el envío inicial. De los veintiocho cuestionarios se recogieron veintisiete, lo que fue altamente exitoso.

Las encuestas orales sí se aplicaron con rapidez en el transcurso de dos semanas y resultaron ser un instrumento bastante práctico para recabar información.

En cuanto a las observaciones sistemáticas, que requerían la aplicación del instrumento denominado lista de control, fueron realizadas en la mayoría de los casos por la investigadora responsable quien se encargó de observar 22 reuniones plenarias ocurridas en el trimestre. También se tuvo colaboración de otras profesoras que aplicaron el instrumento en las 7 reuniones de área formalmente convocadas por sus propios departamentos de trabajo. Además hubo oportunidad de asistir a 4 reuniones de coordinación de primaria.

Las observaciones estaban diseñadas para ser sistemáticas. El instrumento debía ser leído por la persona observadora antes de la reunión y ser completado apenas terminase la situación de comunicación. Este modo de proceder tuvo la ventaja de brindar rapidez en la recogida de información sobre los equipos de trabajo. Esta recolección ocurrió toda durante la semana de trabajo del segundo trimestre del año (octubre 2006).

Semanas después del final del segundo trimestre ya se podía contar con la información necesaria para ser interpretada. Sobre los criterios para la selección de la muestra diremos que ésta se escogió teniendo en consideración los objetivos de cada instrumento y las respectivas variables a medir.

En el caso del cuestionario, la muestra fue: cincuenta por ciento de las profesoras que trabajan en el colegio y que se encontraran laborando en el mismo cargo de manera estable desde el inicio del año escolar 2006. Así, del total de cincuenta y seis profesoras se seleccionó al 50% a través del sencillo método de sorteo al azar obteniéndose veintiocho nombres. Sin embargo, para evitar que el azar sesgara la muestra nos aseguramos de que todas las encargadas de clase de inicial, primaria y secundaria estuvieran representadas al 50% realizando el sorteo por etapas.

En el caso de la encuesta / entrevista oral, ésta estaba destinada al 50% del personal a cargo de dirigir reuniones con profesoras. Esto incluyó a directivos, coordinadoras y asesoras o jefas de área. Del total de las dieciocho personas que cumplían con la descripción, seleccionamos a nueve también por el método de lotería o tómbola, escogiendo los nombres de un grupo de balotas.

Con relación a las observaciones de las situaciones de comunicación debemos decir que aquí primó el criterio de la responsable de la investigación. Estas situaciones correspondieron a todas las reuniones factibles de observar en un trimestre, con énfasis en aquellas realizadas durante la semana de trabajo exclusivo de profesoras. Tiempo en el que no asisten las alumnas. Este suele ser el momento para realizar más reuniones formales entre el personal docente.

El análisis y la interpretación de los resultados constituyeron un proceso bastante difícil y laborioso. Lo llevamos a cabo a partir de la información tabulada en libros y hojas de cálculo de Excel en las que se vertía la información de cada instrumento. Realizamos el análisis e interpretación analizando los resultados de las preguntas de cada instrumento y agrupándolas

por variables. Trabajamos libros y hojas de cálculo en forma paralela contrastando siempre la información con las variables.

El hecho de abordar las mismas variables contando con dos y, a veces, tres instrumentos (por la cantidad que cubría cada uno) nos permitió elaborar una interpretación más enriquecedora y confiable como producto del cruce y comparación de los datos en torno a *situaciones de comunicación interna, planificación de la comunicación interna, habilidades comunicativas, uso de herramientas de comunicación interna, problemas de comunicación interna y dirección de la comunicación.*

La interpretación está acompañada por información gráfica presentada en los anexos la cual ayuda a comprender mejor la descripción de cada variable y con ellas los rasgos o características del sistema de comunicación interna en la institución seleccionada.

Con relación a las perspectivas que abre nuestra investigación, diremos que este estudio de comunicación interna en una organización educativa, aunque es una primera aproximación al tema desde la perspectiva de la gestión educativa, señala rutas nuevas para comprender mejor el trabajo de gestión en instituciones educativas, especialmente escolares. En ese sentido, pensamos que abre posibilidades para profundizar en el estudio o realización de investigaciones relacionadas con temas como sistemas de comunicación, relaciones entre comunicación y tipos de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, comunicación y aprendizaje organizacional, gestión de problemas de comunicación interna, desarrollo de habilidades comunicativas en los equipos de trabajo, aprendizaje organizacional y comunicación interna; temas todos que pueden ser enfocados en organizaciones educativas. Como resultado de esos estudios futuros será más factible enriquecer la teoría y la práctica de la gestión educativa.

Es probable que nuestro trabajo y nuestra propuesta puedan servir como pauta para nuevas lecturas y nuevas investigaciones que hagan factible una mejor comprensión y un mejor desempeño de las personas en las organizaciones

educativas donde trabajan porque son cada vez más capaces de comunicarse con mayor eficacia y de comprenderse mutuamente.



## CAPÍTULO 1

### GESTIÓN EDUCATIVA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR

El área de la gestión educativa es amplia y difícil de definir conceptualmente. Para hablar de gestión educativa es preciso manejar con claridad conceptos como gestión, administración, organización; así como el propio campo de la educación.

Nuestra investigación lleva como título ***La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*** y, si bien vamos a analizar los factores que influyen el sistema de comunicación interna en una organización escolar, hemos visto necesario enmarcar coherentemente la investigación dentro del campo de la Gestión Educativa entendido desde el enfoque de Calidad total, apoyado en las teorías administrativas de las Relaciones Humanas, del Comportamiento organizacional, del Desarrollo organizacional, y del Enfoque de sistemas.

Decidimos apoyar el tratamiento de nuestro tema en esas cinco perspectivas porque todas ellas brindan pautas y lineamientos de actuación claros y acordes con nuestra época para hacer viable la mejora de las organizaciones educativas; además, dan un tratamiento científico, humano y técnico de tales características que permite una mayor comprensión y enriquecimiento de la gestión de las organizaciones educativas; y, por último, porque ellas nos señalan nuevas e interesantes rutas en el tratamiento de los recursos y herramientas de gestión, de manera especial, de la comunicación.

## 1.1 LA GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa indudablemente está relacionada con la ciencia de la administración aplicada a las organizaciones educativas. En realidad, tiene muchos puntos comunes con ella; sin embargo, va más allá de la administración misma con la finalidad de mejorar los servicios educativos.

### 1.1.1 Significado del término gestión educativa

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente, pues se habla de gestión desde los años 60 del siglo XX. Por ser una disciplina joven, aún se encuentra buscando una identidad; y las definiciones de la misma, pocas veces son coincidentes entre sí.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y las de la educación (CASSASUS, 2000: 2).

Sin embargo, no es únicamente una disciplina teórica, ya que su contenido incluye tanto los temas mismos de la gestión como la práctica de la misma. Esto la convierte en una disciplina aplicada y no únicamente en una teoría. Además, esto es coherente con el hecho de que *“el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”* (CASSASUS, 2000: 2). Ahora bien, en la realidad funcional, la práctica de la gestión recibe la influencia de las políticas educativas, así como de la manera como éstas se implementan y llegan a unos resultados.

Entonces encontramos que la gestión educativa presenta integradamente tres dimensiones: teórica, práctica y política. *“Tenemos así una disciplina en gestación en la que interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática”* (CASSASUS, 2000: 2).

Consecuentemente, la gestión educativa viene a ser una disciplina recientemente estructurada, caracterizada por la interacción de tres dimensiones:

- Teoría de la gestión aplicada a la educación
- Políticas educativas
- Pragmática (como aplicación práctica de teorías de gestión y políticas educativas).

Sin embargo, acabamos de presentar sólo la introducción de nuestra definición.

No hay duda de que la gestión trata sobre la acción humana en las organizaciones, pero el modo de definirla está en relación con la importancia que se le da a un objeto o procesos determinados.

Así, por ejemplo, si nos centramos en los recursos, la gestión será *“la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea (CASSASUS, 2000: 4).*

*“Si nos centramos en la supervivencia de la organización, entenderemos la gestión educativa como la generación y mantención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra” (CASSASUS, 2000: 2).*

Si nos centramos en la interacción entre los miembros podríamos decir que la gestión es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización. O bien puede ser la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción, si nos planteamos un enfoque centrado en la comunicación; asunto muy vinculado con nuestra investigación.

Particularmente, una visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje y este factor la relaciona de modo directo con la educación. De acuerdo con esta visión:

Se entiende la acción de la gestión como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno (CASSASUS, 2000: 5).

En esta misma línea se ve el aprendizaje como una expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos, siendo un aprendizaje verificado en la acción. Por lo tanto, la gestión de una organización educativa es concebida como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de la organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

En las distintas visiones de la gestión evocadas, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones y las representaciones mentales. Todos estos temas son también del mundo educativo. Este punto sugiere que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación. Este aspecto debería ser un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación (CASSASUS, 2000: 5).

Vamos a resumir lo que tenemos hasta el momento para definir Gestión Educativa:

- Una disciplina reciente.
- En la que interactúan tres dimensiones: teoría de gestión, política educativa y pragmática.
- Entendida como proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de la organización.
- Relacionada con su entorno.

Otros autores, como Alvarado (1997), Carriego (2005) o Vereau (2005), definen la Gestión Educativa como una mayor aproximación a la administración educativa, sin quedarse únicamente en ella; pero sin precisar con exactitud lo que ella es en sí misma.

Así tenemos que:

Denominamos gestión educativa a la acción sistemática de conducción de un centro educativo. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) perfila la identidad, formula los objetivos y metas que pretende y expresa la estructura organizativa escolar (...). Y es que una acertada gestión identifica su trabajo como concreción de la planificación, como vehículo para convertir lo proyectado en realidad (ALVARADO, 1997: 53).

Este autor se está refiriendo a la gestión educativa como gestión escolar, aplicada a la dirección de una escuela. Sin embargo, en otros párrafos, sus palabras se aplican a un ámbito mucho mayor cuando sostiene que:

El desafío es grande. Renovar la escuela bajo un liderazgo democrático y eficiente exige modelos fundados en la participación consciente y con responsabilidades y metas permanentemente evaluadas por todos (ALVARADO, 1997: 53).

Además, los principios de gestión educativa que señala, sí están más relacionados con la definición que tratamos de presentar: Gestión Educativa como proceso de aprendizaje en una organización educativa.

Algunos de estos principios son:

- a) Privilegiar el aprendizaje de los estudiantes, pues la educación de ellos es el fin de la escuela.
- b) Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones, la ejecución y evaluación de la labor institucional, estableciendo para ello los mecanismos idóneos.
- c) Establecer atribuciones bien definidas, responsabilidad y claridad en la toma de decisiones y en su ejecución.
- d) Tener relaciones bien delimitadas entre los distintos cargos y áreas para garantizar unidad de acción y, por tanto, eficacia en la organización.
- e) Ubicar cada miembro en el lugar que se sienta realizado y ofrezca mayor aporte a la institución.

- f) Establecer un sistema de comunicación que enriquezca las interacciones, evite conflictos, sincronice acciones y potencie el trabajo.
- g) Practicar una evaluación permanente que provea información para una oportuna y acertada toma de decisiones (Alvarado 1997: 53-54).

Por su parte, Tarea (1995) amplía un poco más el concepto de gestión educativa:

Compete a la gestión educativa la conducción global de la dinámica educativa, más allá de las diversas formas en que está institucionalizada (educación escolar, no escolarizada, de adultos). El instrumento sustantivo para el desarrollo de esta competencia es el proyecto educativo, por tanto, su formulación, así como su planeamiento y ejecución, forman parte de la labor gerencial.

Asimismo la gestión no se agota en la administración de lo inmediato, sustenta sus políticas en la planificación de largo plazo. En tal sentido, su misión es garantizar la continuidad del proyecto educativo en términos financieros, tecnológicos y políticos (TAREA en Perfiles, 1995:3).

Vereau y Cojal (2005) comienzan a hacer diferencias más claras entre administración y gestión. Al respecto, señalan que:

Mientras la administración educativa centra su atención en las funciones administrativas básicas: planificación, organización, integración de personal, dirección y control; la gestión educativa, de cuño latinoamericano, incorpora el tratamiento de tales funciones al área o gestión institucional, a la cual adicionan el desarrollo de diversos aspectos de las áreas de gestión administrativa y de gestión técnico pedagógica (VEREAU y COJAL, 2005: 4).

Cristina Carriego complementa la definición, pero añade una característica importante: la participación.

El estudio de la gestión es considerado como un campo de estudio pluridisciplinar y relativamente novedoso en la esfera de las Ciencias de la Educación, y frecuentemente se vale de modelos de análisis ajenos al ámbito educativo y provenientes de la gestión empresarial. El concepto de gestión escolar es identificado en uno de sus usos clásicos con el concepto de administración, aunque también puede hallarse asociado a la idea de dirección, gobierno y participación colectiva en el diseño, decisión y evaluación del funcionamiento organizativo (...). El deslizamiento hacia lo gerencial, hacia el management o el marketing educativo desvirtúa el concepto de gestión

educativa que pretende mostrar la complejidad de esta actividad y reconocer su carácter político (CARRIEGO, 2005: 23-24).

Vamos a encontrar la necesidad de participación y compromiso por parte de los actores porque la gestión educativa consiste eminentemente en trabajar con las personas que forman parte del contexto interno y son miembros de la organización.

Bajo tal perspectiva, se puede definir gestión educativa como aquella disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las organizaciones educativas, en la consecución de objetivos institucionales (VEREAU y COJAL, 2005: 17).

Si volvemos a considerar nuestra definición inicial podremos afirmar que la participación de los actores es altamente necesaria como parte de la gestión, porque el aprendizaje (en este caso organizativo) involucra a la persona que aprende y, éste, para ser significativo, necesita de una participación activa, y de un mayor interés por la organización. En este sentido, cada acción que realice la persona tendría una clara finalidad: el aprendizaje de los miembros de la organización, especialmente de los alumnos, lo cual repercute en una mejor educación.

Así entendemos mejor que la dimensión específica de la gestión educativa está dada por las instituciones o centros educativos responsables de la educación formal privada o estatal, sea que se refiera a la educación básica o a la educación superior.

Para cerrar nuestra definición, diremos que la gestión educativa es:

- Una disciplina reciente
- En la que interactúan tres dimensiones: teoría de gestión, política educativa y pragmática.
- Entendida como proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de la organización.
- Relacionada con su entorno.
- Que requiere de la participación consciente y comprometida de los miembros de la organización.
- Cuya finalidad es conseguir que las organizaciones educativas brinden un mejor servicio, de mayor calidad, para lograr mejores aprendizajes en los alumnos.

Será más sencillo, entonces ahora comprender la diferencia entre gestión educativa y administración educativa en los párrafos siguientes.

### **1.1.2 Diferencias entre gestión educativa y administración educativa**

El término gestión educativa comparte áreas de acción con la administración. Ya habíamos adelantado alguna comparación (Vereau y Cojal, 2005) en el sentido que la administración abarca las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación y control señaladas por Alvarado (1990).

Por eso, siendo la administración de la educación una derivación de la administración general, consideramos perfectamente viable la aplicación de sus diversas técnicas, procedimientos e instrumentos al campo de la educación.

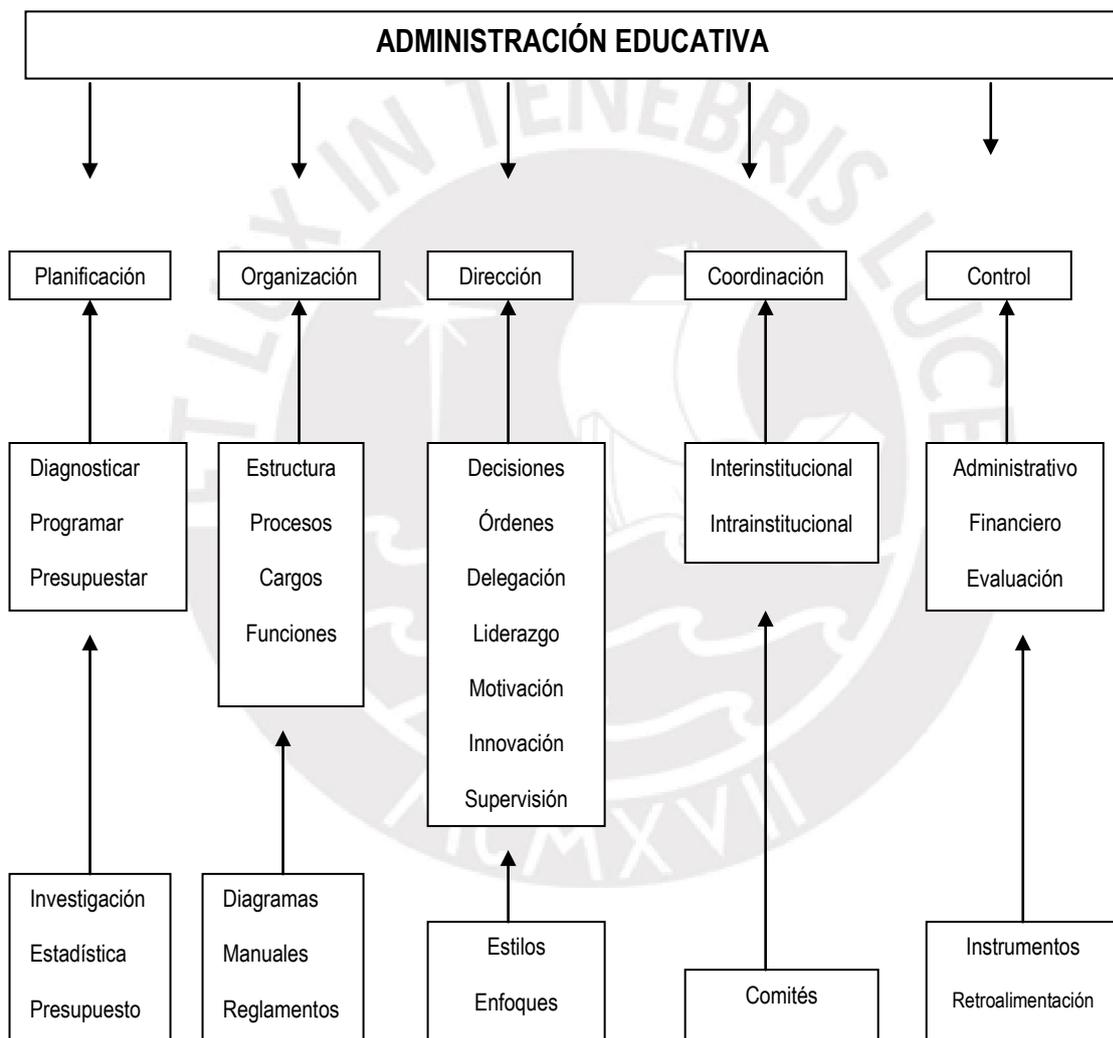
Hacemos la salvedad que, por la importancia y trascendencia de la educación, se individualiza la función de coordinación como un elemento más del proceso administrativo, no obstante estar inmersa en las demás, sobre todo en la Dirección, a la que le es inherente, tal como aseveran la mayoría de expertos en la materia (ALVARADO, 1990: 20-21).

El gráfico que aparece a continuación nos ayudará a comprender la explicación anterior.

**Gráfico N° 1:**

### APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL A LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Fuente: Alvarado, 1990: 20



Es en esta primera década del siglo XXI en la que el término gestión ha entrado con más fuerza en la educación, diferenciándose de la administración.

Gestión es un concepto más genérico que administración porque la práctica de la gestión va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar (CASSASUS, 2000: 6).

Y continúa el autor diciendo:

En la práctica, el plan es sólo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de replanificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan (CASSASUS, 2000: 6).

De acuerdo a ello, la administración educativa es un área de mayor carácter técnico y de aplicación, mientras que la gestión requiere un criterio más amplio en el que se debe trabajar y hacer coincidir la administración, las políticas educativas en respuesta al entorno y con criterio pedagógico.

La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización (CHIAVENATO, 1988: 1).

Este concepto es exactamente aplicable a la administración de la educación; mas no a la gestión. Para administrar una organización educativa será necesario aplicar la Teoría General de la Administración, pero para gestionarla, habrá que hacer uso de ella conjuntamente con la consideración de la políticas educativas, las necesidades del entorno interno y externo y tener en cuenta que la organización educativa tiene como finalidad esencial el aprendizaje de las personas que forman parte de ella.

Pensamos entonces que el desarrollo de la gestión educativa es una respuesta a las necesidades no cubiertas por la aplicación de la administración en educación y al esfuerzo de los pensadores latinoamericanos como Cassasus (2000), Alvarado (1990, 1997), Sander (1996) y muchos otros, por proponer los

grandes temas educativos que competen a la Gestión Educativa y desbordan la Administración Educacional.

Hay unas claras diferencias al respecto:

- a) La Administración Educativa mantiene presencia en los países anglosajones y está especialmente centrada en las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control como funciones básicas y fundamentales. En cambio, la gestión educativa aparece con un claro sello latinoamericano que se nutre de las corrientes que apuestan por los sujetos, su subjetividad y sus interacciones antes que por las funciones o los recursos.
- b) La administración educativa tiene como referente central la funcionalidad de la organización. El sujeto aparece al servicio de la misma. En cambio, *“la gestión educativa viene respondiendo a modelos administrativos participativos y democráticos. Su referente central es el sujeto, sus relaciones y dinámica en el logro del objetivo común y su transformación”* (VEREAU y COJAL, 2005: 16). Esto supera el aspecto funcional y entra a tallar la importancia de una cultura de formación de sujetos más conscientes de sí y de su realidad. Esto ha sido así por mucho tiempo, sin embargo, no podemos negar que en la actualidad la misma administración está dirigiendo su preocupación hacia las personas y relacionando el desarrollo de las mismas con el de la empresa.
- c) Por otro lado, la administración educativa no llega a influir los sistemas de gestión estatal centralizados y tiene pocas posibilidades de influir en las decisiones sobre recursos humanos, en cambio; la gestión educativa mantiene su enfoque centrado en los actores y sus relaciones internas con el entorno. Promueve el respeto a las confluencias de conceptos, práctica y experiencias diversas. Lo cual nos lleva a pensar en los esquemas mentales compartidos, la visión compartida a la que se refiere

Senge (2000) y que ha influido con fuerza el pensamiento de la Gestión Educativa.

En este sentido los sujetos sí llegan a influir en la medida en que la Gestión Educativa es sensible a procesos en los cuales el poder de decisión sea compartido por quienes forman parte de la organización educativa, y donde los sujetos, en tanto actores que toman conciencia de sí mismos y la realidad, buscan transformar la organización educativa como una manera de resolverse a sí mismos.

Nos encontramos entonces ante una disciplina distinta y bastante más compleja que la administración educativa, pero que ofrece interesantes posibilidades de desarrollo para la educación en América Latina. Por eso, para comprenderla mejor, pasaremos a analizar concepciones de Gestión Educativa en nuestra región.

### **1.1.3 Concepciones de Gestión Educativa en América Latina**

Consideramos conveniente hacer referencia a cuatro concepciones de gestión educativa que tratan una serie de ideas presentes en los trabajos actuales sobre el tema en nuestra región.

Muchos de los documentos publicados actualmente sobre gestión de la educación (OEI, OEA, UNESCO, IPE y otros) aluden con naturalidad a los temas de eficacia, eficiencia, relevancia y efectividad como parte del vocabulario propio del área sin necesidad de definirlos nuevamente y, en vista de que la gestión educativa es una disciplina nueva, consideramos importante precisar los términos con los que nos referimos a ella.

Por otro lado, pensamos que sería interesante mencionar estas concepciones administrativas en este capítulo dedicado a la gestión educativa, antes de presentar los enfoques de gestión de la educación.

Además, tratar los temas de eficacia, eficiencia, relevancia y efectividad nos permite tomar conciencia del tipo de administración que se está aplicando en la gestión educativa de una institución, a la vez que ayuda a reflexionar sobre la respuesta que la misma organización está dando al contexto.

### **1.1.3.1 La administración eficiente**

Esta concepción es una derivación de la escuela clásica de administración y una inducción analítica de la práctica de los administradores escolares y universitarios.

En esta perspectiva podemos caracterizar la organización como un sistema cerrado, mecánico y racional en donde el concepto principal es el de eficiencia.

La noción de eficiencia está asociada a los conceptos de racionalidad económica y productividad material, independientemente de su contenido humano y político y de su naturaleza ética. El valor supremo de la eficiencia es la productividad: la eficiencia implica comprobada capacidad basada en la productividad operativa y acentúa primordialmente la habilidad de desempeñarse bien y económicamente (SANDER, 1996: 48).

De acuerdo a este enfoque, entonces, la preparación técnica, el *know-how* y el máximo aprovechamiento de recursos describen el criterio de una buena administración educativa. Es decir, producir lo máximo, al mínimo costo. Importa recalcar que la eficiencia acentúa la dimensión extrínseca e instrumental de la administración de la educación.

### **1.1.3.2 La administración eficaz**

Es una derivación conceptual de la escuela psicosociológica de administración y una inducción analítica de la experiencia de los administradores escolares y universitarios. Aquí se adopta una postura propia de enfoque conductista ya que la administración para la eficacia fue concebida dentro del conductismo.

Se concibe la organización como un sistema orgánico y natural, en el que la mediación administrativa se ocupa de la integración funcional de sus elementos. Así, los pensadores que concibieron la administración por objetivos adoptaron la eficacia como criterio fundamental de administración.

La eficacia es la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. En el caso de la educación, es el logro de los objetivos netamente educativos y está ligada a los aspectos pedagógicos de las instituciones educativas.

La eficacia de la gestión educativa es concebida como criterio de desempeño pedagógico, ya sea intrínseco o instrumental. Así, el criterio de eficacia supera al de eficiencia.

### **1.1.3.3 La administración efectiva**

Aquí se concibe a la organización como un sistema abierto y adaptable en donde se considera importante el ambiente externo a la luz de la idea de efectividad.

La efectividad refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa. Así, el término inglés de efectividad es *responsiveness*, reflejando la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad.

Entonces, como criterio de desempeño, la efectividad mide la capacidad de producir las respuestas o soluciones a los problemas políticamente planteados por los participantes de la comunidad más amplia.

La efectividad ha tenido vigencia en la administración para el desarrollo en el sentido de preocupación para promover el desarrollo socioeconómico y mejorar las condiciones de vida humana. Tratando de superar las limitaciones de los

criterios técnicos de eficiencia y eficacia, la efectividad se refiere a objetivos sociales más amplios.

El concepto de efectividad supone un compromiso real y verdadero con el logro de los objetivos sociales y la atención a las demandas políticas de la comunidad. Ello requiere una metodología participativa: abrir las instituciones educativas y adaptarlas a las características y necesidades de la comunidad.

#### **1.1.3.4 La administración relevante**

El concepto proviene de las teorías organizacional y administrativa preocupadas por las características culturales y los valores éticos que definen el desarrollo humano sostenible y la calidad de vida en la educación y la sociedad.

Aquí se entiende la organización como un sistema global y multicultural, en el que la mediación administrativa enfatiza los principios de concientización, significación, acción humana colectiva y totalidad a la luz del concepto de **relevancia**

La relevancia es el criterio cultural que mide el desempeño administrativo en términos de importancia, significación, pertinencia y valor.

En ese sentido, una gestión educativa relevante se evalúa en términos de los significados y las consecuencias de su actuación para el mejoramiento del desarrollo humano y la calidad de vida en la escuela y la sociedad. Ello exige una realidad mucho más participativa en el desarrollo de un proceso administrativo participativo y democrático.

Resumiendo, la Gestión Educativa toma los aportes de estas cuatro concepciones. En realidad cada una de estas posturas aporta aspectos positivos a la disciplina, sin embargo, no son por sí mismas completas. Pero vale el esfuerzo por conocerlas en tanto permiten orientar interpretaciones de los trabajos en el campo de la Gestión Educativa.

#### 1.1.4 Enfoques de Gestión Educativa

Los enfoques que desarrollamos a continuación explican la manera de entender la gestión educativa y de trabajarla en una organización concreta. La presentación de los mismos corresponde a un orden cronológico relacionado con la gestión en América Latina.

En realidad, un enfoque deja traslucir la atención o el interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlos acertadamente (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2001: 617). Consecuentemente, estos enfoques permitirán comprender el tipo de criterios que inspiraron las decisiones de gestión educativa en el último siglo.

Presentar secuenciadamente estos enfoques nos ayudará a comprender la selección del enfoque de calidad total con la finalidad de llegar a una mejor interpretación de los resultados de nuestra investigación.

Cada uno de estos enfoques tiene consecuencias prácticas en la educación de los niños, adolescentes y jóvenes porque constituyen la óptica con que se trata la problemática educativa de un país, una región, o un centro educativo; o dicho en otras palabras: “la gestión puede ser determinante de los resultados” (RAMÍREZ y CORNEJO, 2002: 8) y en este caso los resultados propios de las entidades educativas tienen que ver con el aprendizaje, con el conocimiento y con el saber.

1.1.4.1 **Enfoque normativo:** Éste es un modelo que predomina entre los años 50 y 70 del siglo XX. “Se caracteriza por una visión lineal de futuro, al cual se mira con certeza y racionalidad porque el futuro es único y cierto” (CASSASUS, 2000: 8). Por eso, en ese momento se hizo uso de la técnicas administrativas de proyección hacia el futuro.

Se trata entonces de un modelo racionalista, altamente abstracto, bastante lejano de la dinámica de la sociedad real. Los cambios sociales no estaban considerados dentro de este enfoque; y suele ser tan normativo y racional que ensambla muy bien con una cultura normativa y vertical propia del sistema educativo tradicional.

Es éste un enfoque que no responde a las necesidades actuales de la sociedad respecto a la educación y al futuro de sus beneficiarios.

**1.1.4.2 Enfoque prospectivo:** En una visión prospectiva, *“el futuro no se explica solamente desde el pasado; en vez de eso, el futuro es previsible a partir de la construcción de escenarios”* (CASSASUS, 2000: 8). Dichos escenarios son anticipos del futuro, a partir del presente, pero en vista de la incertidumbre de lo porvenir, se piensa en varios escenarios como alternativas que podrían suceder. Aquí se empieza a ver el futuro múltiple e incierto, por eso es necesario considerar futuros alternativos desde la planificación de la educación. Consecuentemente, se desarrolla una planificación con el método prospectivo, la cual mantiene el método racionalista, basado en la proyección de lo que puede venir.

**1.1.4.3 Enfoque estratégico:** Este enfoque concibe la posibilidad de un escenario futuro deseado (al cual se quiere llegar) por lo tanto es necesario dotarse de un modelo de gestión de normas que permita alcanzar esa situación deseada y que establezca una correcta relación entre la organización y el entorno.

En realidad, la gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización para conseguir la situación futura deseada mediante la aplicación de una o varias estrategias elaboradas a partir de la consideración de las características y demandas del entorno.

Para las organizaciones, la gestión basada en normas se mantiene como un requisito necesario para conducir sus planes hacia un futuro deseado, en el marco de una adecuada interacción entre estas y su medio externo. A partir de esta

necesidad surge la concepción de una **gestión estratégica** cuyo objetivo es articular los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales de la organización, vinculando tanto lo estratégico, representado por las normas, como lo táctico; representado por los medios, con el fin de alcanzar las metas deseadas (RAMÍREZ y CORNEJO, 2002: 9).

Este enfoque permite que las organizaciones adquieran identidad institucional, así como presencia y permanencia en un contexto que cambia. Las consideraciones estratégicas traen como consecuencia organizaciones educativas que hacen visible su identidad institucional al aplicar análisis del tipo FODA en donde se visualiza la misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

**1.1.4.4 Enfoque estratégico-situacional:** Este enfoque surge como resultado de la introducción de la dimensión situacional a la planificación estratégica con la finalidad de conseguir la viabilidad política de las propuestas y decisiones.

A diferencia del enfoque anterior, (enfoque estratégico), el enfoque estratégico-situacional se plantea la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional de las propuestas de gestión y, además, toma en cuenta la interacción de los actores ubicados en cada situación y lo que estos son capaces de hacer en dicha realidad.

Por eso, predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos (CASSASSUS, 2000: 10).

Estos dos últimos enfoques son producto del pensamiento estratégico. Sin embargo, el primero hace énfasis en lo técnico, a nivel de la misma organización y su relación con el entorno; el segundo, en cambio, avanza más, porque, sin negar la relación con el entorno, busca acuerdos entre los actores ligados al sistema educativo para aumentar la probabilidad de llevar a cabo las

propuestas educativas e integrar los recursos con un mejor resultado político expresado en los consensos sociales a los que antes aludíamos.

**1.1.4.5 Enfoque de Calidad Total** : Es una visión que toma fuerza en los años 90 en América Latina, también ligada al pensamiento estratégico y producto de aplicaciones exitosas en Japón y Estados Unidos.

Los principios de pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir estratégicamente la visión de la calidad al interior de la organización. Sus componentes centrales son por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos. Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad (CASSASUS, 2000: 10).

Además, este enfoque de Gestión Educativa *“permite reconocer la importancia de los procesos y del valor que debe asignarse a ese cliente externo – interno que es el estudiante; más allá de las necesidades definidas por el Estado”* (CASSASUS, 2000:11).

Entonces, lo que este enfoque reconoce es a) la existencia de un usuario y b) la preocupación por el resultado del proceso educativo; repercutiendo esto en la preocupación y exigencia por un servicio educativo de mayor calidad, a la medida de las necesidades de los usuarios. En suma, *“es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso”* (CASSASUS, 2000: 11). Al desarrollar los aportes tomados de las teorías administrativas a la gestión educativa, ampliaremos un poco más el enfoque de Calidad Total.

**1.1.4.6 Enfoque de reingeniería**: Podemos decir que son tres los aspectos que identifican este enfoque:

- a) Las mejoras en la organización no son suficientes; es necesario realizar un cambio cualitativo.

- b) Los usuarios cuentan con la apertura del sistema a sus necesidades, por eso adquieren también mayor influencia, mayor poder y mayor exigencia sobre la calidad de la educación que esperan.
- c) El cambio es un factor muy importante en reingeniería ya que la naturaleza del proceso de cambio también ha variado, en consecuencia, surge la necesidad de un rearrreglo social, en las estructuras, en los valores y en la manera de ver el mundo.

Esta perspectiva, enfatiza explícitamente, la importancia del cambio cualitativo. Su aplicación, reconoce, a su vez, que la única fortaleza de las organizaciones, que aspiran a mantenerse vigentes, es su capacidad de responder al medio, **dejando de ser lo que se es para llegar a ser lo que sea necesario ser**. Para lograr el cambio radical que exige dicha transformación, que llevará a la reconceptualización de la organización desde sus fundamentos, ésta debe crear y mantener una comunicación retro alimentada con su entorno, con su público, con su cliente externo, como con sus miembros. Debe reconocer a su vez, que depende cada vez más de las ideas, de las percepciones e información residentes en el cerebro de sus trabajadores, sus miembros, de los bancos de datos disponibles y de la patentes generadas por la organización, que en los activos que posee (RAMÍREZ y CORNEJO, 2002: 12).

La reingeniería es sin duda un rediseño radical de procesos, que mantiene en constante reconceptualización a la organización para hacerla capaz de ofrecer a los usuarios un servicio adecuado a sus necesidades y, en vista del entorno cambiante, el cambio es un factor esencial en la organización.

Este resulta ser un enfoque retador e inquisitivo para el sistema educativo, especialmente en estos momentos de la historia donde el recurso esencial de una organización es el saber.

Si bien no es el enfoque seleccionado para apoyar nuestra investigación, vale la pena aclarar que la reingeniería es un enfoque a tener en cuenta en la gestión educativa por el nivel de cuestionamiento y reflexión que trae consigo respecto a la organización y por la seriedad del cambio para responder a los usuarios. Lógicamente, será necesario un estudio cuidadoso acerca del momento en que se aplica este enfoque de gestión, tal vez, por ejemplo, después de un enfoque de calidad con muy buenos resultados.

**1.1.4.7 Enfoque comunicacional:** Este enfoque resulta ser un aporte interesante de las ciencias del lenguaje a la gestión educativa, en donde el lenguaje es el vehículo para lograr los compromisos de acción. Se trata de una visión que da gran importancia a los actos de habla por ser los desencadenantes de las acciones de la organización.

En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción (...) la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de las conversaciones para la acción; y éstas se obtiene por medio de la capacidad para formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir, el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas (RAMÍREZ y CORNEJO, 2002: 13).

Todo ello tiene mucho sentido, porque en la gestión educativa gran parte del trabajo consiste en coordinar con personas y coordinar a las personas y las acciones de las mismas. Sin embargo, la gestión no se puede quedar en el manejo de las afirmaciones y las promesas; esto debe hacerse realidad y concretarse en el trabajo diario. El enfoque comunicacional resulta todavía subjetivo y débil en una realidad en la que aún nos movemos con los parámetros de un paradigma con tendencia normativa, de espaldas todavía a una realidad de futuro incierto, flexible y variable. Pensamos que la Gestión Educativa debe trabajar primero, gradualmente, enfoques intermedios, que permitan el cambio en un plano inclinado hacia un paradigma que mira la realidad tal como es.

### **1.1.5 Aportes tomados de la Administración a la Gestión Educativa**

La Teoría General de Administración, que enriquece a la Gestión Educativa especialmente en los aspectos técnicos y del funcionamiento de los sistemas, trae consigo aportes significativos de las distintas escuelas y teorías planteadas a lo largo del siglo XX.

A continuación, vamos a explicar los aportes que hemos seleccionado de algunas escuelas y teorías de administración que han tenido importante influencia en la gestión escolar y que colaboran con el desarrollo de nuestra investigación.

En primer lugar, nos referiremos a la **Teoría de las Relaciones Humanas**. Esta teoría da relevancia a temas que antes no se habían tomado en cuenta en el mundo organizacional. Los más saltantes para nosotros son los de liderazgo y comunicación, así como el concepto de organización informal. Se habla entonces del hombre social, de lo que lo motiva en el trabajo y de las facilidades o dificultades que tiene para comunicarse con los equipos en el mundo laboral; hecho que redundará en un mejor resultado al trabajar.

La Teoría de la Relaciones Humanas presenta los estilos de liderazgo autoritario, liberal y democrático: ensalzando este último y estableciendo las primeras relaciones directas entre la calidad de los productos de trabajo y el liderazgo democrático. Así por ejemplo, las experiencias al respecto encontraron que *“...con el liderazgo democrático los grupos no presentaron un nivel de producción como el que realizaron los grupos sometidos al liderazgo autocrático; sin embargo, la calidad de su trabajo fue sorprendentemente superior...”* (CHIAVENATO, 180: 2004). Y éste es un hecho que, definitivamente, estamos considerando.

Esta teoría surgió entre las décadas de los años 20 a los 30 del siglo pasado, Desde entonces, el factor humano cobró importancia en la organización y esto es algo que permanece hasta nuestros días.

Otro aporte interesante de la Teoría de las Relaciones Humanas está dado por el análisis de las redes de comunicación y las características que éstas imprimen al trabajo en equipo. Tenemos el caso de la redes en forma de rueda, cadena y círculo que detallaremos en el capítulo dos, y que establecen mejores flujos de información de acuerdo a las situaciones y a las tareas presentadas diariamente en la organización.

Además, es válido nuestro esfuerzo por subrayar que para nosotros resulta interesante observar, desde esta época, el descubrimiento de la organización informal en el trabajo; organización que es poco atendida en el área de la gestión educativa porque actualmente son otros los temas que demandan más atención.

En segundo lugar, tomaremos los aportes del **Enfoque del Comportamiento** en la administración y por tanto en la organización misma. Del **Enfoque del Comportamiento** vamos a destacar la tendencia a la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales.

La Teoría del Comportamiento mantiene el énfasis en las personas y, en ella, un punto importante señalado por los behavioristas es que *“... el administrador necesita conocer las necesidades humanas, con el fin de comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones”* (CHIAVENATO, 522: 2004).

Otro aporte de la teoría del comportamiento y que entronca con nuestra postura en la investigación es la demostración de la existencia de varios estilos de administración que se ofrecen a disposición del directivo.

La Teoría del Comportamiento busca demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración en las organizaciones en general (y de las empresas en particular) está fuertemente condicionada por los estilos con los que los administradores dirigen, dentro de ellas, el comportamiento de las personas. A su vez, dependen, sustancialmente, de las convicciones que los administradores tienen con respecto al comportamiento humano en la organización. Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, fundamentadas cada una de ellas, en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas dentro de las organizaciones (CHIAVENATO; 531: 2004).

Por otro lado, los sistemas de administración presentados en la Teoría del Comportamiento nos han ayudado a caracterizar la organización que

estudiamos. Likert, citado por Chiavenato (2004), propone cuatro sistemas de administración fijándose a la vez en cuatro aspectos: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos.

De la combinación de ambos se derivan los siguientes sistemas de administración:

- a) **Autoritario-coercitivo**: que presenta un sistema de comunicación precario, con comunicaciones verticales en sentido descendente, donde las personas no son consultadas para generar información.
- b) **Autoritativo-benevolente**: donde las comunicaciones son también precarias, prevalece el sentido vertical y descendente, aunque la alta dirección considera las comunicaciones ascendentes como retroinformación de decisión.
- c) **Consultivo**: con comunicaciones verticales, en sentido descendente y ascendente, pero con intención orientadora. Aquí ya la organización desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar el flujo de información.
- d) **Participativo**: es el sistema administrativo en el cual las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización invierte en sistemas de información porque los considera necesarios para su eficiencia.

Todos estos aspectos, antes trabajados sobre la Teoría del Comportamiento, nos van a ayudar a interpretar y enmarcar la investigación.

Tomando otros aportes, nos avocaremos en tercer lugar, a resaltar algunos aspectos de la **Teoría del Desarrollo Organizacional**. De esta teoría vamos a rescatar el acercamiento gradual hacia el enfoque sistémico y la orientación a lograr el cambio y la flexibilidad organizacionales.

Un concepto clave tomado de esta teoría es el de **cultura organizacional** (entendida como el modo de vida propio que cada organización desarrolla en

sus integrantes). Este concepto está muy ligado al de comunicación organizacional, ya que a través de ésta, la cultura se da a conocer.

El **Desarrollo Organizacional** nos ha permitido también comprender la fase de desarrollo en que se encuentra una organización al ser estudiada. Así, si consideramos las fases marcadas en la vida de las organizaciones (pionera, de expansión, de reglamentación, de burocratización y de flexibilización), en esta investigación nos hallamos trabajando con una organización en la tercera fase: fase de reglamentación.

Esta fase responde al crecimiento de las actividades de la organización. “*Con ello, la organización se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores que van surgiendo, y a definir nuevas rutinas y procesos de trabajo*” (CHIAVENATO, 180: 2004).

Además, a partir de la Teoría del Desarrollo Organizacional (DO), hemos adoptado ya una postura que sustenta nuestra investigación:

El D.O. es fundamentalmente antiautoritario. La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización (CHIAVENATO, 610: 2004).

Las ideas antes mencionadas son conceptos claves para el desarrollo de nuestra investigación. Ellas han sido aportes de la Teoría del Desarrollo Organizacional que hemos revisado.

Seguidamente abordaremos, en cuarto lugar, la **Teoría de Sistemas**. Esta teoría nos ha dado la posibilidad de comprender y tratar a las organizaciones educativas bajo la idea de sistema abierto, es decir, como un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos.

Así, un sistema abierto lo definiremos como aquel sistema que interactúa con su medio, importando energía, transformando de alguna forma esa energía y, finalmente exportando la energía convertida. Un sistema será cerrado cuando

no sea capaz de llevar a cabo la actividad por su cuenta (JOHANSEN, 1998: 68-69).

En este sistema abierto existe intercambio de información con el exterior, un estado de equilibrio permanente y unas adaptaciones de acuerdo con las necesidades del sistema y del entorno.

Para completar, resumimos en la siguiente cita los aportes de la Teoría de Sistemas que apoyan nuestro trabajo:

El enfoque de sistemas otorga una nueva forma de pensamiento a las organizaciones que complementan las escuelas previas de la teoría de la organización. Éste busca unir el punto de vista conductual con el estrictamente mecánico y considerar la organización como un todo integrado, cuyo objetivo sea lograr la eficacia total del sistema, además de armonizar los objetivos en conflicto con sus componentes (VAN GIGCH, 48: 1989).

Por último, queremos presentar con más amplitud los aportes de la **Gestión de Calidad Total** por tratarse del enfoque seleccionado como el sustento más importante para el marco teórico.

En realidad, la gestión de la calidad total es básicamente una filosofía empresarial que se fundamenta en la satisfacción del cliente. Por lo tanto se centra en el cliente, ya sea al comienzo o al final del proceso de trabajo. Esto trae consigo un compromiso profundo de dar satisfacción a los usuarios del sistema, ofreciendo un buen producto o brindando un servicio muy bueno.

Este tipo de gestión supone diseñar la organización de manera que satisfaga diariamente a los clientes en dos aspectos: a) la concepción esmerada del producto y b) hacer que los sistemas de la organización produzcan siempre el producto o servicio considerando siempre esa concepción. Y estos dos objetivos se podrán alcanzar solamente si toda la organización se orienta al logro de los mismos.

Ahora bien, para conseguir calidad, se debe trabajar conscientemente para alcanzarla al nivel esperado. Por eso, será necesario dirigir con cuidado los esfuerzos si se desea llegar a unos resultados satisfactorios.

Por otro lado, no se trata simplemente de trabajar arduo, sin una dirección o sin conocer el camino con claridad, porque la gestión de la calidad exige poner atención en la totalidad del sistema.

Por eso hay que tener presente que las organizaciones educativas /centros de enseñanza entran en el rubro de empresas de servicios. Y en una organización que brinda un servicio, las personas son el sistema. Pero no se trata de una organización de servicios particulares simples, sin mayor trascendencia. La educación constituye lo que define la calidad de vida de los usuarios de la misma porque está comprometida con los niveles de desarrollo personal y social que alcanzan todos y cada uno de los educandos. Por eso la definición de calidad de la educación es esencial para poder tratar la aplicación del enfoque de gestión de calidad total.

El concepto de calidad de la educación es un concepto totalizador, que abarca muchos aspectos. Este concepto permite ser aplicado a cualquiera de los elementos que entran en el campo de lo educativo: calidad docente, calidad de aprendizajes, calidad de infraestructura, calidad de procesos, y otros más. Además, la calidad es un concepto socialmente determinado cuyas definiciones surgen de las demandas de la sociedad y van de acuerdo con el momento de la época de la historia que estamos viviendo.

Así vemos que en el informe de Seguimiento de la Educación Para Todos del año 2005, la UNESCO define la calidad educativa a partir del logro de dos tipos de aprendizajes:

- a) captación y asimilación de contenidos conceptuales y procedimentales, y
- b) desarrollo de actitudes y valores en el educando que lo lleven a un mejor desempeño ciudadano y un mayor desarrollo afectivo y creativo.

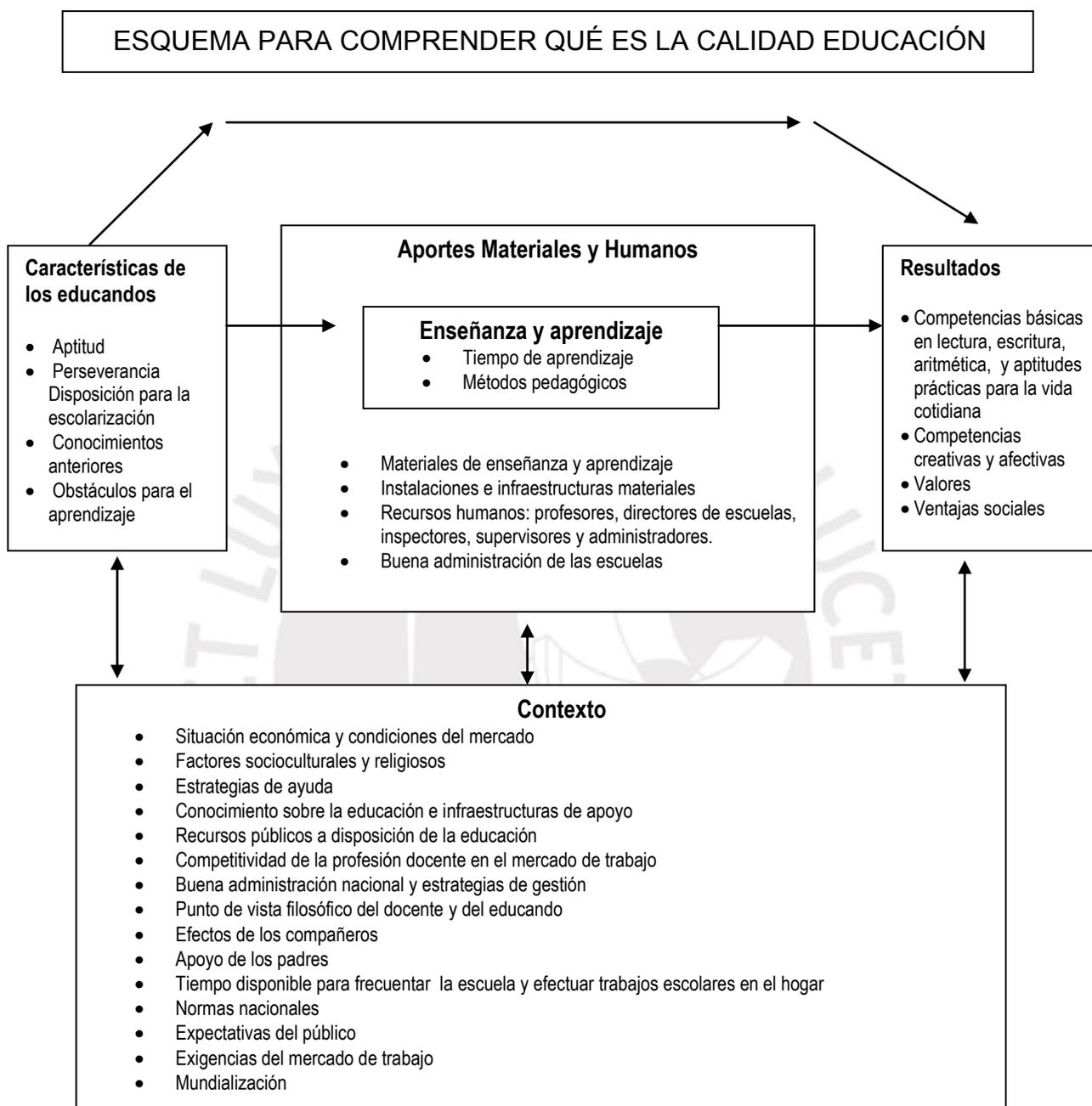
El mismo documento lo señala así:

Dos principios caracterizan la mayoría de las tentativas de definición de lo que es una educación de calidad: el primero considera que el desarrollo cognitivo del educando es el objeto explícito más importante de todo el sistema educativo y, por consiguiente, su éxito en ese ámbito constituye un indicador de la calidad de la educación que ha recibido; el segundo hace hincapié en el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y los valores relacionados con una buena conducta cívica, así como en la creación de condiciones propicias para el desarrollo afectivo y creativo del educando (UNESCO, 2005: 2).

Sin embargo, no basta fijarse solo en esos dos aspectos señalados para lograr la calidad de la educación. Hay otros componentes a considerar desde la gestión, que determinan la calidad de los actos de enseñanza-aprendizaje y la mejora en la interacción entre docentes y alumnos. Nos referimos aquí a los educandos con sus propias características, a los aportes materiales y humanos relacionados con la administración de la educación, a los resultados alcanzados y al contexto que envuelve y afecta al sistema educativo.

El gráfico número 2, que aparece a continuación, nos permite una mejor comprensión de esta interacción de factores.

**Gráfico N° 2**



Fuente: Informe de Seguimiento de la educación para todos (UNESCO, 2005).

En realidad, si hemos señalado que en la educación como servicio, las personas son el sistema; entonces, la aplicación de la gestión de calidad total en las organizaciones educativas requiere un personal con alto nivel de desempeño, esto significa profesores, coordinadores, directivos y gestores con formación idónea para desempeñarse en los cargos.

Aplicar este enfoque de gestión en la educación pasa necesariamente por un cambio fundamental en la manera de hacer las cosas. Pero, además, pasa por una aclaración del significado de calidad de la educación.

Innegablemente, la calidad es un patrón de control de la eficiencia del servicio que ayuda a orientar las decisiones y a reajustar los procesos para lograr un sistema educativo que, optimizando los medios de que dispone, sea capaz de brindar educación de calidad a toda la población.

Sabemos que la educación es un sistema complejo y como tal, se caracteriza porque contiene múltiples subsistemas fuertemente conectados.

Entonces, cuando hay congruencia o coherencia entre los aspectos ideológicos, pedagógicos y la organización educativa, hay calidad, es decir un buen servicio. *“En realidad, lo que pasa es que hay consistencia entre el proyecto político general vigente en la sociedad y el proyecto educativo que opera. Es este ajuste lo que define la existencia de la calidad”* (AGUERRONDO, 05: 2006). De modo que los factores que intervienen en el proceso de aprendizaje establecen relaciones de interdependencia unos con otros a modo de sistemas y subsistemas abiertos que reciben energía unos de otros y emiten resultados que también afectan positivamente a los sistemas circundantes, emitiendo resultados coherentes o satisfactorios a las necesidades de unos y otros.

El contenido de los párrafos anteriores es aplicable de igual forma a nivel nacional o regional como a nivel local o a nivel micro, en una sola organización educativa. La decisión por un enfoque de calidad en la gestión educativa pide coherencia en el pensamiento y la acción de los gestores educativos y de toda la comunidad educativa para dar respuesta a las necesidades del entorno que van describiendo paulatinamente el significado de la calidad educativa.

## 1.2 LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

La segunda parte de este capítulo busca cerrar y complementar los conceptos presentados sobre gestión educativa con la intención de enfocar el término gestión a un nivel microdinámico; es decir, a nivel de una escuela o centro escolar debido a que nuestra investigación se realiza en una institución de este tipo. Importa señalar que este tema ha sido trabajado esencialmente a partir de los autores García Hoz y Medina (1986) en vista de la claridad y nivel de síntesis con que es presentado en su obra.

### 1.2.1 Significado del vocablo organización

En el campo escolar, la organización puede ser entendida de varias maneras:

- De modo general (como macroorganización), puede entenderse como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, la Organización Escolar comprendería la política, la administración, la legislación escolar y la organización escolar propiamente dicha.
- Desde un punto de vista cultural institucional, se emplea el término Organización Escolar como ordenación y disposición de los factores y elementos que concurren en un centro educativo, como sistema social, en orden a lograr unos objetivos de educación en una comunidad escolar y social. Así, la organización educativa es un subsistema dentro del sistema más amplio que es el sistema educativo.
- En sentido restringido, la organización se entiende como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; es decir, la organización vista desde los actores que la constituyen.

- A nivel aún más específico, la organización se comprende como el conjunto de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos.

El sentido más usual del término **Organización Escolar** se refiere a ese campo del saber centrado en los elementos de la institución escolar como microsistema en interacción con el medio, que afronta problemas de ordenación de esos elementos para lograr los objetivos fijados a la institución: “...la organización escolar es la ordenación de los distintos elementos de la escuela para que todos ellos concurren adecuadamente a la educación de los alumnos...” (GARCÍA HOZ, citado por GARCÍA HOZ y MEDINA, 1986: 23).

Así, desde esta concepción, la Organización Escolar subraya tres notas características que la distinguen:

1. La idea de un orden o disposición operativa adecuada de los distintos elementos que intervienen en la organización.
2. Su papel instrumental, al servicio de unos objetivos de educación, que da sentido y orienta todo el quehacer de la organización.
3. El sentido de unidad o de totalidad integrada en la que cada elemento actúa sinérgicamente, según la tarea del área a la que pertenece.

### **1.2.2 Formas de entender la organización escolar**

La Organización Escolar es susceptible de ser analizada en varios niveles interrelacionados unos con otros. De este modo podemos entenderla: como una teoría de la escuela y de su organización, como un saber científico (ciencia de la organización escolar), como una técnica (técnica organizativa), o como un hacer personal no sometido a reglas objetivas (la organización como saber artístico). A continuación, explicaremos cada uno de estos niveles:

#### **1.2.2.1 La Organización Escolar como saber teórico de la escuela:**

Es decir, como una teoría de la organización; este nivel se da cuando el

carácter práctico afecta sólo al objeto, predominando el interés especulativo o teórico en los otros tres elementos.

Aunque verse el saber sobre un *objeto operable* (la ordenación de los distintos elementos institucionales y ambientales que integran la organización), estamos entonces en presencia de *un saber de cultura* de la Organización Escolar; de un saber cuya actitud, pese a la dimensión práctica de la organización, es conocer lo que la escuela y su organización *sean* (GARCÍA HOZ y MEDINA, 1986: 31).

Éste es un tipo de conocimiento especulativo sobre la realidad escolar que presupone una dualidad: el conocer la realidad de la escuela y el saber cómo actuar sobre la misma.

**1.2.2.2. La Organización Escolar como saber científico:** aquí se trata de un saber de lo práctico, como objeto de reflexión científica, con apuntes de rigor, de sistema; propios de la ciencia. Desde esta vertiente de saber práctico, la ciencia de la organización escolar no se limita a describir lo que es el fenómeno organizativo, el cómo de la organización, sino que tiene un alcance normativo, de investigación, de *cómo debe* realizarse la organización, cómo debe ser la acción organizativa y cuáles serían las mejores normas de acción para lograr los fines a los que se halla destinada.

**1.2.2.3 La Organización Escolar como saber técnico:** Sería sólo el modo eficaz de realizar la ordenación de los distintos elementos que intervienen en la vida escolar; en un sentido subjetivo, la habilidad o hábito que va orientada a promover las acciones más convenientes en el proceder organizativo.

**1.2.2.4 La Organización Escolar como saber artístico:** Como actividad ordenadora, la Organización Escolar tiene aspectos comunes con el saber artístico (el hacer personal sin reglas fijas). Originariamente, la Organización Escolar tuvo mucho de arte, y su saber fue una doctrina empírica, del arte de esa organización. Y en cierto modo la organización, no es una tarea automática sino que en ella interviene la capacidad personal y la destreza creadora del directivo u organizador. El organizador debe poseer ciertas características de

artista, al ser capaz de interpretar creativamente la realidad, de responder a situaciones nuevas que se le presentan.

Para fines de esta investigación, la organización escolar tiene los significados correspondientes a la segunda y tercera definiciones, es decir, **como saber científico y como saber técnico** orientados a la adecuada administración de la institución. Es decir, tomamos los conceptos que tienen relación con:

- La interacción de elementos que confluyen para lograr la adecuada educación de los alumnos.
- La disciplina que estudia los modos de interrelación de los elementos que interviene en la realidad escolar para conseguir la eficacia educativa.

Decidimos esto porque se trata de un estudio sobre la comunicación interna en una organización educativa. Y si bien la comunicación tiene lugar en los sistemas de personal docente y administrativo, repercute en la calidad de los aprendizajes de los alumnos porque es una herramienta de gestión que forma parte del sistema y de los subsistemas de la organización escolar.

Por eso y a continuación, presentaremos los aportes de algunas teorías organizacionales que han sido tomadas en el estudio y la práctica de la organización escolar y que servirán como sustento para nuestro trabajo.

### **1.2.3 Aportes de las teorías organizacionales a la Organización Escolar**

A lo largo de los dos últimos siglos hemos podido observar la preocupación de los entendidos por el buen funcionamiento de las organizaciones y las aplicaciones de las mismas en el campo de la educación. Por eso, a continuación ofrecemos, apoyados en la propuesta de García Hoz y Medina (1986), un paralelismo entre el pensamiento organizativo general y la organización de las instituciones educativas.

Estas corrientes y escuelas organizativas constituyen la base intelectual de los estudios realizados en el área de la Organización Escolar y han tenido un importante papel en la medida que han hecho posible la configuración de las tareas de organización y dirección. A continuación revisaremos:

- El **modelo burocrático clásico** inspirado en la teoría weberiana de la organización (primer cuarto del siglo XX).
- Las corrientes de **la organización científica o teorías del management** inspiradas en modelos de gestión y de organización de empresas (1930-1950).
- Las teorías que de modo variado conforman **nuevas perspectivas en la organización** a partir de la *teoría general de sistemas, la utilización sistemática de la tecnología y los enfoques conductuales de la organización* (1950 hasta nuestros días).

**1.2.3.1 El modelo burocrático clásico:** Según esta teoría, la organización, en el pensamiento weberiano, es un problema político, una forma de poder, un tipo de dominación; es la respuesta a las preguntas de cómo ha de establecerse un aparato de dominación legal, racional e imparcial que evite subjetivismos en la organización para que ésta sea ejercida del modo más eficaz posible.

Para Weber, sostienen los autores, la estructura organizativa es una forma de dominación legítima, donde el objetivo prioritario es el aseguramiento de la disciplina, la posibilidad de hallar aceptación y obediencia de la norma. Sin embargo, también considera que la organización es algo instrumental, cuya naturaleza puede estar al servicio de objetivos e intereses muy distintos.

Elementos que distinguen a la organización burocrática:

- El principio de jerarquía orgánica y niveles de autoridad, principio que da coherencia y unidad a toda la organización al facilitar la comunicación vertical de las decisiones.
- Un cuadro de competencias, diferenciación de roles, de funciones, o ámbitos de actuaciones regladas.
- Un ejercicio profesionalizado de las funciones, con cualificación, especialización y promoción profesional objetivadas.
- Un aparato o estructura de organización, planificado, que reduzca factores individuales e irracionales. Lo esencial en el modelo es el conjunto de roles dentro de un sistema ordenado y predecible.

Lo que distingue a este modelo es la creencia de que es posible establecer una clara separación entre la estructura formal de la organización y la dimensión personal de sus miembros.

Las consecuencias organizativas de este modelo han sido aplicadas en el ámbito de la Organización Escolar. En este análisis encontramos:

a) Cuestión clave en el funcionamiento de la organización es la dialéctica especialización-jerarquía; decisión-ejecución. La rigidez del modelo supone la transmisión vertical de informaciones y decisiones, por otra, la complejidad de funciones ha provocado el crecimiento de la especialización funcional.

b) Otra dificultad del modelo es la predeterminación y formalismo de las relaciones entre sus miembros.

Coincidimos con García Hoz y Medina en cuanto a que la disciplina y la objetividad de las reglas se transforman en un fin en sí mismas, convirtiéndose en valores absolutos. Si bien en toda disciplina organizativa hay un margen de presión acertado para encauzar las conductas, una vez superado ese margen, la disciplina provoca más atención a los detalles de las reglas que a los objetivos de la

organización. Esta crítica a este modelo se relaciona con la mínima o nula invitación a la internalización de los objetivos de la organización y consecuentemente, a que entre los miembros se extienda la idea del mínimo esfuerzo. Así se genera mayor tensión y mayor control de la autoridad, tanto como falta de coordinación entre niveles.

c) Para el modelo burocrático clásico la organización es un sistema racional, impermeable al entorno o a cualquier variable personal. El sistema debe marginar las influencias y se comporta de acuerdo a un sistema ideal. En suma, la organización es un conjunto de partes internamente vinculadas.

Sin embargo, el aporte que se rescata para la Organización Escolar, desde el modelo clásico, es la *previsibilidad* de actuaciones. La uniformidad de las normas trasvasadas de organizaciones del mundo industrial o administrativo donde han probado su eficacia, el alto nivel de formalización; todo lo cual confluye en una superioridad técnica con fuerte impacto en el pensamiento organizativo clásico y actual de las instituciones escolares, al introducir claridad, criterios de racionalidad, ahorro de energías y de fricciones en el trabajo escolar.

**1.2.3.2 Teorías organizativas del management:** Genéricamente llamadas teorías del *management* o teorías de la organización científica del trabajo debido a los aportes de la psicología, sociología o ingeniería que aplican. Entre estas teorías, apoyándonos en los autores García Hoz y Medina, podemos nombrar:

**a) La Organización Científica del Trabajo:** El *management*, según los autores señalados, se ofrece como un conjunto de técnicas prácticas al servicio de la dirección, para incrementar la eficacia de las organizaciones.

Para prever, organizar, dirigir, orientar, coordinar y controlar las actividades de una organización conviene tener en cuenta no sólo los principios generales de la organización, sino las reacciones humanas en ella, en relación con los estímulos e influencias del medio organizativo, para hacer previsible la conducta de los individuos . Todo ello con miras a la mayor eficacia de la organización.

**b) La Escuela de las Relaciones Humanas:** Para esta escuela sigue siendo esencial la preocupación por la productividad y eficiencia. Sin embargo, un conocimiento de las motivaciones y actitudes de los miembros de una organización es preciso para una instrumentalización y aprovechamiento más adecuado de éstos al servicio de la organización.

**c) El Management Teórico/ Teoría de la Organización:** Más liberador y comprensivo de la problemática global de las organizaciones aparece el management teórico integrado por una serie de variados elementos entre los que hallamos:

- El hombre y sus motivaciones
- La estructura formal
- La organización informal
- Los roles de los individuos
- El entorno físico y social

Esta corriente utiliza el método holístico del registro de sistemas de comunicación y de influencias recíprocas entre los distintos órganos. Lo que busca es analizar mejor los procesos tan complejos que intervienen en la toma de decisiones y en su respectiva aplicación, para lo cual las ideas se formulan en principios y no en consejos prácticos de inmediata aplicación.

Los avances de esta corriente suponen una síntesis de los esquemas de la teoría clásica sobre las estructuras organizativas con los del management (relaciones humanas). Estos son los rasgos característicos de esta escuela:

- a. La organización es un sistema social orgánico en el que los elementos grupales e individuales deben estar ensamblados en un todo funcional. La eficacia de una organización es la capacidad de ésta para mantener una participación continuada de los individuos.
- b. La teoría **decisionista** o de la sustitución de la autoridad decisoria individual por el proceso organizativo de toma de decisiones, las que suponen un análisis de la manera en que los comportamientos de los miembros se ven afectados.
- c. La reelaboración del concepto de autoridad considerada como la capacidad personal de un dirigente para tomar decisiones susceptibles de guiar la conducta de los demás.
- d. Desde otra perspectiva, también puede considerarse como una superación importante del modelo clásico burocrático, la distinción entre organizaciones públicas y organizaciones privadas.

Desde el punto de vista de la organización escolar, y de acuerdo a la postura de los autores consultados, estas corrientes organizativas del management representan dos enfoques contrapuestos llamados a integrarse en una síntesis superadora de posturas parciales.

1. Un **enfoque tecnicista del centro escolar** al que pueden adaptarse esquemas y planteamientos técnicos que han demostrado eficacia.
2. Un **enfoque más humanista del centro escolar**, como comunidad educativa, en la que padres, profesores, alumnos y representantes comparten preocupaciones formativas.

El distanciamiento de ambos enfoques (...) tal vez sea una de las causas de la escasa madurez y consistencia científica que aún tienen los estudios de organización escolar impregnados de una metodología empírica con prevalencia de saberes de opinión y de recetas pragmáticas (GARCÍA HOZ y MEDINA, 1986: 55).

Ambos enfoques enriquecen la Organización Escolar si se los ve como complementarios. Ambos dan las luces necesarias para una mejor gestión de las escuelas.

**1.2.3.3 Nuevas orientaciones en la teoría organizativa:** Si bien estas teorías han tenido aplicación en el ámbito empresarial no ha sido relevante su aplicación en el campo práctico de la Organización Escolar. Pero es necesario considerar los aportes de las mismas, especialmente de la primera (Teoría General de Sistemas) por la influencia que ha tenido en la teoría de la comunicación que desarrollaremos más adelante.

#### **a) Teoría General de Sistemas**

Esta teoría da relevancia a la influencia del medio social en la conformación de toda la organización.

Cada organización social concreta es un todo, un subsistema abierto, que recibe estímulos del entorno y que genera unos resultados (productos, servicios o rendimientos) los cuales son aceptados o no por el sistema social (entorno).

Para esta teoría es obvio que las formas de vida y comportamientos de una sociedad generan formas educativas coherentes y también modelos institucionales para realizarlas vinculados a esas formas de vida. Así, el sistema de costumbres y creencias de cada grupo social incide no sólo en la orientación general de la educación sino que determina concretamente las características de profesores, alumnos, sus conductas relacionales, métodos y los demás elementos de la organización.

Para la Teoría General de Sistemas la eficacia organizativa recibe un planteamiento distinto. La eficacia no puede deducirse de unas reglas y estructuras formales, estilo modelo clásico, sino en relación con el medio

ambiente en que opera; lo que exige constantes procesos de readaptación y la realización de funciones y actividades distintas de las regularmente asumidas ante un medio que cambia (García Hoz y Medina, 1986; Chiavenato, 1988).

Esta interpretación de la teoría de sistemas nos ayudará a comprender el desenvolvimiento actual de muchas organizaciones educativas, especialmente, pensamos, las de gestión privada.

### **b) Teoría de los microsistemas de la organización (la organización y sus microsistemas)**

Podemos analizar la institución escolar como un microsistema complejo, abierto, integrado por subsistemas internos o *unidades* de menor significado, necesarias para que la organización alcance sus objetivos.

Este microsistema complejo adopta estructuras y perfiles determinados según la relación que tenga con otros suprasistemas con los que tiene constante comunicación. Considerando que esa interacción constante se da en la realidad, la Organización Escolar se ofrece como un todo sistémico que se ajusta permanentemente al entorno, a sus necesidades y requerimientos (García Hoz, 1986; Chiavenato, 2004).

Parafraseando a los autores consultados, diremos que la institución escolar, como subsistema social, se relaciona con múltiples subsistemas sociales (económico, político, administrativo, educativo,...) tanto así que es una institución integrada, solidaria, en el conjunto de las instituciones sociales, y que en su evolución actúa en cada época según la línea de evolución social de esas instituciones.

Como elementos básicos integrados en el complejo subsistema o microsistema escolar consideramos los siguientes subsistemas, de acuerdo a García Hoz y Medina:

- Subsistema decisonal

- Subsistema comunicativo
- Subsistema estructural

A continuación explicamos brevemente cada uno.

**El subsistema decisional** se refiere al conjunto de actividades constitutivas del proceso que conducen a elegir una línea o un plan posible de acción. Está referido a las líneas de actuación, posibles y alternativas que se producen en una organización de manera concreta y en un determinado marco social.

Para explicarlo mejor diremos que el sistema decisional es producto de otros tres subsistemas o procesos como: a) el proceso de planificación, b) el proceso de comunicación y c) el proceso de evaluación. Sin embargo, vale la pena resaltar que el subsistema operativo fundamental en la institución escolar es el didáctico o de programación de la enseñanza que algunos autores ubicarían dentro del sistema de planificación.

**El subsistema de comunicación** es el que permite dentro de la organización una red de tratamiento, transmisión o circulación de la información con las mayores garantías de fiabilidad, objetividad, rapidez y eficacia.

Este subsistema permite:

- Recoger, sistematizar y transmitir la información con exactitud, fluidez, rapidez y disponibilidad que la organización requiere.
- Asegurar la correcta recepción y difusión de los factores externos e internos que condicionan positiva o negativamente su funcionamiento.
- Servir de cauce para el conocimiento de objetivos, resultados, y normas entre los miembros de la organización.

En la práctica se adoptan tres modalidades de estructura del sistema de comunicación: la estructura centralizada, la descentralizada y la mixta.

A continuación explicaremos la estructura centralizada; de ella podremos inferir el funcionamiento de las otras dos.

En el modelo centralizado es un órgano el que concentra y distribuye toda la información. Se produce una alta saturación, con bloqueos de información en el órgano central, reducción, lentitud y rigidez en los órganos periféricos, que se quejan frecuentemente de insatisfacción y frecuentes deformaciones en los mensajes que reciben debido a la saturación central y a la falta de coordinación central en la periferia.

La ausencia de un órgano coordinador de la información hace que la exactitud y la disponibilidad de la comunicación no sea la adecuada y que se produzca la falta de agilidad por la descoordinación de mensajes en la toma de decisiones. En la práctica suele adoptarse, según el volumen y necesidades de la organización, un sistema combinado de los tres anteriores.

**El subsistema estructural u orgánico** constituye el soporte de los subsistemas decisorial e informativo. Por estructura se entiende el conjunto de modelos de comportamiento internos de la organización, medianamente estables, en los que se definen las responsabilidades de los distintos órganos y se establecen sus relaciones necesarias.

En otros términos, podemos definirlo como el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas, dentro de un conjunto de unidades en orden a la obtención de unos objetivos.

La estructura intencional o real que sostiene a una organización, es el instrumento básico por el cual se diferencian los puestos de trabajo necesarios y se establece el conjunto de actividades interrelacionadas entre ellos que permite la dirección, cooperación, coordinación y control de todo el trabajo de la organización.

### **c) El enfoque conductual de la organización**

Esta teoría de la organización surge como resultado del avance de las ciencias humanas en la explicación de los problemas del hombre. La teoría del enfoque conductual subraya el análisis de la conducta organizativa en orden al mejor conocimiento y comprensión de las condiciones necesarias para una óptima participación e integración de los miembros de las instituciones escolares.

El enfoque conductual insiste en la necesidad de comprender los roles, los valores de los individuos y sus relaciones.

Esta teoría subraya la interrelación entre la persona y la organización, y es útil para el análisis de la conducta interpersonal de los individuos y grupos de trabajo de la institución escolar.

### **d) La dirección por objetivos**

Este enfoque de la organización surge como consecuencia del pensamiento de Peter Drucker y ha tenido rápida expansión en el campo organizacional: la dirección por objetivos o dirección participativa por objetivos es la que actualmente tiene mayor atención por parte de la organización escolar.

La dirección por objetivos es un estilo de dirección eficaz y motivador, que provoca sistemáticamente en el personal una honda motivación fundada menos en el temor que en la identificación entre los deseos de mejora de cada uno y los objetivos profesionales que la organización les propone; en este sistema de dirección, el directivo distribuye entre sus colaboradores, no las tareas, sino los objetivos que hay que cumplir, dejando en sus manos la iniciativas en cuanto a los medios. Dirigir por objetivos es, pues, delegar decisiones y también señalar previamente los criterios según los cuales se van a juzgar los resultados (GARCÍA HOZ y MEDINA, 1986: 78).

Entonces, el asunto esencial en una organización educativa es movilizar desde la dirección, todas las energías de los componentes del centro para la adhesión y participación constructiva en la realización de los objetivos presentados.

Este enfoque de la organización presenta unas dimensiones esenciales para comprenderlo:

- La planificación participada
- La corresponsabilidad
- Coparticipación en las tareas de autoevaluación

La planificación participada es un medio eficaz para evitar fuentes de fricción, pero esencialmente para lograr una fuerte motivación en unos objetivos comunes, posible cuando los participantes perciben la vinculación de sus trabajos a la satisfacción de los objetivos de la institución.

El estar basados en la coparticipación y la corresponsabilidad trata de evitar las consecuencias de la rutina, apatía y desinterés propios del estilo organizativo de estructura piramidal.

Aquí la participación en la institución viene asociada a la consideración de la responsabilidad personal para llevar a cabo la tarea común en conexión con los aportes de los demás.

Ahora bien, la dirección por objetivos trae consigo un tipo de liderazgo y un rol por parte del director o grupo directivo, como impulsor y guía de la realización de unos objetivos educativos.

En este sentido la dirección deberá caracterizarse por:

- La sustitución de la estructura piramidal de unidad de mando por la estructura relacional de pertenencia de los miembros de la organización a varios órganos con la consiguiente interrelación de todos los órganos de la institución.
- Una dirección más centrada en las tareas de impulso, motivación, apoyo, comprensión de objetivos entre los colaboradores de la institución en el ejercicio de la autoridad formal

- La sustitución de los controles externos impuestos por la aceptación de responsabilidades compartidas por todos los miembros de la organización.
- La eficacia de un centro está en función del grado de comprensión y aceptación de los objetivos institucionales por todos los miembros y grupos implicados en él.

Aún así, con todos los aportes positivos que la dirección por objetivos brinda a la organización escolar, nos encontramos *“...ante el riesgo de traslucir una obsesión eficientista e instrumentalista de la educación, al pretender aplicar los esquemas de la gestión empresarial a la solución de los problemas educativos”* (GARCÍA HOZ y MEDINA, 1986: 82).

Por eso, es preciso considerar que este enfoque en educación se ofrece como un modelo de dirección que busca tecnificar el proceso educativo, los objetivos fijados en el sistema escolar y el paradigma fines-medios en la enseñanza; ya que no se trata de un modelo que busque entender y transformar los objetivos del centro escolar, sino más bien de un enfoque instrumental al servicio de la educación.

Luego de revisar los aporte teóricos de la organización a la organización escolar, nos dedicaremos a los principios básicos de la misma, aquellos que es preciso tomar en cuenta para aplicar un enfoque de gestión determinado , en nuestro caso, el de calidad total. Considerar y respetar los siguientes principios asegura una coherencia entre el trabajo educativo , el administrativo y político en una institución educativa, es decir, asegura una gestión educativa coherente.

#### **1.2.4 Principios Básicos de la Organización Escolar**

Desde una perspectiva dinámica, las organizaciones, a partir de una cierta complejidad, están orientadas por una serie de principios básicos, de carácter general, sobre los que articulan las relaciones internas entre los

distintos órganos para garantizar la unidad, coherencia y eficacia de sus actuaciones.

Por principios de organización, entendemos el conjunto de ideas centrales que desde un punto de vista formal sirven para la conjunción y ordenación de las tareas y órganos de una organización.

Entre los principios podemos distinguir los esenciales y los existenciales. Los primeros son ingredientes consustanciales a toda organización independientemente de sus objetivos o el soporte técnico que tenga; los segundos, fluctúan según las circunstancias socio políticas y técnicas y dependen de los objetivos y funciones de una organización.

Para efectos de nuestro trabajo, nos acercaremos a observar los cuatro **principios esenciales** de la organización escolar: unidad – competencia – autoridad – coordinación propuestos por los autores García Hoz y Medina, ya mencionados con anterioridad. .

**1.2.4.1 El principio de unidad:** A pesar de la existencia de un esquema de división del trabajo y de una serie de funciones o competencias asignadas a distintas áreas o miembros de la organización, ésta debe responder en *sentido convergente o de unidad de esfuerzos y propósitos*.

La función organizadora, que tiene por objeto la ordenación y coordinación de todos los componentes organizacionales, deberá responder a un principio que constituye la esencia de la organización : el principio de unidad.

Para que una organización exista y sea eficaz es necesario que la actividad de las personas, desarrollada conjuntamente, responda a ese principio de unidad; que las energías de cada uno puedan ser aprovechadas en una misma dirección, para lograr el fin común. Tal unidad de esfuerzos es la que va a permitir una eficacia mayor en una actividad conjunta.

Todos los demás principios de organización que mencionaremos, se orientan al logro de esa unidad.

Ahora bien, unidad no es uniformidad. Uniformidad se opone a variedad, mientras que el principio de unidad se opone a disgregación de elementos y factores concurrentes.

**1.2.4.2 El principio de competencia o especialización funcional:** la capacidad que una institución tenga para lograr sus objetivos está en relación con la existencia de una pluralidad de órganos entre los que se distribuya eficazmente, considerando la división del trabajo, la titularidad de las funciones que se consideran necesarias para el logro de aquellos objetivos.

Esa titularidad, que está formada por el conjunto de atribuciones y de funciones que corresponden a un órgano en función con los demás, es a lo que se llama competencia de ese órgano. *“Así, la competencia es el círculo de atribuciones que se distribuyen entre los distintos órganos, bien por distribución “ex - lege”, bien en virtud de especial cualificación o del criterio de gestión más eficiente”* (GARCÍA HOZ y MEDINA, 1986: 85-86).

La atribución a un órgano de la competencia en el ejercicio de unas funciones con preferencia a los demás es una cuestión organizativa esencial, si se quiere distribuir racionalmente el trabajo de forma que la variedad de órganos sea compatible con la unidad de la organización, evitando solapamientos o vacíos en el ejercicio de las funciones y la multiplicidad innecesaria de los órganos.

Para evitar que el principio de competencia genere el acantonamiento y movimiento centrífugo de los distintos órganos, con roces entre ellos, se establecen tres limitaciones generales al principio en bien del principio de unidad :

1. El principio de **especialidad**: cada órgano debe actuar dentro de su propia competencia.

2. El principio de **legalidad**: cada órgano debe actuar de acuerdo a la reglamentación del centro o con discrecionalidad.
3. El principio de **finalidad**: cada órgano deberá actuar en el marco de su competencia y considerando siempre la finalidad de la institución en todas sus actuaciones.

**1.2.4.3 El principio de jerarquía o de autoridad:** por este principio se establece la distribución de las funciones diferenciando la competencia por razón de grado.

Este principio se toma en estos sentidos:

- En sentido general y formal como modelo informador de organizaciones fuertemente estructuradas en niveles ascendentes de responsabilidad.
- Como la particular ordenación de competencias, basada en la supremacía y subordinación entre los diversos órganos según grados formales sucesivos.

Se tipifica el principio de jerarquía como un principio fundamental para garantizar la unidad entre la multiplicidad de órganos en que se estructura una organización, estableciendo una ordenación de todos ellos en virtud de la cual, a través de una serie de relaciones de supremacía y subordinación, los órganos se hallan vinculados a los que se encuentran en la cúspide de la organización que se trate.

Desde un punto de vista concreto, puede definirse el principio de jerarquía como el establecimiento de una organización escalonada que vincula a los distintos órganos de una misma organización, dotados de competencia propia, según la cual, los órganos superiores pueden ejercer facultades para dirigir, impulsar y ordenar la actividad de los inferiores al objeto de alcanzar la unidad de todas las actuaciones.

**1.2.4.4 El principio de coordinación:** la complejidad actual de las instituciones escolares, el hecho de que para su organización se precise la actuación de distintos órganos y funciones especializadas, motiva que esa organización se articule bajo el principio de coordinación.

La coordinación desempeña un papel relevante en el marco de la organización escolar a tal punto, que la misma organización ha sido considerada como el conjunto de reglas o disciplinas que coordinan los medios necesarios para conseguir unos resultados del modo más eficaz y con la mayor economía de recursos.

Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una organización, de modo que con ello se facilite el funcionamiento y el éxito; es dar a cada función las proporciones convenientes para que pueda desempeñar su papel de forma segura y eficaz.

La intención de la revisión de los principios anteriores y de los aportes de la teoría organizativa a la organización escolar, así como las especificaciones entre las diferencias entre gestión educativa, administración educativa y la importancia de la calidad en la educación han tenido por finalidad aclarar el marco de la gestión educativa para hacer posible la comprensión de la aplicación del enfoque de Calidad Total que permita elevar los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y relevancia de tal modo que el servicio educativo ofrecido constituya un verdadero beneficio para los usuarios, es decir, para los estudiantes, que reciben una educación que los prepara para la vida.

Son varios los factores que influyen en el logro de una educación de calidad. Los hemos revisado en el gráfico número 2. Por eso, en el capítulo siguiente trabajaremos una herramienta de gestión que puede jugar un papel importante en la aplicación de un enfoque de calidad en la gestión educativa: la comunicación.

## **CAPÍTULO 2**

### **LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

En este capítulo queremos ofrecer una visión general de la comunicación en las organizaciones, correspondiente a la realidad actual. En este sentido, esta parte del marco teórico, resume varios años de aportes en investigación de la comunicación por parte de diversos autores relacionados con el mundo empresarial y organizacional.

#### **2.1. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN**

Es nuestro objetivo brindar claridad sobre los aspectos técnicos acerca del proceso de comunicación con la finalidad de poder expresarnos con seguridad sobre los conceptos que trataremos al trabajar el tema de comunicación interna.

Para fines de nuestra investigación hemos visto conveniente revisar el concepto de comunicación y comprender mejor el asunto que estamos estudiando.

### 2.1.1. Descripción del proceso de comunicación:

Decidimos empezar la revisión desde un enfoque de la comunicación como proceso que, si bien partió desde la perspectiva de estudios lingüísticos, brindó aportes a la comprensión de la comunicación en el ámbito organizacional.

Es así como la comunicación se define como un proceso, es decir como un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hechos que ocurren en un tiempo determinado y en el que participan unos elementos. Los elementos varían de acuerdo a los autores, a las épocas y a las corrientes que representan; sin embargo todos elaboran el modelo o esquema de comunicación considerando unos elementos básicos: emisor, receptor, canal y mensaje; a ellos se suma el *feedback* o información de retorno desde que fuera planteado por Wiener en su teoría cibernética.

A continuación, revisaremos cómo comprenden el proceso de comunicación diversos teóricos del área.

Los autores Ferrández y Sarramona (1982) presentan como elementos básicos de toda comunicación al emisor, el receptor, el mensaje y el canal comunicativo. Estos elementos se relacionan con un mínimo nivel de información. A estos agregan la importancia del *feedback* o retroalimentación cuando quieren aludir a la eficacia del proceso.

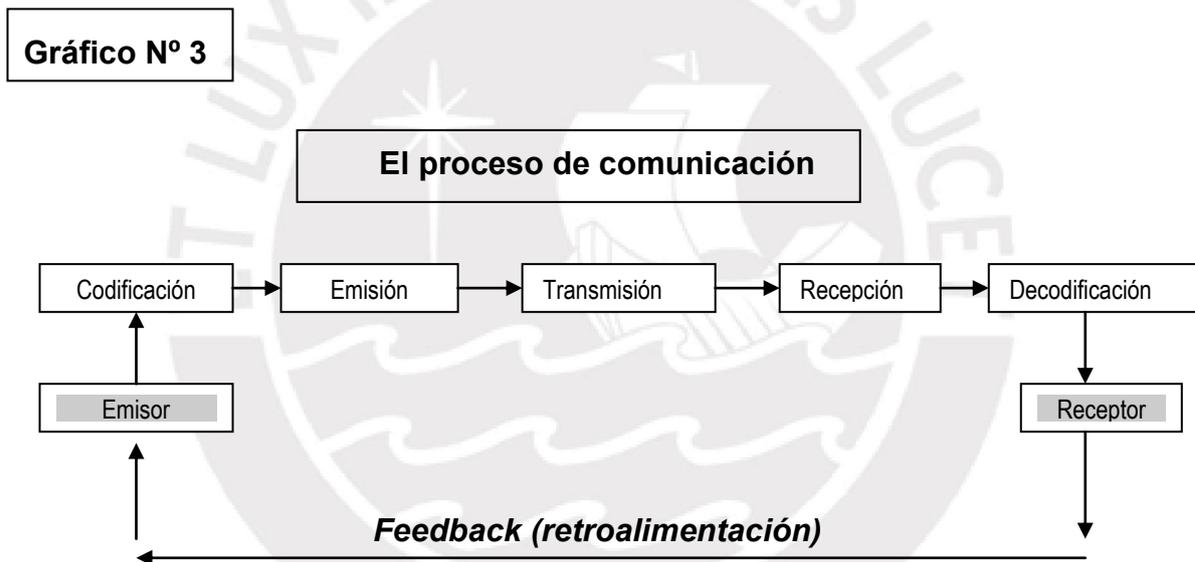
De acuerdo con Domínguez y otros (1996), desde un concepto socio-conceptual, la comunicación es un proceso lineal, de causa-efecto, que tiene una finalidad prioritaria de servir de medio o instrumento a través del cual se transmite la información, se dan órdenes, y; especialmente, se definen las tareas y responsabilidades en el trabajo.

Para Shanon y Weaver citados por Domínguez y otros (1996), el proceso de comunicación en su desarrollo lineal está configurado por los siguientes

elementos: fuente de información, mensaje, código, decodificación, mensaje destinatario, medio, canal, ruido, emisor y receptor.

Autores más actuales presentan un proceso de comunicación con cinco fases. Sin embargo, es relevante decir que todos estos modelos se originan de una misma forma básica planteada para explicar la comunicación. Así “*Podemos distinguir cinco etapas o fases en el proceso de comunicación: codificación, emisión, transmisión, recepción y decodificación*” (RODRÍGUEZ PORRAS, 2001: 81).

La siguiente figura, tomada del mismo autor, nos aclara esta explicación:



Fuente: El factor humano en la empresa. RODRÍGUEZ PORRAS (2001) .

Por su parte, Simón y Zerilli, citados por Domínguez (1996) han definido la comunicación como un proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro de la organización a otro. Este proceso debe ser realizado con precisión, rapidez y falta de ambigüedad, entre otras cualidades.

Complementando estas ideas, Robbins presenta la comunicación como un modelo formado por siete partes: 1) la fuente de la comunicación, 2) la

codificación, 3) el mensaje, 4) el canal, 5) la decodificación, 6) el receptor y 7) la retroalimentación.

Explicamos a continuación una por una.

- 1) **Fuente de comunicación:** Está identificada con el sujeto emisor de quien parten las ideas o sentimientos a transmitir. El proceso de comunicación se inicia cuando el sujeto emisor transforma en palabras las ideas que desea dar a otros, es decir, *“...traduce sus ideas a palabras según el código del lenguaje que habla...”* (RODRÍGUEZ PORRAS, 2001: 82).
- 2) **Codificación:** Es la acción de poner en palabras las ideas usando un lenguaje. La dificultad que puede aparecer aquí es que el emisor no sepa encontrar los vocablos adecuados para decir lo que piensa o siente.
- 3) **El mensaje:** Viene a ser *“el producto físico real de la fuente codificadora”* (ROBBINS, 1999: 313). Según el tipo de medio que se utilice, el mensaje podrá ser un texto escrito, palabras que se escuchan, una pintura, así como movimientos o gestos faciales.
- 4) **El canal:** Es el medio a través del cual viaja o se transmite el mensaje. De una manera más explícita *“...un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y conecta la fuente con el receptor...”* (subrayado nuestro) (FERNÁNDEZ COLLADO, 1991: 247). Algunos autores ligados a la perspectiva organizacional prefieren usar el término canal en vez de medio.
- 5) **La decodificación:** En esta fase los símbolos o señales deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor. *“El receptor ha de interpretar las palabras oídas, para lo cual ha de conocer, no sólo el lenguaje hablado por el emisor, sino también ... su marco de referencia”*

(RODRÍGUEZ PORRAS, 2001: 82). Esto nos lleva a pensar que el proceso de comunicación no puede quedarse en un simple proceso de información sino que requiere de la comprensión cabal de los participantes.

**6) El receptor:** Es quien lee, escucha o recibe el mensaje de alguna manera.

En realidad, varios de los autores revisados aseguran que no es posible lograr una comunicación completa en la que el receptor decodifique exactamente lo que el emisor ha deseado transmitir y esto es algo que vamos a tener en cuenta y que está en relación con los esquemas mentales.

**7) La retroalimentación:** Éste es el último eslabón en el proceso de comunicación. Robbins (1999) se refiere a él como el circuito de retroalimentación. Consiste en verificar si la transferencia de mensajes ha tenido el éxito que el receptor esperaba. Esta última fase es la que determina si el entendimiento se ha logrado o no.

En los diagramas, la fase *retroalimentación* llamada también *feedback* está representada por una línea que enlaza al receptor con el emisor; *esto enfatiza la importancia de la comunicación en dos direcciones como medida de seguridad para que tanto el emisor como el receptor confirmen la correcta comprensión del mensaje* (RODRÍGUEZ PORRAS, 2001: 82).

En teoría, el proceso de comunicación se estaría llevando a cabo cuando una fase es seguida de otra y verificada en la retroalimentación.

Si pudiéramos tener un laboratorio en el que aisláramos el proceso comunicativo tendríamos tal vez la seguridad de que la comunicación se estaría realizando.

Sin embargo, como se trata de un proceso en el que intervienen los seres humanos, vamos a tener que considerar otros muchos factores o componentes

que rodean o enmarcan al proceso mismo; y que lo dificultan o lo facilitan. Éste es el tema que abordaremos a continuación : cuán eficaz puede ser el proceso de comunicación.

### 2.1.2 Factores de eficacia en el proceso de comunicación

A la eficacia del proceso de comunicación la llamaremos fidelidad. Así, *“...cuando hablemos de fidelidad comunicativa nos referiremos al grado en que el comunicador ha logrado afectar en su propósito al receptor”* (LÓPEZ et al., 1999: 97).

Una comunicación será más eficaz o menos eficaz cuanto mayor sea la fidelidad. Por eso, hemos seleccionado algunos componentes o factores que determinan la eficacia comunicativa y se relacionan directamente con la fuente y con el receptor. Por eso, seguidamente, presentamos tres factores que influyen en la eficacia.

a) En primer lugar tenemos las **habilidades comunicativas**. Éstas se refieren a la capacidad de la fuente de tener claros los propósitos de comunicación y a la habilidad para encodificar los mensajes de un modo tan preciso que expresen la intención que se tiene.

De acuerdo con López y otros (1999), estas habilidades están relacionadas con el dominio del lenguaje, con la habilidad verbal de la fuente para escribir o hablar bien; lo que supone una adecuada capacidad para pensar y reflexionar por parte del emisor. Así, a mayores habilidades comunicativas, habrá mayor probabilidad de fidelidad en la comunicación.

Sin embargo, es importante considerar que la habilidad de escuchar es algo clave en el proceso que estamos estudiando. Sobre ella volveremos a tratar más adelante.

b) En segundo lugar consideraremos **las actitudes**. La fidelidad de la comunicación se ve afectada por tres tipos de actitudes por parte de la fuente: la actitud hacia sí mismo o autopercepción, la actitud hacia el tema que se trate, y la actitud hacia el receptor.

Mientras más positivas y congruentes sean estas tres actitudes, mayor será la fidelidad, puesto que la fuente mostrará confianza en sí misma y valorará su mensaje; mientras que el receptor, al percibir una actitud positiva por parte de la fuente hacia él, tenderá a aceptar el mensaje enviado (LÓPEZ et al., 1999: 97).

c) En tercer lugar está el factor del **conocimiento**. Cuanto mayor sea el conocimiento y preparación de la fuente respecto al mensaje a emitir y conozca también la dinámica del proceso de comunicación, la fidelidad será mayor.

Por otro lado, y con relación al decodificador-receptor debemos tener en cuenta que para que la comunicación sea efectiva se debe considerar al receptor como el eslabón más importante del proceso de comunicación. Desde los tiempos de David Berlo tenemos presente que el hombre se comunica para influir intencionalmente en los demás. Entonces, los esfuerzos comunicativos han sido siempre pensados para un receptor al cual afectar. Ahora bien, como este receptor se transforma en fuente a la vuelta del proceso, los tres factores que hemos explicado líneas arriba se aplican perfectamente a ambos.

Por eso, y avanzando un poco más, Karen Irmsher (1996) plantea que la habilidad más importante en la comunicación es la capacidad de escuchar, específicamente, cuando se está en el rol de emisor, ya que este proceso se da en la realidad con un alto dinamismo. Así, la fidelidad no dependerá sólo de las habilidades comunicativas de expresión de la fuente.

When you listen carefully to another person, you give that person “psychological air”. Once that vital need is met, you can then focus on influencing or problem-solving. The inverse is also true. School leaders who focus on communicating their own “rightness” become isolated and ineffectual ( IRMSHER, 1996 : 1).

Por supuesto, comunicar exige un continuo esfuerzo de escucha por parte del receptor. Ahora bien, resulta lógico y tal vez redundante decir que la importancia de escuchar es clave para captar el marco de referencia del emisor. Sin embargo, lo remarcamos porque corresponde al énfasis de los autores sobre comunicación organizacional y porque estamos absolutamente de acuerdo con la importancia de esta habilidad.

Generalmente podemos estar comunicando apoyándonos en suposiciones que nos hacen considerar que la otra persona percibe la situación como nosotros, la otra persona hace las mismas inferencias que nosotros, la otra persona experimenta los mismos sentimientos o tiene el mismo punto de vista lógico que nosotros. Esto sucedería si la comunicación se diera sólo en una dirección; pero en vista de la existencia de la retroalimentación, sólo es posible comunicar eficazmente con una actitud de apertura y una actitud positiva; caracterizada por la capacidad de escuchar.

En síntesis, son tres los factores que influyen en la eficacia de la comunicación: las habilidades comunicativas, las actitudes y el nivel de conocimiento del mensaje.

## **2.2. LA COMUNICACIÓN COMO SISTEMA**

En el capítulo primero de este trabajo presentamos la Teoría General de Sistemas (TGS) como una de las nuevas orientaciones teóricas que estudia la organización. En tal sentido, la Organización Escolar era entendida como un sistema abierto que recibe influencia del entorno.

Coincidentemente con nuestra investigación, los especialistas de la comunicación vieron que la mejor manera de entenderla era conceptualizándola como sistema. Así nos encontramos con el sistema de comunicación como subsistema de la Organización Escolar. Éste es el tema que estamos abordando.

Consecuentemente, revisar el aporte de la Teoría General de Sistemas nos ayudará a comprender por qué hablamos de un sistema de comunicación en una organización educativa. Llegaremos así a entender que la comunicación funciona como un fenómeno integral en el cual hallamos también algunos elementos, antes ya señalados, que responden a las características de un sistema y, cuyo tratamiento se asemeja al de otros sistemas similares.

### 2.2.1. Aportes de la Teoría General de Sistemas

El enfoque de sistemas ofrece a la ciencia una teoría que puede ser aplicada desde diferentes ámbitos del conocimiento y con la que se propone estudiar los fenómenos en su totalidad. Frente a la alta especialización, este enfoque ofrece la oportunidad de comprender como sistema los distintos fenómenos del mundo social.

Lo que podemos decir es que los fenómenos no sólo deben ser estudiados a través de un enfoque reduccionista. También pueden ser vistos en su totalidad. En otras palabras, existen fenómenos que sólo pueden ser explicados tomando en cuenta el todo que los comprende y del que forman parte a través de su interacción (JOHANSEN, 1998: 18).

De acuerdo a ello, un sistema es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar unos objetivos. Por lo tanto, *“...un sistema es un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida...”* (JOHANSEN, 1998: 54).

Podemos hablar de grandes sistemas como el del universo o podemos hablar de sistemas más limitados. Para comprender mejor esta diferencia considerando las dimensiones, nos referiremos al subsistema.

En general, podemos señalar que cada una de las partes que encierra un sistema puede ser considerada como subsistema, es decir, un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentra estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor, que posee sus propias características. Así, los subsistemas, son sistemas más pequeños dentro de sistemas mayores (JOHANSEN, 1998: 56).

Es decir, el subsistema es un sistema de menor dimensión, que se encuentra dentro de otro sistema mayor. Es necesario recordar que lo que se aplica a un sistema se aplica a un subsistema; obviamente de acuerdo a las dimensiones de los mismos,

Ahora bien, es preciso aclarar que la Teoría General de Sistemas es un enfoque interdisciplinario, y por lo tanto, aplicable a cualquier sistema, tanto natural como artificial, entre los que también podemos considerar a las organizaciones humanas.

Cuando se estudia un sistema de una organización social obtenemos una comprensión más profunda de cómo un organismo o entidad realiza una acción si comprendemos cómo los componentes del acto están integrados, por eso, también es importante conocer la totalidad y las partes constituyentes, considerando sus características (atributos) así como las interacciones entre las mismas.

### **2.2.2 El sistema de comunicación**

Veámos en el capítulo uno que nuestro tema está directamente vinculado a la gestión educativa; por ende, los elementos de un sistema a los que nos vamos a referir corresponden a los de un sistema abierto. Sin embargo, hay diferencias al respecto que creemos oportuno aclarar.

#### **a) Sobre los tipos de sistemas: sistemas abiertos y sistemas cerrados**

Los estudiosos de los sistemas aceptan claramente la diferenciación entre sistemas abiertos y sistemas cerrados. Parsegian, (según Johansen 1998) sostiene que es imposible hallar netamente uno de estos últimos y que se refieren más bien a sistemas mecánicos (exclusivamente a máquinas ).

Así, Forrester (en Johansen 1998), define como sistema cerrado a aquél cuya corriente de salida, es decir, su producto, modifica su corriente de entrada,

es decir, sus insumos. Un sistema abierto es aquél cuya corriente de salida no modifica a la corriente de entrada. Algo realmente difícil de encontrar en la realidad debido a las múltiples relaciones que se dan.

Por otro lado, un sistema abierto es aquel que interactúa con su medio, ya sea importando o exportando energía. Es un sistema que transa con su medio.

De este modo un sistema abierto es aquel en que:

- Existe un intercambio de energía y de información entre el subsistema (sistema) y su medio o entorno.
- El intercambio es tal que logra mantener un equilibrio continuo o estado permanente.
- Las relaciones con el entorno admiten cambios y adaptaciones .

Son ejemplos de sistemas abiertos: los organismos biológicos, el hombre y las organizaciones sociales.

Teniendo clara la diferencia entre sistemas cerrados y sistemas abiertos, pasaremos a revisar los elementos de un sistema, aplicándolos a la comunicación.

### **b) Sobre los elementos del sistema de comunicación**

De manera general, los elementos o características de un sistema (abierto) son cuatro: las corrientes de entrada, el proceso de conversión, la corriente de salida y ; como elemento de control, la comunicación de retroalimentación .

Al explicar cada uno iremos relacionando el sistema con la comunicación.

***b.1) Las corrientes de entrada.*** A través de ellas los sistemas reciben la energía necesaria para su funcionamiento y mantenimiento.

Se dice que la cantidad de energía que permanece en un sistema es igual a la energía importada menos la energía exportada. Sin embargo existe un insumo que rompe esta ley de conservación: nos referimos a la información.

La información se comporta según la ley de los incrementos, es decir:

...que la cantidad de información que permanece en el sistema no es igual a la diferencia entre lo que entra y lo que sale, sino que es igual a la información que existe más la que entra, es decir, hay una agregación neta en la entrada, en la salida, y la salida no elimina información del sistema (JOHANSEN, 1998: 72).

En este sentido, la salida de información puede aumentar el total de la información del sistema. Es decir, ésta no se llega a perder y más bien, como en la memoria, se hace presente cuando algún estímulo lo provoque.

**b.2) El proceso de conversión:** Los sistemas convierten o transforman la energía que importan en otro tipo de energía, que representa la producción característica del sistema particular.

Este proceso tiene que ver con el hecho de que la energía que entra a un sistema sirve para mover y hacer actuar sus mecanismos con la finalidad de alcanzar los objetivos.

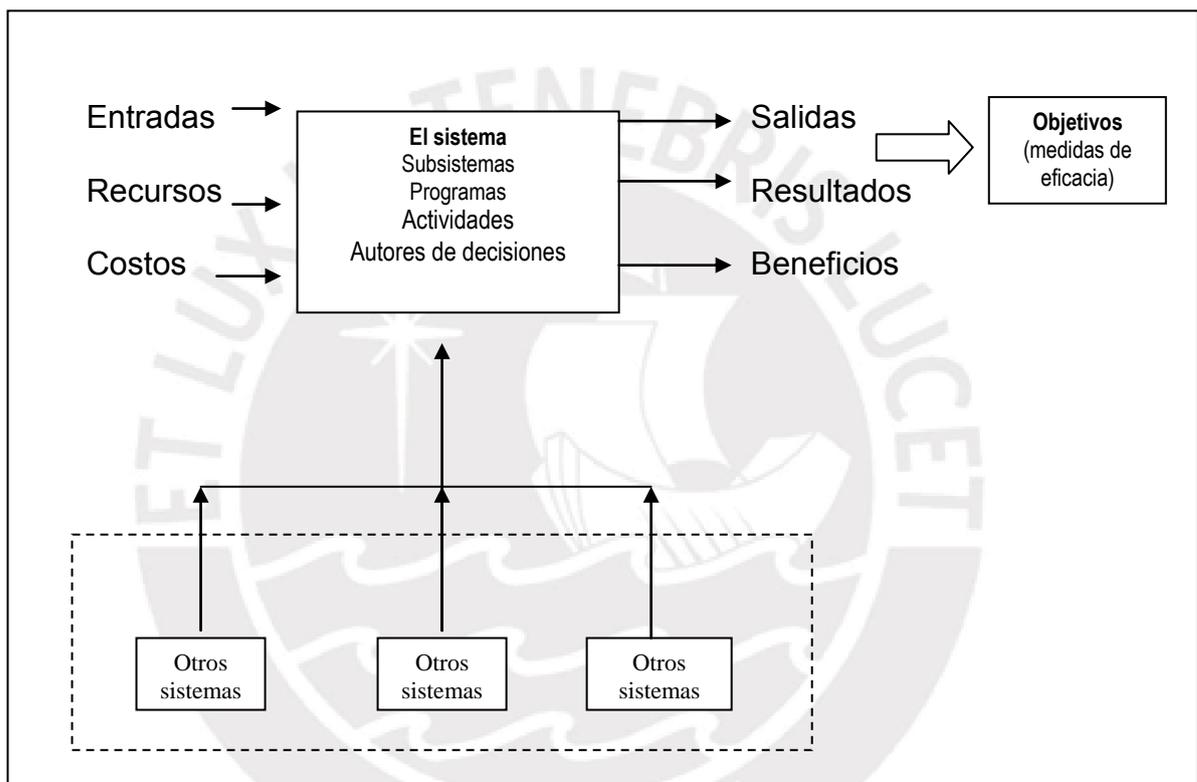
En esta conversión se van elaborando los elementos de salida del sistema (ver gráfico número 4):

Los sistemas organizados están dotados de un proceso de conversión por el cual los elementos del sistema pueden cambiar de estado. El proceso de conversión cambia elementos de entrada en elementos de salida. En un sistema con organización, generalmente los procesos de conversión agregan valor y utilidad a las entradas, al convertirse en salidas. Si el proceso de conversión reduce el valor o utilidad en el sistema, este impone costos e impedimentos (VAN GIGCH, 1989: 27).

Según el mismo autor, durante el proceso de conversión participan los otros subsistemas o sistemas de la organización, intervienen los programas, las actividades previstos y los autores de las decisiones.

**Gráfico N° 4**

**Elementos de un sistema**



Fuente: Teoría General de Sistemas; VAN GIGCH : (1989)

**b.3) Las corrientes de salida.** Equivalen a la exportación que el sistema hace al medio.

Las salidas son los resultados del proceso de conversión y se cuentan como los resultados, éxitos o beneficios.

Generalmente un sistema tiene varias corrientes de salida. Así, se habla de corrientes de salida positivas y negativas. Las primeras ocurren cuando son útiles a la comunidad o entorno; las segundas, cuando son perjudiciales para la misma.

En general podemos dividir estas corrientes de salida como positivas y negativas para el medio y el entorno, “...entendiéndose aquí por medio todos aquellos otros sistemas o supersistemas que utilizan de una u otra forma la energía que exporta el sistema” (JOHANSEN, 1999: 78).

**b.4) El proceso de retroalimentación:** Este es un elemento importantísimo para asegurar el logro de los objetivos de un sistema y adaptarse a la realidad para poder sobrevivir en ella.

La comunicación de retroalimentación o feedback, en inglés, es la información que indica cómo va el sistema en la búsqueda de su objetivo, y que es introducida nuevamente al sistema para que se realcen las correcciones necesarias para lograr el objetivo. “Desde este punto de vista, es un mecanismo de control que posee el sistema para asegurar el logro de su meta” (JOHANSEN, 1998 : 82).

Para decirlo de otro modo: la retroalimentación es el flujo circular de información que vuelve a introducirse al sistema para informarle acerca de los efectos de sus acciones anteriores con el fin de poder controlar y corregir las acciones futuras y lograr así el objetivo establecido.

Ahora bien, es importante señalar que la retroalimentación no sólo proviene de la corriente de salida del sistema , sino de cualquier otra corriente de salida que se relacione con el mismo.

**e) Características o propiedades de un sistema de comunicación.**

Dos características nos ayudarán a comprender mejor la estructura de los sistemas de comunicación. Trataremos por eso acerca de la totalidad, y la equifinalidad.

Anteriormente ya hemos señalado que en realidad, un sistema de comunicación presenta las mismas características y los mismos elementos de un sistema abierto. En ello pensábamos cuando veíamos conveniente presentar estas características de la comunicación:

c.1) Totalidad: Una propiedad inherente de los sistemas es la totalidad. Es decir, un sistema se comporta como un todo inseparable y coherente, sus diferentes partes están interrelacionadas de tal forma que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total.

c.2) Equifinalidad: según esta característica, estados finales idénticos pueden ser alcanzados desde condiciones iniciales diferentes y a través de diferentes vías de desarrollo.

Cuando hablamos del sistema de comunicación, nos referimos en realidad a un subsistema (como sistema abierto) dentro de la organización educativa a la que nos estamos acercando.

El enfoque de sistemas permite comprender mejor la estructura de las comunicaciones al interior de una organización educativa. Observando la comunicación podemos entender las interrelaciones entre los subsistemas, los flujos de información, los actores.

Tanto los aportes de la Teoría de Sistemas como los de la cibernética (derivada de ésta) aclaran las diferencias entre información y comunicación y dan la relevancia debida al concepto de retroalimentación. Con estos aportes es posible comprender con más precisión el sistema de comunicación.

Con esta información anteriormente estudiada, ya tenemos claro qué es lo que decimos cuando escribimos *sistema de comunicación*.

A continuación, trataremos de comprender al sistema de comunicación de una organización de acuerdo a la visión proporcionada por la Teoría de las Relaciones Humanas.

## **2.3 LA COMUNICACIÓN DESDE EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LAS**

### **RELACIONES HUMANAS**

En la primera mitad del siglo XX se desarrolló la Teoría de las Relaciones Humanas en el campo de la administración; los aportes de ésta vienen a constituir un nuevo lenguaje relacionado con términos como motivación, liderazgo, organización informal, dinámica de grupos, comunicación y otros. Es así como el hombre económico cede el lugar al hombre social.

En esta época se descubre la importancia de las interacciones entre los trabajadores y los administradores; se da importancia a los momentos de descanso y pausas para tomar café por ser espacios de interacción social.

La Teoría de las Relaciones Humanas (TRH) es importante para esta investigación porque a partir de ella se empieza a considerar la influencia de los seres humanos en la eficacia del trabajo. Años después, esta Teoría de las Relaciones Humanas ha derivado en la Teoría de Recursos Humanos y, luego, en la importancia del compromiso de los mismos con el logro de los objetivos, y ahora, la misión de la organización en la que se trabaja.

No cabe duda que el trabajo en una organización escolar es un trabajo eminentemente humano. Personas trabajan con personas para hacer mejores personas, y la comunicación, como sistema abierto, tiene mucho de parte humana. Por eso, queremos entenderla, queremos estudiarla para ser capaces de proponer vías de mejora en nuestras organizaciones.

Es por todas estas razones expuestas que continuaremos desarrollando la comunicación, desde el punto de vista de la Teoría de las Relaciones Humanas y analizando las implicancias que ésta trae consigo en las organizaciones escolares.

A continuación expondremos los aportes de la Teoría de las Relaciones Humanas a la comunicación en una organización.

### **2.3.1 La comunicación: importancia y propósitos**

Uno de los aportes de la Teoría de las Relaciones Humanas fue el ayudar a comprender que la comunicación permite las relaciones interpersonales. En la actualidad, tal expresión resulta obvia; sin embargo, hace seis décadas se pensaba de manera distinta respecto a las personas en el lugar de trabajo. Los seres humanos no somos entes aislados ni en el trabajo, ni en la vida familiar; por lo tanto, la comunicación es importante porque hace posible el trato interpersonal .

La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Una comunicación implica transacciones entre las personas. (...) las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias. (CHIAVENATO, 2004: 87)

A raíz del tratamiento de la Teoría de las Relaciones Humanas se identificó la necesidad de aumentar la capacidad de los administradores para mejorar el trato interpersonal, con el fin de poder hacer frente eficientemente a los complejos problemas de comunicación; así como también con la finalidad de adquirir confianza y franqueza en sus relaciones interpersonales.

En este sentido esta teoría trae consigo dos efectos a señalar:

- a) Asegurar la participación de los estratos inferiores en la solución de los problemas de la empresa ;

- b) Incentivar la franqueza y confianza entre los individuos y los grupos de la organización.

Ambos efectos son producto de una mejora en la comunicación interna (dentro de la organización).

La importancia de la comunicación en la organización está en que es una actividad administrativa con dos propósitos principales:

- a) Proporcionar la información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- b) Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Estos dos propósitos generan un ambiente que lleva a formar espíritu de equipo y a lograr un mejor desempeño en las tareas.

En otras palabras, una mejor comunicación conduce a un mejor desempeño laboral y facilita la realización del trabajo en equipo.

Para comprender mejor lo que es la comunicación es preciso diferenciar tres términos que parecieran sinónimos pero que no lo son: dato, información y comunicación.

- Un **dato** es el registro de determinado evento o suceso. Cuando un conjunto de datos tiene un significado, se tiene una información.
- La **información** es el conjunto de datos con un determinado significado. La información reduce la incertidumbre respecto de algo. El concepto de información siempre implica reducción de la incertidumbre.
- La **comunicación** es la información transmitida a alguien con quien entra a compartirse. Para que haya comunicación es necesario que el

destinatario la reciba y la comprenda. La sola transmisión de información no significa que haya comunicación.

Como consecuencia de la visión de la administración desde la Teoría de las Relaciones Humanas se dio relevancia a los grupos de trabajo en la organización. Es el tema que veremos a continuación.

### **2.3.2 Los grupos de trabajo en la organización**

De acuerdo con Chiavenato, un grupo de trabajo es un conjunto de personas que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad. Es diferente del equipo, éste va más allá porque genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, de modo que el resultado de los esfuerzos individuales es mayor que la suma de los mismos.

Por ahora no nos centraremos en la diferencia entre uno y otro, más bien, observaremos los grupos o equipos de trabajo como sinónimos, para comprender los tipos de grupos así como las redes de comunicación que se generan en ellos.

Dentro de una misma organización los grupos pueden ser formales o informales. Esto refleja la existencia de la organización informal que funciona de forma paralela a la organización formal.

Es fácil comprender la **organización formal**. Ésta se representa en los organigramas de las empresas y refleja las relaciones de jerarquía e interdependencia entre jefes y subordinados; directamente relacionadas con las tareas específicas del trabajo.

La **organización informal**, en cambio, refleja los patrones de relaciones no representados en los organigramas. Al acercarnos a ella podemos comprender el comportamiento de los trabajadores porque veremos relaciones de amistad,

de antagonismo, identificación con algunos individuos , grupos que se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él.

Esta organización informal se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal.

El conjunto de relaciones que se establecen entre los elementos humanos mezclados en una organización, se denomina organización informal, en contraposición a la organización formal, que es la constituida por la propia estructura organizacional con sus órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos(...) el comportamiento de los grupos sociales de una empresa está condicionado a dos tipos de organización: la organización formal o racional y la organización informal o natural ( CHIAVENATO, 2004: 189).

Resulta interesante cuando se descubre que *“...los patrones informales de relación son extremadamente diversos en cuanto a la forma, contenido y duración , demostrando que no siempre la organización social de una empresa corresponde exactamente a su organigrama”* (CHIAVENATO, 2004: 188).

Cada quien necesita relacionarse con los demás y estas relaciones interpersonales se apoyan en ideas, estilos de vida o valores comunes.

Es así como:

las organizaciones informales responden al sentido de los valores, los estilos de vida, las causas finales y aquellos logros de la vida social que el hombre se esfuerza por preservar y por cuya defensa está dispuesto algunas veces a luchar y a resistir (CHIAVENATO, 2004: 189).

Entonces, de acuerdo a la existencia de una organización formal y la de una organización informal, se irán estableciendo las relaciones y comunicaciones dentro de la empresa e influyendo de tal manera el comportamiento que debemos prestar atención a las redes formales e informales. Éste es el tema que trataremos a continuación: redes de comunicación.

### 2.3.2 Generación de redes de comunicación

En una organización los mensajes pueden seguir caminos distintos y pueden llegar con mayor o menor exactitud, eficiencia o rapidez. El estudio de las redes de comunicación comenzó con un interés por encontrar las mejores maneras de comunicar. Con el transcurso del tiempo se ha llegado a la conclusión de “*que la manera más eficaz de comunicar los mensaje depende de factores situacionales*” (CHIAVENATO,1988: 186). Sin embargo, acercarnos a estudiar las redes de comunicación puede ayudarnos a determinar la mejor manera de comunicar en cada una de las situaciones.

Un mensaje puede ser enviado a una persona o a otra dentro de varias alternativas o canales de comunicación. Las diferentes estructuras o patrones de comunicación que se generan entre los grupos de una organización constituyen las llamadas redes comunicativas.

Entonces, como un mensaje puede seguir distintas rutas y maneras para llegar al receptor estudiaremos aquí las distintas posibilidades por las cuales puede fluir la información.

#### a) Tipos de redes

Si nos avocamos a definiciones, la idea de red de comunicación que se relaciona con las organizaciones puede remitirnos esencialmente a dos significados.

Uno primero sería el de las redes informáticas o equipos de ordenadores (computadoras) conectados entre sí y que pueden intercambiar información. El otro significado sería más bien el de un conjunto de personas relacionadas para realizar una determinada actividad o alcanzar un fin previsto. Es a este último es al que nos referiremos cuando hablemos de red de comunicación.

De acuerdo a los patrones o formas como se organizan las personas, las redes pueden considerarse según la forma que adquieren.

Así tenemos como redes a: la rueda, el círculo, la red en forma de Y, la red de canal; y, entre ellas podemos diferenciar redes comunicativas centralizadas o descentralizadas.

Décadas atrás se realizaron estudios para tratar de entender cuáles eran los efectos que podían tener las diferentes configuraciones de redes, por ejemplo, en la motivación de los trabajadores, en la satisfacción en el trabajo ... Así se llegó a la conclusión de que “...*las redes de comunicación muy centralizadas eran más eficaces cuando se aplicaban en sistemas organizacionales sencillos, mientras que las redes descentralizadas eran más productivas en organizaciones complejas...*” (DEL POZO LITE, 1997: 28).

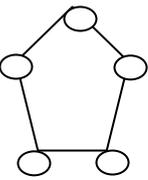
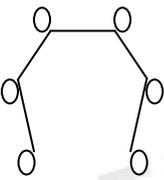
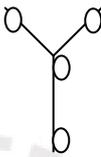
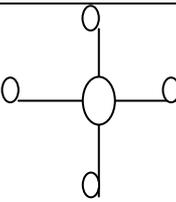
Son ejemplos de cada una de ellas:

- **La red en forma de círculo:** es una red en forma de circuito de comunicación con interconexión en la cual la información circula con fluidez a través de los distintos miembros, como un circuito continuo.
- **La red de cadena:** esta red tiene un marcado énfasis en el líder quien tiene una influencia rápida en los demás miembros.
- **La red en forma de Y:** esta red entrega a la posición central la autoridad completa para la toma de decisiones.
- **La red en forma de rueda:** también llamada **eje**. En este caso son los miembros de la periferia los que dirigen informaciones hacia el centro (el líder). Entonces, es en el centro donde se toma la decisión y a partir de allí se desarrolla el trabajo.

A continuación, presentamos en el gráfico 5 la representación de cada una de estas redes comunicativas.

**Gráfico N° 5**

**Redes de comunicación**

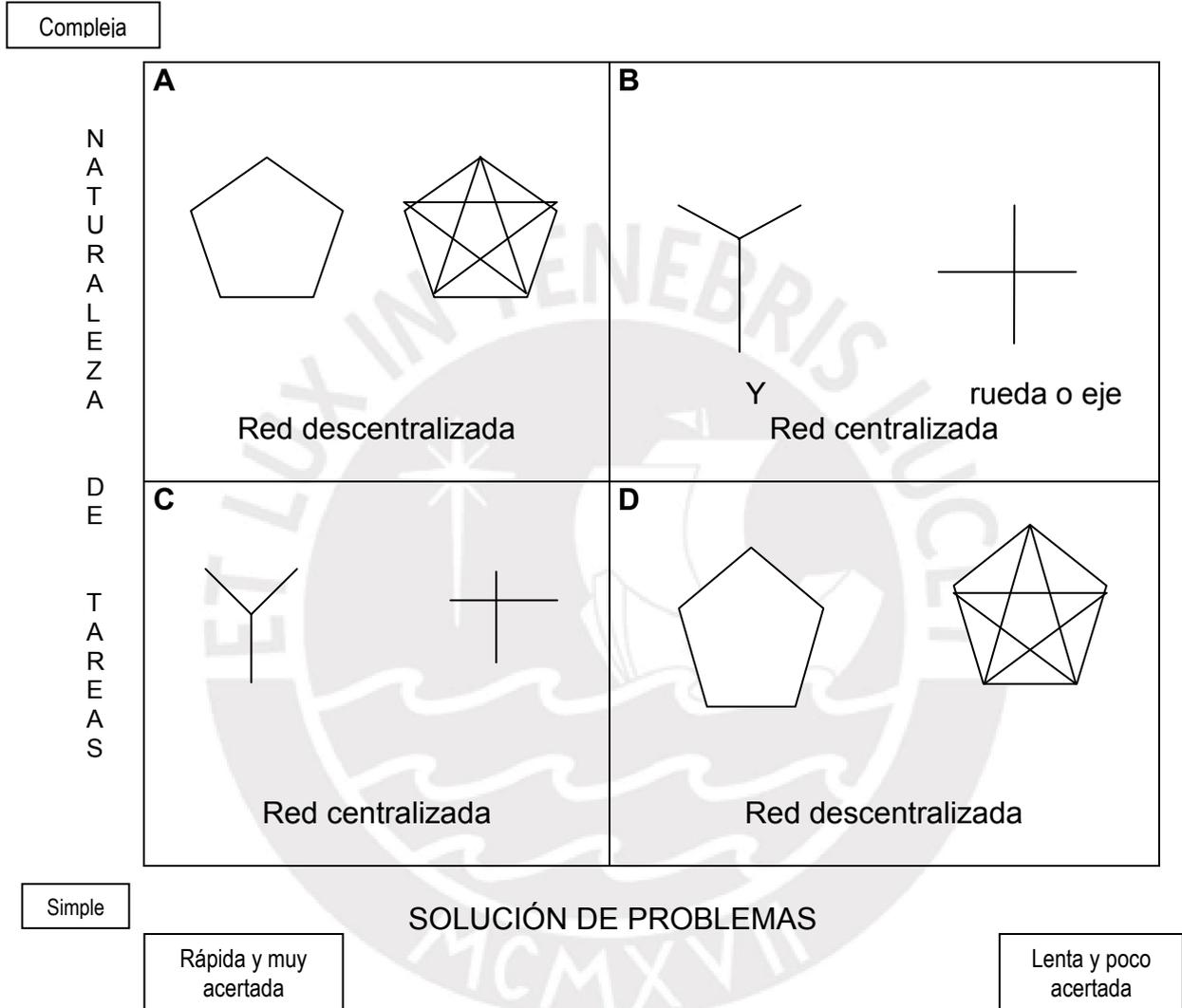
<b>Tipos de redes</b>			
			
Círculo	cadena	Y	rueda o eje

Fuente: Las comunicaciones y la conducta de la organización (adaptación), JOHANSEN BERTOGLIO: 1975.

El siguiente cuadro tomado de Chiavenato (2004), puede ayudarnos a comprender el funcionamiento de las redes de comunicación en los equipos de trabajos.

**Gráfico N° 6**

**Funcionamiento de las redes de comunicación**



Fuente: Comportamiento organizacional; CHIAVENATO (2004)

Cuando las actividades con los equipos son complejas y difíciles, todos los miembros deben compartir la información dentro de una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas. Por eso, los equipos de trabajo requieren de un flujo libre de comunicación en todos los sentidos. Se

debe dedicar gran parte del tiempo a procesar la información y a discutir los problemas.

Cuando el equipo realiza tareas rutinarias y pasa menos tiempo procesando información, la red de comunicación puede estar centralizada. Los datos pueden ser canalizados a un líder o supervisor dejando en libertad a los miembros para dedicar más tiempo a las actividades de cada tarea (Chiavenato, 2004).

La estructura de la comunicación que el equipo use influye en su desempeño y en la satisfacción de las personas involucradas. En una red centralizada en el líder, los miembros se comunican por conducto hacia él para tomar decisiones. La red centralizada proporciona soluciones más rápidas ante problemas simples.

En cambio, la red descentralizada permite que la comunicación fluya libremente entre todos los miembros, así todos procesan la información y participan de la toma de decisiones para solucionar los problemas. Esto es lo más apropiado para afrontar los problemas complejos que exigen considerar las distintas variables de una situación. Cuando se trata los problemas complejos de esta manera, las soluciones se alcanzan con más rapidez y son mejores.

Si nos interesa la comunicación interna tenemos que estar informados sobre las posibles redes que se pueden generar y el efecto que cada una tiene de acuerdo al tipo de problemas que debe afrontar un equipo de trabajo. *“Ninguna red será mejor para toda ocasión”* (ROBBINS, 1999: 318), los equipos de trabajo tendrán que ir adaptando su estructura de acuerdo a las situaciones que la realidad les presente para llegar a las mejores soluciones posibles. Lo que sí es importante señalar es que en tanto se conozcan mejor las estructuras de comunicación y su funcionamiento, los participantes tendrán mayor oportunidad de adaptarse a cada situación para responder a la realidad.

Ahora bien, de acuerdo con otro autor (JOHANSEN: 1998), es preciso tener en cuenta dos factores interesantes relacionados con las redes comunicativas:

- **Los modelos de comunicación** afectan la conducta de los grupos. Las principales diferencias se relacionan con la precisión, actividad total, satisfacción de los miembros, emergencia de líderes y organización del grupo.
- **Las posiciones que ocupan los individuos** en la estructura de comunicación afectan su conducta mientras ejecutan sus funciones dentro de esa posición; afectando así las posibilidades de liderazgo, de satisfacción en el trabajo, la cantidad de actividad y la medida en que se contribuye a la organización funcional del grupo.

Estas estructuras o redes suelen generarse en los grupos formales de trabajo, sin embargo, queda abierta la posibilidad de que se constituyan otros patrones de comunicación en grupos informales, cuyo desenvolvimiento es preciso considerar para comprender el funcionamiento de la organización.

## **2.4 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional es en sí misma una disciplina nueva; al menos con tal denominación. Aclaremos que cuando hablamos de comunicación organizacional y comunicación organizativa nos estamos refiriendo a términos sinónimos; aún cuando en la literatura especializada haya entre ambos, diferencias.

### **2.4.1 Definición de comunicación organizacional**

La comunicación organizacional representa “...*el proceso mediante el cual la información se mueve y es intercambiada entre las personas de una organización...*” (CHIAVENATO; 2004: 427).

Van Riel (1997) identifica a la comunicación organizativa como una forma de comunicación corporativa paralela a otras formas; tales como la comunicación de márketing y la comunicación de dirección.

En general es un término que incluye a un grupo de actividades comunicativas heterogéneas con unos pocos puntos en común, dichas actividades son : relaciones públicas, relaciones con el inversor, comunicación ambiental, comunicación interna y publicidad.

Todas estas formas de comunicación que son parte de la organizativa se encuentran firmemente arraigadas dentro de la organización (Van Riel, 2003).

En otras palabras, la comunicación organizativa podría describirse como toda forma de comunicación utilizada dentro de la organización; fuera del campo de la comunicación de márketing.

Ocurre en la realidad que en las empresas u organizaciones hay poca información sobre la comunicación organizacional frente a la ingente cantidad de datos referidos a la comunicación de márketing. Si bien esto no ocurre en los ámbitos académicos, sí sucede en el mundo organizacional. Este hecho podría reflejar falta de conocimiento sobre la importancia de la comunicación organizativa como herramienta de gestión. *“It was found that the daily communication session appeared to have little impact on staff motivation or behavior”* (AIEA, 2002: 2 ).

En realidad la comunicación organizativa está dirigida a un público objetivo o público específico y se dirige a él con unos objetivos tal vez menos claros o menos influyentes que los que pudiera hacerse con la comunicación de marketing.

*“The complexity and frequency of communication taking place in many organizations can have consequences for the target audience, and inconsistency undermines trust and credibility”* (QUIRKE y BLOOMFIELD, 2002: 3).

Por eso, es importante que comprendamos que la comunicación es una herramienta valiosa para la gestión al punto de ser indispensable para el funcionamiento de las organizaciones en la actualidad.

Continuando con la definición, desde el punto de vista de otra autora, la comunicación organizacional es un proceso que se da entre los miembros de una colectividad social; un proceso dinámico que se adapta paulatinamente al desarrollo de la estructura organizacional la cual es absolutamente cambiante.

De esta manera, la comunicación entre los miembros conlleva creación, intercambio y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema con objetivos determinados.

Ahora bien,

en un contexto donde las divisiones formales del trabajo están muy marcadas, esto lleva a una especialización, unos niveles jerárquicos (jefe-subordinados) a grandes rasgos, y todo esto lleva consigo la existencia de unos canales de comunicación que podemos dividir en formales e informales (DEL POZO LITE, 1997: 19).

Tratando de resumir lo presentado podemos señalar que:

Desde una perspectiva algo más específica, el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser: desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal (SÁNCHEZ GUTIÉRREZ, 1996:85).

Entonces, entendemos la comunicación organizativa como un elemento que respalda y fortalece la organización haciendo posible el logro de objetivos mediante el trabajo coordinado.

A continuación ofrecemos una clasificación de la comunicación dentro de la organización.

## 2.4.2 Clases de comunicación organizativa

Decíamos al inicio de este subtítulo que la comunicación organizativa agrupaba varios tipos de actividades poco relacionadas unas con otras. Para tener más claridad al respecto presentaremos los tipos de comunicación organizativa que considera Van Riel (1997):

- a) **Relaciones públicas:** Es la función de la gestión que establece y mantiene relaciones mutuas entre una organización y el público del cual depende el logro de sus objetivos. Estos asuntos públicos, están conectados con cambios sociales y políticos, formación de la opinión pública y toma de decisiones políticas.
- b) **Comunicación ambiental:** Es el tipo de comunicación que está dirigida a llevar a cabo la estrategia ambiental de la organización, informando, convenciendo y motivando a públicos objetivos internos y externos y asegurando su participación. Esto significa, por un lado, permitir que dichos públicos colaboren con el cuidado ambiental dentro de la compañía y, hacia afuera, establecer una imagen ambiental conveniente, coordinando actividades de comunicación.
- c) **Relaciones con el inversor:** Es una actividad empresarial de marketing que combina las disciplinas de comunicación y finanzas, proporcionando inversores en el presente y en el futuro.
- d) **Comunicación con el mercado laboral :** Es un instrumento de gestión que emplea la integración planificada y la aplicación de varias disciplinas de comunicación para controlar y dirigir el movimiento de la comunicación , tanto hacia empleados potenciales como hacia personas e instituciones que cumplen un rol importante para atraerlos.

- e) **Publicidad empresarial:** Es la comunicación que se contrata para establecer, desarrollar, aumentar o cambiar la imagen empresarial de una organización.
- f) **Comunicación interna:** Se trata de las transacciones de comunicación entre las personas o públicos a varios niveles y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños y coordinar actividades diarias.
- g) **Comunicación organizacional integral:** Ésta supone la posibilidad de tomar parte en la formulación de estrategias y en la implantación de las actividades de comunicación de la empresa como un todo, evitando la división entre comunicación interna, relaciones públicas y publicidad.

La breve descripción de los tipos de comunicación organizacional aclara las definiciones anteriores y nos permite pasar a tratar el tema de la importancia de la misma en el futuro de las organizaciones.

### **2.4.3 La comunicación organizacional a futuro en nuestro medio**

En los últimos años los ámbitos académicos y empresariales han ido descubriendo la relevancia de este tipo de comunicación, especialmente por las relaciones de influencia con la cultura y la imagen de la organización.

A lo largo de estos últimos tiempos hemos encontrado varios enfoques de la comunicación organizacional: el enfoque mecanicista, centrado en la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal; el enfoque psicológico, basado en las intenciones y aspectos humanos; y el enfoque tecnócrata, que enfatiza la comunicación como estrategia y que se basa en un sistema de objetivos y criterios de acción para orientar la actividad de la empresa.

Es positivo resaltar que cada vez son más las personas que realizan estudios y se especializan en esta área comunicativa.

Sin embargo, en Latinoamérica “...se percibe una comunicación organizacional como (*speech communication*) comunicación del habla, de persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), de discurso público (u oratoria) y de comunicación mecanista (medios) con el personal...” (VALLE FLOREZ, 2003: 2). Y si bien los gerentes la perciben como un factor importante en la organización, algunos ni siquiera la ven como factor estratégico de gestión empresarial.

La misma autora incide en la necesidad de profesionalizar a los jefes de las organizaciones en torno a la gestión de la comunicación para que sean capaces de asumir los retos que plantea nuestro tiempo.

Este hecho de profesionalizar más la comunicación organizacional puede ser acicate para:

*que las empresas realicen cambios pertinentes en su cultura de trabajo, definan claramente su misión y visión, sus públicos logren mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones más adecuadas con sus públicos y entornos (VALLE FLOREZ, 2003 : 2 ).*

Como consecuencia, mirar la organización desde la comunicación implica un cambio de fondo más que de forma, un cambio trascendente a la misma organización que llevaría a modelos para una cultura empresarial basados en el conocimiento, la gestión eficaz de la comunicación y la información.

#### **2.4.4 Formas de comunicación organizacional**

Si queremos lograr un mayor ascendiente respecto a la comunicación organizacional, es importante tener el conocimiento pertinente.

Para ser eficaz, el administrador o director necesita la información necesaria para realizar su trabajo y esta información circula en la organización de diversas formas.

A lo que comúnmente se denomina clases o medios de comunicación, nosotros le llamaremos **formas**. Trataremos así de las formas que adopta la comunicación en una organización. Estas formas coexisten en la empresa y se emplean de manera conjunta y/o paralela. *“La evidencia ha demostrado que cuando se repite un mensaje a través de varios medios, las personas que lo reciben lo comprenderán y recordarán con mayor exactitud”* (KOONTZ y WEHRICH, 1999: 546).

Pasamos a continuación a explicar algunas de ellas.

#### **a) Comunicación escrita y comunicación oral**

Al seleccionar unas formas de comunicación se debe tener en cuenta al comunicador, el público y la situación. Algunas situaciones pueden exigir un medio específico como por ejemplo una conversación cara a cara o la escritura de un mensaje.

La comunicación escrita proporciona registros, referencias y defensas legales. Se puede preparar con gran cuidado y luego dirigirla a un público a través del correo masivo (convencional o electrónico). Es además ventajosa en el sentido que tiende a fomentar la uniformidad de políticas y procedimientos y, en algunos casos, permite reducir costos por el ahorro, tal vez, de tiempo.

Algunos directivos sostienen que la elaboración de mensajes escritos con su consiguiente presentación a otros (jefe o subordinados) asegura un proceso de mayor reflexión. Tal vez éste sea un tema para discutir en otro momento.

Sin embargo, pese a las bondades de la comunicación escrita, existe otra realidad paralela: la acumulación de los mensajes escritos puede crear

montañas de papeles o sufrir de deficiencias de redacción; además, con la comunicación escrita no se tiene una retroalimentación inmediata, por lo tanto, se necesita más tiempo para cerciorarse de que los mensajes han sido recibidos y comprendidos.

Por su parte, la comunicación oral puede darse en una reunión frente a frente entre personas o en la presentación que hace un directivo ante el cuerpo docente o administrativo; puede ser formal o informal, planeada o accidental.

La ventaja principal de la comunicación oral es que permite un rápido intercambio de ideas y mensajes con la retroalimentación inmediata correspondiente.

Sin embargo, la comunicación oral tiene desventajas. Generalmente toma más tiempo y puede no llegarse a acuerdos o resultados tan pronto como se esperaba.

#### **b) Comunicación verbal y no verbal**

La comunicación verbal es sencillamente aquella que se da a través del uso de la palabra, sea ésta oral o escrita. Por esta razón el dominio y uso de la lengua resultan sumamente importantes.

La comunicación verbal puede conectar con las otras formas La comunicación interna, comunicación externa, formal, informal planificada, no planificada, etc. Sin embargo, a pesar de su versatilidad la comunicación verbal no es completa.

Toda comunicación cara a cara tiene, además del lenguaje verbal, un segundo componente: los sentimientos que el emisor experimenta en el curso del proceso de comunicación. Efectivamente, cuando nos comunicamos con otra persona, siempre le transmitimos sentimientos. Le expresamos nuestra actitud hacia el asunto de comunicación (RODRÍGUEZ PORRAS, 2001: 83).

Las palabras tienen frecuentemente una carga subjetiva, esto es, van acompañadas de sentimientos, ideas y recuerdos, ya sea en el emisor, ya sea

en el receptor. Este fenómeno es más habitual cuando se trata de palabras referentes a aspectos importantes de la realidad, por ejemplo, autoridad, justicia, responsabilidad, lealtad, etc. Estas palabras tienen una carga subjetiva según las personas. Su significado depende de los emisores. Esto exige por parte del receptor el esfuerzo por entender la carga subjetiva que el emisor pone en cada mensaje (RODRÍGUEZ PORRAS, 2001: 79).

Aunque en los párrafos anteriores tenemos información implícita sobre el tema, comenzaremos diciendo respecto a **la comunicación no verbal** que ésta contiene aproximadamente las dos terceras partes del significado de una comunicación.

Es una afirmación de Mark L. Knapp (citado por Fernández Collado 1999) que en una conversación normal entre dos personas, los componentes verbales suman menos del 35 % del significado social de la situación, mientras que más del 65% del significado social queda del lado de lo no verbal.

La comunicación no verbal se realiza mediante maneras expresivas de la palabra hablada, y tiene una alta carga afectiva. A través de esta forma de comunicación es posible reafirmar o contradecir una aseveración, considerando los gestos, miradas o acciones que la acompañan.

Puede decirse que la comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso. “Quizá la comunicación no verbal constituya la esencia del acto comunicativo interpersonal...” (FERNÁNDEZ COLLADO, 1991: 69). Por consiguiente, es un tipo de comunicación que merece cada vez un mayor estudio y atención.

### **c) Comunicación formal e informal**

Ambas ligadas al tema de la organización formal e informal, la primera, de acuerdo a las jerarquías que se establecen en la organización desde la

dirección; la segunda, vinculada a los grupos que se forman con espontaneidad de acuerdo a los ambientes de trabajo y a las responsabilidades o el liderazgo que se genera entre los mismos.

Las formas de comunicación formal e informal responden a la existencia de canales del mismo nombre. Un texto de Chiavenato lo describe con claridad:

Los canales informales de comunicación surgen en forma espontánea entre las personas, son independientes de los canales formales autorizados y no siempre siguen la jerarquía de autoridad. La comunicación informal coexiste con la comunicación formal, pero puede superar los niveles jerárquicos o cortar las cadenas verticales de mando para hacer contacto prácticamente con cualquier persona de la organización. Muchos dirigentes se fijan la tarea de tomar semanalmente una cerveza o un café por la mañana con los empleados, con el fin de intercambiar ideas y hablar abiertamente (CHIAVENATO, 2004: 421).

En ocasiones, los jefes tendrán que observar el funcionamiento de la comunicación informal para tomar de las ventajas que les brinde y aplicarla al ámbito formal y al logro de objetivos de la organización.

#### **d) Comunicación interna y externa**

La distinción entre estas dos formas de comunicación puede venir delimitada por el tipo de público al que se dirige.

La comunicación externa es la imagen que la empresa proporciona a una serie de personas que forman parte del entorno en el que se encuentra dicha organización. Está vinculada a la comunicación de marketing aunque no coincide estrictamente con esta.

La comunicación interna tiene un campo de actuación distinto: está dirigida a aquellas personas que forman parte de los procesos de gestión, elaboración y ejecución de los productos de la empresa. Cada vez la relevancia de la comunicación interna es mayor debido al importante papel que van desempeñando los cambios tecnológicos, la sofisticación de la mano de obra; de tal modo que las empresas van tomando conciencia de la importancia del

factor humano como uno de los aspectos más relevantes. *“Esto es lo que ha llevado a muchas empresas a dirigir sus recursos comunicativos internamente. Muchas de las empresas europeas están viendo aquí la clave de sus ventajas competitivas”* (DEL POZO LITE, 1997: 127); y es importante que en nuestro medio comencemos a considerar las ventajas competitivas que ofrece a las organizaciones.

Además, consideramos que las organizaciones escolares deben enfocar sus intereses en el funcionamiento de la comunicación interna como herramienta de gestión hacia la mejora de la institución y de la calidad de sus servicios.

## **2.5. CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONALES**

Seguidamente abordaremos dos temas que aparecen ligados y son interdependientes de acuerdo a la literatura actual y a la importancia que se les da en los ámbitos académicos y administrativos.

### **2.5.1. La cultura organizacional**

Sobre cultura organizacional se ha hecho una gran cantidad de estudios y actualmente continúan los avances en investigaciones al respecto.

Entre comunicación y cultura hay vínculos importantes que implican una interdependencia, la cual redundará en beneficio de la eficacia de la organización. Sin embargo, la relación entre ambas no es del todo clara debido a las diferencias que presentan los autores.

De todos modos, no podemos tratar el tema de comunicación en la organización sin referirnos a la cultura de la misma. Por eso, presentaremos varias definiciones sobre cultura organizacional y comentaremos el contenido de las mismas para ayudarnos a comprender la relación entre una y otra.

El concepto de cultura proviene del campo de la antropología, y hemos podido realizar una lectura de la misma dentro del área organizacional. Así encontramos que:

En lo que se refiere a las organizaciones, **cultura** es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia, fija la imagen de la compañía y establece reglas implícitas sobre las formas en que se deben comportar las personas (KOONTZ y WHEINRICH, 1999: 334-335).

Para dar más claridad a esta idea, presentamos una lista de expresiones relacionadas directamente con la cultura organizacional que incluyen y delimitan el concepto y nos servirán para aclarar las definiciones. Dichas expresiones están referidas a:

- Las normas de la empresa u organización
- Los valores aceptados en la empresa
- La filosofía de la empresa
- Las reglas del juego
- El clima
- El estilo
- El carácter o personalidad
- El sistema de presupuestos
- El espíritu

Relacionando estas expresiones, ofrecemos unas definiciones un poco más actuales y completas:

En cierto modo podemos llegar a definir el término de cultura empresarial como el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de la empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra (DEL POZO LITE, 1997: 130-131).

Además, ofrecemos otra idea para complementar la anterior:

Organizational culture is generally considered to be, at its deepest level, a cognitive phenomenon, "the collective programming of the mind" and "the basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously". However, though organizational culture may reside in the collective minds of organizational members, it is manifested in tangible ways, such as behaviors, throughout the organization (CAMPBELL, 2004 : 2).

La cultura organizacional es toda una forma de ser y de proceder que envuelve y caracteriza a la organización haciéndola única. Generalmente se señala que son los líderes los que trabajan en la definición de la cultura de una empresa. Y que todos los miembros de la misma la actualizan con su comportamiento y actitudes.

Los líderes pueden influenciar en la cultura organizacional y en este intento la comunicación organizativa constituye una importante herramienta. "...*leadership is a process of communication. Effective communication enables leaders the world over to build trust, embrace change, shape organizational cultures and foster learning among their employees*" (ZURAWSKI, 2004 :1).

Nos estamos refiriendo a todo tipo de líderes (de dirección, de opinión, sociales,...) de la organización. Y además a los líderes de los grupos informales en lo que se conoce como la red de comunicación (communication network) informal en la cultura de la organización .

Identified four key attributes of organizational cultures: **values**, the philosophies and beliefs shared by members of the organization ; **heroes**, those who articulate the organizations' values as a vision of the organization's role and future; **rituals and rites**, activities through which organizational beliefs are celebrated and reinforced; and **communication network**, informal interaction among members of an organization that can reinforce, elaborate on, and realistically clarify and /or qualify the impact of values, heroes and rituals (AIEX, 2002 : 1) .

Y para completar esta definición, que tiene corte antropológico, sobre la cultura organizacional , la frase que sigue resulta absolutamente elocuente : "...*Each organization speaks its own language and exhibits a unique personality...*" (AIEX, 2002 : 2).

A partir de la cita anterior nos gustaría hacer una analogía entre dos aspectos culturales: la lengua, en la cultura; y el lenguaje, en la organización.

El lenguaje, si bien no genera nuevas ideas por sí solo, constituye el vehículo del pensamiento en una cultura; de modo similar, podemos decir que la comunicación (en el propio lenguaje de una empresa), específicamente el discurso, proveniente de los líderes, influye en la definición de una cultura organizacional y va marcando las pautas de la misma: valores, modos de decidir, estilo, carácter,...

No podemos desligar la cultura organizacional de la comunicación ya que si bien los autores no están de acuerdo en cuanto a la inclusión de una en otra no se puede negar la interdependencia a la que antes aludíamos. Por eso vamos a continuar analizando este tema.

### **2.5.2 Comunicación y cultura organizacional**

La comunicación es la actividad por excelencia de la empresa. Una organización camina porque las personas que están en ella se comunican.

El mismo Joan Costa, especialista en comunicación organizacional, sostiene que la comunicación es acción. "No hay comunicación sin acción" (Costa 1999: 53). Este autor señala que la comunicación es la actividad principal de la empresa y como actividad principal, está ligada a la cultura. Podríamos decir que permite que ésta se desarrolle.

Además la comunicación sólo es posible si los involucrados comparten elementos de conocimiento y pueden así entenderse unos con otros.

Corroborando lo anterior, aunque dicho de otro modo:

Como podemos apreciar, las definiciones citadas, y muchas otras que por razones de espacio no incluimos, destacan implícita o explícitamente una función de la cultura que resulta especialmente útil para nuestros fines: la creación de significados compartidos que permiten la "construcción social de la

realidad (...). Cultura y Comunicación están, pues, indisolublemente unidas. (...) [Así], la estrategia de comunicación que se adopte[por ejemplo, ] ante una crisis dependerá del tipo de cultura que tenga la organización (ANDRADE, 1996: 3).

Por eso cada vez va ganando mayor relevancia la figura del jefe de comunicaciones en la empresa, y aunque no todas las organizaciones cuentan con uno, y en menor medida las organizaciones educativas, siempre será importante encontrar a un directivo o a un ejecutivo, o mejor aún, a un equipo, comprometido con la comunicación.

Dado que todas las personas que forman parte de la organización se comunican al realizar su trabajo, el cometido principal del encargado de la comunicación en la organización es **ayudar** a que los demás cumplan con sus responsabilidades de comunicar. Para ello, *debe estar localizado en el centro mismo del flujo de mensajes de la organización*. Esto significa que tiene conocimiento de todos los tipos de flujo relevantes (aunque la cantidad de control directo que puede ejercer sobre esos flujos dependa de la disposición de la dirección para delegar la autoridad necesaria). Operando en el centro del flujo de mensajes de la organización (o cerca de él), el administrador de la comunicación puede servir como un enlace entre el resto de las unidades de trabajo y, por tanto, influir directamente en las características de los mensajes que esas unidades envían o reciben, tales como cantidad, calidad, oportunidad y forma" (FARACE *et al.*,1977:252 en Sánchez Gutiérrez, 1996 : 2)

Consecuentemente, a medida que se profundiza en el conocimiento de la organización, se descubre la necesidad de mejorar la comunicación para conseguir el logro de los objetivos de la empresa, consiguiendo una coordinación más eficaz de las acciones que lleven a alcanzarlos. La comunicación va dando forma a la cultura y la cultura , a la vez, influye en el estilo de comunicación de la empresa.

Cada vez más, la actividad comunicativa se orienta a apoyar procesos de cambio en la organización. Programas dirigidos a mejorar la calidad o el servicio, de reingeniería, de redimensionamiento, cambio cultural y otros esfuerzos de transformación de las organizaciones requieren de respaldos comunicativos muy especializados, normalmente fuera del alcance de los responsables de esos procesos (SÁNCHEZ GUTIÉRREZ, 1996: 3).

Al respecto vamos a presentar un aporte a nuestra investigación, derivado de los temas anteriores.

### 2.5.3 El coordinador en la Organización Escolar como Pívor de la comunicación

Volviendo otra vez al campo de la comunicación interna y en relación a la organización escolar pensamos que hay un nivel o personaje que debe considerarse clave en las estrategias de comunicación interna: el nivel de los coordinadores.

Recordemos que la comunicación interna es aquella definida por los intercambios de comunicación entre personas a diferentes niveles y en distintas áreas de especialización; y suele referirse a la coordinación de actividades diarias.

Por otro lado, resulta un poco difícil imaginar que en un centro escolar pueda darse la figura del jefe de comunicaciones (o *Dircom*) de manera exclusiva. Esta responsabilidad suele ser asumida por los directivos esencialmente en una comunicación de tipo vertical.

Autores consultados definen al director de comunicación o de información como:

...un directivo de la empresa con responsabilidades sobre la gestión estratégica de la información (management), los sistemas de información y el personal de información. Taylor hablaba del profesional de la información con la capacidad de diseñar, manejar y gestionar sistemas y vicios para la creación, organización, movimiento y uso de mensajes de relevancia para las necesidades de los empleados. El director de recursos de información debe poseer por lo menos tanto una formación en información como en tecnologías de la información.

En realidad, todas estas características también son aplicables al directivo, con la diferencia de que se le exige al director general de información un conocimiento de las TI que puedan ser valiosas para la empresa... En los Estados Unidos se le llama director de recursos de información,... es difícil determinar desde qué lado se llega al estatus de gestor de recursos de información, si desde el lado de la información o desde el de las tecnologías de información (ARRIBAS URRUTIA, 2004: 6).

Y mientras los especialistas en el tema se ponen de acuerdo, nosotros pensamos que esta función puede y debe ser conscientemente asumida por los coordinadores o todo aquel que realice las funciones de uno.

Las personas que coordinan tienen mayores oportunidades para moverse llegando a tratar en o con los niveles de jerarquía como con la línea de los trabajadores. Por esta razón es necesario que desarrollen las habilidades que les permitan comunicar con eficacia hacia todas las instancias a las que llegan, de tal modo que los mensajes fluyan con agilidad y eficacia facilitándoles el cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización.

Por otro lado, los enfoques cuya importancia es clave para nuestra investigación constituyen aportes de la Teoría General de Sistemas, la Teoría de las Relaciones Humanas y la Dirección por Objetivos.

Son los aportes de estas teorías los que nos hacen pensar en la necesidad de la figura de los coordinadores como encargados de comunicación.

Para aclarar nuestra postura explicaremos que Petit (1977) considera que coordinar es ensamblar todas las tareas y subtareas necesarias para completar un objetivo general. La coordinación reúne actividades separadas en una forma distinta y sincroniza o aúna esfuerzos.

La coordinación del esfuerzo de grupo es una función esencial a todos los niveles de la empresa, y todo aquel que funge como coordinador es un administrador por definición.

Por otra parte, sin la guía de la administración, los empleados no estarán en situación de alcanzar las metas de la organización (PETIT, 1977: 63).

Por eso, es interesante señalar que las personas que coordinan puedan conocer y trabajar personalmente las distintas formas de comunicación organizacional (verbal y no verbal, formal e informal, interna y externa) siendo conscientes que la comunicación organizacional es en la actualidad una importante herramienta de gestión y que facilita el conocimiento de la organización, así como el cumplimiento de metas.

## **2.6 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES**

A continuación vamos a tratar el tema de comunicación interna en las organizaciones escolares como un apartado importante en este capítulo. Seguidamente, justificamos su importancia con relación a nuestra investigación y a los temas antes trabajados.

En primer lugar, la revisión de bibliografía y fuentes electrónicas revela una creciente importancia actual de la comunicación interna para la gestión de las organizaciones.

En segundo lugar, y desde los días de la Teoría de la Relaciones Humanas, es clara y lógica la relación entre la relevancia de la comunicación interna y el mejoramiento del desempeño de los trabajadores para conseguir las metas propuestas por la organización.

En tercer lugar, la comunicación interna viene ganando importancia progresiva en el campo de la gestión y la administración desde la época del nacimiento de la Teoría General de Sistemas, ya que para comprender un todo es preciso comprender la relación entre sus partes o subsistemas.

En cuarto lugar, nos encontraríamos con un medio, la comunicación interna, (no un fin) gracias al cual la labor educativa tiene oportunidad de mejorar, en el sentido que la gestión escolar también tiene la oportunidad de incrementar la eficacia de sus prácticas.

Como quinto punto, una mejor gestión de la comunicación interna facilita la identificación de las personas con la misión de la empresa y posibilita una mayor coherencia entre el trabajo diario y el logro de los objetivos para alcanzar la misión.

Por último, la gestión de la comunicación interna constituye una respuesta a la época en que vivimos: época de información y comunicación, donde, en lo educativo, la comunicación será siempre comunicación interpersonal .

Luego de estas aclaraciones, desarrollamos el tema cuya importancia acabamos de explicar.

### 2.6.1 Definición de Comunicación Interna

Inicialmente encontramos que la comunicación interna forma parte de la comunicación organizacional o comunicación corporativa y está dirigida con especificidad a un público específico.

Una definición general, pero que nos ayuda a comprenderla es la siguiente :

...la comunicación organizativa es aquí usada como término general que incluye las relaciones públicas, las relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y **la comunicación interna**. Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que sólo tienen unos pocos puntos en común (VAN RIEL, 2003:3).

En un segundo nivel de definiciones encontramos la comunicación interna **como aquella dirigida a las personas que forman parte de los procesos de gestión, elaboración y ejecución de una organización**. Ésta será nuestra definición operacional.

En este sentido, y consecuentemente, la comunicación interna va a mejorar la calidad de los procesos comunicativos porque agiliza la gestión de la organización misma. Y así mejorará el desempeño de quienes forman la organización.

Ahora bien, la comunicación interna no es un tema importante pero desligado o “suelto” en el desempeño de la organización. En realidad debe encuadrarse en una política global que abarque todos los ámbitos de la empresa.

***En realidad, la comunicación interna forma parte de los procesos de gestión empresarial y por consiguiente, de la política de comunicación global*** y de las estrategias escogidas para comunicar los mensajes dentro de una cultura de organización (DEL POZO LITE, : 1997).

Considerar formas y estilo de comunicación en las políticas y planes de trabajo, ayuda a dar coherencia al comportamiento organizacional.

Por otro lado, definimos también la comunicación interna como:

...aquellas transacciones de comunicación entre individuos y /o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización , dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños y coordinar actividades diarias... (FRANK y BROWNELL, 1989 en VAN RIEL, 1997: 13).

En este sentido, el dar cada vez más relevancia a la comunicación interna es sustancial en la empresa moderna. Y esto responde a varias razones:

- Porque la comunicación es un elemento habitual y clave en todos los campos de la sociedad actual.
- Por razones estratégicas, ya que integrar la comunicación interna como elemento que nutre y se nutre de la cultura organizacional enriquece y mejora la misma.
- Por ser una expresión de respeto hacia los clientes internos (trabajadores) que se sienten informados y atendidos, participando en un proyecto que les ilusiona e interesa.

Así tiene más sentido la siguiente afirmación:

La diferencia que distingue a una empresa competitiva no es sólo el dividendo de la cuenta de resultados sino la calidad de sus procesos comunicativos. Su primer público serán sus propios trabajadores, ante quienes primero tiene que dirigirse para hacerles partícipes de todas las iniciativas y cambios que puedan producirse, así como de los objetivos y metas propuestas. La imagen que los empleados tengan de su empresa ésa es la que van a comunicar al resto de la sociedad (DEL POZO LITE, 1997: 129).

Además, en la vida organizacional, hoy es cada vez más importante tener sólidos conocimientos y capacidad de gestión en el campo de la comunicación, así como dominar otras áreas tradicionales de la administración. El desarrollo

de la comunicación interna con las habilidades que ésta conlleva son cruciales en los roles de los trabajadores, ya sean directivos, ejecutivos, línea de staff u otros empleados.

Entonces, a partir de los autores consultados, definimos comunicación interna como ***aquella dirigida a las personas que forman parte de los procesos de gestión, elaboración y ejecución de los productos o servicios de la organización.*** Y en vista de la importancia que ha adquirido el factor humano en la organización, muchas empresas buscan dirigir mejor sus recursos comunicativos internamente, convirtiéndose este factor en una ventaja competitiva.

Es así como hallamos que la comunicación interna debe ***considerarse como una primera herramienta de gestión que todo directivo tiene que manejar.*** Si se utiliza hábilmente, se consolida una cultura de empresa fuerte. Pero eso sí, para que exista comunicación interna al nivel requerido, la cultura de la empresa tiene que hacerla posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa: esto significa que debe haber coherencia.

Por tal razón,

...la comunicación debe formar parte del plan estratégico de la empresa y la comunicación interna será , por lo tanto, uno de los elementos del plan estratégico empresarial que sin ser el más importante, sí es pieza clave que favorece su desarrollo y eficacia (DEL POZO LITE, 1997 : 128).

No podemos dudar ahora de la importancia de tratar el tema de la comunicación interna en una organización y de buscar los medios más adecuados para conseguir el desarrollo adecuado.

## **2.6.2. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Del trabajo de Marisa del Pozo Lite (1997), hemos seleccionado aquellos objetivos que nos parecen más relevantes para ser aplicados a las organizaciones educativas. Estos objetivos que en alguna ocasión se repiten, corresponden a los flujos de dirección de la comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Enumeraremos a continuación tales objetivos:

### **a) Objetivos de comunicación interna en dirección ascendente**

- Proporcionar a los directivos el feedback que necesitan para tomar decisiones sobre acontecimientos diarios que se producen en la organización.
- Constituir una fuente primaria de feedback para la dirección, que permita determinar la efectividad de la comunicación descendente.
- Aliviar tensiones entre los empleados al compartir información con los superiores.
- Estimular la participación y el compromiso de los empleados.

### **b) Objetivos de comunicación interna en dirección descendente**

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios, fines; la misión y visión que se propone la organización.
- Lograr credibilidad y confianza entre todos los miembros de la organización
- Fomentar la participación de los trabajadores en los distintos proyectos de la organización
- Fortalecer los roles jerárquicos
- Favorecer y hacer operativa la comunicación

### **c) Objetivos de comunicación interna en dirección horizontal**

- Favorecer la comunicación *dentro* de los departamentos y *entre* los departamentos
- Facilitar los intercambios entre los distintos departamentos de la organización
- Hacer posible la participación de todos los miembros en los distintos proyectos de la empresa.
- Mejorar el desarrollo organizativo
- Fortalecer la cohesión interna entre todos los miembros de la organización
- Agilizar los procesos de gestión

### **2.6.3 Los flujos de comunicación interna en la organización**

En realidad, la comunicación tiene relación con los procesos mediante los cuales la información se mueve y es intercambiada entre las personas que conforman la organización. Estas comunicaciones que fluyen dentro de la organización lo hacen por medio de la estructura formal e informal, a veces algunas suben o bajan a lo largo de la jerarquía, mientras que otras se mueven en dirección lateral u horizontal. Actualmente, gracias a la tecnología de la información, los flujos de comunicación se están intensificando en todos los sentidos.

Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad de la tarea definidos por la organización. Los de comunicación informal suelen coincidir con los grupos informales que surgen paralelamente a la jerarquía de la organización.

Cuando Chiavenato (2004) alude a los canales formales, se refiere a tres tipos: el canal de las comunicaciones descendentes, el de las comunicaciones ascendentes y el de las comunicaciones horizontales. Seguidamente analizaremos estos flujos pero desde la perspectiva de funciones de la comunicación interna.

## Funciones de la comunicación interna

Ya hemos señalado que la comunicación organizacional presenta flujos de información; sin embargo, es a través del estudio de estos flujos como podemos comprender las funciones de la comunicación interna.

La comunicación puede fluir o circular en una organización esencialmente en tres direcciones: descendente, ascendente y horizontal. Explicaremos cada una de ellas al tiempo que describimos las funciones de comunicación interna.

Una función general del departamento de comunicación es la del conocimiento de algunos hechos y situaciones que son patrimonio de toda la organización. La divulgación de estos conocimientos y la conciencia de su carácter público interno es la que da lugar a una base de diálogo y dificulta los rumores (ARRIBAS URRUTIA, 2004:3).

La importancia del diálogo y la coordinación entre las comunicaciones es muy necesaria en las organizaciones actuales. La comunicación interna forma parte de todo un único subsistema de comunicaciones, el cual es pieza clave y unificadora del sistema total que constituye la organización en sí.

La misma autora sostiene que si se desea hablar de los objetivos de la comunicación interna, es preciso referirse a las funciones específicas de la misma. Estas funciones tienen que ver con la coordinación de los diferentes tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna.

- a) **Lograr una adecuada comunicación descendente:** La primera función de un departamento de comunicación interna es conseguir una información descendente adecuada. Esto consiste en hacer llegar desde la dirección a los últimos eslabones de la jerarquía los aspectos más relevantes de la cultura empresarial, las informaciones más específicas de su política y una visión de las dificultades internas y externas que deben superarse en cada momento.

Asimismo, son funciones de la comunicación descendente :

- Enviar órdenes diversas a lo largo de la jerarquía de la empresa.
- Brindar a los trabajadores información relacionada con las tareas realizadas (feedback).
- Comunicar experiencias anteriores acerca de trabajos realizados.
- Dar a conocer los objetivos de la empresa y ayudar a generar el compromiso adecuado con los mismos.

Ahora bien, aunque tradicional por ser el modo de comunicación más usado en las empresas, la comunicación descendente consigue un mayor sentido de pertenencia a la organización por parte de los empleados porque al estar bien informados sobre su trabajo, superan incertidumbres y se sienten más comprometidos con su labor en la organización. Sin embargo, sabemos que la sola comunicación descendente, como función de la comunicación interna, no es suficiente.

**b) Generar comunicación ascendente: Una segunda función** de la comunicación interna es generar comunicación ascendente. La información ascendente fluye desde los miembros de niveles jerárquicos inferiores hacia los de más alto nivel.

El problema de la comunicación ascendente es que suele ir acompañada de muchas dificultades que la hacen inexistente en la práctica.

En cada nuevo escalón de ascenso de una información existe una competencia de mensajes que intentan subir por un cauce progresivamente más estrecho. Por eso, la apertura de la vía comunicativa ascendente está basada en una adecuada planificación y en un método de selección de la información de interés.

Conseguir flujos de información ascendente es más complicado en las organizaciones tradicionales debido a que tienen una estructura jerárquica

poco flexible (la comunicación no llega, o llega tergiversada hacia arriba). Además, está la dificultad humana o psicológica del filtro de dar noticias hacia los jefes. Suele ser más fácil aceptar órdenes y cumplirlas sin cuestionar, sin comentar. Así, siempre es más difícil para un empleado presentar al jefe las malas nuevas que las buenas noticias. Es el personaje *sí señor* que todo lo acepta y que nada cuestiona. Pues este personaje en la organización nos está dificultando la comunicación interna ascendente. *“El sí señor, ese personaje benévolo y complaciente que no tiene el coraje de cuestionar y discrepar, hoy no encaja en un mundo competitivo”* (FISCHMAN, 2000 (a): 145).

Es sumamente importante promover el cambio de actitudes hacia la comunicación ascendente. Las razones para este cambio están en las funciones de la misma; ya que la comunicación ascendente:

- Proporciona a los directivos el feedback necesario sobre los asuntos y problemas actuales de la organización
- Es una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente;
- Alivia las tensiones al permitir a los empleados de nivel inferior en la empresa compartir información relevante con sus superiores
- Y estimula la participación y el compromiso de todos.

**c) Lograr mejoras en la comunicación horizontal: Como tercera función de la comunicación interna** encontramos a la comunicación horizontal. La comunicación horizontal es la que se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Esta comunicación puede darse en distintos niveles: entre directivos, entre coordinadores, entre profesores, etc.

Las funciones específicas de la comunicación horizontal son esencialmente :

- Facilitar la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos.

- Brindar un medio para compartir información relevante de la empresa entre compañeros.

### **2.6.5 Dificultades de Comunicación Interna en una organización**

La dificultad para comprenderse respecto a tareas, a intenciones o funciones va más allá de los simples malos entendidos. Es preciso buscar las causas de estas dificultades para, siendo conscientes de ellas, evitarlas, manejarlas y acentuar lo que sí se debe hacer para mejorar la comunicación dentro de la organización.

#### **2.6.5.1 Barreras o impedimentos para la comunicación interna:**

Muchos autores describen desde distintos puntos de vista las dificultades para la comunicación interna. Algunos de esos impedimentos los presentamos a continuación entendiéndolos como barreras que obstaculizan los flujos de comunicación interna. Una lista brevemente explicada describe tales barreras.

- **Los equívocos sobre la comunicación personal.** Comunicar es compartir; sin embargo, se suele tratar de demostrar superioridad sobre el “oponente” para vencerlo, no para convencerlo. Este error afecta la comunicación interna.
- **El miedo.** Hay miedo cuando la cultura dominante castiga el fracaso. Cuando hay miedo, no se participa. Se prefiere ir a lo seguro o no decir algo que comprometa porque no hay que decir lo que no se quiere oír.
- **La actitud falsa e hipócrita: el politiqueo.** A veces hay que tener cuidado con los falsos líderes que se suman presuntamente a los procesos de cambio, pero sólo para defender sus propios y personales intereses (FISCHMAN, 2000 a). Al estar fuera de la misión, (por falta de compromiso sincero) obstaculizan el logro de los objetivos y obstruyen la comunicación interna.

- **La saturación informativa.** El exceso de uso de los intranets o la excesiva circulación de papel impreso que no se lee o se lee y se olvida, crea *información basura* entre la que es difícil identificar la útil.

**2.6.5.2 Mitos en la comunicación interna :** Por otro lado existen mitos en la comunicación que generan falsos entendimientos. A ellos se refiere Robertson (2003) cuando habla de cinco mitos en la comunicación.

- **Las palabras tienen sus propios significados.** Esto no es precisamente así porque *el significado reside en la mente de las personas.*
- **Comunicación es sinónimo de información.** Este es otro error ya que como hemos revisado antes, la información es el producto utilizado para la comunicación. Dar información no es comunicar, es sólo eso , una transmisión. No se debe olvidar la importancia del retorno o del feedback para considerar que la comunicación corre por vías más seguras .
- **La comunicación no requiere mayores esfuerzos.** Éste es otro mito ya que la verdadera comunicación conlleva inversión de tiempo, energía, atención, y sobre todo compromiso en el interés de compartir entendimiento y significado con otras personas.

To truly communicate one must make a commitment to invest time, energy, attention and, above all, let go of some "self" in the interest of sharing understanding and meaning with another individual. As Stephen Covey states, "seek first to understand then to be understood." Communication between people who value their relationship is not a competitive sport where someone wins and someone loses. I like to think of communication as something you do with someone for the mutual benefit of both parties, rather than for the benefit of one (ROBERTSON, 2003: 2).

- **La comunicación es un producto.** Ésta es otra premisa falsa que lleva a incurrir en error. La comunicación no está conformada por los

productos físicos o electrónicos (revistas, correos, boletines, etc.) y mucho menos ocurre cuando estos productos han sido enviados. Es preciso cambiar la idea de directivos y encargados para que comiencen a pensar que la comunicación es un proceso en el que se trabaja constantemente.

- **Los buenos oradores son buenos comunicadores.** Este mito es cada vez más endeble en la medida que los nuevos enfoques comunicativos enfatizan la importancia del buen oyente en vez del buen hablante.

Managers who are effective communicators and good listeners make good leaders. The reason listening is such a powerful communication skill is because it produces double dividends. It not only increases a manager's chances of accurately understanding what employees are saying, it also builds positive relationships with them. When managers listen to their employees they demonstrate their respect for them and their ideas (ROBERTSON, 2003: 3-4).

**2.6.5.3 Problemas en la comunicación horizontal:** Los problemas que pueden surgir a nivel de comunicación horizontal se deben en ocasiones a la falta de interés de los participantes, por ejemplo, por la falta de tiempo de los empleados que no pueden coordinar su propia área o por la falta de canales establecidos que ocasionan relegar este tipo de comunicaciones al espacio informal. Por eso mencionamos aquí **algunos factores que afectan la comunicación horizontal interna :**

**En primer lugar,** es interesante que la comunicación horizontal venga afectada por cuatro clases de factores: el lenguaje, la personalidad de los protagonistas, las relaciones interpersonales y la organización en sentido amplio. Explicamos brevemente, desde la óptica de Rodríguez Porras, cada uno de estos factores.

- a) **El lenguaje** con el que se comunican los empleados de uno y otro departamento, a veces puede llegar a ser muy técnico y formar barreras para entenderse mutuamente. Las jergas profesionales o los ámbitos de trabajo suelen configurar un lenguaje cerrado que facilita

la rapidez de comunicación entre el pequeño grupo, pero se deberá tener más cuidado cuando las comunicaciones abarcan un auditorio más amplio o un grupo heterogéneo.

**b) La personalidad de los protagonistas** también influye. Por ejemplo, las personas inseguras tienden a comunicar de un modo acorde con sus sentimientos y a interpretar el mensaje a través del filtro de su inseguridad. Lo mismo ocurrirá con las personas seguras o autosuficientes. Es tarea y responsabilidad de los directivos o los jefes de cada área conocer la personalidad de los trabajadores para conseguir una mejor comunicación contando con el conocimiento de las personas.

**c) Las relaciones interpersonales**, es decir, las relaciones espontáneas que se hayan establecido entre los comunicantes es **decisiva**. Y este último adjetivo conlleva connotaciones muy serias porque los mensajes, humanamente hablando, suelen pasar por el filtro de los sentimientos negativos o positivos de las personas. Por eso, si las relaciones de colaboración son sanas y adecuadas, los mensajes serán rectamente interpretados. En caso contrario, será labor de cada profesional, trabajador o jefe realizar el esfuerzo necesario para tratar de ser objetivos, considerando que los sentimientos y los roces personales son una realidad en cada organización.

De hecho, la comunicación sincera es un ingrediente de la colaboración. Podemos decir que la comunicación y la colaboración son dos aspectos de una misma realidad. Si no hay espíritu de colaboración, es difícil que haya comunicación, pues comunicar implica situarse en la piel del interlocutor, esforzarse por entender su marco de referencia (RODRÍGUEZ PORRAS, 2001: 107-108).

Además:

Las relaciones de colaboración entre las diferentes partes de una organización tienen que irse formando. No nacen de repente. Yo empecé sencillamente haciéndoles pequeños favores; y cuando empezamos a adquirir confianza mutua, ellos empezaron a hacérselos. Estos intercambios fueron incrementándose de modo gradual... (RALPH LANGLEY citado por RODRÍGUEZ PORRAS, 2001: 108 ).

d) El cuarto factor que influye en la comunicación horizontal es **la organización en sí misma** , en sentido amplio. Aquí debemos considerar en primer lugar , el estilo de comunicación del superior, que expresa su estilo de dirección. En este aspecto es importante señalar que *“...la confianza y sinceridad que manifiesta la cabeza del grupo hacia los componentes del mismo influye radicalmente en la confianza y en la comunicación que se puede dar entre ellos”* (RODRÍGUEZ PORRAS, 2001 :107-108).

**En segundo lugar**, debemos considerar como otro factor que afecta a la comunicación horizontal interna, **el grado de diferenciación entre las actividades de los diversos departamentos** funcionales, porque cada actividad trae consigo orientaciones diferentes. En quienes la ejercen, suele suceder que cada departamento opera con un segmento diferente del entorno. Si la diferenciación interna tiende a generar orientaciones distintas será más difícil la colaboración entre los diversos departamentos.

**El tercer factor** organizativo a considerar en la comunicación **es el grado de complejidad de la estructura** (a más complejidad, más dificultad en la colaboración) **y el grado de claridad con que se han definido las funciones** de los componentes de la organización. Si las funciones están claramente definidas, cada uno sabe lo que se espera de él y lo que debe esperar de los demás; así la colaboración se favorece y fluye mejor la comunicación.

En síntesis, estos cuatro órdenes de factores están estrechamente interrelacionados entre sí e influyen directamente en la comunicación interna de una organización.

Lo que vemos al final de este análisis es que la calidad de la comunicación horizontal depende de la acción de muchos factores, entre sí relacionados. Una comunicación horizontal deficiente es un puro síntoma de problemas más profundos. Si queremos mejorarla, debemos atacar estos problemas desde su base (RODRÍGUEZ PORRAS, 2001: 111).

Es ésta una reflexión que vale la pena comenzar a considerar.

### **2.6.6 Factores que definen una comunicación interna eficaz**

Hemos agrupado tres subtítulos para describir las cualidades de una comunicación interna eficaz en la Organización Escolar. Si bien mucho de lo que sigue a continuación, como el resto del capítulo, está tomado del ámbito empresarial, hemos tratado de darle la coherencia suficiente para considerarlo en el ámbito de la Organización Escolar.

Además, pensamos que estos tres temas nos ayudarán a realizar una lectura de la buena comunicación interna donde quiera que la busquemos a nivel organizacional.

**2.6.6.1. Las habilidades para la comunicación interna:** Si bien la mayoría de las habilidades para comunicar están enfocadas desde el punto de vista de las recomendaciones para directivos, nosotros hemos seleccionado aquellas que pueden facilitar la comunicación en dos vías: ascendente y descendente.

Mc Coll y White (1998) proponen una serie de pasos que permiten una mejor comunicación en la comunidad educativa, considerando que padres, educadores, directivos, y personas interesadas desean saber con claridad la realidad de las prácticas escolares. En este caso, el discurso especialmente escrito debe tender a lo siguiente:

- Usar un lenguaje simple para que los lectores o receptores con diferentes saberes previos puedan entender sin mayor dificultad lo que se comunica.
- Si se trata de información estadística procesada, aconsejan crear y presentar tabulaciones de fácil interpretación para poder llegar mejor a los lectores.
- Incorporar gráficos accesibles, atractivos, en los materiales dirigidos a un público heterogéneo.

- Considerar las pautas de diseño y presentación de la información que aplican los periodistas o comunicadores sociales.
- Considerar que Internet es una herramienta de gran poder para brindar información accesible.

Por su parte, Karem Irmsher (1996) se avoca al tema de cuál es la habilidad más importante para lograr una comunicación efectiva: **la capacidad o habilidad para escuchar al otro**. A continuación presentamos la fundamentación en palabras de la misma autora.

"Seek first to understand, then to be understood," recommends Stephen Covey (1990). He, and many others, believe this precept is paramount in interpersonal relations. To interact effectively with anyone –teachers, students, community members, even family members– you need first to understand where the person is "coming from."

Next to physical survival, Covey observes, "the greatest need of a human being is psychological survival to be understood, to be affirmed, to be validated, to be appreciated." When you listen carefully to another person, you give that person "psychological air." Once that vital need is met, you can then focus on influencing or problem-solving. The inverse is also true. School leaders who focus on communicating their own "rightness" become isolated and ineffectual (IRMSHER; 1996 : 1).

Además, quienes saben escuchar comparten una característica que se relaciona con la atención y el interés por los demás, por no interrumpir y por acompañar con un lenguaje no verbal que fomente la expresión y comunicación en el otro.

Good listeners don't interrupt, especially to correct mistakes or make points; don't judge; think before answering; face the speaker; are close enough to hear; watch nonverbal behavior; are aware of biases or values that distort what they hear; look for the feelings and basic assumptions underlying remarks; concentrate on what is being said; avoid rehearsing answers while the other person is talking; and don't insist on having the last word (IRMSHER, 1996 : 1).

Además de esa habilidad fundamental encontramos otras que resultan ser complementarias como:

**La habilidad para formular preguntas** como una excelente manera de iniciar la comunicación, porque muestra la atención de quien pregunta. Es recomendable que las preguntas sean: a) preguntas abiertas, b) preguntas centradas en asuntos no muy amplios, c) preguntas adicionales por detalles, ejemplos o impresiones.

**La habilidad para brindar retroalimentación** (*giving feedback*) es otra habilidad comunicativa. Cuando se da información de retorno sobre el trabajo profesional, en el caso de directivos es mejor darla en público si ésta se refiere a aspectos positivos del trabajo, cuando se trata de algo negativo o por corregir, es mejor darla en privado.

**La habilidad de parafrasear** es otra habilidad comunicativa. En realidad la finalidad de hacer esto no es clarificar lo que la persona está diciendo sino aclarar lo que estamos entendiendo.

**La habilidad para observar las percepciones ( perception checking)** es un esfuerzo por comprender los sentimientos que están detrás de las palabras. Es ser consciente de las impresiones que causan las palabras en las otras personas.

Además de esas habilidades están aquellas relacionadas con la comunicación no verbal. Considerar los mensajes no verbales es una manera importante de mejorar la comunicación con las personas, además, recordemos que el mayor porcentaje de la comunicación se da de manera no verbal. Por eso se recomienda considerar:

- **La orientación del cuerpo:** Que puede indicar agrado o respeto por la persona.
- **La postura:** Una buena postura está asociada a confianza y entusiasmo, además indica el grado de tensión o relajación. Observando las posturas de otros podemos captar claves comunicativas.

- **La expresión facial:** Es importante tener conciencia de la misma , aun cuando algunas personas la exageran o la disimulan , suele ser un indicador de mensajes. Ahora bien, cuando la expresión facial y el mensaje no concuerdan, será preciso profundizar en la comunicación.
- **El contacto visual:** Comunica interés y confianza, por eso se recomienda evitar generar lo contrario con la mirada.
- **Uso del espacio:** “The less distance, the more intimate and informal the relationship. Staying behind your desk when someone comes to visit gives the impression that you are unapproachable” (Irmsher, 1996 : 1).
- **La apariencia personal:** Los individuos suelen demostrar mayor consideración y respeto o actitudes positivas en las personas que están bien vestidas, pero no exageradamente arregladas.

Seguimos en el próximo punto describiendo habilidades y competencias para lograr una mejor comunicación interna. Esta vez se relacionan con el manejo de las reuniones en el trabajo.

**2.6.6.2 Competencias para la dirección de reuniones:** En este caso, cuando mencionemos el término *reunión* estaremos aludiendo a aquella de tipo comité, grupo de estudio o equipo de proyecto generalmente formada por un número de integrantes que fluctúa entre 6 y 12 personas.

Está bastante claro decir que si no existieran reuniones en los lugares donde se trabaja, el sentido de pertenencia de las personas a la organización será pequeño; y de todas maneras, buscarán la manera de reunirse, ya sea formal o informalmente. Por lo tanto no discutiremos la necesidad o no de las reuniones de trabajo. A lo que nos avocaremos será a la manera como toda persona que actúa como coordinador en una organización escolar pueda dirigir una reunión de trabajo.

Una reunión cumple una serie de fines que nunca serán sustituidos por los teléfonos, las teleimpresoras, ni por ningún instrumento tecnológico actual. Seguidamente explicaremos las funciones de las reuniones de trabajo.

### **a) Funciones de una reunión**

De acuerdo con Antony Jay (2000), las seis funciones principales que las reuniones siempre cumplirán mejor que cualquier otro medio son :

1. Una reunión define el equipo, el grupo, la unidad. Los que están presentes pertenecen al grupo; los que no lo están, no pertenecen.
2. La reunión “es el lugar donde el equipo revisa, actualiza y acrecienta los conocimientos *del grupo como tal*. Cada grupo crea su propio depósito de conocimientos, experiencias, juicios, tradiciones y costumbres comunes” (JAY, 2000: 30). Este depósito ayuda a todos los miembros a realizar sus tareas más inteligentemente y aumenta la rapidez y eficiencia de las comunicaciones entre ellos. Un grupo de personas reunidas puede producir con frecuencia mejores ideas, planes y decisiones de lo que podría hacer un individuo aislado o un número de individuos si cada cual trabajara aisladamente. “Sin embargo, cuando la experiencia, el conocimiento, el juicio, la autoridad y la imaginación combinadas de media docena de personas se reúnen para tratar temas concretos, se consigue mejorar y, algunas veces, transformar una gran cantidad de planes y decisiones” (JAY, 2000: 31).
3. Una reunión ayuda a cada participante a comprender el objetivo del grupo, así como el modo en que su trabajo, y el de los demás, aportará al éxito del equipo.
4. Una reunión crea en todos los asistentes un compromiso con las decisiones tomadas y con los objetivos propuestos. Una vez decidido algo, “la pertenencia al grupo implica la obligación de aceptar la decisión, incluso para quien estuviera originalmente en contra de ella” (JAY, 2000:31).

5. A veces, las reuniones son las únicas ocasiones en que el equipo o grupo realmente trabaja como tal y la única vez en que el superior es percibido como el líder del grupo.
6. Una reunión es, de todas maneras, un terreno de juego de status y esto es otra parte de la naturaleza humana con la que tenemos que vivir (JAY, 2000).

### **b) Temas a considerar antes de la reunión**

Además de las funciones hay unos temas que el coordinador o quien presida la reunión debe saber manejar. Estos, según Jay, publicado en el Harvard Business Review, son:

**1. Definir con claridad los objetivos de la reunión:** Para que una reunión sea productiva es necesario que se defina el objetivo por el cual se lleva a cabo. Los objetivos de una reunión pueden estar escritos en el orden del día (guía o agenda de reunión) y se pueden expresar secuencialmente en cada parte de la misma. Los objetivos entonces podrían ser de:

a) **Información y asimilación:** Si bien es una pérdida de tiempo celebrar una reunión para suministrar simplemente información sobre hechos que se darían a conocer mejor con un documento; a veces, la información requiere ser oída de boca del jefe y necesita además de algunas aclaraciones y comentarios que le den un verdadero sentido. En este caso el motivo de la reunión responde a este objetivo: informar ampliamente un tema y ayudar a asimilar el tema en cuestión. Además, la función de información y asimilación incluye trabajar los informes de avance, lo que significa mantener al grupo informado sobre el progreso del trabajo.

- b) **Construcción y creación:** el tipo de debate que busca construcción y creación exige que las personas aporten sus conocimientos, experiencias, juicios e ideas.
- c) **Responsabilidades de ejecución:** una vez que se ha decidido lo que los miembros deben hacer, entonces, se distribuyen las responsabilidades alrededor de la mesa. Aquí, la contribución de cada quien consiste en la responsabilidad de poner en práctica lo acordado.
- d) **Marco legislativo.** “Existe un marco (...) y un sistema de reglas, rutinas y procedimientos en el cual y por medio del cual tiene lugar toda la actividad” (JAY, 2000: 39). Esta es una realidad que todos los miembros de la reunión deben tener presente. A no ser que el objetivo de la reunión sea el cambio o cuestionamiento del marco legislativo. Otro es el modo de proceder cuando se apunta a ir cambiando gradualmente los procedimientos. En estos casos la reunión debe contar con la participación de los líderes claves y será indispensable saber esperar pacientemente los cambios, mientras se trabaja por conseguirlos.

**2. Los papeles y la documentación necesarios:** Este es otro tema que el coordinador o presidente de reunión debe tomar en cuenta. Los siguientes puntos, por sí mismos dan razón de su importancia.

- El orden del día (agenda o listado de temas a tratar) es el más importante. Si se planifica adecuadamente, agilizará y aclarará la reunión (JAY, 2000). Es mejor que conste de expresiones largas y precisas en vez de algunas cortas y vagas que no ayudan a la comprensión de los mensajes. Además, conviene incluir alguna indicación del por qué se discute cada tema.

- El presidente de la reunión debe tener en cuenta que conviene iniciar cada punto con frases como “para información”, “para discusión” o “para decisión” de modo que los asistentes sepan lo que se intenta hacer en cada momento.
- La primera parte de la reunión tiende a ser más animada, por eso si se necesitan ideas brillantes y mentes claras es mejor poner este tema al inicio.
- Un error común es pasar mucho tiempo con puntos triviales, pero urgentes, esto se remedia poniendo en el orden del día el momento en que va a comenzar la discusión del tema y manteniéndolo.
- Hora y media de reunión es suficiente. Más tiempo resulta improductivo.
- Se recomienda circular documentos explicativos junto con la agenda a seguir. Ello ahorra tiempo y ayuda a formular preguntas y consideraciones pertinentes.
- Los documentos que se lleven a la reunión debe ser breves y simples.
- Es importante finalizar realizando apuntes para el acta de la reunión. Este será un documento que se escribe al final (o después de la reunión), se comparte ente los miembros y se archiva o revisa para utilidad de todos.

Los puntos considerados líneas arriba tal vez parezcan demasiado simples o demasiado lógicos, pero son poco conocidos y poco tomados en cuenta en la cotidianidad del trabajo entre docentes. El dar a conocerlos tiene que ver con el mejoramiento de las estrategias de comunicación.

**3. La tarea del coordinador o presidente de reunión:** Nuevamente abordamos el rol de quien se encuentra coordinando el trabajo en una organización escolar. Al respecto, ilustraremos el mejor desempeño que podría tener quien está encabezando una reunión de trabajo.

Uno de los mejores presidentes que he tenido, tiene la norma de restringir sus intervenciones a una sola frase o como máximo, a dos. Se prohíbe a sí mismo pronunciar un párrafo entero en cualquier reunión que presida. Es una norma dura, pero creo que sería difícil encontrar un asistente regular a sus reuniones (o a las de cualquier otro) que piense que es una norma mala (JAY , 2000 : 47).

Volvemos al énfasis entonces de desarrollar la habilidad para escuchar.

Por otro lado, si bien para cualquier persona normal es agradable y halagador recibir la responsabilidad de presidir una reunión, de hecho, sólo existe una fuente legítima de placer en la presidencia: el placer de lo conseguido en la reunión y, para ser válido, debe ser compartido por todos los presentes. Las reuniones solo son útiles si todos los presentes consideran que están llegando a alguna parte, y debe ser alguna parte a la que ellos sepan que no habrían llegado individualmente.

Si el presidente se quiere asegurar de que la reunión consiga objetivos valiosos , hará bien considerándose el servidor del grupo. Su papel es ayudar al grupo orientándolo hacia la mejor conclusión o decisión , de la forma más eficiente posible. Esto significa que su labor debe centrarse en : interpretar y aclarar; hacer avanzar el debate; y llevarlo a una resolución que todo el mundo comprenda y acepte como representativa de la voluntad del grupo (JAY , 2005: 47).

En realidad, la verdadera fuente de autoridad respecto a los miembros es la fuerza de su compromiso con el objetivo común, y su capacidad y eficiencia en la ayuda y dirección que puede prestarles para la consecución del mismo.

Una vez que los miembros constatan que el líder está impulsado por su compromiso con el objetivo común, el control de la reunión no le exige una

gran fuerza de carácter. En realidad, un sentido de urgencia y un deseo claro de llegar a la mejor conclusión lo más rápidamente posible, son un instrumento disciplinario mucho más eficaz que un gran mazo.

Pasemos a continuación al momento en que se desarrolla la reunión en sí.

### **c) La dirección de la reunión**

Dirigir una reunión puede resumirse en dos grandes y sencillos asuntos: 1) tratar el tema y 2) tratar con las personas (JAY, 2000).

**Tratar el tema** supone escuchar atentamente y mantener la reunión orientada hacia el objetivo. Por eso, es importante que al empezar se aclare qué se quiere conseguir al final.

Es responsabilidad del presidente evitar los malentendidos y la confusión. Por eso, si no se entiende un argumento o referencia debe pedir aclaraciones o darlas él. Además, tiene que buscar la claridad pidiendo a los participantes que expongan hechos o ejemplos que faciliten la comprensión de lo que dicen.

Al final del debate de cada tema, quien dirige deberá hacer un breve resumen de lo acordado. Esto puede servir para transcribirlo en el acta, y su utilidad es no sólo registrar el punto, sino también ayudar a los miembros a comprender que se ha logrado algo valioso.

**Tratar con las personas** tiene que ver con comenzar las reuniones a la hora fijada. Esto es una lección de puntualidad para los presentes y especialmente, para los rezagados.

También implica considerar la posición de los asientos : como por ejemplo, no sentar frente a frente a quienes podrían tener posiciones contrarias , o también apoyarse en las relaciones de amistad con las personas de mayor proximidad en la mesa.

Entre el trato con las personas, según Jay, importa también controlar a quienes acaparan la palabra, y hacer hablar a los que callan por timidez o por hostilidad; proteger a los débiles, estimular la lucha alturada de ideas, así como eliminar la tendencia a aplastar las sugerencias; dirigirse a las personas de más peso al final, para promover la participación de todos; y acabar la reunión con una nota positiva.

Todos estos puntos relacionados con la dirección de las reuniones forman parte de los factores que ayudan a definir una comunicación interna eficaz en las organizaciones escolares.

**2.6.6.3 El uso de herramientas de comunicación interna:** Las herramientas o instrumentos de comunicación en la empresa son muchas y variadas. La mayoría de las organizaciones utiliza las mismas pero las emplea con diferente intensidad. Unas van perdiendo fuerza o desapareciendo y otros van experimentando una evolución con la introducción de las nuevas tecnologías de la información. Siguen conviviendo los antiguos instrumentos de comunicación pero cambia el vehículo que los transporta. Es el caso de las circulares, boletines, manuales de procedimientos, revistas internas...

Todas las herramientas de comunicación interna tienen las mismas funciones:

- Impulsar los objetivos y regulaciones de la empresa.
- Coordinar las actividades en el cumplimiento de las tareas de la empresa.
- Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la comunicación descendente, sobre el estado de las actividades actuales de la empresa.
- Acercar a los miembros de la empresa hacia la cultura de la organización.

**Herramientas o instrumentos más utilizados**

Cada empresa, ajustada a sus necesidades comunicativas emplea con más intensidad unas herramientas más que otras. La mayoría emplea **las circulares, los boletines, los manuales de acogida y procedimientos, las revistas internas, el e-mail**, etc. Por otro lado, Amaia Arribas Urrutia (2004) afirma que la videorevista (video institucional) de empresa y las notas de obligada respuesta, están desapareciendo en la vida comunicativa de las organizaciones.

Un aspecto a destacar es la diferente utilidad que le dan las organizaciones a las mismas herramientas de comunicación y los diferentes canales que emplean para su distribución. La mayor parte de las empresas ha decidido apostar por las nuevas tecnologías y seguir manteniendo el papel. Son varias las razones: algunas aducen la falta de medios técnicos en todas las delegaciones y tienen que seguir con el papel (ARRIBAS URRUTIA, 2004). Habrá que acercarnos a las organizaciones escolares para conocer cuáles son las herramientas más utilizadas internamente.

#### **2.6.6.4. La planificación de la comunicación interna**

Estamos de acuerdo en que la comunicación interna es un factor de cohesión cultural, un instrumento de gestión que se debe saber manejar e implica la participación del trabajador en el sentido de estar informado y querer informarse. Y si bien estamos hablando de un medio necesario para definir la cultura empresarial, entonces no se puede negar la importancia y necesidad de que éste deba ser planificado.

“La comunicación interna **debe ser un proceso planificado**, que responda a una estrategia concreta y debe implicar a todos los profesionales” (Del Pozo Lite 1997:124). De lo contrario será imposible lograr los objetivos que se propone alcanzar este tipo de comunicación, objetivos que ya señalamos en páginas anteriores.

Para conseguir que la comunicación interna sea realmente una herramienta que ayude a lograr los objetivos planteados y realizar la misión de la organización, es necesario el diseño y desarrollo de un plan de comunicación interna. Sólo de esta manera, la estrategia de comunicación se verá reflejada en un plan que establezca objetivos y plazos concretos.

Para poder hacer un buen plan es necesario primero conocer la organización. Por eso se necesita un diagnóstico que se enfoque en el análisis de la comunicación. Este diagnóstico busca:

- Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación.
- Reconocer la percepción que los actores tienen de su propia tarea.
- Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la organización.
- Analizar el contenido y la forma de los mensajes.
- Evaluar los flujos y recursos comunicacionales.

La implantación de un **plan de comunicación interna** en una organización precisa por tanto de la observación de una metodología específica, así como esquematizar en el tiempo las acciones a acometer. Un elemento clave de todo el proceso es la realización de un análisis del clima social en la empresa, cuyo objeto es el conocer las deficiencias en este aspecto, y decidir qué tipo de mensajes hay que transmitir y qué soportes se han de utilizar (ARRIBAS URRUTIA; 2004: 4).

Para ser efectivo, el plan de comunicación interna deberá guardar coherencia con los resultados del diagnóstico y con la cultura de la organización; de lo contrario consistiría solamente en la propuesta de unos procedimientos y el uso de herramientas comunicativas que no responderían a las necesidades de la organización escolar.

El plan incluye en sí mismo la comunicación de la misión, visión, objetivos, valores y procedimientos de la organización.

El plan de comunicación interna debe ser elaborado por los responsables de la organización escolar (directivos); y, después de la aprobación del mismo, el siguiente paso del plan consiste en la formación en comunicación en todos los

niveles (involucrar a los trabajadores en las competencias y procedimientos de comunicación); así como también la puesta en marcha de los soportes de comunicación (las herramientas más adecuadas o medios para hacer circular información).

Pero el seguimiento y evaluación de lo planificado es importante. Así, el control del plan de comunicación se puede realizar mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas con los responsables y los involucrados.

Esto es a grandes rasgos cómo se podría elaborar un plan de comunicación interna en una organización escolar.

## **2.7 RESUMEN Y CONSIDERACIONES**

***Resumiendo las ideas de este segundo capítulo***, podemos decir que la comunicación desde el enfoque de la Teoría General de Sistemas es un subsistema de la organización escolar que permite el tratamiento y la circulación de la información y esencialmente sirve de medio para el conocimiento de objetivos, resultados y normas entre los miembros de la organización.

A partir de la propuesta de la Teoría General de Sistemas se tuvo conciencia de la importancia de este subsistema, lo que ha derivado en las teorías de la comunicación organizacional.

A modo de conclusión y considerando lo expuesto en este capítulo podemos resumir sobre la comunicación organizacional, algunos puntos interesantes e importantes para el desarrollo de nuestra investigación:

La comunicación es una herramienta de gestión que permite desarrollar, consolidar o cambiar la cultura organizacional.

Es necesario considerar las características de la cultura de la organización para adoptar estrategias de comunicación pertinentes.

Para que exista comunicación, deben existir elementos de conocimientos comunes entre los trabajadores, es decir, un lenguaje conocido por todos.

La generación de elementos comunes es posible gracias a las acciones de los líderes para comunicar la información. Estas acciones van en dirección ascendente y descendente, facilitando la retroalimentación.

Las redes de comunicación informal (*communication networks*) generan flujos de información que consolidan o producen cambios culturales graduales en la organización.

La figura del coordinador escolar como eje comunicador es importante para el desarrollo de la cultura organizacional de las instituciones educativas.

Es preciso que los directivos tomen conciencia de la necesidad de potenciar la comunicación organizacional; y de manera especial, la comunicación interna para mejorar el desempeño dentro de la misma organización.

Concluyendo, diremos que la comunicación organizacional es una amplia base que debemos seguir trabajando en el ámbito de la teoría de la Organización Escolar. Pensamos que la comprensión de los conceptos presentados nos va a permitir entender mejor el funcionamiento de nuestras organizaciones educativas y que constituirán una importante base teórica para aportar más adelante, sugerencias que ayuden a mejorar la comunicación organizacional y, consecuentemente, la comunicación interna en las escuelas.

Además, y para cerrar aquí nuestro marco teórico, deseamos presentar unas reflexiones sobre la comunicación interna en la Organización escolar.

La comunicación interna es aquella dirigida por un público objetivo: el cliente interno, es decir, el trabajador, así como todos aquellos que conforman el

público cercano como los proveedores y familiares del personal y que da una u otra manera comparten la cotidianidad de la organización .

La comunicación interna es un tema que se empieza a tratar sistemáticamente en el campo de la gestión organizacional y pensamos que amerita ser seriamente considerada dentro del ámbito de la gestión escolar.

Dar importancia a la comunicación interna en una organización escolar implica ser consciente del significado de la misma y de la repercusión que tiene en el comportamiento organizacional. Consecuentemente, ello implica el desarrollo de habilidades y competencias comunicativas en todo el personal

El trabajo de la comunicación interna en la organización escolar permitirá una mayor coherencia y comprensión de las tareas asignadas al personal ya que éste estará más comprometido con la misión, visión, valores y objetivos de la institución al conocerlos más y saber que forman parte de la cultura de la organización. Por lo tanto, cada quien tendrá la oportunidad de realizar un trabajo con más significado y del cual esté orgullosos. Este es un factor clave en la mejora del desempeño de las personas y en el mejoramiento de la calidad de la gestión educativa.

Existe una serie de habilidades y competencias que es preciso desarrollar en quienes tienen la función de coordinar el trabajo educativo y / o directivo. Estas deben ser consideradas para futuros estudios y aplicaciones en las organizaciones educativas.

En este espacio que recién se empieza a tomar en cuenta en el mundo organizacional -la comunicación interna- hay más por hacer y descubrir que por aplicar. En este sentido, nuestro marco teórico, así como la investigación que proponemos tratará de llegar a unas conclusiones y a unas sugerencias que ayuden a mejorar esta importante herramienta de gestión dentro de un enfoque de calidad total en la gestión educativa.

## **SEGUNDA PARTE:**

- **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**
- **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA**



## **SEGUNDA PARTE**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y CONSECUENTE PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Como lo expresáramos en la introducción de este informe, el estudio descriptivo de la investigación se realizó en un centro educativo privado. Para recoger la información sobre las variables definidas, aplicamos tres instrumentos.

En esta segunda parte del informe desarrollaremos dos aspectos: la interpretación de los resultados y una propuesta para la mejora de la comunicación interna en el colegio.

#### **1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este subtítulo explicaremos detalladamente todos los procedimientos seguidos para llegar a la interpretación de los resultados, desde el diseño de los tres instrumentos hasta la propuesta que elaboramos a partir de los datos obtenidos.

##### **1.1 Descripción de la metodología previa al análisis e interpretación**

En esta sección de nuestra investigación explicaremos la metodología que guió nuestro diseño de instrumentos, describiremos cada uno de los tres,

explicaremos los criterios para seleccionar la muestra, los procesos de recolección de datos y la aplicación final de nuestras herramientas para recoger la información.

### **1.1.1 Variables de la investigación y diseño de instrumentos**

Nuestro trabajo de investigación se ha realizado en torno a seis variables:

Variable 1: Situaciones de comunicación interna

Variable 2: Planificación de la comunicación interna

Variable 3: Habilidades comunicativas

Variable 4: Uso de herramientas de comunicación interna

Variable 5: Problemas de comunicación interna

Variable 6: Direccionalidad de la comunicación

Estas variables fueron definidas y desagregadas con la finalidad de lograr un buen diseño de instrumentos para la recogida de información (Ver anexo 2.3).

Decidimos utilizar tres instrumentos con la finalidad de cruzar e integrar la información (triangulación de algunas variables) para conseguir mayor exactitud y objetividad en nuestra interpretación. Los instrumentos que usamos fueron: un cuestionario, una encuesta y una lista de control.

Cada instrumento tiene claramente diferenciados los objetivos a los que apunta, así como las variables que permitirá conocer (ver anexo 2.1: Cuadro-guía de control de objetivos).

### **1.1.2 Descripción de los instrumentos**

Considerando la clasificación de Colás y Buendía (1998) en las dos obras consultadas, los instrumentos utilizados corresponden a dos tipos de estudios propios de los métodos de investigación descriptivos.

Así, el **cuestionario o encuesta** forma parte del método descriptivo denominado *encuesta o survey* por las autoras señaladas. Estos instrumentos

son propiamente **un cuestionario** y **una encuesta tipo entrevista estructurada** (aplicada oralmente, utilizando la misma encuesta como material impreso, más la tarjeta de respuestas).

En ambos instrumentos, la mayoría de las preguntas fueron cerradas. Hubo un menor número de preguntas abiertas que generó mucho trabajo para la tabulación e interpretación.

**El cuestionario** fue diseñado para medir cinco variables; **la encuesta**, cubriría otras tres variables (ver anexo 2.2). Este instrumento además presentó otra dificultad en las preguntas con doble opción de respuesta (primera y segunda alternativa en el anexo 2.2).

El tercer instrumento fue **una lista de control**. Esta corresponde también a los estudios observacionales (otro tipo de método descriptivo en investigación). Este instrumento viene a ser una lista de control, que presentaba también ítems propios de escala estimativa de tipo gráfico, buscaba identificar y caracterizar las conductas observadas (COLÁS y BUENDÍA, 204-206: 1998) y estaba destinado a medir tres variables (ver anexo 2.2).

### **1.1.3 Criterios para la selección de la muestra**

Sobre una población integrada por personal docente, personal directivo y personal administrativo estrechamente vinculado con el trabajo de las profesoras (total: 56 personas), especificamos la muestra con las siguientes características:

- Personal docente con, por lo menos, un semestre de trabajo hábil en el centro.
- Ejerciendo el cargo desde el comienzo del año 2006.
- Personal directivo encargado de dirigir reuniones con profesoras.
- Personal no docente (administrativo) cuyo trabajo esté directamente vinculado al de las profesoras.

Las especificaciones de la muestra para poder recoger datos con cada instrumento fueron:

**Especificaciones para el cuestionario aplicado a las profesoras:**

- 50% del personal docente activo en el colegio (equivalente a 28 sujetos)
- Personal con un semestre completo de actividad en el colegio
- Ejerciendo el cargo desde el comienzo del año escolar 2006

**Especificaciones para la encuesta aplicada a directivos:**

- 50% del personal docente, directivo o administrativo encargado de dirigir reuniones en alguna oportunidad (equivalente a 09 personas)
- Con un semestre completo de actividad en la institución.
- Ejerciendo el cargo desde el comienzo del año 2006.

**Especificaciones para las listas de control aplicadas a situaciones de comunicación:**

- Todas las situaciones de comunicación formal posibles de observar producidas a lo largo de un trimestre del año escolar 2006.

Luego de caracterizar la muestra, hicimos la selección empleando el método de *lotería o tómbola*, el cual escogimos por hallarnos con una muestra pequeña.

Muy simple y no muy rápido, consiste en enumerar todos los elementos muestrales del 1 al  $n$ . Hacer fichas, una por cada elemento, revolverlas en una caja, e ir sacando  $n$  fichas, según el tamaño de la muestra. Los números elegidos al azar conformarán las muestras (HERNÁNDEZ, Roberto et al., 1998: 217).

Fue así como aplicamos el método de lotería sorteado entre los sujetos que cumplieran las condiciones de la muestra para proceder más adelante a la recogida de datos.

#### **1.1.4 Proceso de perfeccionamiento de los instrumentos**

A fines del año 2005 hicimos una aplicación de ensayo de los instrumentos denominados cuestionario y encuesta a un grupo de profesoras y a un grupo de directivos. Quince cuestionarios fueron entregados personalmente y diez fueron recogidos en unos pocos días. Otros no fueron recuperados.

Los resultados sirvieron para enriquecer el tipo de información que se estaba solicitando así como para recibir sugerencias del modo de hacer las preguntas o volver a redactar aquellas que presentaran dificultad para ser comprendidas con rapidez.

Posteriormente, y para asegurarnos que los instrumentos estuvieran bien diseñados y midieran las variables que nos proponíamos, solicitamos una opinión de expertos sobre la construcción técnica de los tres instrumentos. Dos profesores de la maestría en Gestión de la Educación examinaron los trabajos y elevaron las respectivas recomendaciones que aparecen en los informes anexados (ver anexo 2.3).

Luego de ambos procesos, pasamos a rediseñar los instrumentos hasta llegar a la versión final que coincide con la del anexo número 2 (Ver anexos 2.5, 2.6, 2.7 y 2.8).

#### **1.1.5 Proceso de recolección de datos y aplicación de instrumentos**

La aplicación definitiva de los instrumentos se realizó en el segundo trimestre escolar del año 2006.

Empezamos enviando todos los **cuestionarios** por e-mail, pero un porcentaje muy pequeño respondió con éxito por esa vía. Entonces tuvimos que hacer las entregas físicas de los cuestionarios a cada una de las 24 profesoras que faltaban. Este proceso duró aproximadamente dos meses (desde el envío del

instrumento hasta la recolección del cuestionario número 27; uno no fue devuelto). Pudimos recabar el 96% de los cuestionarios entregados o enviados, proceso realmente exitoso por el número de instrumentos recuperados.

En el caso de las **encuestas** aplicadas a directivos, éstas fueron más fáciles de realizar y pudimos aplicarlas en un 100% y, en el transcurso de dos o tres semanas. Los datos se obtenían inmediatamente y cada directivo, asesora de área o coordinadora se hallaba cómoda en su lugar de trabajo

En cuanto a las **observaciones sistemáticas**, que requerían la aplicación del instrumento denominado **lista de control**, fueron realizadas en la mayoría de los casos por la investigadora responsable quien se encargó de observar 22 reuniones plenarias ocurridas en el trimestre. También se tuvo colaboración de otras profesoras que aplicaron el instrumento en las 7 reuniones de área formalmente convocadas por sus propios departamentos de trabajo. Además hubo oportunidad de asistir a 4 reuniones de coordinación de primaria.

Las observaciones estaban diseñadas para ser sistemáticas. El instrumento debía ser leído por la persona observadora antes de la reunión y llenarlo apenas terminase la situación de comunicación. Este modo de proceder tuvo la ventaja de brindar rapidez en la recogida de información de los equipos de trabajo. Esta recolección ocurrió toda durante la semana de trabajo del segundo trimestre del año (setiembre /octubre 2006).

Estas observaciones sistemáticas tuvieron la característica de ser participativas porque en todos los casos la persona que observaba era parte de la reunión. Entonces fueron participativas por el contexto mismo de la situación, pero no porque las intervenciones se hubieran pensado para manipular alguna variable o producir un efecto deseado.

La aplicación definitiva de la lista de control se llevó sobre la siguiente muestra:

- Todas las reuniones formales convocadas en el segundo trimestre en las que participaba la investigadora responsable.

- Todas las reuniones formales de área convocadas durante la semana de trabajo de profesoras del segundo trimestre.
- Las reuniones de coordinación que contaran con la presencia de una o dos coordinadoras, más un grupo de profesoras en las que pudiera estar presente la investigadora responsable. En este caso se consideró todas las reuniones de coordinación desde el inicio del año escolar 2006 por tratarse de una muestra muy pequeña: la de un solo trimestre.

Luego del recojo de toda esta información registrada en los instrumentos procedimos al tratamiento y análisis de los datos.

#### **1.1.6 Proceso de codificación y tabulación**

Para poder tratar la información fue preciso elaborar un libro de códigos en Excel con las indicaciones propias de la metodología de la investigación de los autores Hernández, Fernández y Baptista (1998). Este libro de códigos consistió en una serie de hojas de cálculo en las cuales se podía vaciar numéricamente la información obtenida en cada respuesta.

El cuestionario fue el instrumento que tomó más tiempo en el procesamiento de datos debido a su extensión.

La encuesta/entrevista a directivos fue un instrumento que facilitó la tabulación en el libro de códigos; excepto por las preguntas abiertas que tomaron más tiempo para ser codificadas.

Las listas de control ofrecieron mayor facilidad de codificación y tabulación en el procesamiento de los datos.

Luego de colocar la información las hojas correspondientemente codificada, procedimos a elaborar los gráficos de barra, de pastel o de área utilizando técnicas estadísticas sencillas.

### **1.1.7 Preparación para el análisis y la interpretación**

Una vez que tuvimos todos los datos en las categorías correspondientes y expresados de manera gráfica y estadística, iniciamos el trabajo de análisis y posterior interpretación.

Consideramos cada una de las seis variables señaladas al inicio de este tema y procedimos a hacer el análisis y la interpretación respectivos, integrando la información proveniente de cada uno de los cuadros propios de cada instrumento.

A continuación, sigue como parte de nuestro trabajo de tesis los resultados del análisis y la interpretación de la información recabada y procesada.

## **1.2 Análisis e interpretación de los resultados de la investigación**

Hemos realizado la interpretación analizando los resultados de las preguntas de cada instrumento y agrupándolas por variables. El hecho de abordar las mismas variables en dos o tres instrumentos nos ha permitido elaborar una interpretación más enriquecedora y confiable, teniendo como guía la definición de cada variable. A continuación, lo ofrecido.

### **1.2.1 Variable: Planificación de la comunicación**

- Acerca de las situaciones de comunicación, y por parte de los directivos encuestados, hallamos que el mayor esfuerzo de planificación está puesto en los plenarios en un 45%, este esfuerzo disminuye cuando se trata de las reuniones de coordinación o de área a 33% y es calificado con un 22% en los despachos personales. Este esfuerzo es proporcional al desarrollo de la misma situación de comunicación (Ver anexo 3: Gráficos 1 y 2).

- Las herramientas de planificación a las que recurren los directivos para preparar una reunión son, en primer lugar, la agenda (67%) y, en segundo lugar, el boletín informativo (33%). Este segundo carece de factibilidad porque en ese año 2006 no se publicó en el colegio el boletín informativo. Es probable que la mayoría haya contestado con la idea del “deber ser” (contar con el boletín informativo) tal como se hubiera hecho en la planificación de otros años (Ver anexo 3: Gráficos 3 y 4).
- No se menciona ningún otro cuadro, ni fluxograma, ni cronograma o técnica especial. Esto podemos interpretarlo como falta de conocimiento de técnicas de planificación de la comunicación. Esta realidad llama la atención porque sí fueron entregados al inicio de año cronogramas de unidades incluyendo posibles actividades. Estos documentos no constituían en sí una agenda, pero sí eran instrumentos necesarios para la planificación. Nadie menciona tampoco la revisión de una programación o plan de proyecto de área como herramienta para una planificación de reuniones sistemática, donde se verifique logro de objetivos o avance de metas.
- No hay más herramientas de planificación que las mencionadas (agenda y boletín informativo). Esto nos hace pensar que hace falta dotar al personal directivo (o con algún cargo de responsabilidad sobre reuniones), de diversas herramientas (documentos, cronogramas, softwares de planificación, cuadros de control, etc.) que mejoren la planificación de las reuniones que dirigen con la finalidad de lograr una mayor eficacia de las mismas.
- Por otro lado, la encuesta sí refleja que directivos, coordinadoras y jefas de área sí tienen en cuenta una planificación que se da en distintos momentos: anual (22%), mensual (34%), semanal (33%) o el día antes de la reunión (11%). Las dos programaciones de mayor peso en importancia son la mensual y semanal que están vinculadas una a la

otra. La planificación anual parece constituir una referencia general que probablemente no siempre se revisa (Ver anexo 3: Gráficos 5 y 6).

- Definitivamente, la planificación se da, pero no es sistemática. Es probable que sea por falta de herramientas, por falta de asignación de horarios de trabajo para esta actividad o por falta de hábitos desarrollados en los procedimientos del trabajo de planificación.
- Por otro lado percibimos que la planificación de la comunicación no es un trabajo individual en esta institución. Las respuestas reflejan que hay asesoría o apoyo de otras personas en un 78%, lo que constituye un hecho significativo y positivo. En segundo lugar, un poco más lejos, se menciona la existencia de un equipo de trabajo para planificar las reuniones (Ver anexo 3: Gráfico 7).
- Por el lado de la ejecución como reflejo de la planificación, a partir de las observaciones realizadas, hallamos que las reuniones que tienen listos los materiales a usar en porcentajes más altos son los plenarios (67%) y las reuniones de coordinación (60%). Las reuniones de área aparecen solamente con un 29% de materiales listos para usar como percepción de las observadoras (Anexo 3: Gráfico 7).
- En cuanto al hecho de trabajarse tema por tema en cada reunión, los plenarios (83%) y las reuniones de coordinación (60%) llevan la delantera a nivel de este logro. No sucede lo mismo en las reuniones de área donde las opiniones se dividen en porcentajes idénticos (50%) (Anexo 3: Gráfico 11). Así la mitad de las encuestadas señala que sí se tiene los materiales listos y la otra mitad, que no se los tiene. Esto es un indicador de falta de planificación de reuniones por parte de las asesoras de área considerando que van aprendiendo sobre la marcha. Es probable que les haga falta conocimiento del uso de técnicas y herramientas de planificación. Nuevamente encontramos deficiencias en

esta área específica. Entonces, hace falta ayudar a los mandos medios en el desempeño estas responsabilidades.

- Además, es extraño que siendo las reuniones más pequeñas (con menos personas interviniendo) los temas no se sigan de manera ordenada. Es probable que en ellas las profesoras tengan más opción de expresarse espontáneamente por el hecho de formar un grupo de menor tamaño. De todos modos habría que ordenar dicha participación. Pero también puede ser un aviso de la necesidad de manejar o dirigir mejor la misma reunión. Consideremos que esta información proviene de las distintas áreas de trabajo observadas por las profesoras participantes.
- Otro hecho que vale la pena destacar es que los puntos de agenda no son comunicados anticipadamente. Aun cuando la planificación de comunicación mensual y semanal son más relevantes para quienes las dirigen. Esto puede significar falta de planificación o error en el estilo de llevar las reuniones de área. Tal vez no se han planteado aún la posibilidad de dar mayor apertura para saber si las participantes desean tratar un tema o abrir la posibilidad de hacerlo.
- El orden y la organización material sí gozan de una percepción alta en las reuniones plenarios (100%), no así en las reuniones de coordinación y de área con negación de esta cualidad en un nivel de 80% y 71% respectivamente. Esto puede deberse a otro error de planificación: necesidad de coordinar medios materiales o un uso de tiempo más adecuado.
- En ninguna reunión se respeta la horas de inicio ni de término. Solamente las reuniones de área presentan un 56% de aprobación en esta característica. Nos preguntamos si la impuntualidad es un problema para las comunicaciones o es parte de la realidad.

- En cuanto al uso de herramientas de comunicación empleadas, resulta singular que desde el punto de vista de las profesoras, todas las reuniones se perciban como situaciones en que se observa un trabajo de planificación: agenda, cuadros, notas en orden, impresos, etc. Estos porcentajes van de 67% a 75% . Esto significa que las reuniones sí son preparadas, definitivamente no se está improvisando, pero ocurre también que no se emplean los mecanismos más adecuados para planificarlas convenientemente. Podemos relacionar estos datos con las respuestas que dieron quienes preparaban reuniones (sólo recurren a la agenda y al boletín informativo). Esta inferencia es válida porque hay relación entre las respuestas.
- Por último, en todos los casos las reuniones han sido convocadas con anticipación. Esto puede dar lugar a que las participantes soliciten el tratamiento de un tema con la asesora de área o puedan conocer la agenda anticipadamente para incluir algún tema relacionado.

### 1.2.2 Variable: Situaciones de comunicación

#### Situaciones de comunicación formales

- Las reuniones denominadas **plenarios** son las que gozan de mayor prestigio desde el punto de vista de las profesoras. Son las que brindan mayor información (44%), las más oportunas, eficaces (58%) y están consideradas como momentos ágiles y dinámicos (30%). Así, un plenario es tan ágil y dinámico como una reunión de área (30% cada uno), pero más ágil y dinámico que un despacho personal (calificado así con un 22%) (Ver anexo 3: Gráficos 12, 13 y 14).
- La segunda reunión más prestigiosa es el **despacho personal**. Este consiste en una entrevista programada y previamente preparada en la que se tratan temas puntuales directamente relacionados con el trabajo. Esta situación de comunicación está calificada con un 37% de

importancia en cuanto permite dialogar de forma amena y provechosa; es muy valorada por las profesoras y ofrece la mayor oportunidad de participación personal (37%) por sobre las otras reuniones.

- Con relación a la pregunta que solicita calificar a la reunión más puntual, sorprendentemente el plenario aparece con 70% de peso en esa característica. Esto es contradictorio con relación a otras respuestas interpretadas en las que uno de los problemas más claros del plenario es la impuntualidad. Tal vez podríamos observar que se trata de la menos impuntual de las reuniones o que la exactitud en los horarios de las reuniones no es indispensable para la buena marcha de las mismas, sino que más bien hay unos márgenes de tolerancia sobreentendidos y aceptados.
- Los plenarios son también percibidos como el tipo de reunión que reflejan orden y organización (55%) y se caracterizan por haber sido planificados (56%).
- Pero si se trata de la reunión formal en que se pueda dialogar en forma amena y provechosa a la vez, las profesoras señalan los despachos personales con un 37%, luego están las reuniones de área (33%) y las reuniones de coordinación (30%), en tercer lugar.
- Entonces, la mayor oportunidad de participación personal es ofrecida en los despachos y esta realidad es reconocida por las profesoras (37%) a esto le siguen las reuniones de coordinación (30%) y las reuniones de área (26%). Otros porcentajes no son relevantes sino dispersos (ver Anexo 3: Gráfico 12).
- Por último, los momentos de reunión formal más ágiles y dinámicos son los plenarios y las reuniones de área los cuales comparten preferencias del 30% cada uno.

- En cuanto a las dificultades que presentan las situaciones de comunicación formal no encontramos altos porcentajes de reconocimiento en las mismas. Es así como hallamos que un 52% de profesoras señala que no hay dificultades en dichas reuniones. Los plenarios aparecen como situación que presenta dificultad para entenderse unas con otras en un 37%, a esto le sigue la reunión de área con la misma dificultad pero con un bajo porcentaje (7%). Las otras cifras no son relevantes.
- Con relación a la situación de comunicación en la que se genera tensión fue escogida la alternativa *ninguna de las anteriores* con 40%, seguida de la reunión de coordinación y de la reunión de área con 19% cada una. Entonces las pocas tensiones que puedan haber se encuentran presentes en las reuniones de área y de coordinación en igual porcentaje.

#### **Frecuencia de reuniones formales**

- Por último acerca de la frecuencia de las situaciones de comunicación hallamos que la más frecuente es el plenario (56% muy frecuente), le siguen las reuniones de coordinación y las reuniones por departamento consideradas en el punto intermedio de frecuencia (ni muchas, ni pocas) pero con tendencia a ser poco frecuentes. En estos casos los porcentajes son similares: 48% y 45% respectivamente.
- En último lugar aparecen los despachos personales con fuerte tendencia a ser muy poco frecuentes.

#### **Situaciones de comunicación informales**

- La situación de comunicación informal que se realiza con mayor oportunidad y eficacia (37%) es la conversación en sala de profesoras. A ésta la sigue, por amplia diferencia, aquella constituida por el descanso

en el café de media mañana (7%). En este ámbito ninguna situación informal obtuvo la preferencia de la mayoría absoluta de las profesoras: el 65% señaló que ninguna de las anteriores es oportuna y eficaz. Entonces no hay una situación de comunicación informal que goce de las preferencias de las encuestadas; al menos, eso fue lo que se reflejó en la encuesta (Ver anexo 3: Gráficos 16 y 17).

- En cuanto a aquella que permita estar mejor informada sobre el trabajo, las encuestadas escogieron la conversación en sala de profesoras (64%), además ésta también ofrece una mayor oportunidad de participación personal (48%), y se presenta como una oportunidad para aclarar los temas de trabajo tratados en las reuniones formales (49%) (Ver anexo 3: Gráficos 18 y 19).
- La situación de comunicación denominada *café de media mañana* es la segunda reunión informal más importante en el sentido de haber sido señalada como aquella que constituye un momento ágil y dinámico (45%) y que permite dialogar en forma amena y provechosa en un 37%, aunque esto no se refiere a dar mayor información sobre el trabajo sino meramente como oportunidad de comunicación.
- En tercer lugar, encontramos los almuerzos diarios como otra situación de comunicación que facilita el intercambio de ideas pero con porcentajes más bajos (7%) a nivel de utilidad y de distensión en las preferencias de las profesoras.
- No hay relevancia comunicativa reflejada en porcentajes respecto a reuniones fuera del colegio ni en otros ambientes dentro del mismo colegio.

### 1.2.3 Variable: Habilidades comunicativas

#### **Habilidades para dirigir reuniones** (desde las mismas responsables)

- La habilidad personal más valorada para comunicarse en una reunión es la de saber expresarse con claridad (45%), en segundo lugar, aparece la habilidad de formular preguntas (33%). En tercer lugar, los directivos encuestados señalan con 11% el lenguaje gestual y con otro 11% la habilidad para observar percepciones.
- Aquí no observamos relevancia con respecto a la habilidad de escuchar. Podríamos buscar formas para hacer que esta habilidad se desarrolle, tenga más importancia y se trabaje de manera más sistemática.
- Es interesante que la segunda habilidad para dirigir una reunión sea la de formular preguntas en un 33%. Esto señala importancia de la iniciativa y participación que se espera de los asistentes a una reunión.
- Los directivos piensan que una reunión es más provechosa cuando hay propuestas novedosas y creativas (34%). En segundo lugar y con porcentajes idénticos (22% cada una), consideran que lo es cuando se planifica y estudia con cuidado, se trata en ella asuntos difíciles o cuando, en ella se cuenta con material de apoyo impreso y gráfico.
- En la segunda opción de respuestas se mantiene la tendencia de las opiniones sobre cuándo es más provechosa una reunión. Aquí se valora: Propuestas novedosas y creativas (34%), tiempo corto (33%), y planificación y estudio cuidadoso (22%).
- Se valora esencialmente la novedad y creatividad de los temas tratados, la importancia o relevancia de los mismos para las decisiones de trabajo (temas difíciles).

- Si bien es en un segundo o tercer plano, en ambas opciones de respuesta se valora la planificación, porque en todos los casos aparece con un porcentaje interesante.
- Algo similar ocurre con la valoración del tiempo. Un porcentaje (33%) considera importante que la reunión se realice en un tiempo corto.
- En el mismo nivel de importancia que la planificación y el tratamiento de temas difíciles encontramos el uso de materiales de apoyo impreso y gráfico. Es decir, los directivos valoran como provechosa una reunión cuando en ésta se usa material de apoyo impreso y gráfico. Esto probablemente les facilite concretar temas.

**Habilidades de quienes dirigen reuniones** (desde la percepción de las profesoras)

- El personal que ejerce liderazgo y dirige reuniones califica alto o significativamente en estos aspectos :
  - Transmite con claridad la información (44% con tendencia a estar de acuerdo).
  - Escucha las preguntas del auditorio (48% de acuerdo y 44% con tendencia a estarlo).
  - Mantiene suficiente contacto visual con el auditorio. 48% de acuerdo y 37% con tendencia a estar de acuerdo.
  - Demuestra claridad y seguridad en el manejo de los temas tratados (41% de acuerdo y 44% tiende a estar de acuerdo).
  - Maneja expresiones faciales y posturas para llegar mejor a los oyentes( 45% de acuerdo y 37% tiende a estar de acuerdo).
  - Actualiza sus respuestas según la actitud de los oyentes (30% de acuerdo y 52% tiende a estar de acuerdo).
- Las profesoras consideran que los directivos cuentan con las habilidades necesarias para hacer llegar la información si se trata de transmitirla,

hacer preguntas o demostrar seguridad en el manejo de la misma. Ahora bien, estas habilidades marcan tendencias aprobatorias que no llegan a superar el 50% en la calificación “de acuerdo”, ello indica que aún puede mejorarse esta habilidad. O tal vez requiera lograr mayor compensación por medio del empleo de otras habilidades por ejemplo, de tipo no verbal.

- Las profesoras no están totalmente de acuerdo cuando se trata de actitudes de corte más psicológico, que influyen fuertemente en la comunicación. Las habilidades relacionadas con el lenguaje no verbal son las que comienzan a disminuir en porcentajes. Hace falta pensar en un refuerzo de las mismas.

### **Habilidades para participar en una reunión**

- Desde el punto de vista de los directivos, acerca de las habilidades de las profesoras para participar en una reunión, hallamos que consideran valiosas o importantes:
  - 45% habilidad para formular preguntas
  - 33% habilidad para escuchar con atención (puede tener relación con la idea de que comunicar es sólo brindar información y que ésta sea recibida por otros).
  - 22% la habilidad para expresarse con claridad.
- Por su parte, las observaciones sistemáticas arrojan que las personas que dirigen las reuniones cuentan con las siguientes habilidades:
  - El lenguaje empleado es suficientemente claro en un 67% y muy claro en un 33% cuando se trata de los plenarios.
  - El lenguaje empleado es suficientemente claro en un 80% y regularmente claro en un 20% cuando hablamos de reuniones de coordinación.
  - En las reuniones de área el lenguaje se percibe como muy claro y preciso en un 43% y otro 43 % solamente como suficientemente claro.

- Entonces, el lenguaje más claro y preciso se encuentra en los plenarios, seguido por las reuniones de área y por último las de coordinación.
- En cuanto a la habilidad para brindar oportunidades de realimentación por parte de quien dirige la reunión encontramos que:
  - En los plenarios es suficiente en un 50% y poca o nula en 25%
  - En las reuniones de coordinación hay mucha oportunidad de realimentación 40%, el otro porcentaje se reparte equitativamente entre suficiente (20%), regular 20% y poco o nada (20%).
  - En las reuniones de área el 72 % señala que hay suficiente oportunidad de retroalimentación, otro 14% eleva esta cualidad a lo más alto (mucha oportunidad) y otro 14% señala que es poca o nula.
- Sobre el adecuado uso de los materiales de apoyo encontramos:
  - Sólo las reuniones de área usan impresos con un 40% de frecuencia.
  - En porcentajes mínimos (8%) se usa la pizarra en plenarios y en reuniones de área 14%.
  - De manera general podemos decir que las personas que dirigen una reunión no utilizan herramientas de apoyo en el desarrollo de la misma y esto constituye una deficiencia
- Aquí establecemos relaciones con la respuesta de los directivos sobre las dificultades para planificar una reunión: es difícil contar con los medios necesarios para la presentación.
- Sobre la habilidad para presentar con claridad los objetivos de la reunión hallamos estos datos:
  - En plenarios, 25% de calificación suficiente frente a 50% que indica poca o nula presentación de objetivos de la región
  - En reuniones de coordinación 40% suficiente, frente a otro 40% que califica de regular la presentación de objetivos.

- En reunión de área hallamos un calificativo de 28% como muy buena presentación de los objetivos de la reunión, junto a un 29% que lo califica como suficiente y otro porcentaje similar 29% que lo califica como regular.
- Entonces a nivel de calidad de la presentación de los objetivos, ésta se realiza mejor en las reuniones de área. Las participantes perciben con más claridad cuáles son los objetivos a lograr en una reunión de área. A esta le siguen las reuniones de coordinación con una alta calificación de suficientemente presentados.
- Al parecer habría que buscar diferentes formas para lograr la captación de todas las participantes: usar más medios de presentación o herramientas de apoyo.
- En cuanto a la habilidad de quien dirige la reunión para escuchar con atención a los participantes hallamos que cuanto más pequeña es la reunión se escucha con más atención a las personas.
  - El porcentaje más alto lo tienen las reuniones de área (mucho : 71%, y suficiente 29%).
  - En la reunión de coordinación se escucha mucho en un 20% y suficientemente en un 60%
  - En los plenarios se escucha mucho en un 25%, suficiente en un 41% y regularmente con un 17%.
- La mayor habilidad para escuchar a los participantes la tienen las reuniones de área, seguidas de las de coordinación y por último están los plenarios. Si bien se escucha a los participantes del auditorio, la calidad de esta habilidad es más fina, va llevando un porcentaje óptimo a medida que la reunión es más pequeña o se concentra en temas de especialidad, lo que es bastante lógico, en realidad.
- Algo similar sucede con la habilidad para mantener contacto visual con la mayoría del auditorio:

- 42% mucho y otro 42% suficiente en plenarios.
  - 60% mucho y 20% regular en reuniones de coordinación
  - 57% mucho y 43% suficiente en reuniones de área.
- En cuanto a la habilidad de la persona que dirige para comunicarse con todo el equipo tenemos:
    - 17% mucho y 75% suficiente en plenarios
    - 80% mucho y 20% nada en las reuniones de coordinación.
    - 57% mucho, 29 % regular y 14% suficiente en las reuniones de área.
    - Aquí la mayor habilidad para comunicarse con todo el equipo está en las reuniones de coordinación, seguida de los plenarios. Las reuniones de área bajan en porcentaje, dándoseles una calificación regular.
- Analizando con más cuidado los porcentajes, vemos que las mayores habilidades para comunicarse con todo el equipo están en los plenarios y en las reuniones de coordinación. En consecuencia, existe habilidad para comunicarse con todo el equipo por parte de las personas que dirigen las reuniones.
- Vale el esfuerzo considerar que hay un porcentaje de participantes bajo, no por eso poco importante, que tiene percepciones distintas respecto a la comunicación con todo el equipo o que se puede estar sintiendo poco atendido en la reunión de coordinación. Sugerimos contar con diversos medios para llegar a todas las participantes e involucrarlas en la comprensión y logro de los objetivos planteados.

### **Habilidades comunicativas desde quienes no ejercen liderazgo formal**

**Ejercidas horizontalmente** (con las compañeras de trabajo; Ver anexo 3: Gráfico 20).

- Entre compañeras de trabajo (colegas) no encontramos porcentajes altos que definan habilidades características de la comunicación. No hay una

habilidad que sobresalga ampliamente por encima de las demás. Sin embargo, sí hallamos tres características con porcentajes menores al 30%:

- Ser directa, concreta, clara y sincera (26%)
  - Saber escuchar (20%)
  - Ser expresiva o saber expresarse (19%)
- Dos de estas habilidades se refieren a la capacidad de hablar y sólo una a escuchar.

**Ejercidas en dirección ascendente** (con asesoras/jefas de área o coordinadoras; Ver anexo 3: Gráfico 21).

- Nuevamente hallamos que no hay habilidad marcada que supere el 50% de las preferencias. Encontramos dispersión de respuestas con pequeñas diferencias de porcentajes:
  - Saber escuchar / buena disposición (21%)
  - Serenidad, seguridad, confianza (18%)
  - Ser directa, concreta, rápida (17%)
  - Iniciativa y optimismo (15%)
  - En blanco (15%)
- Preocupa el 15% de respuestas en blanco pues indican falta de conciencia o de autoconocimiento sobre el modo de comunicarse o sobre el uso de las propias habilidades comunicativas.
- Interesante que aquí la mejor habilidad es la de saber escuchar o mostrar buena disposición y elementos relacionados con la escucha activa y atenta.
- También resulta interesante que, en tanto la relación se va verticalizando, las habilidades varían y se perfilan en el área de la comunicación no verbal (más conscientes o de mayor autodominio):

aplomo, serenidad, concreción, etc., porque las profesoras deben guardar una imagen ante quienes son autoridad.

### **Ejercidas en dirección ascendente** (con las directoras; ver anexo 3 : Gráfico 22)

- Tampoco encontramos una habilidad comunicativa que destaque por encima de las demás.
  - Claridad, facilidad de palabra, sinceridad (21%)
  - Saber escuchar (17%)
  - Trato amable 17%
  - En blanco 17%
  - Seguridad, concreción, manejo del tema ( 13%)
  - Prudencia, tacto, ser oportuna (11%)
  
- Otra vez encontramos un porcentaje significativo de respuestas en blanco que denotan falta de conciencia sobre habilidades comunicativas. La habilidad más empleada es la de expresión oral verbal: claridad, facilidad de palabra, sinceridad. Ésta está seguida por la habilidad de escuchar.
  
- Las dos últimas habilidades de este grupo están relacionadas con la comunicación no verbal y reflejan una actitud de esfuerzo por mantener una buena imagen profesional ante quienes tiene cargos superiores. Es posible que sea porque perciben una constante evaluación cuando están ante sus jefas.

### **Habilidades reconocidas al Departamento de Promoción e Imagen**

Los resultados fueron los siguientes:

- 51% no reconoce una habilidad específica en ese departamento.
- 16% lo percibe como un departamento activo que publica documentos (se comunica por escrito).
- 11% percibe confianza entusiasmo, sonrín.

- 6% señala como características la eficacia, la claridad de ideas y la creatividad.
- Ha sido difícil que identifiquen una habilidad comunicativa propia de esta área; tal vez se deba a que está un poco alejada del desempeño y poco comunicada con las profesoras.
- Las profesoras no perciben en el Departamento de Promoción e Imagen tantas habilidades como se hubiera pensado, pero sí perciben otro tipo de habilidades comunicativas que no aparecen en la observación de las profesoras, directivos y jefes de área. Estas habilidades tienen que ver con efectos psicológicos, y de manejo del lenguaje no verbal, tal vez muy propios de quienes integran un departamento centrado en la actividad de marketing. Sin embargo esta área maneja otras habilidades que pueden enriquecer la comunicación en la institución. Así que sería beneficioso tenerlas en cuenta.

#### **1.2.4 Variable: Uso de herramientas de comunicación interna**

##### **Material impreso**

- Las profesoras dan alta importancia a los documentos impresos que circulan en el colegio (Ver anexo 3: Gráfico 23). Esto se infiere en la pregunta respectiva donde el 52 % señala que el material impreso es sumamente importante.
- Los impresos más importantes están relacionados con las especificaciones a realizar en el trabajo (77%) (Anexo 3; Gráfico 25) y provienen del personal directivo o de las asesoras de área. Un porcentaje lejano, califica como medianamente importante este material (15%).

- Por otro lado, las circulares internas con información diversa y general (no específica) son consideradas sumamente importantes por el 62% de encuestadas. Y el 30% las califica de medianamente importantes.
- A partir de lo dicho, las circulares internas con anuncios (62%) o especificaciones sobre el trabajo a realizar (77%) tienen la mayor calificación de importancia
- Nuevamente encontramos que el boletín informativo, (no publicado este año), goza increíblemente de un 48% del calificativo de *sumamente importante*, seguido por 41% de medianamente importante). Falta mucha conciencia sobre el tipo de material que se emplea en las comunicaciones (Ver Anexo 3: Gráfico 24).
- Existe en el colegio un boletín de publicación irregular llamado Entérate que está a cargo del Departamento de Promoción e Imagen. Este boletín es considerado poco importante por el 22%, casi no tomado en cuenta por el 30%; sin embargo, lo que resulta extraño es que esta publicación resulte medianamente importante por el 33% de las encuestadas y sumamente importante por el 15%. Digo esto porque se trata de un boletín muy esporádico y no trata temas de trabajo, sino que está dirigido a los padres, aunque de todas maneras brinda información no instrumental al personal docente.
- Aquí se muestra una falta de conciencia de los materiales o, quizás, desconocimiento de los nombres de los documentos o falta de sinceridad en las respuestas.
- Acerca de las comunicaciones escritas en sí, encontramos que la mayoría da una buena calificación tanto a la manera como es empleado el lenguaje como a la diagramación de las mismas.

- Al parecer, el lenguaje usado en los materiales impresos, sí facilita la lectura de los mismos en porcentajes que superan el 50% (siempre facilita 59%), casi siempre facilita (30%). Considerando las cifras, podemos hacer una serie de sugerencias para mejorarlo.
- Un poco más de la mayoría (55% siempre y 26% casi siempre), tiene facilidad para leer el material impreso gracias a la diagramación y en lo que se refiere al lenguaje empleado, (el 59% siempre y el 30% casi siempre) éste facilita la lectura de las circulares internas.
- Los porcentajes disminuyen considerablemente cuando se refieren al hecho de si el material impreso recibido permite estar suficientemente informada para tomar decisiones en el trabajo (Anexo 3 : Gráfico 26). Aquí obtenemos 37% de acuerdo, y 33% muy de acuerdo. Este dato se refiere a un hecho eminentemente informativo y no demasiado influyente para la toma de decisiones en el trabajo.
- Otra vez podemos decir que los impresos deben ser mejorados y que lógicamente, la información escrita necesita de otros canales que la amplíen.

**Uso de espacios de publicación: vitrinas y paneles (corchos)** (Ver referencias en anexo 3: Gráficos 27, 28 y 29) .

- La vitrina de publicación de anuncios que está en la entrada del colegio se llevó la mayor calificación como sumamente importante (74%), seguida por los corchos de salas de profesoras (56%) .
- Estos son dos espacios que convendría repensar por el tipo y relevancia de la información que presentan y por la necesidad que tienen de : estar ordenados, estar actualizados y gozar de una mejor presentación

**Uso de herramientas de comunicación: medios electrónicos**

Sobre el uso de medios electrónicos encontramos que:

- El correo electrónico, recientemente implementado en el año 2006 como herramienta de comunicación fue calificado como sumamente importante por bastante menos de la mitad de las encuestadas (37%), otro porcentaje idéntico lo considera medianamente importante.
- El teléfono interno sí es muy importante (81%) para comunicarse en el trabajo.
- El radiotransmisor casi no es tomado en cuenta por la mayoría (60%).
- Más de la mitad no emplea el *messenger* para situaciones de trabajo, solo resulta ser sumamente importante para el 19% y medianamente importante para el 22%. Entonces, pocas personas lo usan para comunicarse en el colegio.
- En cuanto al material electrónico que reciben las profesoras para ser usado en el trabajo hay una división de opiniones :
  - 25% está claramente en desacuerdo claro sobre la información que brinda para tomar decisiones de trabajo.
  - Sin embargo hay un 26% con tendencia a estar de acuerdo y un 19% de acuerdo .
  - Esto está seguido de una posición intermedia de otro 19%.
- Las opiniones aquí están dispersas. Por eso consideramos que la tendencia marca una posición intermedia, poco definida al uso concreto del material recibido vía e-mail. Es más lógica esta afirmación porque definitivamente estos datos no influyen aún la toma de decisiones, ni siquiera informan porque no se utilizan con frecuencia.
- El uso de los medios electrónico no constituye aún un hábito de comunicación interna en el trajo. Es necesario potenciar el empleo de los mismos y buscar estrategias para que la información verdaderamente fluya a través de ellos.

### **1.2.5 Variable: Dirección de la comunicación**

#### **Comunicación ascendente**

- Encontramos datos para afirmar que se da comunicación ascendente en este centro educativo en la medida y formas que explicamos a continuación.
- Desde el punto de vista de los directivos, los despachos personales son entendidos como oportunidades de información muy enriquecedores (45%) donde se recibe datos por parte de las profesoras.
- La otra situación de comunicación que aplica dirección ascendente está dada por las reuniones de área que en 33% son una oportunidad para recabar datos importantes del trabajo, sigue con puntajes menores la reunión de coordinación (11%).
- Las situaciones donde la comunicación fluye ascendentemente son significativas si se trata de despachos personales, pero no superan el 50% de encuestados. Consecuentemente. Se da comunicación ascendente pero no en gran medida. Esto puede estar relacionado con el hecho de que estas situaciones de comunicación (despachos y reuniones de área han reflejado poco esfuerzo de planificación (22 % y 33% respectivamente). Y se dan con poca frecuencia a pesar de que en la percepción de las profesoras los despachos aparecen con una alta calificación de importancia.
- Las respuestas reflejan la significatividad de los despachos. Esto comprueba que la fuente más importante y segura de información son las misma profesoras (34%) . La segunda fuente de información refleja lo mismo porque señala que los despachos (22%) permiten recoger información valiosa, por último (22%) aparecen las reuniones de área. Nuevamente confirmamos que si bien hay comunicación ascendente esta aparece en porcentajes que tienden a ser bajos.
- Haría falta ampliar oportunidades o desarrollarlas de manera más sistemática, generando mayor confianza.

- Desde el punto de vista de las profesoras encuestadas, un porcentaje significativo refleja que existe apertura de las instancias superiores (directoras o jefas) a la comunicación, unida a la comodidad desde la instancias inferiores para comunicarse ascendentemente. Aún así, este porcentaje es menor a la mitad, exceptuando los casos de emergencia o dudas serias para resolver un tema de trabajo (toma de decisiones). De todos modos, las respuestas indican en un 60% que se cuenta con ayuda u orientación aunque se refiera al caso de emergencias o resolución de dudas serias en el trabajo.
- Algo similar ocurre al analizar respuestas relacionadas con el temor a aplicar comunicación ascendente: el porcentaje que asegura es factible y cómodo conversar sobre problemas de trabajo con quien corresponde llega al 48% , sin embargo, las respuestas marcan una neutralidad (33% ni de acuerdo, ni en desacuerdo) si se trata de evaluar la suficiencia de oportunidades para conversar y resolver asuntos (Referencias en anexo 3 : Gráficos 33, 34 y 35).
- Por último el 48% sostiene que siempre se escucha a las profesoras (Anexo 3 : Gráficos 36 y 37), más un 30% que marca casi siempre. Podemos decir que alrededor del 50% de las profesoras de las profesoras encuestadas considera que en el colegio se escucha a las profesoras.

### **Comunicación descendente**

- La comunicación e información en esta institución se caracteriza por llegar en dirección descendente, desde las instancias superiores a las inferiores. Esto lo marca claramente más del 60% de los encuestados (Anexo 3: Gráficos: 31 y 32).

- Cuando buscamos especificar estos datos hallamos que en las reuniones de área el 55% marca claramente que la información llega desde las jefas o asesoras de área y el 41% señala que esto ocurre casi siempre. Se confirma lo anterior.

### **Comunicación horizontal**

- La comunicación horizontal se caracteriza por emplear el diálogo directo (79%), por la claridad, sinceridad y trato concreto de los temas. Este trato directo hace factible tratar temas de trabajo, así como resolver y aclarar dudas con facilidad cuando es necesario. Esta se da en las diferentes situaciones de comunicación informal, de manera especial en las conversaciones en salas de profesoras, seguida de la oportunidad de diálogo que brinda la comunicación en el descanso (café) de media mañana.

#### **1.2.6 Variable: Problemas de comunicación interna**

##### **En reuniones formales**

- No obtuvimos porcentajes significativos que indiquen dificultades en estas reuniones. El 52% señaló que no hay dificultades , pero el otro 48% restante debe considerar algunas . En estos caso los plenarios presentan 37% de dificultad para que las participantes se entiendan unas con otras, luego está la reunión de área con un mínimo 7%.
- Con relación a situaciones que generan tensión ninguna obtuvo un porcentaje significativo. Sin embargo hay tensión en las reuniones de coordinación y en las de área en un 19%. Esto indica que el clima que envuelve a la reunión debe revisarse.

- En reuniones de coordinación, no hallamos una dificultad que sobresalga por encima de las otras. Aquellas que han sido señaladas por las profesoras se distribuyen los porcentajes de manera equitativa:
  - alguien acapara la atención ( 20%),
  - poca atención ( 20%),
  - faltan medios de apoyo (20%),
  - el lenguaje usado no es claro (10%),
  - preguntan poco (10%) y
  - otros diversos no relevantes, no agrupables(20%).

El hecho de acaparar la atención puede estar relacionado con la falta de planificación.

- Los datos parecen indicar que las reuniones se hacen sobre la marcha, pensando más en el qué (temas) que en el cómo (uso de medios, momentos más adecuados, sistematización de la información, lenguaje no del todo claro). Esto resulta preocupante ya que en comunicación los mensajes tienen una alta carga psicológica representada por aquellos emitidos no verbalmente.
- La falta de apertura para escuchar a los demás no aparece como problema de comunicación, salvo en las reuniones de coordinación en el que este problema alcanza la calificación de suficiente (60%) .
- No hay mayor concentración de la conversación en un solo miembro sino en los plenarios al 34%. Esta característica es baja o media (al 40%) en otro tipo de reuniones; entonces, no es una dificultad a considerar significativamente.
- Tampoco hayamos falta de oportunidad para recibir datos sobre dificultades de trabajo. Si bien aparece con 25% en nivel de *suficiente* en los plenarios, esto no constituye un obstáculo. En otras reuniones los porcentajes no son significativos, no superan el 14%.

- La tensión que se genera en reuniones sí comienza a aparecer con porcentajes significativos. En los plenarios es baja en un 58%, pero tiene el calificativo de tensión media en un 42%. En las reuniones de coordinación hay tensión pero en un punto intermedio a considerar. Otra vez refleja algún problema en el clima institucional con respecto a las reuniones.
- Los porcentajes reflejan falta de interés en las reuniones por parte de los asistentes, aunque en baja cantidad. Sólo un cuarto de las encuestadas la considera relevante como para obstaculizar la reunión. Sin embargo, al centrar nuestra atención en las reuniones de coordinación, hallamos que la falta de interés se reparte en 40% alta y un 40% baja, más un 20% que la califica como media. Sí podríamos alertar respecto del esfuerzo de las oyentes para interesarse o estudiar mecanismos para llegar a todas.
- El esfuerzo de atención en una reunión formal es mayor si ésta es un plenario, le sigue la reunión de área y por último la de coordinación.
- En las reuniones de área prácticamente no hay falta de interés. Los porcentajes se distribuyen en 43% baja y 43% media, con un 14% de suficiente, poco relevante.
- La percepción de las profesoras encuestadas refleja que en todas las reuniones, quien preside la reunión se esfuerza por comunicarse con todo el equipo de trabajo o con el auditorio. Esta percepción es más alta en las reuniones de área (86%) y en las de coordinación (80%), descendiendo un poco en los plenarios (67%).

### **Sobre el tratamiento y flujo de información**

- Las respuestas indican que hay gran cantidad de información que fluye a través de diversos canales (cerca al 40%) ( Referencia en anexo 3: Gráficos 37 a 40).

- Existe tendencia a calificar como abundante la cantidad de material informativo impreso que circula, aunque estos porcentajes no llegan al 40% (Ver anexo 3: Gráficos 37 y 38)

### **Barreras comunicativas**

- Entre los factores que dificultan la elaboración de mensajes de retorno en una reunión de trabajo encontramos en primer lugar la falta de clima de confianza (34%) , seguida por la incomodidad para preguntar en público ( 32%) características ambas estrechamente vinculadas entre sí.
- Esta falta de confianza aparece en todas las reuniones y está relacionada con el clima institucional percibido en tales reuniones. Se identifica temor o falta de confianza para preguntar o para intervenir.
- Una característica que se repite en primera y segunda alternativa de preguntas es la falta de compromiso con los objetivos, cantidad que bordea a un cuarto del total de las encuestadas (22%). Es posible que la falta de preguntas o de generación de realimentación responda a esta escondida falta de interés que también puede ser motivada por las horas en que se realizan las reuniones (al final del día). Habrá que buscar otras maneras de promover este compromiso. Sin embargo, también podría ser válida una interpretación que deja entrever algún problema subyacente en el clima organizacional, como una pequeña punta de iceberg que empieza a emerger y que se puede tratar a tiempo.
- La saturación informativa se refleja en los plenarios bordeando el 60% debido a la gran cantidad de información tratada. Porcentajes menores la califican como alta (20%) o suficiente (20%).
- Aun cuando los plenarios son las reuniones más frecuentes estos marcan niveles de saturación informativa. Questionamos la capacidad de las participantes para procesar toda la información recibida o el hecho de que se pueda quedar solo en transmisión de información y no en

comunicación real. Mucha información presentada aquí corre el riesgo de perderse o interpretarse de modo distinto. Porque no siempre se cuenta con los medios de apoyo necesarios para llegar a todas las asistentes. Habría que buscar otros modos de tratar la información.

- Sí podemos hablar de niveles de saturación informativa no altos, pero sí existentes como para dificultar una reunión. Evaluar si la cantidad de temas tratados es abundante lleva a considerar esto con tendencia a marcar saturación informativa en niveles intermedios (33% tiende a estar de acuerdo y 30% marca posición intermedia).
- Las dificultades para realizar un plenario son en primer lugar la impuntualidad (56%); sin embargo, aun cuando hay impuntualidad los plenarios se realizan con frecuencia. En segundo lugar, figura la necesidad de presentar demasiada información (11%) lo que confirma la existencia de saturación informativa en bajos niveles. Al mismo nivel se encuentra la necesidad de coordinar medios (11%) y de contar con más herramientas de presentación (11%). Así da la impresión de que se puede contar con las personas pero hay dificultad para tener acceso a los medios materiales o técnicos que ayuden a presentar mejor la información en la reunión.

### **Mitos en la comunicación**

- La idea de que comunicar es un proceso sencillo, que no requiere un esfuerzo significativo es una percepción definida en el colegio (Ver Anexo 3: Gráfico 41). Asimismo estas comunicaciones se refieren al discurso oral como esencial para lograr buena comunicación. La mayoría está de acuerdo con que hablar es comunicar (Ver anexo 3: Gráficos 42 y 43). Estas opiniones reflejan poco conocimiento sobre las prácticas actuales efectivas para la comunicación. Una manera de ir disolviendo los que constituyen barreras es conocer mejor el funcionamiento del proceso de

comunicación y de los factores que influyen en el logro de una buena comunicación

Luego de este análisis e interpretación, a manera de resumen, nos parece oportuno presentar algunas **conclusiones sobre las variables tratadas**. A éstas nos referiremos en cada uno de los siguientes párrafos donde cada variable aparecerá resaltada en negrita.

- Con relación a las **comunicaciones formales** diremos que la **planificación** de las mismas se lleva a cabo en mayor medida en los plenarios y las reuniones de coordinación. Esta planificación es percibida por las profesoras al observarse orden y sistematización en el desenvolvimiento de la misma reunión. Por otro lado, hace falta potenciar y desarrollar las habilidades y estrategias de planificación y de dirección de las reuniones a nivel de las jefas (o asesoras) de área.
- En vista de que los plenarios y los despachos personales son las **reuniones formales** más prestigiosas es necesario potenciarlas y desarrollarlas como espacios vitales de comunicación interna. En este sentido es importante facilitar los medios materiales para llevarlas a cabo, encontrar los momentos más oportunos para realizarlas, abrir nuevos cauces de participación en los plenarios y promover más la iniciativa en los despachos personales. Por su parte, la **reunión informal** más prestigiosa es la conversación en sala de profesoras. En ella se pone en práctica el diálogo sobre temas de trabajo y se ofrecen mayores oportunidades de información y comunicación. Este es un importante espacio de comunicación y aprendizaje para las profesoras y resulta bueno que sea así porque sus características pueden influir positivamente el clima organizacional
- Sobre las **habilidades comunicativas** podemos decir que, de manera general, están centradas en la expresión verbal. La habilidad para escuchar presenta una clara necesidad de mejora y entrenamiento. Hay

todavía poco trabajo en el desarrollo de las habilidades de expresión no verbal; un trabajo de mucha importancia, si consideramos que esta forma de comunicación organizacional (no verbal) contiene el mayor porcentaje de los contenidos de los mensajes que se presentan.

- Entre las **herramientas de comunicación** de soporte físico, son los materiales impresos los más apreciados; en ellos, el lenguaje empleado y la diagramación facilita la comprensión de la información. Como segunda herramienta de soporte físico más apreciada por las docentes están los tabloneros o vitrinas de información. Esto debe tomarse en cuenta para dar a esta herramienta de comunicación un mejor uso caracterizado por el orden, la agilidad, el control y la actualización permanente de la información. Por su parte, las herramientas de comunicación de soporte electrónico no constituyen aún un medio de comunicación interna significativo. La mayoría de las profesoras no las utiliza para este fin. Este hecho puede ser usado de manera ventajosa en el sentido que permitiría formar al personal en el óptimo uso de las herramientas electrónicas para estar mejor comunicados.
- **Los flujos de comunicación** en este colegio tienden a marchar en **dirección descendente**. Esto se explica en un constante envío de información desde jefas y directoras hacia las profesoras. Es necesario abrir y fortalecer las vías de circulación de información ascendente buscando estrategias creativas que fomenten y desarrollen la confianza y generen un alto y continuo nivel de retroalimentación.
- Por último, **los principales problemas de comunicación interna** inferidos a partir de los resultados son: la saturación informativa, tanto en reuniones como a nivel de material impreso circulante; la tensión que se genera especialmente en reuniones de área y de coordinación; la falta de confianza para expresarse, reflejando dificultades en el clima organizacional; un deficiente manejo del tiempo, relacionado con la falta de planificación; y, falta del desarrollo de la habilidad para escuchar,

expresado en fallas de atención en las reuniones por parte de los asistentes.

Seguidamente, el análisis de los datos que ha hecho posible esta interpretación nos da la oportunidad de ofrecer algunas sugerencias, a manera de propuesta, para mejorar la comunicación interna en esta organización educativa. Este es el tema que presentaremos en la siguiente sección de esta parte de la tesis.

## **2. SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UN CENTRO EDUCATIVO**

A continuación desarrollaremos una propuesta, a manera de sugerencias, sobre los aspectos que debe mejorar el sistema de comunicación interna del colegio seleccionado para afrontar los problemas y superar las dificultades comunicativas que se presentan en la institución.

La propuesta que presentamos consta de dos partes bastante bien diferenciadas: a) Sugerencias generales a partir de la interpretación de resultados y b) Propuesta de un Programa de Comunicación Interna.

### **2.1 Sugerencias generales a partir del análisis e interpretación**

Esta primera parte consiste en la descripción y explicación de sugerencias generales a partir de la interpretación de los resultados de la investigación. Estas sugerencias se ordenan en la descripción de características de un sistema de comunicación interna para una organización educativa y en recomendaciones para aplicar en los componentes claves que influyen dicho sistema.

**2.1.1 Características que debe tener un sistema de comunicación interna en la organización educativa seleccionada.** Estas son algunas de las ideas que orientarán nuestra propuesta:

1. Un sistema de comunicación que apunte a ser de calidad tendrá que ser efectivo y eficiente; ser pensado, aplicado y controlado como tal.
2. Éste constituirá un sistema abierto y organizado. Tendrá entradas, procesos de conversión y salidas.
3. En este sistema, los procesos de conversión (tratamiento de la información) siempre agregarán valor a las entradas.
4. Será un sistema retroalimentado: con un flujo circular de información que vuelve a introducirse al sistema para informarle acerca de los efectos de las acciones anteriores.
5. Tenderá al constante mejoramiento de los elementos del propio sistema. Por tanto, tenderá a la autocrítica y, como sistema abierto, admitirá cambios y adaptaciones.
6. Estará diseñado de tal manera que invite a tomar consciencia de cuáles son los factores de eficacia: el desarrollo de las habilidades comunicativas, así como el de actitudes y conocimientos propios de esta área.
7. Sacará el mejor partido de los datos, la información y la comunicación generando esta última a partir de los primeros.
8. Tendrá en cuenta las características de totalidad y equifinalidad en tanto que, como sistema, es un todo inseparable con partes interrelacionadas que llega a estados finales idénticos desde diferentes vías de desarrollo.
9. Responderá a las necesidades de la organización adaptando o corrigiendo lo que haga falta para resolver las deficiencias que presenta como sistema.

### **2.1.2 Medidas sugeridas para aplicar en los componentes claves de la comunicación interna**

Los siguientes subtítulos engloban medidas sugeridas correspondientes a los componentes claves que es preciso atender para mejorar el sistema de comunicación interna.

### 2.1.2.1 Sugerencias con relación a la planificación

Teniendo en cuenta los componentes claves en el sistema de comunicación en el colegio estudiado, explico las acciones necesarias que pueden ayudar a mejorar la comunicación interna en esta organización educativa.

Es necesario dotar al personal a cargo de reuniones (especialmente coordinadoras y jefas / asesoras de área) de la preparación y entrenamiento en planificación de las reuniones. Al respecto, conviene sistematizar el uso de materiales o herramientas mínimas para programarlas.

Sería beneficioso también contar con un programa de entrenamiento, de una secuencia de pasos mínimos necesarios y estandarizados en la institución para la planificación de las reuniones. Esta secuencia deberá ser conocida por todas las asesoras, coordinadoras y miembros del Consejo de Dirección. No está demás contar con una herramienta especialmente diseñada para la verificación de este proceso.

Ayudará a la planificación de la comunicación el hecho de contar siempre con materiales reales los cuales puedan estar al alcance de las responsables tanto física como virtualmente. Esto se aplica para el caso de cronogramas, boletines de actividades, objetivos institucionales y de cada área así como los proyectos de enriquecimiento curricular (*Optimist, Snipe y Laser*) correspondientes a cada departamento o coordinación.

**2.1.2.2 Sugerencias con relación a las herramientas de comunicación interna:** Consideramos que sí beneficiaría al desarrollo de las reuniones formales el poder contar con facilidades para emplear medios de transmisión y presentación de la información. Si bien todas las encargadas de dirigir reuniones señalan la dificultad para coordinar medios materiales de presentación, también indican que las personas sí presentan disponibilidad (es decir, se cuenta con ellas). Entonces aquí hay una dificultad de procedimientos que se inicia con defectos en la planificación y se apoya en la falta de

habilidades para dirigir reuniones. Esta es una invitación para revisar dichos procesos y revisar los documentos propuestos en el anexo N° 1.

Hasta el momento, los **impresos circulantes** son la herramienta comunicativa más importante, y aún cuando estos gozan de aceptación por parte de las profesoras por su diagramación y lenguaje, ayudaría si se afinara el diseño de los mismos apuntando a mantener la claridad en las expresiones y disminuir la cantidad de información. No estaría demás afinar la calidad de los impresos para motivar la participación y la generación de mensajes en dirección ascendente.

A medida que la cantidad de material informativo impreso vaya disminuyendo, tendrá que ir aumentando el que circule a través de la **intranet** del colegio. En este sentido, sí es muy necesario estudiar el diseño y uso de los materiales que se envíe a través de los correos electrónicos para evitar trasladar la saturación de información de papel a los correos navegantes. Por eso sería conveniente contar con el apoyo de la encargada del Departamento de Promoción e Imagen (márketing) y de la responsable del Departamento de Sistemas considerando sus mayores conocimientos sobre el diseño y la presentación de herramientas de comunicación.

Además, la alternativa anterior tiene como ventaja que el personal docente no ha desarrollado aún el hábito de uso de herramientas informáticas para la comunicación interna. El momento es propicio para estudiar la viabilidad de la misma y constituir la en un espacio motivador y accesible para comunicarse.

Continuando el tema, vale la pena llamar a reflexión acerca del **uso de las herramientas virtuales**. Si bien los correos personales se han generado recién el último año, es válido pensar el uso y entrenamiento en los mismos en el próximo programa de actualización de profesoras. De esta manera será factible usar con más frecuencia el correo electrónico para enviar actas de reunión, acuerdos, comentarios o sugerencias.

En vista de que la **información publicada en las vitrinas y los paneles** (corchos) de la zona de entrada y en las salas de profesoras es tan importante para ellas, estos deberían atenderse con el cuidado de un medio de comunicación. Deberá haber más apertura para la comunicación horizontal y ascendente a través de ellos y difundir esta apertura e interés por comunicarse. Sería conveniente que dieran las pautas mínimas para publicar un mensaje. Así como las pautas de mantenimiento de los mismos.

El *Departamento de Promoción e Imagen* debería estar más relacionado a nivel de comunicación horizontal con las profesoras. La investigación dejó entrever lejanía entre el desempeño de uno y otras. Sin embargo, la percepción de las profesoras hacia este departamento refleja dos cosas: poco conocimiento del mismo y actitudes positivas hacia esta área. *Se le reconoce el manejo de la comunicación no verbal así como la comunicación de mensajes positivos y motivadores*. Esto debe ser empleado para incentivar una mejor comunicación interna. Tal vez sería conveniente pensar en la promoción de la imagen interna de la institución en un trabajo más cercano a las asesoras de área y las coordinadoras.

Por último, sería interesante la emisión de un boletín o revista bimestral con noticias de interés para todo el personal. Un material motivador y ágil que provoque ser leído íntegramente y que genere mayor apertura a la comunicación horizontal y ascendente.

**2.1.2.3 Sugerencias con relación a las habilidades comunicativas de las personas:** Para mejorar la comunicación interna en esta institución es fundamental preparar a las personas. Esto significa ayudarlas a entender en qué consiste la verdadera comunicación. La mayoría de las personas de esta institución piensa en la comunicación mágicamente. La entiende sólo a partir de sus productos (impresos, discursos orales y escritos), o piensa que es un proceso sencillo que no demanda mayores esfuerzos. Por eso es necesario armar una estrategia

sobre el significado de la verdadera comunicación y formar un equipo comprometido con esta importante herramienta.

Es preciso ayudar a entender a los miembros de la organización que todos los participantes de las situaciones de comunicación son importantes. Esto tiene relación con *la falta de compromiso con los objetivos* que aparece como parte de las dificultades en las reuniones.

Las ideas anteriores reflejan debilidad en la habilidad para escuchar. Muchos mensajes se pierden, quedándose en lo circunstancial. Lo esencial de los mensajes no está siendo percibido y *no encontramos niveles de confianza suficientes para generar comunicación ascendente, salvo casos de emergencia*. Así, es probable que la falta de confianza se una a los bloqueos de mensajes en las reuniones por la normal carga afectiva que no se sabe controlar por falta de una cultura de la escucha al otro.

Por eso es importante apuntar al desarrollo de las habilidades comunicativas de todos los que participan en las comunicaciones, especialmente de las habilidades de comunicación no verbal.

De acuerdo a la interpretación, percibimos insuficiente apertura hacia los mensajes ascendentes. Tal vez sea un buen momento para pensar nuevas estrategias que inviten a emitir más mensajes con dirección ascendente. Por ejemplo, un buzón de iniciativas denominado “¿Qué se te ocurre?”, resultaría interesante para que el personal docente se sintiera con la suficiente libertad de expresar sus pensamientos o ideas respecto al trabajo o a la comunicación. Sería además un buen marcador del clima institucional. Tal vez sea preciso romper algunos esquemas de rigidez para percibir los verdaderos mensajes, aquellos que se están perdiendo, y actuar en consecuencia para promover una comunicación más clara y dinámica en todas las direcciones, así como un mayor nivel de compromiso con la institución.

Es probable que las reuniones generales (plenarios) se den con demasiada frecuencia en detrimento de las reuniones de coordinación o de área. Buena parte de la información presentada en plenarios puede enviarse vía correo electrónico o publicarse con más eficacia en los paneles. Por eso sugerimos elegir sólo un día de la semana para estas reuniones generales y alternar el otro día para reuniones de coordinación o de área, haciéndolas efectivas.

Ayudará pasar por el e-mail el mensaje de la realización de una u otra reunión. No estaría demás dar un anticipo de la agenda de las mismas.

Con relación al *desarrollo de las habilidades* comunicativas de las personas tendría que estar ligado a un programa de formación o entrenamiento de quienes se encuentren con el encargo de dirigir una reunión: directivos, jefes de área, coordinadoras, o otros responsables de comunicarse frecuentemente con el personal docente.

Promover la atención sobre la importancia de la buena escucha y de su significado en todo el personal aumentará el interés y generará un cambio de actitudes hacia la apertura y confianza. Del mismo modo, realizar sesiones de reflexión sobre el significado de la capacidad de escuchar así como presentaciones sobre la comunicación y la repercusión de ésta en un mejor funcionamiento de la institución.

Ayudar a desarrollar el hábito de registrar lo escuchado es otra estrategia importante. Inmediatamente después a toda entrevista formal realizada en el colegio, cada miembro del personal debería desarrollar el hábito de escribir una hoja de cuaderno o de archivo sobre los aspectos más útiles tratados en esa reunión. Antes de volver a tratar con la misma persona o asistir a otra reunión del mismo departamento, se deberá consultar esa información, la cual cada vez será más provechosa.

**2.1.2.4 Sugerencias con relación a la gestión de problemas de comunicación:** En realidad, nuestra investigación ha constituido una

primera aproximación a la reflexión sobre los procesos de comunicación interna en la institución; y la información respecto a los problemas sobre la misma ha sido más bien corta. Sin embargo nos atrevemos a sugerir algunas medidas que pueden ayudar a dar unas primeras luces en la gestión de problemas de comunicación.

El primer paso para atender estos problemas es conocerlos. Luego habrá que desarrollar estrategias para solucionarlos. Los problemas de comunicación interna que localizamos fueron: la saturación informativa tanto oral como escrita; la tensión que se genera en algunas reuniones; la falta de confianza para expresarse (lo que advierte dificultades en el clima organizacional); un deficiente manejo del tiempo relacionado con la falta de planificación; y fallas de atención en las reuniones por parte de las profesoras, lo que expresa falta del desarrollo de la habilidad para escuchar.

Después de conocerlos habrá que hablar de ellos en el equipo comprometido con la comunicación interna para tomar las medidas y decisiones pertinentes. Sugerimos que se trate de comprender qué hay detrás de cada dificultad y que se busque las posibles fallas en algún punto del sistema de comunicación.

Estudiar los problemas de manera conjunta y con la posibilidad de proponer soluciones es en sí mismo motivador. Revisarlos con la perspectiva de que ello permitirá lograr mejores aprendizajes de los equipos y un clima de trabajo más agradable aumentará dicho interés.

Conversar y, especialmente escuchar acerca de los problemas, esforzarse por profundizar en qué consisten y estudiar las soluciones más adecuadas, unido ello a la descripción de unos indicadores de calidad de las comunicaciones es un buen inicio del tratamiento de la comunicación como una verdadera herramienta de gestión a favor del desarrollo de esta organización educativa.

La segunda parte de nuestras sugerencias consiste en la propuesta de un programa de comunicación interna de aplicación factible en la institución a la que nos hemos acercado.

## **2.2 Propuesta de un Programa de Comunicación Interna**

Para una mejor comprensión de esta propuesta, recomendamos revisar paralelamente a la lectura de estos párrafos, los gráficos N° 7 y N° 8 que, en las siguientes páginas, presentan un resumen visual de todo el Programa de Comunicación Interna.

Para comenzar esta explicación será preciso enmarcar el Programa de Comunicación Interna en unas líneas directrices de política que orienten el desempeño, a manera de líneas de actuación con relación a la comunicación en la institución. Estas líneas han sido elaboradas teniendo en cuenta:

- Las características de la institución presentadas en el Proyecto Educativo Institucional y en la página web del colegio
- Las necesidades y logros en la comunicación interna, producto del estudio realizado en esa institución.

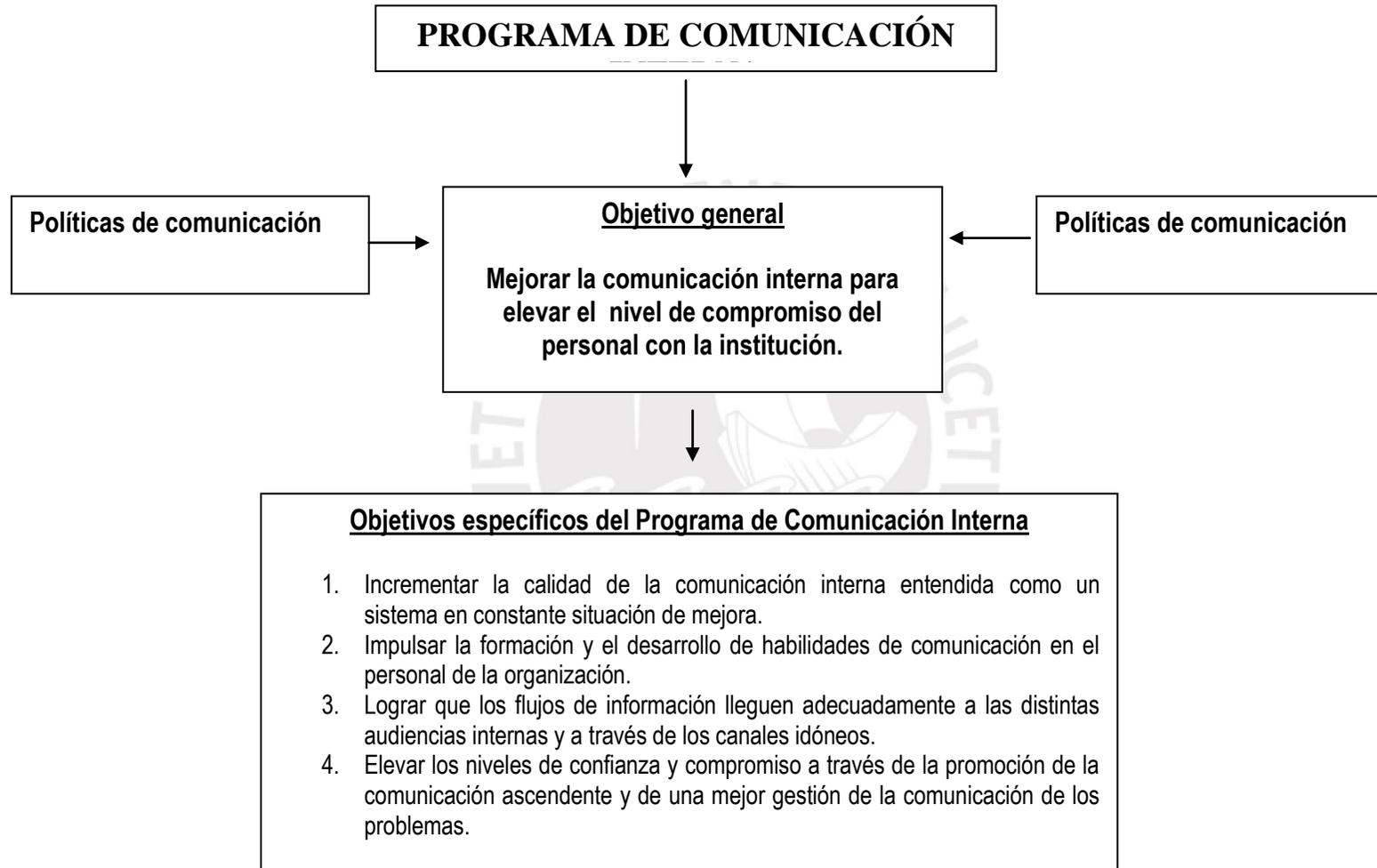
**2.2.1 Líneas directrices de política de comunicación interna.** A continuación las presentamos como líneas de política de comunicación interna que bien pueden aplicarse a una política general de comunicación.

1. Mantener y enfatizar política de puertas abiertas
2. Apertura y personalización.
3. Dinamización y bidireccionalidad de la comunicación.
4. La comunicación pone en práctica el lema de la institución : “Para servir, servir”, orientándolo al cliente interno (personal docente y administrativo).
5. La comunicación se apoya esencialmente en los valores de sinceridad, oportunidad, confianza y servicio.

6. La política de comunicación está al servicio de la misión, visión y objetivos de la institución /Coherencia con el PEI y consecuentemente con el espíritu de la institución
7. Impulso a la cultura de la escucha (altamente auditiva: saber escuchar).
8. Continua mejora en la calidad de las comunicaciones internas.
9. La comunicación es un medio al servicio de la calidad de la gestión y la calidad de la educación.
10. Nuestra institución es un colegio de educación personalizada y queremos que este hecho se note en la manera en que nos comunicamos.



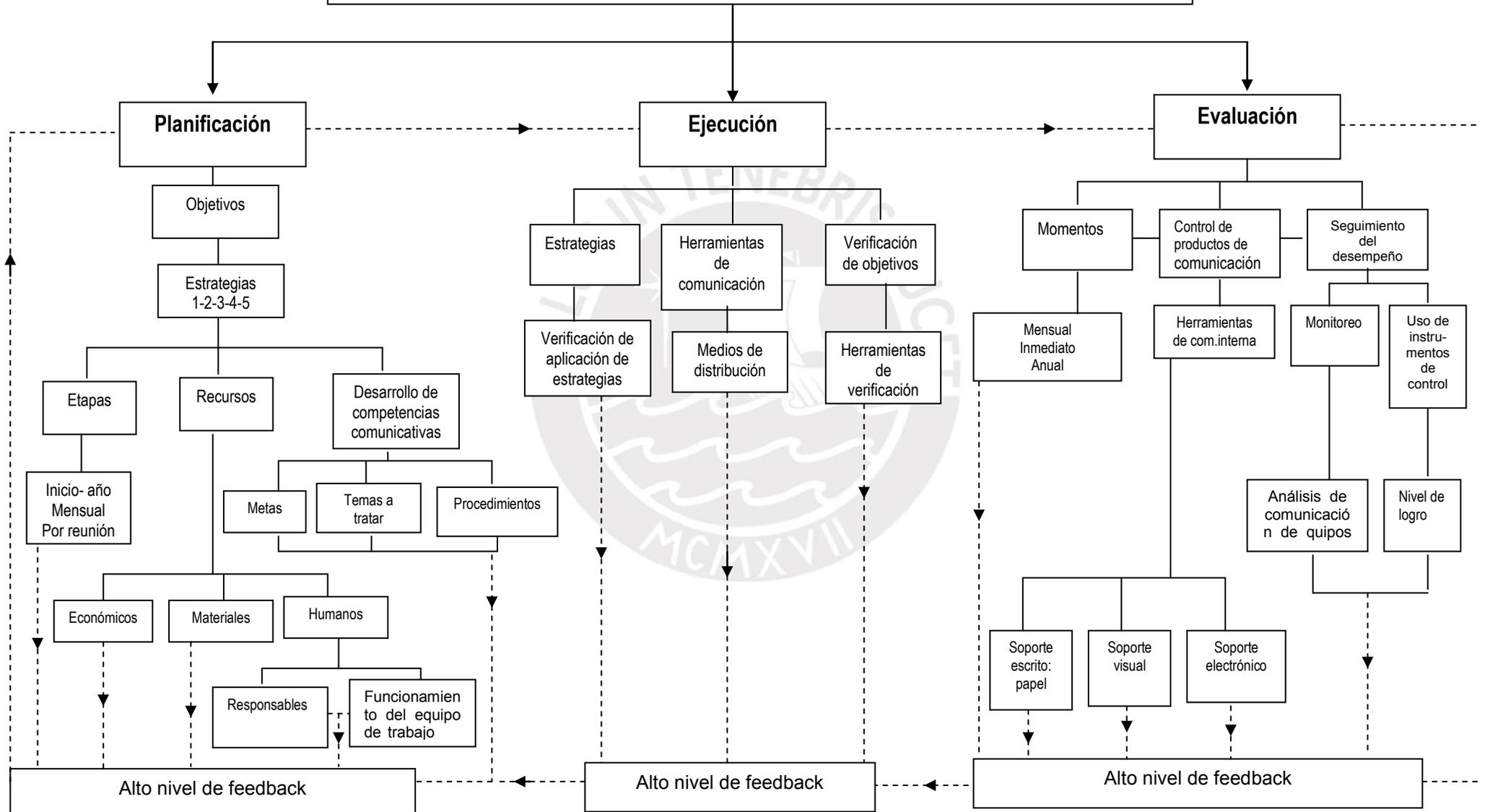
**Gráfico N° 7**



Fuente: Elaboración propia (2007)

Gráfico N° 8

# Etapas de la realización del Programa de Comunicación Interna



## 2.2.2 Objetivos del Programa de Comunicación Interna

Tenemos un objetivo general (o principal) y cuatro objetivos específicos que presentamos inmediatamente.

El objetivo general del Programa de Comunicación Interna es el siguiente:

**Mejorar la comunicación interna para elevar el nivel de compromiso del personal con la institución.**

Este objetivo es el más importante del programa. Resume aquello que se quiere conseguir con todo el esfuerzo en la aplicación de mejoras en la comunicación interna.

Este objetivo general se desagrega en cuatro objetivos específicos del programa, de modo que éste se viabilice gradualmente:

### **Objetivos específicos del Programa de Comunicación Interna:**

1. Incrementar la calidad de la comunicación interna entendida como un sistema en constante situación de mejora.
2. Impulsar la formación y el desarrollo de habilidades de comunicación en el personal de la organización.
3. Lograr que los flujos de información lleguen adecuadamente a las distintas audiencias internas y a través de los canales idóneos.
4. Elevar los niveles de confianza y compromiso a través de la promoción de la comunicación ascendente y de una mejor gestión de la comunicación de los problemas.

## 2.2.3 Descripción del Programa de Comunicación Interna

Al haber basado nuestra investigación en la Teoría General de Sistemas, la teoría de las Relaciones Humanas, el Desarrollo Organizacional y el Enfoque de

Calidad Total, hemos decidido presentar la propuesta en forma gráfica, representando un sistema que interrelaciona todos sus elementos, y aplica con alta frecuencia estrategias de retroalimentación y actualización para conseguir una mejora constante de la comunicación (ver gráficos N° 7 y N° 8).

El programa de comunicación expresado en los gráficos describe y muestra la relación de todos los elementos que lo conforman. Es perfectible, en tanto es abierto, y la viabilidad y aplicación dependerán de una decisión política de la dirección de la institución para ser aplicado.

En el gráfico N. 7 aparecen los lineamientos de la política que engloba a este programa, el objetivo principal a conseguir, así como los objetivos específicos del mismo.

En el gráfico N. 8 vemos una imagen que corresponde al siguiente nivel de la propuesta. Se presentan gráficamente las tres etapas de la realización de este programa. Estas tres etapas son: planificación, ejecución y evaluación o control.

**2.2.3.1. La planificación del programa de comunicación interna** . Esta etapa presenta sus propios *objetivos, estrategias y plan de formación en competencias comunicativas* derivados de los grandes objetivos del programa.

Estos son los **objetivos** del plan de comunicación:

1. Diseñar, implementar y evaluar un plan de comunicación interna que responda a las necesidades actuales y reales de la institución.
2. Formar un equipo humano responsable y comprometido con la comunicación interna.
3. Desarrollar e impulsar la cultura de la escucha en el personal de la institución.
4. Elevar el nivel y la calidad de feedback continuo para lograr un seguimiento y control más eficaz de los objetivos de la organización.

La planificación tiene unos objetivos (ver gráfico N° 8). Después de la consideración de los objetivos de planificación presentamos *las estrategias*. Éstas han sido pensadas como la manera de conseguir los objetivos y se organizan en etapas (inicio de año, mensualmente y antes de cada situación comunicativa). La puesta en práctica de estrategias implica considerar unos recursos (económicos, materiales y humanos) y apuntar a la formación y desarrollo de competencias comunicativas en el equipo responsable.

**Seguidamente, enumeramos las cinco estrategias del plan de comunicación:**

1. Comprensión de la comunicación como una herramienta (medio) importante para mejorar la calidad del trabajo educativo y administrativo
2. Formación para un mejor desempeño comunicativo de coordinadoras, jefes de área u otras responsables de emitir y recabar información.
3. Presentación de información significativa, útil y actualizada .
4. Feedback continuo e inmediato en la comunicación para la actualización de información y toma de decisiones.
5. Innovación y oportunidad en el uso de herramientas de comunicación

Explicando el gráfico N° 8 referido a la planificación, hemos previsto la realización de esta actividad administrativa en tres etapas, inferidas de la realidad que arroja la investigación. La idea es sistematizar y oficializar los momentos de planificación apoyándolos con el empleo de unas herramientas que faciliten y eleven la calidad de este tipo de trabajo (planificación de la comunicación), (Ver Gráfico N° 8) .

Con relación a los **recursos** hemos considerado tres clases : económicos, materiales y humanos. Los **recursos económicos** estarían expresados a modo de presupuesto (costos más horas de trabajo), los **recursos materiales y logísticos** consideran los insumos (papel, tintas, documentación bibliografía; las herramientas de planificación indispensables a utilizar en este primer momento del plan; así como las herramientas de comunicación interna a ser empleadas estratégicamente). Los **recursos humanos** comprenden la asignación de los

*responsables con la especificación de funciones, así como la planeación del funcionamiento del equipo de trabajo relacionado con la comunicación interna (rotación de responsabilidades, estudio de documentación, esquemas de reuniones, estrategias empleadas en el mejoramiento del equipo de comunicación y modo de verificar los avances).*

El **plan de formación en competencias comunicativas** tendrá unas metas y unos temas concretos a tratar a lo largo del año (habilidades comunicativas verbales, no verbales, técnicas de planeamiento de comunicaciones, dirección de reuniones de diversos tipos, optimización del uso de información para la toma de decisiones y empleo comunicacional de los medios electrónicos) y se llevará a cabo de acuerdo a la planificación de unos procedimientos que faciliten el aprendizaje y el desarrollo de dichas competencias en los equipos claves.

**2.2.3.2 La ejecución del programa de comunicación interna** *deberá considerar la realización de las estrategias previstas en la etapa de planificación, el funcionamiento de las herramientas de comunicación interna elegidas y puestas en marcha ( con soporte escrito, visual y / o electrónico) (Ver Gráfico N° 8) así como el uso de herramientas de control y verificación del logro de objetivos (guías, cuadros, cronogramas, listas de verificación).*

**2.2.3.3. La evaluación** o control del programa tenderá a ser concurrente porque lo que se busca es un alto nivel de feedback. Implica tres asuntos a considerar: momentos de evaluación, control de productos de comunicación y seguimiento del desempeño.

El primero, referido a los **momentos de evaluación**, impulsará los feedbacks inmediatos luego de cada comunicación. Además habrá una frecuencia racional de feedback: mensual, después de emisión de información, después de reuniones y un último momento anual de evaluación general del programa de comunicación.

El segundo asunto a considerar en la evaluación del programa , es el **control de los productos de comunicación**: Esto consiste en la evaluación del funcionamiento de las herramientas de comunicación interna de diferente soporte (escrito, electrónico o visual) aplicadas previamente.

El tercer punto está referido al **seguimiento del desempeño respecto a la comunicación**. Responde al programa de evaluación planificado en la primera etapa, abarca técnicas de monitoreo o apoyo al desempeño personal del equipo responsable de comunicación, así como al uso de instrumentos de control y seguimiento especiales para esta etapa (entrevistas, encuestas, listas de control). Con ambos procedimientos se quiere lograr el análisis de las comunicaciones de los equipos y la verificación del logro de objetivos para la toma de decisiones (la comprobación del nivel de logro de las comunicaciones); todo con la finalidad de alcanzar un alto nivel de feedback que repercuta inmediatamente en la actualización de información para que las acciones se alineen a las necesidades y objetivos del programa y esencialmente, de los objetivos de la institución. Este último feedback, como en las otras dos etapas anteriores del gráfico, tiene una línea discontinua de retorno hacia la planificación y la ejecución para mantener el sistema al día.

Es importante tener presente que este programa de comunicación es una propuesta que se constituye como sugerencia para mejorar la comunicación interna, mejorar el clima organizacional (disminuyendo tensiones y gestionando mejor la información sobre problemas) y mejorar el desempeño de las asesoras, jefes de área y coordinadoras. Es una propuesta cuya aplicación, como ya señalamos, dependerá de las decisiones del Concejo de Dirección del Colegio que facilitó la investigación. Asimismo, la presentamos como sugerencia para repensar los sistemas de comunicación interna de otras organizaciones educativas, específicamente, escolares, como punto de partida de reflexión sobre la efectividad de las comunicaciones y su influencia en una mejor gestión de la educación.

## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta las hipótesis presentadas en la introducción de este informe de investigación, los resultados analizados e interpretados, así como los aportes recogidos en el marco teórico, hemos llegado a una serie de conclusiones. Al respecto, es importante decir que todas han sido elaboradas a partir de la realidad investigada en el colegio propio de este estudio; sin embargo pueden considerarse para examinar otras instituciones educativas similares en nuestra ciudad.

1. La investigación ha puesto de relieve la idea de que la comunicación interna es una herramienta de gestión poco trabajada, poco atendida y poco conocida en las organizaciones educativas. Decimos esto tanto por el hecho de haber hallado pocas fuentes que vinculen el tema al de la gestión educativa, como porque en el colegio que investigamos no hallamos un trabajo sistemático acerca de la comunicación interna. Si hubiera un mayor conocimiento del funcionamiento y de las ventajas que esta temática puede brindar a la organización educativa, seguramente los equipos directivos la tendrían en mayor consideración y apostarían por ella.
2. Existe una directa relación entre comunicación interna y la cultura organizacional, el clima organizacional, la alineación del personal con los objetivos y un mayor nivel de compromiso con la misión y visión de la institución. Por eso, cuando la comunicación interna es trabajada administrativamente (planificación- ejecución - control) como verdadera

herramienta de gestión al servicio de la organización, es posible obtener mayores consecuencias favorables para la organización educativa.

3. Cuando el personal de mandos medios a cargo de equipos docentes tiene una mejor formación y desempeño en habilidades comunicativas y manejo de reuniones, la comunicación logra ser más fluida y los mensajes llegan con mayor exactitud. Las personas se entienden mejor. En este sentido, el desempeño de las asesoras de área y coordinadoras requiere ser fortalecido y mejorado a través de un programa de entrenamiento y desarrollo de competencias comunicativas y también en habilidades de planificación para dichas situaciones. El hecho de invitarlas a formar parte de un equipo de continuo aprendizaje y compromiso con la comunicación interna sería una estrategia interesante para comprometerlas con el tema y lograr el desarrollo de las competencias necesarias.
4. La planificación es un factor muy importante para el enriquecimiento de la comunicación interna. Por eso, el diseño y la aplicación sistemática de situaciones y herramientas de planificación (cuadros, cronogramas, guías de comunicación) ayuda a que la información presentada sea precisa y estratégica; fomenta y diversifica las maneras de participación; considera el uso y coordinación de recursos; y evita la sobrecarga de información. Una planificación de la comunicación en ese sentido, tiene en cuenta las necesidades del público objetivo, las pautas de presentación, diagramación y distribución propias de cada herramienta y pone los objetivos de la comunicación interna al servicio de los objetivos de la organización.
5. El aumento del nivel de comunicación interna en una organización educativa repercute en la mejora de la gestión educativa. Para conseguir ese aumento de nivel, es preciso involucrar esfuerzo y compromiso con el desarrollo del tema apoyándose en: verdadero trabajo de equipo, voluntad por lograr productos de buena calidad (en contenido y

presentación) y estrategias para conseguirlos, inversión en los recursos necesarios, interés por el desarrollo de competencias comunicativas, y compromiso de los equipos de trabajo en un aprendizaje organizacional basado en la retroalimentación constante.

6. La comunicación interna en este colegio presenta muchos aciertos en la medida en que se caracteriza por: el hábito de planificar las comunicaciones, el desarrollo de habilidades centradas en la expresión verbal por parte del personal docente y directivo así como habilidades de expresión no verbal en el personal de Promoción e Imagen; el uso suficientemente eficaz de herramientas de comunicación; así como situaciones comunicativas prestigiosas que fomentan la comunicación ascendente. También presenta algunas deficiencias: la saturación informativa, algunas tensiones en el clima de reuniones, necesidad de conocer mejores modos de planificar y mayor capacidad de escucha. Los puntos fuertes deben mantenerse y potenciarse. Por eso, convendría considerar las sugerencias, producto de esta investigación, que apuntan a mejorar y optimizar la comunicación interna en el colegio, lo que, repercutirá en la mejora de la gestión educativa.
7. Esta investigación presenta como producto un novedoso Programa de Comunicación Interna. Este programa ha sido elaborado teniendo en cuenta las características y necesidades comunicativas dentro del centro educativo. Está concebido como un sistema a funcionar en tres etapas, constantemente actualizado y retroalimentado con la finalidad de lograr mejoras continuas en la comunicación interna. Este Programa es una propuesta, a modo de sugerencia, para mejorar la comunicación interna en la institución y con ella elevar el nivel de compromiso del personal con los objetivos del centro. La mejora de las comunicaciones internas influirá positivamente en la cultura y el clima organizacionales así como repercutirá en una mejor gestión educativa de la institución.

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Aplicación de la administración general a la gestión educativa	10
Gráfico N° 2: Esquema para comprender qué es la calidad de la educación	30
Gráfico N° 3: El proceso de comunicación	54
Gráfico N° 4: Elementos de un sistema	64
Gráfico N° 5: Redes de comunicación	74
Gráfico N° 6: Funcionamiento de las redes de comunicación	75
Gráfico N° 7: Programa de comunicación interna	170
Gráfico N° 8: Etapas de la realización del programa de comunicación interna	171

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1997)  
**“Gestión y organización educativa”**. En: *Revista pedagógica maestros*, Lima, Vol 4, N° 8 pp. 53-54.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1990)  
**Administración de la educación : enfoque gerencial**  
Lima, Supergráfica, 203 pp.
- BOLÍVAR, Antonio (2000)  
**Los centros educativos como organizaciones que aprenden**. Madrid, La Muralla S.A. , 252 pp.
- BOLÍVAR, Antonio (1999)  
**“La educación no es un mercado. Crítica a la gestión de la calidad total”**, En: *Aula de innovación educativa* N° 83-84, Universidad de Granada, Granada, pp. 77-84
- CARRIEGO, Cristina (2005)  
**Los desafíos de la gestión escolar**, Bs. As, Editorial La Crujía, 153 pp.
- CARRASCO, José Bernardo y CALDERERO, José Fernando (2000)  
**Aprendo a investigar en educación. 2ª edición, Madrid: Rialp, 239 pp.**
- CASTILLEJO, J. L. (Comp.) (1987)  
**Pedagogía sistémica**. Barcelona, Ediciones CEAC, Barcelona, 256 pp.
- COLÁS, Ma. Pilar y Leonor BUENDÍA (1998)  
**Investigación educativa**. 3ª. Edición, Sevilla, Ediciones Alfar S.A., 362 pp.
- COLÁS, Ma. Pilar y otros (1999)

**Métodos de investigación en Psicopedagogía** , Mc Graw-Hill, Madrid, 415 pp.

COSTA , Joan (1999)

**La comunicación en acción.** Buenos Aires, Paidós, 161 pp.

COMMARMOND, Gisele y EXIGA, Alain (2001)

**Cómo Fijar objetivos y evaluar resultados.** Bilbao, Ediciones Deusto, S.A., 166pp.

CHAVEZ, Jorge (1995)

**“¿Qué es la gestión pedagógica?”** En : **Perfiles**, Lima, N°3, año: 2, pp. 7.

CHIAVENATO, Idalberto (1988)

**Introducción a la teoría general de la administración.** 4ª.edición, Bogotá, Mc Graw Hill, 880 pp.

CHIAVENATO, Idalberto (2004)

**Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.** México D.F. , Thompson, 691 pp.

DEL POZO LITE, Marisa (1997)

**Cultura empresarial y comunicación interna.** Madrid, Fragua, 230 pp.

DEMING, Edwards (1989)

**Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.** Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 391 pp.

DOMÍNGUEZ, Guillermo y MESANZA LÓPEZ, Jesús (Coords.) (1996)

**Manual de organización de instituciones educativas.** Madrid, Editorial Escuela Española, 446 pp.

DRUMMOND, Helga (2001)

**La calidad total.** Bilbao, Ediciones Deusto S.A., 251 pp.

DRUCKER, Peter (1999)

**Management challenges for the 21<sup>st</sup> century.** Oxford, Ma., Butterword/Heinemann, 205 pp.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos (1999)

***La comunicación en las organizaciones.*** México, Trillas, 368 pp.

FISCHMAN, David (2000 (a))

***El camino del líder.*** Lima, Ediciones UPC- El comercio , 188pp.

FISCHMAN, David (2000(b))

***El espejo del líder.*** Lima, Ediciones UPC – El comercio, 239 pp.

GARCÍA HOZ, Víctor y MEDINA, Rogelio (1986)

***Organización y gobierno de centros educativos.*** Madrid, Rialp, 394 pp.

GIMBERT, Xavier (2001)

***El enfoque estratégico de la empresa.*** Bilbao, Ediciones Deusto S.A., 193 pp.

GUERRERO SEPÚLVEDA, Guido y MAUREIRA TAPIA, Fernando (2002)

***“Gestión escolar en contexto adverso. Un análisis desde la intervención”, En : Pensamiento educativo*** Vol. 31 pp. 353-373.

HERNÁNDEZ, Roberto et al. (1998)

***Metodología de la investigación*** 2ª. Edición. México, Mc Graw Hill, 501 pp.

JAY, Anthony (2000)

***Cómo dirigir reuniones En: Harvard Bussiness Review: Comunicación eficaz.*** Barcelona, Ediciones Deusto S.A. , pp. 27-61.

JOHANSEN BERTOGLIO, Óscar (1998)

***Las comunicaciones y la conducta de la organización.*** México, Diana, 255 pp.

KOONTZ, Harold y WHEINRICH, Heinz (1999)

***Administración: una perspectiva global*** . 6ª. Edición, México D.F. , Mc Graw Hill Interamericana, 796 pp.

LÓPEZ, Alejandro et al. (1999)

*Psicología de la comunicación*. 4ª. Edición Santa fe de Bogotá, Alfaomega, Pontificia Universidad Católica de Chile , 244 pp.

MARTIN, Vivien (2006)

***Managing projects in human resources, training and development*** . London – Philadelphia, Kogan Page Limited, 216 pp.

MIDDLEWOOD, David y BUSH, Tony (1998)

***Human resource management in schools and colleges***. London, Paul Chapman Publishing, 224 pp.

PETIT, Thomas A. (1978)

***Fundamentos de coordinación administrativa, para supervisores, jefes de departamento y ejecutivos***. México, D.F. , Limusa, 616 pp.

ROBBINS, Stephen (1999)

***Comportamiento organizacional***. 8va. Edición, México D.F., Prentice Hall, 816 pp.

RODRÍGUEZ PORRAS, José María (1999)

***La participación y la calidad integral: conceptos y aplicaciones en empresas españolas***. Madrid, Deusto, 181 pp.

RODRIGUEZ PORRAS , José María (2001)

***El factor humano en la empresa***. Bilbao-Lima , Deusto S.A. - Empresa Editora El comercio, 207 pp.

SANDER, Benno (1996)

***Gestión educativa en América Latina***. Buenos Aires, Ed. Troquel, 159 pp.

SANDER, Benno (2002)

**“Políticas públicas y gestión educativa en América Latina: discurso global y realidades locales”** En : ***Revista Pensamiento educativo*** Vol. 31, pp 13-30

TAREA (1995)

**“Concepto de gestión”**. En: ***Perfiles*** N°2, año 2, pp. 3.

VAN RIEL, Cees B.M. (1997)

**Comunicación corporativa.** Madrid, Prentice Hall, 244pp.

VEREAU, Marcelo y COJAL, Walter (2005)

**Gestión educativa.** Chiclayo : Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, 245 pp.

SENGE, Peter et al. (2000)

**Schools that learn.** Nueva York , Doubleday, 592 pp.

VAN GIGCH, John (1989)

**Teoría General de Sistemas.** 2ª. edición , México, Trillas, 607 pp.

WEINSTEIN, José (2002)

**“Calidad y gestión en educación: condiciones y desafíos”**, En: **Pensamiento Educativo**, Santiago de Chile, Vol 31, pp. 50-71.

## **FUENTES ELECTRÓNICAS**

AGUERRONDO, Inés (2005)

**“El nuevo paradigma de la gestión para el siglo XXI”**

(artículo on-line) En: **Revista de la OEI para la ciencia y la cultura**,(consulta: 2006),disponible en : [www.oei.org](http://www.oei.org)

AGUERRONDO, Inés (2006)

**“La calidad para la educación: ejes para su definición y evaluación”**

(artículo on- line) En: **Revista de la OEI para la ciencia y la cultura**, Disponible en : <http://www.campus-oei.org/calidad/aguerrondo.htm>

AIEX, Nola Kortner (2002)

**Organizational communication: Research and practice**

artículo on-line ERIC Digest N° ED 296419, Universidad de Oregon, (Consulta : 2003), disponible en : [www.uoregon.eric/](http://www.uoregon.eric/)

ANDRADE, Horacio (1996)

**“El papel de la cultura y la organización en las crisis organizacionales”** (artículo on- line) En: **Revista Razón y Palabra**, N.4, Año 1,(Consulta:2004), disponible en : <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/andrade.html>

ARRIBAS URRUTIA, Amaia (2004)

***La comunicación interna para combatir la desinformación dentro de la empresa*** (artículo publicado en línea) Universidad del País Vasco, (Consulta 2005), disponible en: [www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna-empresa.html](http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna-empresa.html)

BACAL, Robert (2002)

***Internal communication strategies*** (artículo on-line), (Consulta 2004), disponible en: [www.performance-appraisals.org/Bacalsappraisalartivles/articles/comstrt.html](http://www.performance-appraisals.org/Bacalsappraisalartivles/articles/comstrt.html)

BAZAN LEÓN, Víctor Antonio (s.a.)

***Calidad total aplicada a la educación*** (artículo on-line), En *Sección Calidad aplicada a la educación*, Lima, Ministerio de Educación, (consulta 2006), disponible en: [www.minedu.gob](http://www.minedu.gob)

CAMPBELL, Constance (2004)

***"A longitudinal study of one organization's culture: Do values endure?"*** (artículo on line) ***En: Mid - American journal of business*** (on-line edition) Vol 19, N. 2, (consulta 2005), disponible en: <http://www.bsu.edu/web/majb/>

CASASSUS, Juan et al. (2000)

***"Laboratorio Latinoamericano de evaluación de calidad de la educación"*** (artículo on – line). ***En: Revista Iberoamericana de Educación***, Nº 10, (Consulta 2006), disponible en: [www.oei.org](http://www.oei.org)

IRMSHER, Karen (1996)

***Communication skills***. (Artículo on- line), ***En: ERIC, Digest N. 102***, Oregon, (consulta 2004), disponible en: [www.uoregon.eric/](http://www.uoregon.eric/)

FIERBAUGH, Lee (s.a.)

***Internal communication in Higher education*** ( Artículo on-line), (Consulta 2005) Disponible en [www.ensino.uevora.pt/tmp/cursos/comunicacao.org/texto1.ppt](http://www.ensino.uevora.pt/tmp/cursos/comunicacao.org/texto1.ppt)

KRAMER, Michael y HESS, John (2002)

***Communication rules for the display of emotions in organizational settings***, (artículo on- line), (consulta 2005) disponible en: [www.proquestbellhowellinfolearning](http://www.proquestbellhowellinfolearning)

MCCOLL, Gail y WHITE, Kathleen (1998)  
**Communication educational research data to general, nonresearcher audiences.** (Artículo on-line), Oregon City, Eric Digest N° ED422406, Universidad de Oregon, consulta : 2005), disponible en : [www.uoregon.eric/](http://www.uoregon.eric/)

OPYT, Bárbara et al. (2001)  
**Communication assessment at the Austin History center: an examination of internal communication** ,(artículo on-line), (Consulta: 2003), disponible en : <http://www.ischool.utexas.edu/~ssoy/pubs/ahcpaper44.htm>

QUIRKE, Bill y BLOOMFIELD, Richard (2002)  
**Developing a consistent planning approach cutting out message overload, repetition and inconsistency** (artículo on-line), (Consulta 2004), disponible en: [http://www.melcrum.com/cgi-bin/melcrum/eu\\_content.pl?docurl=article\\_cc\\_plan](http://www.melcrum.com/cgi-bin/melcrum/eu_content.pl?docurl=article_cc_plan)

RAMÍREZ PERADOTTO, Pedro y CORNEJO, María Isabel (2005)  
**¿Cómo han sido educados nuestros educadores?** (artículo on-line) **En: Revista Iberoamericana de Educación**, (Consulta: 2005) Disponible en : [www.oei.org](http://www.oei.org) 19 pp.

ROBERTSON, Ed (2003)  
**The five myths of managers. (Artículo on line)** (Consulta: 2003) Disponible en : [http://www.melcrum.com/cgi-bin/melcrum/eu\\_content.pl?docurl=article%20cc%205myths](http://www.melcrum.com/cgi-bin/melcrum/eu_content.pl?docurl=article%20cc%205myths)

RUIZ VA., Antonio (s.a.)  
**La comunicación interna en la estrategia empresarial** (Artículo on-line), (Consulta 2005) Disponible en : [www.udp.cl/comunicacion/magcom/docs/cominterna.pps](http://www.udp.cl/comunicacion/magcom/docs/cominterna.pps)

SÁNCHEZ GUTIÉRREZ, Salvador (1996)  
**“El trabajo del comunicador organizacional”** (artículo on-line) **En : Revista Razón y palabra**, N.4 año 1, disponible en : <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/sanchg.htm>

SEIBOLD, Jorge S.J. (2000)

**“La calidad integral en educación”.** En: **Revista iberoamericana de educación** N° 23 , pp. 1-13, (Consulta: 2006) disponible en : [www.oei.org](http://www.oei.org)

UNESCO (2005)

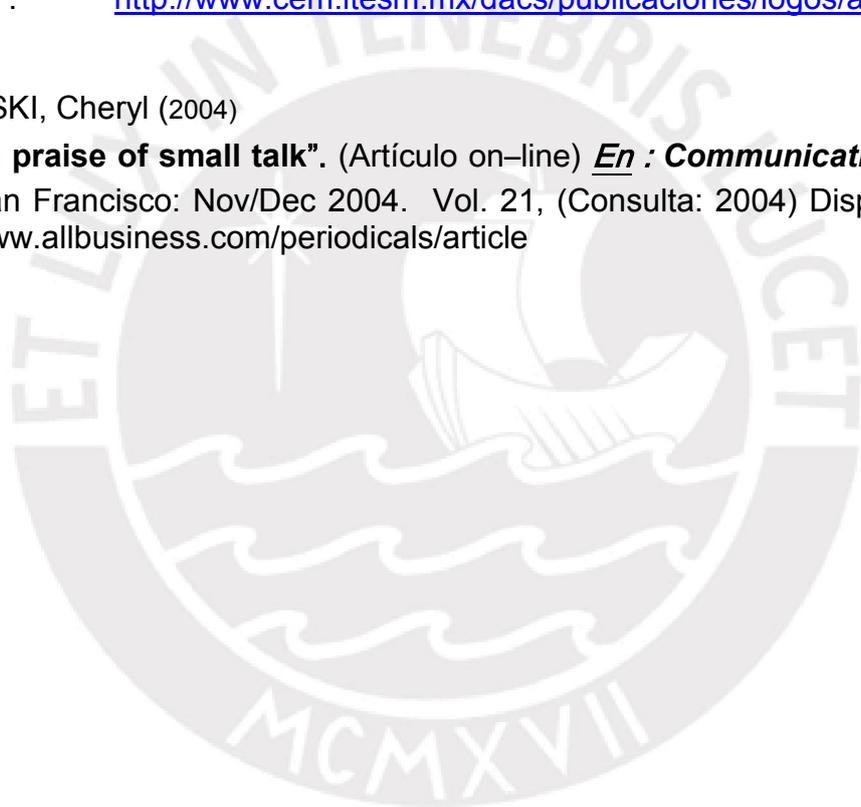
**Informe de Seguimiento de la Educación para Todos.** París, UNESCO, documento PDF, 50pp., (Consulta: 2006) disponible en : [http://www.unesco.org/education/gmr\\_download/es\\_summary.pdf](http://www.unesco.org/education/gmr_download/es_summary.pdf)

VAN RIEL , Cees (2003)

**“Nuevas formas de la comunicación organizacional”** (artículo on-line), En: **Revista Razón y palabra** N. 34 (Consulta: 2005) , disponible en : <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores>

ZURAWSKI, Cheryl (2004)

**“In praise of small talk”.** (Artículo on-line) En : **Communication World**, San Francisco: Nov/Dec 2004. Vol. 21, (Consulta: 2004) Disponible en: [www.allbusiness.com/periodicals/article](http://www.allbusiness.com/periodicals/article)



## ÍNDICE DE ANEXOS

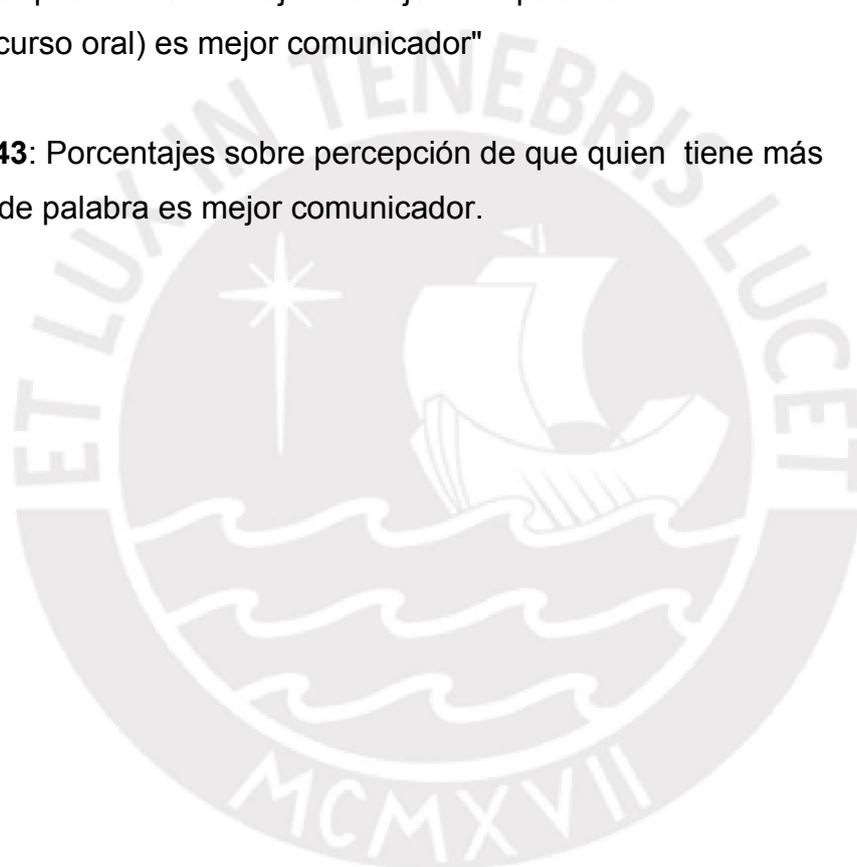
<b>ANEXO 1:</b>	
<b>DOCUMENTOS SUGERIDOS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	194
1.1 Guía de planificación de reunión	195
1.2 Revista bimestral de comunicación interna (cuadro de planeamiento)	196
1.3 Creación del buzón de sugerencias	197
1.4 Guía de comunicación	198
<b>ANEXO 2:</b>	
<b>DISEÑO Y ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS</b>	199
2.1 Cuadro - guía de control de objetivos para cada instrumento	200
2.2 Cuadro de control de variables y objetivos por instrumento	201
2.3 Cuadro de control de variables a sub-indicadores	202
2.4 Cuadro de control de variables a ítemes por instrumentos	209
2.5 Cuestionario de comunicación interna aplicado a profesoras (Instrumento N°1)	215
2.6 Encuesta a directivos sobre la comunicación interna en la institución elegida (Instrumento N°2)	221
2.7 Tarjeta de respuestas de la encuesta a directivos	224
2.8 Listas de control para a aplicar en situaciones de comunicación interna (instrumento N° 3)	225
2.9 Opinión de expertos sobre los instrumentos diseñados	226
2.9.1 Informe de opinión de expertos. Mag. Carmen Díaz Bazo	227
2.9.2 Informe de opinión de expertos. Mag. Luis Sime	229

<b>ANEXO 3: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN</b>	233
<b>Gráfico 1:</b> Reunión que requiere mayor esfuerzo de planificación	234
<b>Gráfico 2:</b> Reunión que requiere mayor planificación	234
<b>Gráfico 3:</b> Herramienta o documento usado para preparar reuniones	234
<b>Gráfico 4:</b> Porcentaje de uso de herramientas para preparar una reunión formal	234
<b>Gráfico 5:</b> Momentos de planificación de comunicaciones para el personal	235
<b>Gráfico 6:</b> Momentos en que las responsables planifican las comunicaciones (en porcentajes)	235
<b>Gráfico 7:</b> Responsables de planificar las comunicaciones a las profesoras	235
<b>Gráfico 8:</b> Los materiales están listos para ser usados en una reunión	236
<b>Gráfico 9:</b> Orden en los temas trabajados: Se trata tema por tema	236
<b>Gráfico 10:</b> Comunicación anticipada de los temas de reunión	236
<b>Gráfico 11:</b> Se percibe orden material en la reunión	236
<b>Gráfico 12:</b> Reunión formal que permite a las profesoras mayor nivel de información sobre el trabajo	237
<b>Gráfico 13:</b> Situación de comunicación formal que se realiza con oportunidad y eficacia (en porcentajes)	237

<b>Gráfico 14:</b> Reuniones más oportunas y eficaces	237
<b>Gráfico 15:</b> Reunión que permite dialogar en forma amena y provechosa	237
<b>Gráfico16:</b> Reunión informal que permite estar mejor informada respecto al trabajo	238
<b>Gráfico17:</b> Reunión informal que ofrece más oportunidad de participación personal	238
<b>Gráfico 18:</b> Reunión informal que permite aclarar mejor los temas tratados en reuniones formales	238
<b>Gráfico 19:</b> Situación informal que permite aclarar mejor los temas de reuniones formales	238
<b>Gráfico 20:</b> Habilidades comunicativas desplegadas con compañeras de trabajo	239
<b>Gráfico 21:</b> Habilidades comunicativas desplegadas con jefes de área y coordinadoras	239
<b>Gráfico 22:</b> Habilidades comunicativas desplegadas con las directoras	239
<b>Gráfico 23:</b> Importancia dada a circulares internas para información general	240
<b>Gráfico 24:</b> Importancia del boletín Informativo	240
<b>Gráfico 25:</b> Importancia de circulares internas con información técnica	240
<b>Gráfico 26:</b> El material impreso facilita toma de decisiones en el trabajo	240
<b>Gráfico 27:</b> Uso de vitrinas o tablonas en sala de profesoras	241

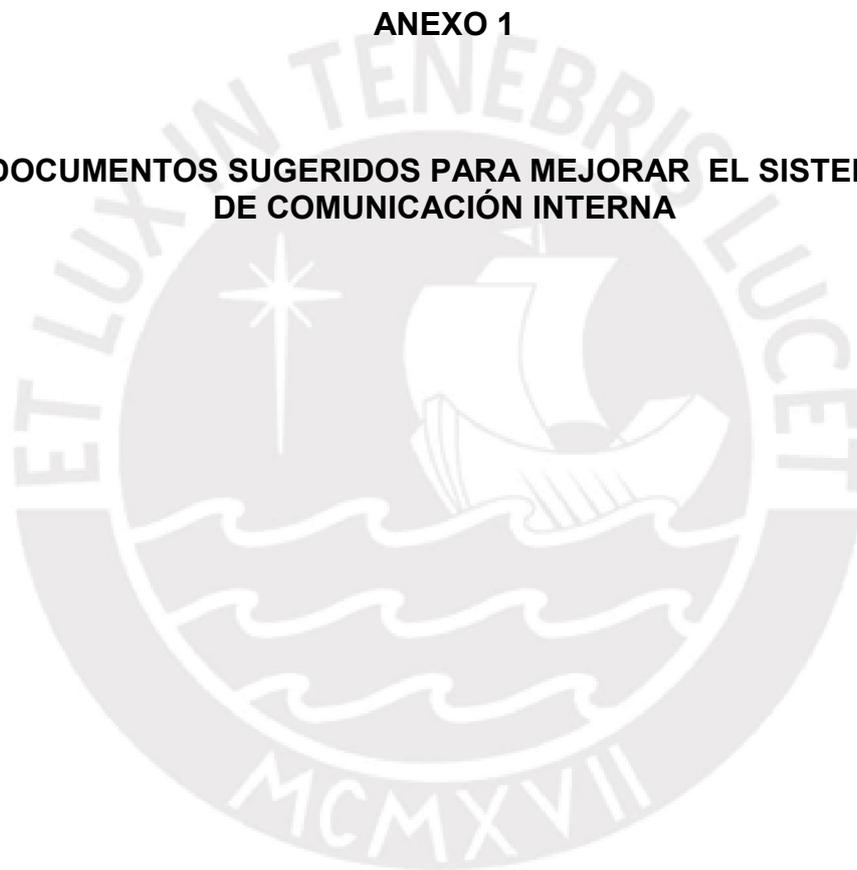
<b>Gráfico 28:</b> Porcentaje de la importancia del tablón en sala de profesoras	241
<b>Gráfico 29:</b> Calificación de la importancia de la vitrina general de información por parte de las profesoras	241
<b>Gráfico 30:</b> Importancia de la vitrina general de información (en porcentajes)	241
<b>Gráfico 31:</b> La información suele llegar desde las instancias superiores	242
<b>Gráfico 32:</b> Porcentajes indicando que la información parte desde la jefa hacia las profesoras (en reuniones por departamento)	242
<b>Gráfico 33:</b> Porcentajes de confianza experimentada al tratar errores Ante la autoridad (algún superior)	242
<b>Gráfico 34:</b> Porcentajes que reflejan percepción de contar con ayuda u orientación oportuna para resolver dudas o dificultades de trabajo	243
<b>Gráfico 35:</b> Porcentajes indicando que se cuenta con suficientes oportunidades para conversar y resolver temas de trabajo	243
<b>Gráfico 36:</b> Porcentajes indicando percepción de docentes ante la frase: "En el colegio se escucha a las profesoras"	243
<b>Gráfico 37:</b> Porcentajes que muestran que la cantidad de información presentada en una reunión es abundante	244
<b>Gráfico 38:</b> Respuestas indicando que la cantidad de información en una reunión es abundante	244
<b>Gráfico 39:</b> Respuestas indicando que en este centro de trabajo	

circula abundante material informativo impreso	244
<b>Gráfico 40:</b> Porcentajes sobre abundancia de material informativo	244
<b>Gráfico 41:</b> Porcentajes mostrando percepciones sobre el hecho de que comunicar sea algo simple que no requiere esfuerzo	245
<b>Gráfico 42: Respuestas</b> mostrando percepciones sobre la frase: "Creo que quien tiene un mejor manejo de la palabra (o de discurso oral) es mejor comunicador"	245
<b>Gráfico 43:</b> Porcentajes sobre percepción de que quien tiene más facilidad de palabra es mejor comunicador.	245



**ANEXO 1**

**DOCUMENTOS SUGERIDOS PARA MEJORAR EL SISTEMA  
DE COMUNICACIÓN INTERNA**



## ANEXO 1.1

### Guía de Planificación de Reunión

Datos	Observaciones	
Finalidad de la reunión		
Responsable (s)		
Lugar		
Fecha y hora		
Duración (en minutos)		
Colaboradoras		
Participantes	Quiénes	Número total
Medios a usar o coordinar	Objetos	Personas que apoyan
Evaluación de la realización de la reunión	Lo que salió bien	Lo que se puede mejorar
Registro de acuerdos Marcar recuadro con un ✓	Se hizo	No se hizo

Notas :

.....  
 .....

## ANEXO 1.2

### REVISTA BIMESTRAL DE COMUNICACIÓN INTERNA (Cuadro de planeamiento )

#### Público al que va dirigido (público interno objetivo)

- Personal docente y no docente directamente relacionado con el trabajo educativo.

#### Contenidos sugeridos

<p><b>Tema 1:</b> <b><u>Experiencias útiles en el aula</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Notas técnicas sobre procedimientos exitosos para enriquecer la didáctica contados por las mismas profesoras. Los ejemplos gráficos y prácticos son los que gozan de mayor lectura.</li><li>• Experiencias positivas del trabajo de aula : ideas que dieron buenos resultados</li><li>• Experiencias de las profesoras en los cursos de capacitación: <i>Optimist, Snipe, y Laser</i>.</li><li>• Consejos prácticos y recordatorios para hacer bien u acto didáctico propio de cada proyecto: <i>Optimist, Snipe o Laser</i>.</li><li>• Consejos de educación personalizada a tener en cuenta.</li></ul>	<p><b>Tema 2:</b> <b><u>Desarrollo de carrera:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Información sobre perfeccionamiento en la carrera</li><li>• Webs interesantes para las distintas áreas y sobre temas del desarrollo de la mujer o ayudas para las familia.</li><li>• Cursos on line para las distintas especialidades</li><li>• Oportunidades de actualización.</li><li>• Experiencias de los aprendizajes de las profesoras: desde sus distintas maestrías o cursos.</li><li>• Consejos para organizar o desarrollar mejor la preceptoría o la tutoría.</li><li>• Biografías de educadores o maestros célebres.</li><li>• Temas de actualidad sobre la carrera docente en el Perú y en el mundo (noticias).</li></ul>
<p><b>Tema 3 :</b> <b><u>Área Social :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eventos sociales para felicitar: cumpleaños, aniversarios, bautizos, matrimonios.</li><li>• Felicitaciones por el logros de becas, graduaciones o culminaciones de cursos importantes y aludir a la celebración respectiva.</li><li>• Artículos de interés para hacer más agradable la vida social en el trabajo y en la familia.</li><li>• Consejos para las que están de novias, para las que van a tener un bebé, para quien se va de viaje sola, para quien va de viaje en familia, ...</li></ul>	<p><b>Tema 4 :</b> <b><u>Información práctica sobre el día a día :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cronograma recordatorio de entregas, más ayudas para optimizar el trabajo.</li><li>• Consejos para organizar mejor el tiempo de una profesora.</li><li>• Consejos para una mejor comunicación en el equipo docente.</li><li>• Recomendación de libros relacionados con educación.</li><li>• Nota recordatoria de actividades y entregas</li><li>• Espacios abiertos para que las profesoras participen (indicando cómo y a quien escribir o hablar).</li><li>• Promoción del buzón de sugerencias llamado y modo de emplearlo.</li></ul>

## ANEXO 1.3

### CREACIÓN DEL BUZÓN DE SUGERENCIAS

- **Objetivo:** Incrementar el flujo de comunicación interna en dirección ascendente.
- Nombre del buzón: *¿Qué se te ocurre?*
- Ubicación: Pasadizos cercanos a las salas de profesoras.
- Responsable de recoger la información : Coordinadoras de nivel
- Formato : on line y físico (escrito a mano)
- Acepta todo tipo de sugerencias o comentarios escritos en tono positivo
- Es preferible que sea firmado porque lo que se busca es impulsar el nivel de compromiso aunque también admite comentarios y sugerencias anónimas.
- Las sugerencias serán recogidas por las coordinadoras de nivel y llevadas a Dirección donde se estudiará el contenido de los mensajes.

**Nota:** Es muy importante que la Dirección demuestre una actitud de apertura y paciencia ante este tipo de comunicación y procure incentivar la comunicación ascendente.

**ANEXO 2**

**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS**



**ANEXO 2.1: Cuadro-guía de control de objetivos por instrumentos**

	<b>Instrumento / ( ítem )</b>		
	<b>Cuestionario</b>		<b>Observación : lista de control</b>
	<b>Cuestionario tipo test</b>	<b>Encuesta a directivos</b>	
	<b>Objetivos :</b> <b>Obtener datos que nos permitan describir:</b> -Las situaciones de comunicación interna, -La planificación de la comunicación -El uso de herramientas de comunicación -La dirección de los flujos de comunicación interna	<b>Objetivos :</b> <b>Obtener información que nos permita :</b> -Describir la planificación de las comunicaciones formales -Las dificultades para comunicación interna	Objetivos: Registrar conductas que permitan : -Describir las situaciones de comunicación -Identificar habilidades comunicativas empleadas en reuniones y plenarios. -Detectar problemas de comunicación
Situaciones de comunicación interna			
Planificación de la comunicación interna			
Uso de herramientas de comunicación interna			
Habilidades comunicativas			
Problemas de comunicación interna			
Direccionalidad de la comunicación			

**Anexo 2.2: Cuadro de control de variables y objetivos por instrumento**

<b>Variables</b>	<b>Objetivos</b>	Situaciones de comunicación interna	Planificación de la comunicación interna	Uso de herramientas de comunicación interna	Habilidades comunicativas	Problemas de comunicación interna	Direccionalidad de la comunicación
Instrumentos							
Observación	Registrar conductas que permitan : Describir las SC Identificar habilidades comunicativas empleadas en reuniones y plenarios. Detectar problemas de comunicación						
Cuestionario	Obtener datos que nos permitan describir: Las situaciones de comunicación interna, Las habilidades personales para comunicar La planificación de la comunicación El uso de herramientas de comunicación La dirección de los flujos de comunicación interna						
Encuesta	Obtener información que nos permita : Describir la planificación de las comunicaciones formales Las dificultades para comunicación interna						

**Anexo 2. 3: Cuadro de control de variables a sub-indicadores (1)**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores	
<b>1.Situaciones de comunicación interna</b>  Definición: Lugares y momentos que ofrecen oportunidades de reunión y en los cuales se favorece el proceso de comunicación en la organización.	Situaciones de Comunicación formal	Reuniones plenarias	Características de la reunión	Puntualidad Agilidad Participación Orden y organización <b>Oportunidad</b>
			Frecuencia de realización	Semanal Quincenal Mensual
			Habilidades para dirigir la reunión	Capacidad de escucharse Capacidad para general confianza
			Habilidades para participar en la reunión	<b>Nivel de participación</b> Nivel de confianza
		Reuniones por departamentos	Características de la reunión	Puntualidad Agilidad Participación Orden y organización <b>Oportunidad</b>
			Frecuencia de realización	Semanal Quincenal Mensual
			Habilidades para dirigir la reunión	Capacidad de escucharse Capacidad para general confianza
			Habilidades para participar en la reunión	<b>Nivel de participación</b> Nivel de confianza
		Reuniones / despachos personales	Características de la reunión	Puntualidad Agilidad Participación Orden y organización <b>Oportunidad</b>
			Frecuencia de realización	Semanal Quincenal Mensual
			Habilidades para dirigir la reunión	Capacidad de escucharse Capacidad para general confianza
			Habilidades para participar en la reunión	<b>Nivel de participación</b> Nivel de confianza
		Reuniones por coordinaciones	Características de la reunión	Puntualidad Agilidad Participación Orden y organización <b>Oportunidad</b>

			Frecuencia de realización	Semanal Quincenal Mensual
			Habilidades para dirigir la reunión	Capacidad de escucharse Capacidad para general confianza
			Habilidades para participar en la reunión	<b>Nivel de participación</b> Nivel de confianza
Situaciones de comunicación informal	En lugares dedicados al descanso : cafetería, <i>break</i> , almuerzos	Habilidades comunicativas	Capacidad de dialogo Capacidad de escuchar Líderes de opinión	
		Nivel de retroalimentación (aclaración de temas tratados en reuniones formales)	Temas tratados Facilidad para preguntar	
		Oportunidad de obtener información relevante para el trabajo	Confiabilidad de los mensajes Capacidad para generar reflexión Nivel de confianza para comunicar.	
		Ventajas que ofrece esta situación de comunicación	Nivel de confianza para comunicar	
	En lugares dedicados al trabajo : Salas de profesoras, oficinas	Habilidades comunicativas	Capacidad de diálogo Capacidad de escuchar Líderes de opinión	
		Nivel de retroalimentación (aclaración de temas tratados en reuniones formales)	Temas tratados Facilidad para preguntar	
		Oportunidad de obtener información relevante para el trabajo	Confiabilidad de los mensajes Capacidad para generar reflexión Nivel de confianza para comunicar.	
		Ventajas que ofrece esta situación de comunicación	Nivel de confianza para comunicar	

Anexo 2. 3: Cuadro de control de variables a sub-indicadores (2)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores	
<b>2. Planificación de la comunicación interna</b>  Definición : proceso administrativo de previsión y diseño de las comunicaciones a realizarse en la organización.	Planificación desde Consejo de Dirección	Metodología	Herramientas empleadas para planificar	Documentación base : Diagnóstico , PEI, cuadros resumen, cuadro de objetivos ,...
			Periodicidad de la planificación	Herramientas empleadas Frecuencia
		Diseño de comunicaciones	Responsables	Por temas a tratar Por objetivos Herramientas de control / seguimiento
			Tiempo que toma planificar	Herramientas de control : programas informáticos, cuadros de secretaria Documentación de registro
	Planificación desde el departamento de promoción e imagen	Metodología	Herramientas empleadas para planificar	Documentación base : Diagnóstico , PEI, cuadros resumen, cuadro de objetivos ,...
			Periodicidad de la planificación	Herramientas empleadas Frecuencia
		Diseño de comunicaciones	Responsables	Por temas a tratar Por objetivos Herramientas de control / seguimiento
			Tiempo que toma planificar	Herramientas de control Documentación de registro

Anexo 2. 3: Cuadro de control de variables a sub-indicadores (3)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Sub indicadores	
<b>3. Habilidades comunicativas</b>  Definición : conjunto de capacidades y competencias que poseen las personas para comunicarse con otras en su entorno. Abarcan los aspectos de com. Verbal y no verbal.	Desde los que ejercen liderazgo formal	Habilidades para dirigir reuniones	Verbales	Uso del lenguaje adecuado al contexto Apoyos visuales Documentos de apoyo: agenda, acta de reunión , material impreso, material visual Habilidad para escuchar Habilidad para formular preguntas Brindar retroalimentación
			No verbales	Observar percepciones Orientación del cuerpo Posturas Expresiones faciales Contacto visual Uso del espacio
		Habilidades comunicativas generales	verbales	Uso del lenguaje Apoyos visuales Documentos de apoyo: agenda, acta de reunión , material impreso, material visual Habilidad para escuchar Habilidad para formular preguntas Brindar retroalimentación
			No verbales	Observar percepciones Orientación del cuerpo Posturas Expresiones faciales Contacto visual Uso del espacio
	Desde los que no ejercen liderazgo formal	Habilidades comunicativas generales	Verbales	Uso del lenguaje adecuado al contexto Claridad y seguridad en el manejo de los temas de trabajo.
			No verbales	Contacto visual Observar percepciones

Anexo 2. 3: Cuadro de control de variables a sub-indicadores (4)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores	
<b>4. Uso de herramientas de comunicación interna</b>  Definición :  Instrumentos o medios (físicos, virtuales, electrónicos ,etc.) a través de los cuales se transmite la información en la organización.	Instrumentos de soporte físico	Papel	Circulares Memorandos Informes técnico pedagógicos Boletín informativo Cronograma mensual de actividades Tarjetas de invitación a actividades Boletín entérate Journal	Finalidad de uso Calidad de presentación Visibilidad (alta baja) Interés que genera Eficacia Difusión (alta – baja)
		Vitrinas principal de información	Avisos sobre capacitación Circulares informativa Avisos de promoción e imagen	Visibilidad Interés que genera Eficacia Calidad de presentación
		Paneles de publicación en oficinas	Avisos de actualización docente  Publicación de cambios de horarios.  Aviso de actividades.	Finalidad de uso Visibilidad Interés que genera Eficacia Calidad de la presentación
	Instrumentos de soporte electrónico y virtuales	Electrónicos	Teléfono fijo Teléfono móvil Radiotransmisor	Finalidad de uso Frecuencia de uso Eficacia
		Virtuales	Correo electrónico Messenger	Entrenamiento en uso Frecuencia de uso Eficacia

Anexo 2. 3: Cuadro de control de variables a sub-indicadores (5)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores
<b>5. Problemas de comunicación interna</b>  Dificultad para comprenderse respecto a tareas, intenciones o funciones dentro del trabajo. Abarca barreras comunicativas ( impedimentos) y mitos en la comunicación.	Barreras comunicativas	Comunicación como sinónimo de oposición	Falta de apertura Falta de oportunidades para dialogar Disposición para formular preguntas : baja – media- alta Disposición para emitir sugerencias : baja- media – alta Nivel de confianza para comunicar una mala noticia : bajo – medio – alto
		Miedos	Temor para comunicarse en general Incomodidad para comunicar
		Saturación informativa	Cantidad de información presentada en reuniones Cantidad de información presentada en impresos Forma de presentar la información
	Mitos en la comunicación interna	Comunicación es sinónimo de información	Cantidad de información presentada en reuniones Cantidad de información presentada en impresos Forma de presentar la información
	Comunicación es un producto	Tiempo empleado Pasos seguidos Medios de apoyo empleados	
	Comunicar no requiere esfuerzo	La información se da sólo mediante discurso oral  La información se da solo mediante papeles impresos	
	Hablar es comunicar	La información se da sólo mediante discurso oral Ausencia de documentos de registro ( actas de reuniones)	

Anexo 2. 3: Cuadro de control de variables a sub-indicadores (6)

Variable	Dimensiones	Indicadores
<b>6. Direccionalidad de la comunicación</b>  Ruta o camino en que se orientan los flujos de información dentro de la organización. Puede darse a través de los canales formales o informales. La dirección de la comunicación puede ser ascendente, descendente u horizontal.	Ascendente	Claridad de objetivos Conciencia de la importancia Frecuencia Oportunidad Presencia en situación de comunicación
	Horizontal	Claridad de objetivos Conciencia de la importancia Frecuencia Oportunidad Presencia en situación de comunicación .
	Descendente	Claridad de objetivos Conciencia de la importancia Frecuencia Oportunidad Presencia en situación de comunicación

**ANEXO 2.4: Cuadro de control de variables a ítems por instrumentos (1)**

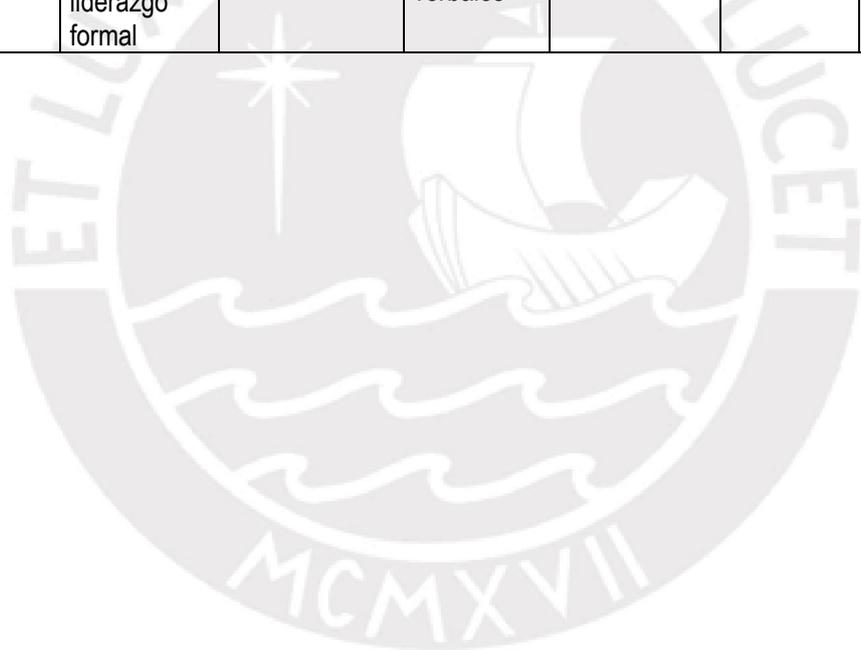
Variable	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores	Ítems por instrumentos			
				Cuestionario	Encuesta a directivos	Lista de observación	
<b>Situaciones de comunicación interna</b>  Definición: Lugares y momentos que ofrecen oportunidades de reunión y en los cuales se favorece el proceso de comunicación en la organización.	Situaciones de Comunicación formal	Reuniones plenarias	Características de la reunión	<b>1( a,b,c d, e, f, g, h, i, j)</b>			
			Frecuencia de realización	6 (a, b, c, d)			
		Reuniones por departamentos	Características de la reunión	<b>1( a,b,c d, e, f, g, h, i, j)</b>			
			Frecuencia de realización	6 (a, b, c, d)			
		Reuniones / despachos personales	Características de la reunión	<b>1( a,b,c d, e, f, g, h, i, j)</b>			
			Frecuencia de realización	6 (a, b, c, d)			
		Reuniones por coordinaciones	Características de la reunión	<b>1( a,b,c d, e, f, g, h, i, j)</b>			
			Frecuencia de realización	6 (a, b, c, d)			
		Situaciones de comunicación informal	En lugares dedicados al descanso : cafetería, <i>break</i> , almuerzos	Nivel de retroalimentación (aclaración de temas tratados en reuniones formales)	1 (o)		
				Oportunidad de obtener información relevante para el trabajo	1(l, o)		
				Ventajas que ofrece esta situación de comunicación	1( k, m, n, p)		
			En lugares dedicados al trabajo : Salas de profesoras, oficinas	Nivel de retroalimentación (aclaración de temas tratados en reuniones formales)	1 (o)		
	Oportunidad de obtener información relevante para el trabajo			1(l, o)			
	Ventajas que ofrece esta situación de comunicación			1( k, m, n, p)			

ANEXO 2.4: Cuadro de control de variables a ítems por instrumentos (2)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores	Instrumentos		
				Cuestionario	Encuesta de Directivos	Listas de observación
<b>Planificación de la comunicación interna</b>  Definición : proceso administrativo de previsión y diseño de las comunicaciones a realizarse en la organización.	Planificación desde Consejo de Dirección y Desde la Asesorías de Áreas académicas	Metodología	Herramientas empleadas para planificar		2	2 (a,b,c,d,g)
			Periodicidad de la planificación		3	2 (e, f,h)
		Diseño de comunicaciones	Responsables		4	
			Tiempo que toma planificar		1	

**ANEXO 2.4: Cuadro de control de variables a ítems por instrumentos (3)**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Sub indicadores	Cuestionario	Encuesta	Listas de observación
<b>Habilidades comunicativas</b>  Definición: conjunto de capacidades y competencias que poseen las personas para comunicarse con otras en su entorno. Abarcan los aspectos de com. Verbal y no verbal.	Desde los que ejercen liderazgo formal	Habilidades para dirigir reuniones	Verbales	4 (d, e) 5 (k, l, p) 7.2	5	1(a, c, d, e, f, g, h, i, j)
			No verbales	5 (m, n, o) 7.2	5	1 ( b, k)
		Habilidades comunicativas generales	Verbales	5(k,l,p)	12.1 12.2 12.3	1 ( a, c, d, e, f, g, h, i, j)
			No verbales	5 (m, n, o)	12.4 12.5 12.6	1 ( b, k)
	Desde los que no ejercen liderazgo formal	Habilidades comunicativas generales	Verbales	7.1 ( a, b, c)	6	
			No verbales	7.1 ( a, b, c)	6	



**ANEXO 2.4: Cuadro de control de variables a ítemes por instrumentos (4)**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Subindicadores</b>	<b>Cuestionario</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Listas de observación</b>
<b>Uso de herramientas de comunicación interna</b>  Definición :  Instrumentos o medios (físicos, virtuales, electrónicos ,etc.) a través de los cuales se transmite la información en la organización.	Instrumentos de soporte físico	Papel	Circulares	2( c, d, e, f,);		
			Memorandos	2 (g, l);		
			Informes técnico pedagógicos	3 (a, b, c);		
	Boletín informativo	4 (d, e)				
			Cronograma mensual de actividades	5 (a, b)		
			Tarjetas de invitación a actividades			
			Boletín entérate			
			Journal			
		Vitrinas principal de información	Avisos sobre capacitación	2 ( a, b)		
			Circulares informativa	5 (b)		
			Avisos de promoción e imagen			
		Paneles de publicación en oficinas	Avisos de actualización docente			
			Publicación de cambios de horarios.			
			Aviso de actividades.			
	Instrumentos de soporte electrónico y virtuales	Electrónicos	Teléfono fijo	2 (h, i, j)		
			Teléfono móvil	3 ( a, b, c)		
			Radiotransmisor	5 (c)		
		Virtuales	Correo electrónico	2 (k)		
			Messenger	3 ( a,b,c)		

ANEXO 2.4: Cuadro de control de variables a ítemes por instrumentos (5)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario	Encuesta	Listas de observación
<b>Problemas de comunicación interna</b>  Dificultad para comprenderse respecto a tareas, intenciones o funciones dentro del trabajo. Abarca barreras comunicativas (impedimentos) y mitos en la comunicación.	Barreras comunicativas	Comunicación como sinónimo de oposición	5 (i)	9.6 11.4	3 (a)
		Miedos	5 (g)		3 (c)
		Saturación informativa	5 (a, f, j)		3 (e)
	Mitos en la comunicación interna	Comunicación es sinónimo de información	5 (f)		3 (b)
		Comunicación es un producto	5 (a, b)		3 (e)
		Comunicar no requiere esfuerzo	4 (d)		3 (b, d, g)
		Hablar es comunicar	5 (e)		3 (a, f)

**ANEXO 2.4: Cuadro de control de variables a ítems por instrumentos (6)**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>		
			<b>Cuestionario</b>	<b>Encuestas</b>	<b>Listas de observación</b>
<p>Direccionalidad de la comunicación</p> <p>Ruta o camino en que se orientan los flujos de información dentro de la organización. Puede darse a través de los canales formales o informales. La dirección de la comunicación puede ser ascendente, descendente u horizontal.</p>	Ascendente	Claridad de objetivos Conciencia de la importancia Frecuencia Oportunidad Presencia en situación de comunicación	3 ( b, c ) 4 ( f, g, h ) 5 ( g, h, i, j )	7 8	
	Horizontal	Claridad de objetivos Conciencia de la importancia Frecuencia Oportunidad Presencia en situación de comunicación .	3 ( a ) 4 ( h ) 5 ( c, g, h, i, j )		
	Descendente	Claridad de objetivos Conciencia de la importancia Frecuencia Oportunidad Presencia en situación de comunicación	4 ( a, b, c ) 5 ( a, b, c )		

**ANEXO 2.5: Cuestionario sobre comunicación interna aplicado a profesoras**

**Introducción**

A continuación leerás una serie de preguntas destinadas a medir la comunicación interna en el colegio en el que trabajas. Por favor, lee con atención las indicaciones y responde con la mayor sinceridad posible.

Los resultados de esta encuesta servirán para elaborar sugerencias precisas sobre la eficacia de la comunicación, hecho que repercutirá en la mejora de nuestro trabajo diario.

Muchas gracias.

Por favor, marca con una equis (X) la responsabilidad que permita describir mejor tu trabajo :

- Profesora
- Profesora encargada de clase
- Asesora de área
- Coordinadora

Indica el nivel en el que te desempeñas:

- Inicial
- Primaria
- Secundaria

1. A continuación leerás frases referidas a reuniones en las que nos comunicamos en el trabajo. Algunas son formales y otras informales (no oficiales). Marca con una equis el recuadro que represente tu respuesta. Marca sólo una opción en horizontal.

La situación de comunicación formal que ...	Plenario	Reunión por jefatura	Despachos personales	Reunión por coordinación	Ninguna de las anteriores
a. te permite <u>estar mejor informada</u> respecto a tu trabajo en el colegio.					
b. se realiza con oportunidad y eficacia					
c. constituye un momento ágil y dinámico					
d. te permite dialogar en forma amena y provechosa.					
e. se realiza con puntualidad					
f. refleja orden , organización					
g. da la sensación de haber sido planificada.					
h. ofrece mayor oportunidad de participación personal.					
i. presenta más dificultades para entenderse unas con otras.					
j. a veces genera tensión.					

**Por favor, continúa marcando una sola opción en horizontal.**

La situación de comunicación informal que ...	Conversación en sala de profesoras	Charla en el café de media mañana	Conversación durante el almuerzo	Conversaciones en eventos fuera del colegio	Ninguna de las anteriores
k. te permite <u>estar mejor informada</u> respecto a tu trabajo en el colegio .					
l. se realiza con oportunidad y eficacia					
m. ofrece mayor oportunidad de participación personal.					
n. es un momento ágil y dinámico					
o. Te permiten aclarar mejor los temas tratados en reuniones formales					
p. Te permite dialogar en forma amena y provechosa.					

2. Ahora leerás nombres de diversas **prácticas para comunicarnos en el colegio**. Califica la importancia de cada una marcando el recuadro que exprese tu preferencia en cada caso.

<b>Prácticas de comunicación interna</b>	Sumamente importante	Medianamente importante	Poco importante	Casi no la tomo en cuenta
a. Vitrina de publicación de información				
b. Corchos de salas de profesoras.				
c. Hoja boletín mensual de información general (cuando hay)				
d. Circulares internas para anunciar e informar sobre asuntos del colegio.				
e. Circulares con instrucciones sobre el trabajo a realizar.				
f. Boletín informativo				
g. Informes técnico – pedagógicos				
h. Correo electrónico (e-mail)				
i. Teléfono interno				
j. Radiotransmisor				
k. Messenger				
l. Boletín “Entérate”				
m. Actividades de promoción e imagen				
n. Otro : especificalo : .....				

3. Nombra dos medios a través de los cuales te comunicas con mayor frecuencia en las instancias indicadas.

a) Con las profesoras

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Con las coordinadoras

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) Con las directoras

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Marca con una X el recuadro que exprese mejor tu opinión sobre cada situación presentada.

	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
a. En el colegio, la información llega con frecuencia desde las directoras a las profesoras.				
b. En las reuniones por departamento la comunicación parte desde la jefa hacia las profesoras.				
c. La mayoría de las veces la información suele llegarte por medio de las instancias superiores (directoras, asesoras de áreas, etc).				
d. El uso del lenguaje en las comunicaciones escritas que recibes facilita la lectura de las mismas.				
e. La diagramación de los impresos circulantes te facilita leerlos y recordarlos.				
f. Te sientes cómoda si preguntas algo en un plenario.				
g. Sientes confianza cuando tratas un error personal ante cualquiera de tus jefas.				
h. Ante un asunto que te genera duda, consideras que cuentas con la ayuda u orientación oportuna dentro del trabajo.				

5. En cada ítem, asigna un puntaje del 1 al 5, según estés de acuerdo en mayor o menor medida con la afirmación. Considera que a mayor coincidencia de tus ideas, asignarás mayor puntaje.

- **Marca con negrita el número que escojas o enciérralo en un círculo.**

a) Quincenalmente recibo gran cantidad de comunicaciones (datos, mensajes orales, e-mail, circulares, comunicados impresos,...) sobre diversos temas relacionados con el trabajo.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

b) El material impreso que recibo me permite estar suficientemente informada para tomar decisiones en el trabajo.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

c) El material electrónico (e-mail) que recibo me permite estar suficientemente informada para tomar decisiones en el trabajo.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

d) Pienso que comunicar mensajes en el colegio es un proceso simple y sencillo.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

e) Creo que quien tiene un mejor manejo de la palabra (o del discurso oral) es mejor comunicador.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

f) En general, en el colegio, la cantidad de información presentada en una reunión es abundante.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

g) En este colegio es factible y cómodo conversar sobre problemas de trabajo con quien corresponde.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

h) En este colegio hay suficientes oportunidades para conversar y resolver temas de trabajo.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

i) En el colegio se escucha a las profesoras.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

j) En este centro de trabajo circula abundante material informativo impreso.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

**En general, en el colegio, las personas que dirigen reuniones son capaces de...**

k) Transmitir con claridad la información.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

l) Escuchar con atención las preguntas del auditorio.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

m) Manejar sus expresiones faciales y sus posturas para llegar mejor a los oyentes.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

n) Mantener suficiente contacto visual con el auditorio.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

o) Demostrar claridad y seguridad en el manejo de los temas que tratan.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

p) Actualizar sus respuestas según la actitud de los oyentes.

**En desacuerdo: 1 2 3 4 5 : De acuerdo**

**6. Indica la frecuencia con que se realiza cada una de las siguientes reuniones.**

a) Plenarios (reunión con todas las profesoras).

**Poco frecuentes : 1 2 3 4 5 : Muy frecuentes**

b) Reuniones por departamento.

**Poco frecuentes : 1 2 3 4 5 : Muy frecuentes**

c) Reuniones de coordinación.

**Poco frecuentes : 1 2 3 4 5 : Muy frecuentes**

d) Despachos personales.

**Poco frecuentes : 1 2 3 4 5 : Muy frecuentes**

**Responde completando cada línea.**

7. Escribe 2 habilidades personales que tienes para comunicarte.

a) Con tus compañeras de trabajo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Con tus jefes de área o coordinadoras

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

c) Con las directoras.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

8. Nombra 2 actividades que recuerdes haya organizado el departamento de *Promoción e imagen* para las profesoras.

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

9. Describe 2 habilidades de comunicación que percibes en el departamento de *Promoción e imagen*.

- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_

¡MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO!

## Anexo 2.6: ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

**La siguiente encuesta busca medir algunos factores relacionados con la comunicación interna en nuestra institución.**

**Por favor, lee con cuidado cada pregunta e indica la alternativa que exprese mejor tu pensamiento o coincida con tu opinión.**

1. Considerando tu experiencia, ¿cuál de las siguientes situaciones de comunicación requiere mayor esfuerzo de planificación?
  - a) Plenario
  - b) Reunión de coordinación
  - c) Despachos personales
  - d) Otro : .....
  
2. ¿A qué herramienta o documento recurre con más frecuencia para preparar una reunión?
  - a) Agenda
  - b) Cuadro
  - c) Un flujograma
  - d) Boletín informativo
  - e) Otro : .....
  
3. ¿En qué momento se planifican las comunicaciones destinadas al personal docente? Marca la opción que consideres más importante.
  - a) Al comienzo de año
  - b) Cada mes
  - c) Cada semana
  - d) El día antes de la reunión
  - e) Otro : .....
  
4. ¿Desde tu área de trabajo o departamento, quién planifica las comunicaciones que serán dirigidas a las profesoras?
  - a) Un equipo de trabajo
  - b) Nadie
  - c) Yo sola las planifico.
  - d) Yo, con la asesoría de otra persona.
  - e) Otro : .....
  
5. ¿Cuál crees es tu mayor habilidad para dirigir una reunión?
  - a) Formular preguntas
  - b) Observar percepciones
  - c) Expresarte con claridad
  - d) Emplear lenguaje gestual
  - e) Otro : .....

6. ¿Cuál consideras es la mayor habilidad de las profesoras para participar en una reunión?
- Escuchar con atención
  - Formular preguntas
  - Expresarse con claridad
  - Otro : .....
7. ¿En cuál de estos momentos recibes mayor información por parte de las profesoras?
- Plenario
  - Reunión de coordinación
  - Reunión de área
  - Despacho
  - Otro: .....
8. Indica dos fuentes a través de las cuales recibes información sobre las dificultades que surgen en el trabajo de las profesoras.
- .....
  - .....

Por favor, en esta ocasión deberás indicar dos alternativas señalando en los recuadros de la izquierda los números 1 y 2 según reflejen el orden de importancia.

9. ¿Qué dificultades de comunicación encuentras en la realización de un plenario?
- Hay que presentar demasiada información
  - El lenguaje a usar es complicado
  - Se necesitan más herramientas de presentación
  - Impuntualidad
  - Necesidad de coordinar medios
  - Actitudes de rechazo
  - Necesidad de coordinar personas
  - Otro : .....
10. ¿Qué dificultades encuentras para comunicarte en una reunión de coordinación / área?
- El lenguaje usado no es claro
  - Poca atención
  - Faltan medios de apoyo
  - Preguntan poco

- Poca participación
- Alguien acapara la atención
- Otro: .....

11. ¿Qué factores crees dificultan la elaboración de mensajes de retorno, por parte de los asistentes, en una reunión de trabajo?

- Ausencia de clima de confianza
- Indiferencia, desidia o desinterés
- Incomodidad para preguntar en público
- Falta de compromiso con los objetivos
- Temor hacia la respuesta a recibir
- Otro: .....

12. Consideras que una reunión de trabajo es más provechosa cuando ...

- Se trabaja en ella la mayor cantidad de temas posible.
- Se tratan y resuelven en ella temas o asuntos difíciles.
- Se presentan propuestas novedosas y creativas.
- Se realiza en un tiempo corto.
- Se planifica y estudia con cuidado y dedicación.
- Se cuenta en ella con material de apoyo impreso y gráfico.
- Otro: .....

**¡Muchas gracias!**

**ANEXO 2.7 : TARJETA DE RESPUESTAS A LA ENCUESTA PARA DIRECTIVOS**

Fecha : .....

Hora : .....

Cargo del encuestado : .....

Lugar : .....

1	a	b	c	d	e
2	a	b	c	d	e
3	a	b	c	d	e
4	a	b	c	d	e
5	a	b	c	d	e
6	a	b	c	d	e
7	a	b	c	d	e
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>				

Respuesta a las alternativas (numerando 1 y 2 por orden de importancia)

9. Qué dificultades de comunicación encuentras en la realización de un plenario?

- Hay que presentar demasiada información
- El lenguaje a usar es complicado
- Se necesitan más herramientas de presentación
- Impuntualidad
- Necesidad de coordinar medios
- Actitudes de rechazo
- Necesidad de coordinar personas
- Otro : .....

10. ¿Qué dificultades encuentras para comunicarte en una reunión de coordinación / área?

- El lenguaje usado no es claro
- Poca atención
- Faltan medios de apoyo
- Preguntan poco
- Poca participación
- Alguien acapara la atención
- Otro: .....

11. ¿Qué factores crees dificultan la elaboración de mensajes de retorno, por parte de los asistentes, en una reunión de trabajo?

- Ausencia de clima de confianza
- Indiferencia, desidia o desinterés
- Incomodidad para preguntar en público
- Falta de compromiso con los objetivos
- Temor hacia la respuesta a recibir
- Otro: .....

12. ¿Consideras que una reunión de trabajo es más provechosa cuando ...

- Impuntualidad
- Se trabaja en ella la mayor cantidad de temas posible.
- Se tratan y resuelven en ella temas o asuntos difíciles.

- Se presentan propuestas novedosas y creativas.
- Se realiza en un tiempo corto.
- Se planifica y estudia con cuidado y dedicación.
- Se cuenta en ella con material de apoyo impreso y gráfico.
- Otro: .....



**ANEXO 2.8**

**Observación: Lista de control**

Situación de comunicación:

- Plenario
- Reunión de coordinación
- Reunión de área

Fecha : .....

Observadora : .....

Horas : a) Inicio : ..... b) Término: .....

Categorías /	Subcategorías	Mucho	Suficiente	Regular	Poco
1. Habilidades comunicativas	La persona que dirige la reunión :				
	a) Emplea un lenguaje claro y preciso				
	b) Brinda oportunidad de retroalimentación				
	c) Usa adecuadamente los materiales de apoyo :				
	<input type="checkbox"/> Impresos				
	<input type="checkbox"/> Diapositivas en PPT				
	<input type="checkbox"/> Pizarra				
	<input type="checkbox"/> Papelógrafo				
	<input type="checkbox"/> Otro 1 : .....				
	d) Presenta con claridad los objetivos del plenario				
	e) Escucha con atención a los demás				
f) Tiene contacto visual con la mayoría del auditorio					
g) Se comunica con todo el equipo					
<b>Opciones de respuesta</b>					
2. Planificación	a) Los materiales están listos para ser usados	Sí			No
	b) Se trabaja tema por tema; no se saltea o improvisa	Sí			No
	c) Se comunica los puntos de agenda con anticipación	Sí			No
	d) Se percibe orden y organización material	Sí			No
	e) Se respeta la hora de inicio	Sí			No
	f) Se respeta la hora de finalización	Sí			No
	g) Utiliza herramientas que reflejan un trabajo de planificación: agenda, cuadro, notas en orden, etc.	Sí			No
	h) La reunión ha sido convocada con anticipación.	Sí			No
3. Problemas		<b>Alta</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
	a) Falta de apertura para escuchar a los demás				
	b) Falta de oportunidad para recibir datos sobre dificultades de trabajo				
	c) Se genera tensión al tocar temas complicados				
	d) Falta de interés por parte de oyentes : distracciones, otras actividades, teléfonos, risas.				
	e) Cantidad de información tratada o trabajada				
	f) Concentración de la conversación en un miembro				
	g) Se percibe falta de esfuerzo para comunicarse con todo el auditorio.				

**ANEXO 2.9**

**OPINIÓN DE EXPERTOS SOBRE LOS INSTRUMENTOS DISEÑADOS**



## Anexo 2.9.1

### INFORME DE REUNIÓN

#### OPINIÓN DE EXPERTOS SOBRE INSTRUMENTOS DE TESIS

Después de revisar los tres instrumentos que me alcanzara la Lic. Giannina Bustamante para proceder con la investigación que realiza, estas son mis observaciones:

##### 1. Sobre el cuestionario para el personal docente

- Al inicio hace falta colocar una introducción y agradecimiento, en el mismo instrumento, que explique la finalidad del mismo
- Si bien este cuestionario es anónimo, los datos informativos que se solicitan, como *hora* o *lugar* de la realización, son irrelevantes; me parece que no aportan algo significativo a la investigación . Sugiero suprimirlos.
- Además, hice correcciones sobre la identificación del cargo de los encuestados. Según se explicó en la documentación adjunta, este cuestionario será sólo aplicado a docentes, no a directores ni administradores.
- Sobre los ítems desde el 1(k) al 1(l) , sugiero manejar la misma construcción gramatical para todas las opciones. En este sentido, aconsejé colocar una expresión como *"la reunión que .... "*
- Algo similar se puede aplicar en la misma pregunta sobre las situaciones de comunicación informal en los ítems 1(k) a 1(q).
- Además, las alternativas 1(o) y 1(q) no tienen lugar por tratarse de situaciones de comunicación informal
- El ítem 3.1 no tiene una redacción clara.  
La versión original dice :  
*¿A través de que medios te comunicas con mayor frecuencia en el trabajo?*

Hace falta preguntar *¿con quién?* o *¿sobre qué?*

Además, sería conveniente pensar un formato que facilite las respuestas y a la vez ofrezca la posibilidad de responder a nivel de varias instancias: con los directivos, con los coordinadores o con los colegas.

Sugerencia :

¿A través de qué medios te comunicas con mayor frecuencia sobre temas de trabajo?

Con las directoras	a)	b)
Con las coordinadoras	a)	b)
Con las demás profesoras.	a)	b)

- El ítem 3.2 no refleja relación con la matriz. Si no tiene sentido, aconsejo suprimirlo.

### 2.Sobre la encuesta a directivos

- Si bien en la matriz se señala la evaluación de barreras comunicativas y mitos de la comunicación, y se indica que serán medidas en los ítemes 9 y 10 de esta encuesta, esto no llega a cumplirse. Las preguntas, por el modo como están formuladas, no llegan a indagar ambos temas con rigurosidad.

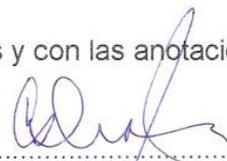
### 3.Sobre la lista de control

- En general me parece que es un instrumento bien diseñado, la única observación que hice fue que los ítemes 1(f) y 1(g) se refieren a lo mismo. Esta deficiencia se tiene que corregir.

### Comentario final :

Como observación general debo decir que hay varios indicadores que no llegan a cubrirse. Esto lo señalo en la misma matriz. Me parece que hay que dar una última revisión que ayude a enriquecer los instrumentos de manera tal que todos los indicadores lleguen a ser evaluados de manera directa.

**Nota:** Adjunto a este informe los tres instrumentos revisados y con las anotaciones realizadas sobre los mismos.



.....  
Carmen Díaz Bazo

12 de Junio del 2006

## **OPINIÓN DEL PROF. LUIS SIME SOBRE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION DE LA TESIS G. BUSTAMANTE DE LA MAESTRIA EN GESTION DE LA EDUCACION PUCP**

El jueves 1 de junio del 2006, de 6:00 p.m. a 6:45 p.m. trabajé con la tesista Giannina Bustamante la revisión de tres documentos correspondientes a cada uno de los instrumentos a aplicar en la tesis que está elaborando sobre comunicación interna en organizaciones educativas.

Estas fueron mis observaciones:

Teniendo conocimiento sobre el tema que está trabajando, escuché su propuesta y revisé los instrumentos diseñados por la misma investigadora. A continuación explico las observaciones para cada uno.

### **1.Observaciones sobre el cuestionario de comunicación interna**

Este instrumento, el primero que revisé, es el más complejo y más largo de los tres.

La primera observación que se hizo está relacionada con la muestra.

Es necesario un ítem que solicite la identificación del nivel en el cual cada profesora encuestada : Educación Inicial, Educación Primaria o Educación Secundaria. La presencia de este dato abre la posibilidad de localizar las conductas y llegar a conclusiones o interpretaciones más interesantes. ✓

Por otro lado, solicité aclaración sobre el significado de la palabra *plenarios*, que aparece como una de las situaciones de comunicación formal (ítem N° 1) en el sentido que nadie tenga duda sobre lo que es un plenario. Sin embargo, la investigadora respondió que es un término conocido por todas las profesoras del colegio.

En las situaciones de comunicación informal me llamó la atención que no se considerara como alternativa “el baño” como un espacio de importancia sociológica en este tipo de investigaciones. Pienso que es necesario agregarlo como una opción más.

La pregunta 3.1 debe cambiar de redacción por una forma más directa. Evitar ambigüedades. Las dos ítem 3.1 y 3.2 deben ser igualmente directos.

Este es el ítem como aparece en el instrumento:

3.1 ¿A través de qué medios te comunicas con mayor frecuencia en el trabajo?

a)	b)
----	----

Se sugiere “*Nombra dos medios ...*” o algo similar pero muy claro y directo.

Además la presentación de los cuadros debería cambiarse por un formato que pida claramente dos respuestas exactas y diferenciadas. El cuadro podría generar confusión.

Podría ser algo como :

3.1 Nombra los dos medios que usas con más frecuencia para comunicarte en el trabajo.

- .....
- .....

Por otro lado, el ítem 5.1 requiere ser más preciso .

5.1 Escribe 2 habilidades personales que tienes para comunicarte.

Hace falta precisar si es con los colegas, con los jefes o con los pares. Esta forma de pregunta debe pensarse mejor.

Sobre el ítem 5.2 también tuve otra observación:

La versión original es :

5.2 Nombra 2 actividades que recuerdes haya organizado Promoción e Imagen para las profesoras.

Igualmente los tres ítems de la pregunta 5 deben ser cambiados precisando el espacio únicamente para dos respuestas.

La redacción del ítem 5.3 debe cambiarse, por una pregunta más abierta que dé oportunidad de indagar en percepciones más interesantes.

Versión original :

5.3 Nombra 2 habilidades de comunicación que tiene el departamento de *Promoción e imagen*.

## 2.Observaciones sobre la encuesta a directivos

En este instrumento sugerí mejorar la redacción de la indicación inicial

*Por favor, responde marcando una alternativa en cada pregunta. Si ninguna opción expresa tu respuesta, indica la que consideres conveniente.*

La parte subrayada debe cambiarse por otra forma más clara.

También pedí me explicara cómo aplicó la encuesta piloto en este instrumento. Sugiero tener un protocolo de aplicación muy claro.

Del mismo modo sugerí cambiar la forma del ítem número cinco en el sentido que deben aparecer todas las expresiones en infinitivo.

Esto se comprueba en la versión original del ítem:

¿Cuál crees es tu mayor habilidad para dirigir una reunión?

- a) Formular preguntas
- b) Observar percepciones
- c) Expresión clara
- d) Lenguaje gestual
- e) Otro : .....

De manera similar, el ítem N. 7 necesita presentar la alternativa de respuesta abierta para ser acorde con las otras preguntas que también la ofrecen.

¿En cuál de estos momentos recibes mayor información por parte de las profesoras?

- f) Plenario
- g) Reunión de coordinación
- h) Reunión de área
- i) Café
- j) Despacho

El ítem 10 requiere aclaración sobre la expresión *medios de apoyo*, en la cual haría falta explicitar a qué se refiere exactamente con dicha expresión.

¿Qué dificultades encuentras para comunicarte en una reunión de coordinación / área?

- El lenguaje usado no es claro
- Poca atención
- Faltan medios de apoyo
- Preguntan poco
- Poca participación
- Alguien acapara la atención

← *Esta es la expresión que necesita aclaración.*

Otro: .....

### **3.Observaciones a la lista de control para a la observación de situaciones de comunicación**

En la primera parte, en la que se busca indagar sobre habilidades comunicativas le pedí precisar en quien o en qué se va a enfocar la observación. Porque no está claro en este instrumento si se buscan habilidades comunicativas en general en la reunión o si se quieren registrar aquellas que muestra la persona que la dirige.

Del mismo modo se sugirió revisar y corregir la redacción de los *ítems* 1f y 1g ya que se estarían refiriendo a lo mismo (la habilidad de escuchar).

En general esta parte del instrumentos hay ambivalencia respecto a lo que se quiere observar.

La segunda y tercera parte del instrumento no recibió mayores observaciones.



Mag. Luis Sime P.  
Profesor asociado Dpto. Educación

