



Comunicación

4

Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa



IPE Buenos Aires
Instituto Internacional de
Planeamiento de la Educación



Ministerio de Educación de la Nación

Diez módulos destinados a los responsables
de los procesos de transformación educativa

Módulo 1

Desafíos de la educación

Módulo 2

Gestión educativa estratégica

Módulo 3

Liderazgo

Módulo 4

Comunicación

Módulo 5

Delegación

Módulo 6

Negociación

Módulo 7

Resolución de problemas

Módulo 8

Anticipación

Módulo 9

Trabajo en equipo

Módulo 10

Participación y demanda educativa

IIFE Buenos Aires - UNESCO

www.iife-buenosaires.org.ar

Estos módulos han sido preparados por el IIFE Buenos Aires para el PROFOR, *Programa de Formación y Capacitación para el Sector Educación, del Ministerio de Educación de la Nación, Argentina.*

La coordinación general del Proyecto "Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa" y la redacción de los módulos estuvo a cargo de Pilar Pozner. Pedro Ravela redactó el módulo 10 y colaboró en el módulo 1. Tabaré Fernández colaboró en la redacción de los módulos 2, 3, 4 y 7.

Diseño gráfico y armado, **Paginar.net**.

Comunicación

4

Módulo



IPE Buenos Aires
Instituto Internacional de
Planeamiento de la Educación



Ministerio de Educación de la Nación

Índice

LA COMUNICACIÓN EN UNA CULTURA BUROCRÁTICA	5
Las comunicaciones basadas en la notificación	5
Un torrente de comunicados que no comunicaban	6
El predominio de la comunicación unidireccional	6
La rutina de comunicar devaluó el contenido del mensaje	7
Las comunicaciones presuponían que todos entendían y cumplían	7
El “rumor” ocupó los espacios abiertos por la comunicación burocrática	8
COMUNICACIÓN EN EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	10
Construir una visión de futuro y comunicarla a todos	11
La comunicación: mensaje y compromiso de los actores	11
Abrir el sistema a una red de comunicaciones	12
Potenciar y complementar diversos tipos de comunicación	12
Integrar diversas intencionalidades comunicativas	13
A modo de conclusión: Considerar los principios de la comunicación en una gestión estratégica	14
ROLES, PRÁCTICAS Y ESPACIOS DE COMUNICACIÓN	19
Gestión de redes educativas	19
Potenciar la participación en el conocimiento	20
Participación y red educativa	21
Desarrollar una diversidad de prácticas de comunicación	22
Equipamiento para la comunicación	23
Los roles del gestor para la operación de redes	24
Los roles del gestor	24
Los roles de comunicación: cambios y nuevos énfasis	26
La reunión de trabajo	27
ACTIVIDADES	30
NOTAS PARA LA MEMORIA	31
BIBLIOGRAFÍA	32

Recuadros

NUEVAS REGLAS PARA QUE NADIE APRENDA NADA <i>Ernesto Gore.</i>	9
RETRATO DE UNA ORGANIZACIÓN SANA <i>F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard.</i>	17

Comunicación

***Enseñar es, ante todo
y sobre todo,
aprender.***

Miguel de Unamuno.

¿Qué lugar ocupa la comunicación en el mejoramiento de la calidad, en la equidad y la profesionalización educativa? ¿La educación tiene problemas de comunicación? ¿Es posible mejorarlos? ¿Cuál es el paradigma de comunicación que necesita implementar la gestión educativa en un contexto de transformación cultural, política y tecnológica?

Nuestras organizaciones viven una transformación que exige revisar todas nuestras concepciones, incluso aquellas que hasta ahora parecían obvias: las formas, supuestos y contenidos de la comunicación. Necesitamos re-pensar las comunicaciones.

¿Por qué pensar en redes? ¿La comunicación implica escuchar? ¿Puede la comunicación despertar y coordinar compromisos de todos los actores en torno a los objetivos estratégicos de calidad, equidad, profesionalización y mejoramiento continuo? ¿Cómo construir los accesos necesarios para que los distintos tipos de actores tengan acceso a la información que necesitan?

Finalmente, intentaremos en este módulo develar las relaciones entre la gestión de organizaciones abiertas al aprendizaje y las prácticas y los roles de comunicación efectivos como vía para el mejoramiento permanente. Esto nos posibilitará identificar tanto las fugas de calidad como la fuente de las innovaciones potencialmente más productivas para todo el sistema educativo.

La comunicación en una cultura burocrática

Si bien en este apartado se describe la cultura burocrática en tiempo pasado, para acentuar que es la que se desarrolló durante la mayor parte de la historia de los sistemas escolares que conocemos, obviamente, en la realidad conviven ambos modelos de gestión: el burocrático y el estratégico.

La cultura burocrática exigió que se documentara y redactara. Para ello, expidió resoluciones y notificaciones. Las oficinas, las escuelas y las direcciones se han colmado de papeles, pero difícilmente de comunicación. Cartas enviadas pero no leídas, circulares apiladas en un escritorio, notificaciones que no se comprenden son todos aspectos que pautan una situación general de aislamiento más que de integración.

El análisis de los problemas de comunicación que creó la cultura burocrática es un punto importante para definir las líneas de transformación requeridas por la gestión educativa. Los sistemas educativos, igual que otras organizaciones desarrolladas ampliamente en las primeras décadas de este siglo, debieron implementar un importante mecanismo de comunicación que hiciera posible transmitir directivas, programas, normas de evaluación, nombramientos, suplencias, traslados, etc. Por los canales de comunicación abiertos circularon todo tipo de documentos que las autoridades requerían hacer llegar hasta los profesores en sus aulas.

Entre las comunicaciones emitidas desde las autoridades hasta las aulas había ciertos rasgos comunes que conviene sintetizar a los efectos de poder tener presente un pequeño “diagnóstico de partida” para la presentación de un nuevo modelo de comunicación en la gestión educativa.

Las comunicaciones basadas en la notificación

La administración escolar implementó una forma de comunicación formal basada en el documento, en la circular oficial, en la notificación jurídica de una norma. Esto tiene una doble consecuencia que, con el paso de los años, se tornó crucial para entender la comunicación en el sistema educativo.

Por un lado, las directivas se emitían exclusivamente a través de esa forma: lo importante estaba en una normativa, circular, reglamento, reglas de derecho. Diversos aspectos del funcionamiento del sistema educativo, tales como el perfil del docente, los roles del director, el calendario de clases, los criterios de promoción, los concursos docentes, los distritos escolares, debían estar contenidos en un documento con valor de norma jurídica. Pero finalmente, todas las comunicaciones

El análisis de los problemas de comunicación que creó la cultura burocrática es un punto importante para definir las líneas de transformación requeridas por la gestión educativa.

tuvieron el mismo formato, diagramación, estructura textual y estilo, sin importar mayormente quién era su destinatario, dónde estaba ubicado y qué importancia estratégica tenía el contenido para el desarrollo del sistema educativo.

Un torrente de comunicados que no comunicaban

En el modelo burocrático, toda comunicación que tuviera la misma forma tenía la misma jerarquía, con el consiguiente efecto de aplanar las diferencias sustantivas o materiales del mensaje. La corriente de informaciones en el sistema educativo sólo transmitía la jerarquía de quien había emitido el mensaje, pero no la relevancia que el mensaje tenía para el sistema.

Si todo mensaje recibido era un mensaje con el mismo formato y valor exterior, ¿cómo distinguir los mensajes fundamentales de aquellos que eran simples informaciones de rutina? Los directivos escolares, con tiempos cada vez más escasos, estaban enfrentados a la necesidad de desarrollar criterios propios de recepción de la información comunicada. Y estos criterios muchas veces no estaban relacionados con la importancia material de los mensajes. ¿Quién firma la carta o resolución? ¿Qué membrete tiene el fax? Era frecuente, y aún lo es en algunos lugares, ver sobre los escritorios canastas con cartas, oficios, expedientes, comunicados en una eterna espera por su lectura.

El predominio de la comunicación unidireccional

El objetivo fundamental de las comunicaciones en el sistema era impartir directivas claras y precisas a todos los docentes. Dada esta definición, la dirección del flujo de comunicaciones situaba al emisor de los mensajes en la cúpula de la jerarquía y al receptor, en la base. No existía ninguna preocupación análoga por definir al gestor como emisor y receptor, o por lo que la teoría de sistemas denomina la comunicación retroalimentadora, el “feed-back”.

Las comunicaciones en las que los actores ubicados en la base del organigrama se desenvolvían como emisores, eran puntuales, ocasionales y accesorias a las comunicaciones principales. El docente, en el aula, “acusa recibo”, “eleva los resultados”, “cumple con informar”. Por lo tanto, el predominio de una dirección no sólo puede ser analizado por la cantidad de comunicaciones sino, más que nada, por la jerarquía de las comunicaciones emitidas. Para expresarlo sintéticamente, en el marco de la administración escolar, las comunicaciones no son simétricas ni en sus contenidos ni en la situación de cada uno de los actores participantes en la comunicación ni tampoco en las consecuencias que se derivan de las comunicaciones para los distintos actores. Se comunicaba por potestad o por obligación.

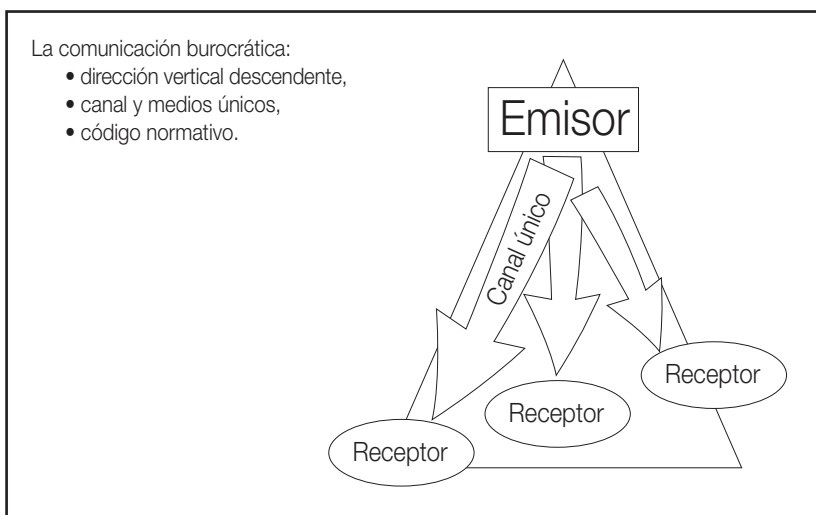
La rutina de comunicar devaluó el contenido del mensaje

Tanto la recepción como la emisión de mensajes se transformó en una rutina administrativa, de “redactar resoluciones y circulares” o de “preparar oficios para elevar”. Las fórmulas de redacción se ritualizaron progresivamente hasta perder prácticamente toda importancia sustantiva. Esta devaluación de los mensajes, unida a un sistema colmado de circulares, conllevó a que las comunicaciones fundamentales para el mejoramiento del sistema educativo relativas a la calidad, equidad y profesionalización quedaran atascadas. Las comunicaciones de la administración escolar fueron incapaces de integrar a los distintos actores en pos de objetivos compartidos, de una filosofía compartida sobre la calidad educativa.

Las comunicaciones presuponían que todos entendían y cumplían

Por último, el modelo de una comunicación implementada por un emisor jerárquico con una sola dirección predominante tenía dos supuestos fuertes. Por un lado, partía de la base de que todos “conocían el derecho” y que, por tanto, entenderían las palabras incluidas en las circulares en su “sentido natural”, sin ambigüedades. Sin embargo, numerosas investigaciones han demostrado que este supuesto es incorrecto, y que, por el contrario, incluso los términos más simples generalmente son leídos e interpretados de muy diversas maneras, según el receptor del mensaje, su contexto cultural y la situación histórica y particular en que es recibido.

Esquema 1



Por otro lado, el modelo de la administración escolar suponía que bastaba emitir una notificación para que los receptores cumplieran inmediatamente con las directivas. Esta creencia se puede visualizar incluso hoy día cuando se formulan explicaciones sobre acontecimientos (por ejemplo, la pérdida de un examen) basadas en normas jurídicas (el “deber ser”).

Más allá de esta creencia burocrática muy arraigada, lo cierto es que la eficacia de las notificaciones para regular el funcionamiento del sistema educativo ha ido disminuyendo conforme se fue ampliando la complejidad y diversidad del sistema. Hoy, además de intuir, sabemos que la comunicación en un contexto complejo no puede reducirse a mera notificación, y menos aun se puede suponer que toda notificación es transparentemente entendida y cumplida de igual forma por todos en todos lados.

El “rumor” ocupó los espacios abiertos por la comunicación burocrática

A causa de la rigidez de la forma de comunicación burocrática, la comunicación formal no es la única que tiene lugar en la educación. Los intentos de canalizar las comunicaciones exclusivamente mediante mensajes oficiales fueron generando insatisfacciones y necesidades de información en los actores que, por diversas razones, estaban desactualizados o excluidos en la comunicación.

El rumor aparece así como una forma de compensar esas comunicaciones insatisfactorias. Su origen se encuentra en la rigidez de los mensajes formales, en la lentitud de su circulación; en las diferentes interpretaciones que generan mensajes supuestamente igual comprendidos; en las diferencias de información recibidas por distintos subsistemas.

La inestabilidad contemporánea, los rápidos cambios, los contextos inciertos refuerzan las carencias de la comunicación formal, documentada y oficial, potencia aun más el rumor y sus efectos y acrecienta la demanda por acceder a estos últimos sobre tal o cual materia.

Las fuentes del rumor son siempre múltiples, pero en un sistema enlentecido por ese tipo de comunicación, esas fuentes son siempre “de último momento”, “oficiosas”, “de buena fuente”. El rumor no es siempre raro o dañino para una organización sino, por el contrario, está en la naturaleza social de las personas el intentar incrementar sus comunicaciones. Lo que debe llamar la atención al gestor es el lugar que ocupa el rumor en las comunicaciones del sistema. ¿Cuál es la fuente principal de información de los actores? ¿Por qué? El rumor sólo constituye un síntoma de problemas comunicacionales más o menos graves sobre los que hay que analizar su pronta solución cuando goza de mayor confianza que las comunicaciones oficiales.

Nuevas reglas para que nadie aprenda nada

Todos aquellos que alguna vez llegaron a ser ellos mismos tienen algo en común: alguna vez dijeron “el Emperador está desnudo”. Dejaron el lindo camino de la mentira compartida para elegir el más difícil de ver, oír, dialogar, hacer, sentir, aprender y crecer.

Si se acercaron a organizaciones fue buscando ampliar su potencial con el esfuerzo y la sabiduría compartida y no refugiar sus miedos en el poder que da una estructura. Vivieron y ayudaron a vivir. Se jugaron y ayudaron a jugarse. ¿Qué más se puede pedir?

Claro que vivir no es obligatorio y aprender, menos. Siempre se puede optar por usar la energía para dejar el mundo quieto. Para esta opción las que siguen son recetas infalibles.

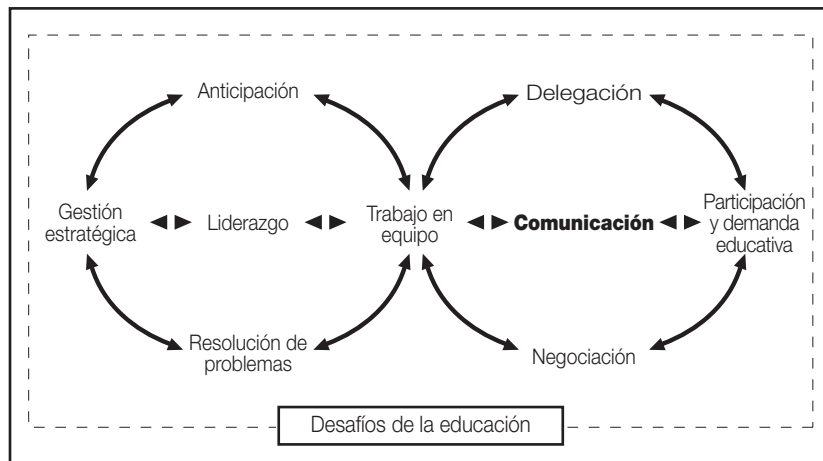
1. *Convéncese de que usted sabe de antemano lo que le van a decir.*
2. *Cuando le hablen piense en otra cosa.*
3. *Diga cosas distintas a las que cree y piensa.*
4. *No cambie de idea, no dé el brazo a torcer.*
5. *Mantenga los errores ocultos.*
6. *Dígale a su jefe que todo anda bien y a su gente que todo anda mal.*
7. *Busque un culpable.*
8. *Cuando una cosa sea grave no la ponga en discusión.*
9. *Trate de que la gente tenga la información lo más segmentada posible. Así evitará que pululen opiniones y puntos de vista.*
10. *Cuando haya que dar una noticia desagradable, lance primero el rumor para facilitar las cosas.*
11. *Divida para reinar.*
12. *Asegúrese de que la responsabilidad sea siempre de otros.*
13. *Elija ser conducido, la responsabilidad es del que manda.*
14. *Cuando algo ande mal, trate de que cambien los otros.*
15. *Castigue los errores más vigorosamente de lo que premia los logros.*
16. *Sea complaciente con sus jefes y desconsiderado con sus empleados.*
17. *Tenga siempre consideración por la gente incompetente, nunca por la obstinada.*
18. *Espere instrucciones, sobre todo en emergencias.*
19. *Asegúrese de que las recompensas sean externas a la tarea.*
20. *Busque todo el tiempo la aprobación de los demás.*
21. *Relativice los logros de su gente para que no pidan aumento.*
22. *Recuerde: algo es problema suyo solamente si puede ser culpado por él.*
23. *Dé los objetivos y las conclusiones de las reuniones por sobreentendidos.*
24. *Busque el camino seguro.*
25. *Nada es grave mientras usted pueda controlarlo.*
26. *No se sorprenda nunca por nada.*
27. *No convenza, abrume.*
28. *Comunique las malas noticias de tal forma de que parezcan buenas.*
29. *No tome posición en asuntos controvertidos.*
30. *Defienda su posición sin indagar el punto de vista de los otros.*
31. *Nunca trate de explicitar lo que le parece sobreentendido.*

Fuente: ERNESTO GORE, **La educación en la empresa**, Buenos Aires, Ediciones Granica, 1996.

Comunicación en el modelo de gestión estratégica

La organización basada en redes que comparten un sentido y que está caracterizada por la apertura es una organización que ha pasado de ser una empresa que habla hacia una empresa que realizando la comunicación, hace lo que dice y dice lo que hace. La comunicación integra las estrategias de “renovación del servicio público”, ya que “cuenta con la capacidad de conmoción del ‘efecto imagen’: hacer conocer hacia el interior como al exterior del sistema, innovaciones, experimentaciones, resultados felices, evoluciones positivas, puede modificar la imagen del sistema y, por efecto inducido, el comportamiento de sus protagonistas”. Sérieyx, (1994:157).

La comunicación, como apertura interna, posibilita el funcionamiento en redes. La comunicación, como apertura hacia el exterior, permite pasar de la empresa egocéntrica a la empresa ciudadana: sólo la apertura garantiza la vida, apertura al mercado, a las asociaciones, a la sociedad, en una actitud ciudadana que entienda que las organizaciones tendrán sólo una performance duradera si su entorno también lo tiene y que por tanto está en su interior velar por ello.



Las comunicaciones son cruciales en cualquiera de los nuevos modelos de gestión de la organización educativa.

Las comunicaciones son cruciales en cualquiera de los nuevos modelos de gestión de la organización educativa. A través de la red de comunicaciones, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un nuevo sistema, orientado por una visión positiva y optimista del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa del conocimiento, la gestación y sostén del trabajo en equipo.

Estos son los mensajes centrales que la gestión educativa pone en circulación. Para ello requiere *re-pensar, re-diseñar e iniciar un largo proceso de transformación* de las comunicaciones. La gestión promueve un modelo de comunicación sobre

bases consensuadas e incluyentes que permitan avanzar en el cumplimiento de los desafíos planteados a la educación.

Para activar y complementar las competencias profesionales y personales de todos los actores se requiere que se desempeñen en una red que los vincule, los dinamice y los haga partícipes hasta de los cambios que ocurren en los lugares más remotos del sistema.

Queremos destacar cinco pilares de este nuevo modelo de comunicación, a saber:

- construir una visión de futuro,
- promover el compromiso de los actores,
- abrir el sistema,
- potenciar y complementar diversos tipos de comunicación,
- integrar diversas intencionalidades comunicativas.

Construir una visión de futuro y comunicarla a todos

Las comunicaciones diseñan una organización: “Dime cuáles son tus comunicaciones y te diré cómo es tu organización”. Hasta en las rutinas de comunicación más mecánicas se transmite una imagen de la organización: de lo que es relevante y de lo que es secundario.

Un sistema educativo embarcado en la transformación hacia la calidad y la equidad será demandado a transmitir y alimentar en sus comunicaciones esa dirección y sentido de la transformación. A través de la comunicación se diseñan proyectos, se generan compromisos, se abren nuevas formas alternativas de enseñar y de aprender. Los plazos y los roles adquieren funcionalidad en el marco de un proyecto más general. La gestión adquiere gobernabilidad a través de activar compromisos con una visión compartida, de abrir futuro, de ampliar el horizonte y de ayudar a imaginar alternativas de acción en todos los actores del sistema y, también, en los actores del entorno de la educación (familias, empresarios, actores sociales, cooperativas).

Las comunicaciones, diseñan una organización: “Dime cuáles son tus comunicaciones y te diré cómo es tu organización”.

La comunicación: mensaje y compromiso de los actores

La potencia y la capacidad de convocatoria de la visión diseñada se expresa en la comunicación extendida, interactiva y abierta. La legitimidad, credibilidad y gobernabilidad democrática ganada/concedida por la gestión educativa se basa en la amplitud, apertura e inclusividad de la red de comunicaciones diseñada para integrar y *comprometer* a todos los gestores educativos con los objetivos estratégicos de largo plazo.

Al recuperar explícita y deliberadamente la dimensión de compromiso de toda acción comunicativa, la gestión transita hacia un salto cualitativo en materia de coordinación de las estrategias, proyectos y acciones. La comunicación no es una mera cuestión de “emisión/recepción”.

La potencia y la capacidad de convocatoria de la visión diseñada se expresa en la comunicación extendida, interactiva y abierta

Además de transmitir un mensaje, los actos de comunicación llevan adheridos compromisos que vinculan a los hablantes y a los oyentes.

La gestión se alimenta de comunicaciones emergentes desde todo el sistema educativo y también del entorno.

Una red de acciones comunicativas incorporará permanentemente, y desde múltiples lugares, nuevos mensajes, desafíos, innovaciones, compromisos, reconocimientos, logros, señales de calidad y equidad.

La gestión educativa debe incorporar esta idea como un pilar fundamental. La reflexión sobre nuestras comunicaciones permite observar lo que los estudios del lenguaje han denominado el *carácter vinculante de la comunicación* (Habermas 1990; Flores 1992). Además de transmitir un mensaje (“el contenido, proposición, información”), los actos de comunicación llevan adheridos compromisos que vinculan a los hablantes y a los oyentes. El espacio, las prácticas y los roles de comunicación son aspectos que permiten u obstaculizan no sólo la circulación de informaciones sino principalmente el compromiso de los actores. En conclusión, la gestión educativa construye futuro a través una red de comunicaciones que, a su vez, se construye a sí misma. La acción comunicativa de la gestión formula, amplía y recrea el “nuevo pacto educativo” entre todos los actores, no sólo notificando sino consensuando, coordinando, responsabilizando por metas, roles y plazos.

Abrir el sistema a una red de comunicaciones

La gestión se alimenta de comunicaciones emergentes desde todo el sistema educativo y también del entorno. Los mensajes circulan en todos los sentidos y la tendencia es que los actores sean participantes activos de la comunicación, usuarios solidarios de la información estratégica disponible para el mejoramiento de la calidad, la equidad y la profesionalización en todos los niveles del sistema.

La comunicación permite una doble apertura: hacia el entorno del sistema, tanto para *emitir* como para *recibir* comunicaciones de las familias, egresados, actores sociales (empresarios, sindicatos, etcétera). Hacia dentro del sistema, para fortalecer la integración con comunicaciones recíprocas en las que no sólo todos pueden hablar con todos, sino que además, todos pueden intercambiar los roles de hablantes y oyentes.

Esta es una buena lección que la teoría de sistemas ha aportado al estudio y diseño de las comunicaciones. El hermetismo burocrático conllevó a agudizar los problemas de entropía del sistema. Por el contrario, una red de acciones comunicativas incorporará permanentemente, y desde múltiples lugares, nuevos mensajes, desafíos, innovaciones, compromisos, reconocimientos, logros, señales de calidad y equidad.

Potenciar y complementar diversos tipos de comunicación

La comunicación integra subsistemas, equipos de trabajo y profesionales ubicados en distintos ámbitos institucionales. Por lo tanto, la comunicación debe permitir la interacción de todas estas situaciones, competencias y necesidades.

Al potenciar la diversidad se incrementa la complementariedad de competencias profesionales y personales, los aprendizajes colectivos, las innovaciones.

Incorporar esta idea de diversidad es fundamental a los efectos de potenciar la visión comunicada, los compromisos pactados y la apertura del sistema. A

través de la diversidad de comunicaciones es posible actuar directamente sobre el nivel de las competencias individuales ya que los actores encuentran el espacio legítimo para poder poner en juego (comprometer) toda la gama de sus capacidades y no sólo aquellas restringidas a lo cognitivo y lo instrumental. A pesar de que actualmente esta tesis pueda resultar de sentido común, este enfoque de la comunicación es relativamente reciente. Con lo cual, es común observar aún una concepción de la comunicación rígida y restringida a la vez.

El pilar de la diversificación comunicativa no es sencillo de instrumentar entre muchos resabios burocráticos heredados. Tanto en los libros clásicos de la administración escolar como en algunos sectores más burocratizados de la cultura escolar, se suponía o se presupone que la comunicación sólo pone en circulación “datos” y “normativas”. Es necesario superar la vieja idea de que la autoridad sólo comunica normativas (reglamentos, circulares, prohibiciones) a todos los subordinados y que desde la base sólo se comunican hacia la jerarquía datos sobre el estado del sistema (repeticiones, promociones, deserciones, inasistencias, etcétera).

Integrar diversas intencionalidades comunicativas

Los estudios sobre el lenguaje muestran que incluso en las formas más directas y explícitas de comunicación podrían identificarse hasta cinco tipos de intencionalidades. Hablantes y oyentes, docentes y directivos, directivos y supervisores pueden querer: informar, dirigir, expresar estados de ánimo, asumir un compromiso, fundar o constituir.

Cada uno de estas encierra un potencial de comunicación y compromiso; en cualquiera de estas situaciones de comunicación, los participantes pueden reorganizar las relaciones sociales. El esquema 2 muestra la diversidad de actos comunicativos que pueden y deben ser reconocidos e incluidos en la gestión educativa. Por ejemplo, el trabajo en equipo y toda forma de comunicación cara-a-cara requiere admitir *actos expresivos*: conocer y entender a las personas en su dimensión humana. En una perspectiva *postburocrática*, la asunción de *un nuevo rol* no es meramente una “toma de posesión” de un cargo, sino algo mucho más profundo: *es un acto de compromiso* con un proyecto, con una estrategia, con una visión.

Esquema 2: Tipos de comunicaciones según el contenido.

DATOS:	mediciones, afirmaciones, enunciados, informaciones “objetivas”.
NORMATIVAS:	órdenes, permisos, derechos, obligaciones, contrato, metas de logro.
COMPROMISOS PERSONALES:	promesas, intenciones firmes, metas personales.
CONSTITUCIONES:	fundaciones, nueva situación, creaciones, tomas de posesión, nombramientos, despidos, delegaciones, sanciones.
EXPRESIONES:	disculpas, agradecimientos, estados de ánimo personales.

(Adaptado de J. L. Searle, 1969, y de Flores, 1992)

A modo de conclusión: Considerar los principios de la comunicación en una gestión estratégica

Los anteriores aspectos desarrollados sobre las acciones comunicativas de la gestión educativa pueden ser puestos también en clave de una teoría de sistemas aplicada al diseño de las comunicaciones organizacionales. Esto permite visualizar ahora una materia específica en la que la quinta disciplina del mejoramiento total, al decir de Senge (1992), se transforma en intervención sistémica y estratégica. Inspirados en el esquema desarrollado por Bruno Ollivier (1992), señalaremos algunos aspectos que hacen a una concepción *sistémica en la comunicación*:

- los participantes nunca dejan de comunicar,
- es imposible determinar las causas y consecuencias,
- existe comunicación aunque no sea consciente,
- toda comunicación tiene algo más que contenido,
- las comunicaciones trabajan en positivo o en negativo,
- entender una comunicación es una probabilidad.

Los participantes nunca dejan de comunicar: lo hacen en ambos sentidos, actuando el uno sobre el otro, bajo la forma de retroacción permanente. Se trata de una circulación constante y no de un envío de informaciones desde un punto que llamaríamos emisor a otro, el receptor. La comunicación se realiza bajo la forma de un círculo, en el que las comunicaciones posteriores se refieren, se crean y se interpretan con base en las anteriores.

La gestión educativa implementa nuevas comunicaciones para transmitir nuevos mensajes en un contexto de conversaciones permanentes, de actores ya embarcados en comunicaciones formales e informales, todo dentro de un círculo dinámico y continuo de generación y *también de recepción de mensajes*.

La comunicación es algo más que lenguaje verbal. También es posible por otros medios: miradas, gestos, ruidos, silencios, gráficos, imágenes, acciones.

La comunicación documentada y formal que está contenida en una “circular” o “notificación” constituye una parte muy pequeña de las comunicaciones en el sistema educativo. Las comunicaciones informales: el rumor, el trascendido, las conductas de los diversos actores públicos de educación, los afiches y todo tipo de gráfico audiovisual ocupan un lugar fundamental. La alta efectividad que puede tener un “slogan”, una “consigna”, una fotografía, un dibujo artesanal, debe ser complementada con los mensajes digitalizados, verbalizados y documentados en las circulares. Más aun, las acciones mismas son comunicaciones. Por tanto, nadie puede no comunicar. Incluso el “silencio” o la “falta de información” a tiempo y pertinente es comunicación. No se pueden desconocer estas situaciones bajo un concepto burocrático de mensaje. Tanto el silencio como la avalancha de información obligan a todos los actores educativos a reaccionar sobre el flujo de comunicaciones, aportando nuevos mensajes, *feed-back*, etcétera.

Es imposible determinar las causas y consecuencias. Un círculo no tiene principio ni fin. Cada participante puede (y, de hecho, para conocer algo de lo comunicado, debe) recortar la realidad comunicacional según esquemas propios. En

una explicación mecanicista de la comunicación (donde habría “principio y fin”), analizar esas situaciones y sobre todo los problemas de malentendimiento era una cuestión sencilla. Más útil que indagar sobre la causalidad pasada es anticipar los posibles cursos de las comunicaciones actuales, con sus efectos de conservación y cambio.

Existe comunicación, aunque no sea consciente. Esto supone que la intención y la conciencia sólo pueden controlar una pequeña parte de lo que es comunicado. Por lo cual, buena parte de las comunicaciones educativas son “currículum oculto”, datos, normas, valores y expresiones subjetivas transmitidas implícitamente. Esto vale tanto para la comunicación entre personas que están cara-a-cara, como para la comunicación digital mediada electrónicamente. Por ejemplo, colocar claves de acceso (“password”), permitir a ciertos usuarios acceder a cierta información o compartir recursos son situaciones de comunicación de jerarquías y de niveles de importancias.

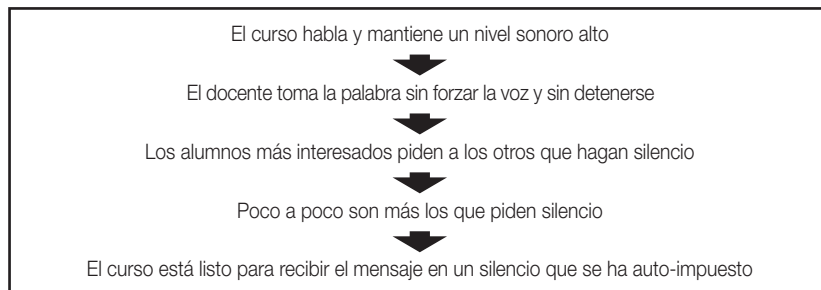
Toda comunicación tiene algo más que contenido: en toda comunicación hay a la vez contenido y una indicación sobre la relación que une a los participantes. Las comunicaciones pueden ser analizadas desde el punto de vista de las relaciones sociales que crean, reproducen o vehiculizan. El poder, los intereses, las motivaciones, el compromiso personal, la lealtad, el consenso, la resignación son también aspectos comunicados por la comunicación. En ocasiones *la fuerza que el mensaje tiene para lograr un propósito viene dada por esos aspectos “meta-comunicados”*. Por estas razones, la comunicación se transforma en elemento esencial tanto en el plano del vínculo pedagógico entre docentes y alumnos como en el plano del liderazgo organizacional.

Las comunicaciones trabajan en positivo o en negativo: Algunas comunicaciones refuerzan situaciones existentes; otras pueden generar cambios. En el esquema 3 se recorta una situación típica en la que un docente, al ingresar al aula, encuentra un grupo embarcado en múltiples conversaciones paralelas y bulliciosas. Frente a esta situación puede desarrollar varias estrategias buscando transformar esa situación en la situación de comunicación y aprendizaje requerida por el tema a desarrollar. Es tradicional que, en estos casos, un docente experimentado recomiende a otro más joven que, en lugar de hablar en voz alta, hable naturalmente sobre los preliminares del tema hasta obtener el silencio del grupo. ¿Cuál es el supuesto en que se basaría esta recomendación de la experiencia? Toda nueva comunicación acciona sobre comunicaciones preexistentes tanto para conservar como para transformar. Esta es una tesis que pone en primer plano la interdependencia de la comunicación.

Existe comunicación, aunque no sea consciente.

Las comunicaciones trabajan en positivo o en negativo: Algunas comunicaciones refuerzan situaciones existentes; otras pueden generar cambios.

Esquema 3. Juegos de comunicación en el aula para lograr silencio. Las retro-acciones sobre los mensajes originales



Las comunicaciones se dan en ciclos, círculos, bucles, *sistemas*, en donde las nuevas comunicaciones se refieren a viejas comunicaciones. Todo nuevo mensaje es creado o recibido, denotado o connotado, interpretado o desechado en el contexto de una historia de comunicaciones que ejerce un tipo especial de acción sobre los nuevos mensajes denominado: retroacción o retroalimentación. Ésta puede ser *conservadora o transformadora*. Por tanto, no toda comunicación puede, por su propia finalidad, lograr el propósito deseado. Requiere esperar los efectos que tendrá sobre el círculo pre-existente de mensajes. Una nueva idea, un proyecto, un cambio no es aceptado simplemente por el hecho de ser comunicado. Su efecto generador de cambios estará dado por la forma en que se articula a las comunicaciones preexistentes y, en particular, en la forma en que los mensajes preexistentes retroactúan sobre el nuevo mensaje. Este es el aspecto clave de la aplicación de la teoría de sistemas al análisis de las comunicaciones.

Entender una comunicación no es una certeza, sino una probabilidad.

La existencia de una comunicación entre dos actores, incluso acotada al lenguaje verbal, no supone mecánicamente entendimiento. Al contrario, suponer que el otro actor entiende lo mismo, le da el mismo significado a las palabras, no es más que un supuesto. Al decir de Luhmann (1997), ese supuesto es necesario para acelerar y simplificar las comunicaciones en la vida cotidiana. Sin embargo, la gestión educativa no puede asumir naturalmente dicho supuesto, sino que debe poner especial atención a qué comprenden los actores.

Desde la teoría de sistemas, el entendimiento no ocurre por mero azar o por naturaleza. En términos sistémicos, el entendimiento es improbable, incluso en aquellos casos en que la comunicación quiere ser ultrasimplificada a una norma jurídica redactada y codificada. Si el entendimiento es improbable, la gestión deberá partir de la base de asegurarse y de controlar qué significados son decodificados por los actores. Es necesario buscar espacios para aumentar la comprensión de lo que se está comunicando. Esto requiere la utilización de una diversidad de estrategias comunicacionales:

- diversidad de lenguajes para transmitir un mismo mensaje
- comunicaciones presenciales, gráficas y escritas.
- recordar que la comprensión supone también compromiso de acción.

Retrato de una organización sana

En la proximidad del milenio, vivimos la época más inestable, dinámica, emocionante y frustrante de la historia moderna. La tecnología se desarrolla de manera explosiva. Podemos comunicarnos con cualquier persona en el mundo en milisegundos. Las organizaciones sobrevivientes, sobre todo en el sector privado, tienden cada vez más a ser entidades globales.

Paradójicamente, crece la necesidad de mayor poder local y comunitario. Los sectores de la sociedad intercambian sus puestos. A medida que el sector social adquiere mayor poder para orientar las medidas gubernamentales, los poderes regresan del ámbito nacional al local. Dentro de poco tiempo, el sector privado dejará de ser la única fuente de riqueza. El sector público deberá reexaminar su función de servir al pueblo. La importancia del sector social o voluntario crece en progresión geométrica.

Durante toda la historia el “trabajo del mundo” se ha realizado por medio de instituciones y organizaciones. En una sociedad global que trata de resolver las diferencias entre ricos y pobres, norte y sur, países desarrollados y en vías de desarrollo, problemas locales y globales, las organizaciones tienden cada vez más a servir de puente entre los problemas y las personas. Pero así como los individuos tienen personalidades resultantes tanto de la herencia como del medio, lo mismo sucede con las organizaciones.

Muchos individuos dedican grandes energías a tratar de comprender y manejar su conducta en un ambiente que sufre cambios constantes. Las organizaciones y sus líderes dedican cada vez más tiempo a los mismos problemas. Últimamente el interés por la organización educativa ha crecido de manera explosiva. Los directivos se debaten entre dilemas en lugar de afrontar decisiones sencillas. Las organizaciones dejaron de ser entidades autónomas en un ambiente relativamente estable. Son parte de un sistema de relaciones e interacciones en un estado constantemente dinámico.

Para describir a una persona sana se pueden usar distintos términos: desde “no enferma” hasta “en vías de alcanzar su máximo potencial” o “en la plenitud de sus fuerzas”. En cambio, no existe un consenso sobre la definición de la organización sana. He dedicado la mayor parte de mi vida profesional al estudio de la salud de las organizaciones y he llegado a la conclusión de que si bien cada aspecto de nuestro medio se encuentra en estado de cambio turbulento y veloz, los mismos criterios sirven y servirán para medir la salud tanto individual como de las organizaciones.

Retrato de una organización sana

- La organización sana se define como un sistema, y su tarea es tomar necesidades y materias primas para transformarlas en bienes y servicios. Los interesados en el éxito de la organización incluyen sus dueños y empleados, sus proveedores, sus clientes intermedios, los consumidores finales de sus productos o servicios, los medios de comunicación y las comunidades donde trabaja.

- Tiene un sistema sensorial vigoroso para recibir información actualizada sobre todas las partes del sistema y sus interacciones (pensamiento dinámico sistémico).

- Tiene un fuerte sentido de sus propósitos. Se la maneja conforme a una visión de su futuro.

- Su criterio operativo es que la “función determina la forma”. El trabajo a realizar determina las estructuras y los mecanismos para realizarlo. Por eso emplea distintas estructuras: la piramidal formal, equipos y estructuras horizontales, estructuras determinadas por proyectos y temporarias (por ejemplo, cuando se llevan a cabo cambios de gran magnitud).

- *El criterio dominante de management es el del equipo. En la cima hay un equipo directivo; las divisiones, funciones y también los proyectos están a cargo de quipos; existen consejos interfuncionales; los equipos de desarrollo profesional están integrados tanto por especialistas como usuarios.*
- *El servicio al cliente –sea externo o miembro de la propia organización- tiene la categoría de un principio.*
- *El management actúa con base en la información. Se recibe y procesa grandes cantidades de información en segundos. Se admite el acceso a la información en amplias áreas geográficas, funciones y niveles jerárquicos.*
- *Alienta y permite que se tomen decisiones en el nivel más próximo al cliente, donde está disponible toda la información.*
- *Mantiene los canales de comunicación relativamente abiertos en todo el sistema.*
- *Los sistemas de remuneración están diseñados para ser congruentes con el trabajo y sustentar el desarrollo individual. Los criterios de evaluación de los managers y los equipos de trabajo son el cumplimiento de objetivos y el nivel de rendimiento.*
- *El aprendizaje es un criterio operativo permanente. La identificación de las lecciones a aprender es parte de todos los procesos de toma de decisiones.*
- *La organización otorga reconocimiento explícito a la innovación y la creatividad, tolera ampliamente las distintas formas de pensar y la ambigüedad en todas las cosas.*
- *Sus normas demuestran respeto por la tensión entre las exigencias del trabajo y las familiares. Cuando corresponde, se alienta el trabajo en la casa. Se apoya el reparto de tareas. La licencia por maternidad y el cuidado de los niños son responsabilidades de la firma.*
- *Aplica y promueve programas sociales. El civismo comunitario, la protección del ambiente y el mecenazgo de las artes son normas de la empresa, no medidas aisladas.*
- *Presta atención a la eficacia en el trabajo, la calidad y la conciencia de la seguridad en las operaciones, así como la identificación y el manejo de los cambios para un futuro mejor.*

*Fuente: FRANCES HESSELBEIN, MARSHALL GOLDSMITH, RICHARD BECKHARD, **La organización del futuro**, fundación Drucker, Buenos Aires, Granica, 1998.*

Roles, prácticas y espacios de comunicación

Este tercer apartado intenta sugerir algunas líneas prácticas para construir una red comunicativa abierta que incluya y comprometa consensuadamente a todos los actores en pos del mejoramiento de la calidad y equidad de la educación. Siguiendo los aspectos más teóricos desarrollados anteriormente, se presentan aquí *roles, prácticas y espacios* que comparten un mismo principio de diseño y apertura en materia de comunicaciones, que podría formularse en los siguientes términos: *La gestión educativa tendrá que construir una red de colaboración, información y evaluación que vincule tanto a los actores internos como a los actores externos al sistema educativo. Para dinamizar y ampliar esta red, se requiere combinar prácticas y espacios de comunicación. Estos, a su vez, constituyen “aplicaciones” que los participantes de una red de comunicación deben operar en forma competente, en el doble sentido de dominio manual y dominio de sus finalidades.*

Gestión de redes educativas

El gestor educativo lo es de una red de comunicaciones en las que lo pedagógico-didáctico tiene a la vez un carácter específico y principal. Si bien siempre hay comunicaciones permanentes entre todos los actores educativos, ocurren por lo general bajo formas no potenciadas y/o distorsionadas (rumor, formalismo, ocultamiento, manipulación). Por tanto, el gestor trabaja “abriendo” la red en todas direcciones y con todos los medios y canales. Para esto requiere el desempeño de roles y prácticas comunicativas específicas: promueve nuevos actores, difunde novedades, establece plazos, monitorea procesos y resultados, enlaza los subsistemas.

La red de comunicaciones requiere ser mantenida, sostenida, mejorada, dinamizada especialmente desde algún punto nodal o central del sistema educativo. El lugar del gestor no es análogo a una estación terminal de ferrocarril de donde parten y terminan las vías férreas.

La potencia de la comunicación educativa se logra cuando el gestor “ocupa una posición estratégica del movimiento de cierto tipo de comunicaciones dentro de su organización. En efecto, el directivo constituye el centro neurálgico de ésta” (Mintzberg 1983). A la comunicación piramidal de la burocracia se sustituye alguno de los tipos de red como se señala en el esquema 4. El gestor ha construido y coordina un flujo de comunicaciones entrecruzadas, recíprocas, de ordenamiento estratégico y no burocrático, con información accesible para potenciar los procesos de cambio a partir de experiencias y recursos compartidos.

La gestión educativa tendrá que construir una red de colaboración, información y evaluación que vincule tanto a los actores internos como a los actores externos al sistema educativo. Para dinamizar y ampliar esta red, se requiere combinar prácticas y espacios de comunicación. Estos, a su vez, constituyen “aplicaciones” que los participantes de una red de comunicación deben operar en forma competente, en el doble sentido de dominio manual y dominio de sus finalidades.

Potenciar la participación en el conocimiento

Innovar, transformar el qué, para qué y cómo de las comunicaciones educativas es una tarea compleja en su diseño y ejecución. Esta complejidad tiene su origen en la nueva forma de observar la comunicación que ha sido presentada como:

- dialógica y participativa;
- multicanal y multilinguaje;
- permanente, con historia;
- interdependiente y autoreferente;
- para coordinar estrategias y acciones;
- para fortalecer la integración;
- para abrir y articular con la sociedad.

El aspecto dialógico y vinculante de la comunicación marca la primera dimensión: *generación/recepción*. Es necesario hacer posible que los distintos actores educativos (profesores, directivos, inspectores) intercambien permanentemente los roles de hablantes y oyentes en toda situación comunicativa. Ese intercambio es factible en la medida en que se amplía el margen de lo que es legítimamente comunicable y a la vez, de que se jerarquice lo pedagógico por sobre lo administrativo en la comunicación.

Los siguientes son ejemplos de medidas de rediseño de la comunicación en clave de *generación/recepción dialógica y vinculante*: la creación de nuevos espacios presenciales de intercambio, la redistribución de la responsabilidad de desempeñarse como portavoces educativos a otros niveles del sistema, darle a los padres roles de portavoces legítimos, de colocar a los directivos como enlaces pedagógicos del trabajo de aula entre los docentes, de gestionar ciertos liderazgos en la comunicación con reflexiones pedagógicas que estimulen la creatividad y la innovación.

La comunicación en la gestión supone básicamente incrementar la cantidad y calidad de la participación en la comunicación. Es necesario asignar nuevos roles activos a actores tradicionalmente ubicados en zonas marginales de la comunicación. Una transformación democrática e incluyente de la educación requiere la ampliación de quienes hablan y escuchan, de incluir a través de diferentes formas a los eventualmente afectados en la comunicación. La educación toda está desafiada a construir un nuevo pacto con la sociedad. Para esto se requiere, por un lado, ampliar la sensibilidad existente en las comunicaciones hacia las necesidades, evaluaciones y demandas de los actores sociales. Por otro lado, es necesario posicionar a la educación en el debate educativo contemporáneo, dominado fundamentalmente por actores no educativos. El sistema educativo necesita estar otra vez como en la época fundacional del siglo XIX, generando opinión sobre el valor propio y específico de la educación y de la escuela como institución.

La comunicación en la gestión supone básicamente incrementar la cantidad y calidad de la participación en la comunicación.

Esquema nº 4: Las dos dimensiones de toda comunicación en la gestión crean cuatro tipos de roles, prácticas y espacios.

		2ª dimens	
		COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
COMUNICACIÓN	1ª dimens Generación	<i>Orientación y concertación a través de objetivos estratégicos, metas, programas, proyectos, formación de profesores.</i>	<i>Posicionamiento de la educación en la opinión pública y frente a públicos específicos.</i>
	Recepción	<i>Consulta, concertación, asesoramiento y evaluación de calidad.</i>	<i>Evaluación de calidad, integración de nuevas demandas, monitoreo de egresados, adopción de nuevas tecnologías.</i>

Como se explicita en el esquema 4, existen cuatro tipos de aplicaciones que integran el equipamiento integrado de la red de comunicaciones. Cada una de ellas se concreta en roles, prácticas y espacios.

Son aplicaciones diversas que, sin embargo, sólo son separables analíticamente ya que operan conjuntamente integradas en la red. O, lo que es lo mismo, estas aplicaciones son útiles en la medida en que pueden cruzar las comunicaciones en todos los sentidos. El equipamiento alcanza toda su utilidad y potencia si logran integrar todas las “aplicaciones” susceptibles de ser usadas.

Cada una de estas aplicaciones requiere una o varias prácticas, roles y/o espacios de comunicaciones. A la vez, una práctica, rol o espacio de comunicación puede estar funcionando en más de una aplicación.

Participación y red educativa

¿Estamos comunicando los aspectos fundamentales de las propuestas educativas?
 ¿Las argumentaciones dan lugar a compromisos? Tenemos que rehuir de los “rituales” de comunicación, de las prácticas que se hacen porque fueron hechas siempre. Para mantener las comunicaciones abiertas es necesario permanentemente indagar, buscar *feed-back*, identificar bloqueos y entropías al sistema.

¿Están todos en la red? ¿Los distintos actores acceden a la comunicación pertinente en tiempo y forma? Todos los actores desafiados a la transformación educativa deben estar/quedar incluidos en la red. Una incorporación que se verifica en todos los tipos de actos comunicativos posibles, en condiciones de intercambio de roles de hablantes y oyentes, y en condiciones de acceso y utilización de todos los recursos e informaciones de la red. Las prácticas de comunicación desarrolladas por la gestión deberían comprender los cuatro casilleros del esquema 4 presentado anteriormente.

Una circular, una carta, un fax, una visita protocolar, computadoras con *modem* no son, por sí solas, prácticas de comunicación efectivas. Es necesario

combinar prácticas presenciales con no presenciales, orales con escritas, visuales con auditivas, encuentros generales de los docentes de la provincia con reuniones ejecutivas de los equipos gestores.

Las prácticas con las que debe estar equipada la gestión no sólo se diversifican en cuanto a los actores o los medios; también se diversifican en el estilo: usemos todos los recursos que la tecnología, el lenguaje y el arte nos otorgan para transmitir y recibir metas, valores, logros y bloqueos.

Desarrollar una diversidad de prácticas de comunicación

La gestión educativa deberá potenciar la diversidad de prácticas experimentadas y desarrolladas tanto dentro como fuera de la educación. El estudio de las empresas y las ciencias sociales, los estudios de comunicación de masas y los estudios de “redes sociales locales” muestran una diversidad que puede ser adoptada y adaptada para potenciar la red educativa. Por ejemplo, entre las prácticas presenciales, se pueden mencionar:

- reuniones de equipos directivos,
- grupos de consulta técnico-pedagógica,
- congresos pedagógicos,
- reuniones de consejos de padres,
- comisión sectorial de educación con todos los actores sociales,
- comité de educación con actores comunitarios y políticos.

Entre las prácticas de comunicación que utilizan técnicas desarrolladas por las ciencias sociales para recibir información sobre el estado actual de la educación, podemos señalar:

- estudios sobre nuevas demandas de formación surgidas de los sectores tecnológicos líderes,
- diagnósticos sobre necesidades básicas de aprendizaje en poblaciones determinadas de estudiantes,
- estudios de egresados (empleo, inserción laboral, utilización de sus conocimientos),
- evaluación de la calidad y equidad de los aprendizajes logrados al cabo de la Educación General Básica (EGB) o de cada uno de los niveles de la EGB, polimodal, formación docente, etc.,
- opiniones de los padres sobre la educación que reciben los hijos,
- actitudes y comportamientos de los alumnos frente a la educación en general, los profesores y las escuelas a las que asisten.

En materia de producción de nuevos mensajes, se puede pensar en algunas de las siguientes prácticas:

- campañas de publicidad destinadas al mejoramiento de la imagen de la educación,
- reuniones localizadas para el cambio de imagen de los sectores más

devaluados de la educación,

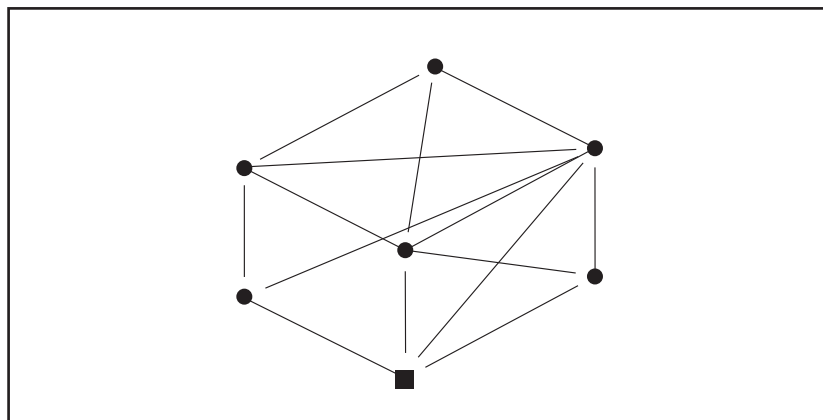
- redes educativas informáticas abiertas (internet educativa) e incorporadas al proceso de autoaprendizaje,
- videoconferencias de actualización pedagógica,
- grupos de discusión pedagógico-didácticos a través de Internet,
- boletines informativos a las familias del primer nivel de EGB para acompañar a los hijos en las tareas de alfabetización inicial,
- revistas de innovaciones pedagógicas desarrolladas localmente con aportes de los profesores y maestros.

Equipamiento para la comunicación

Esta estrategia de comunicación requiere un “equipamiento integrado”, en el que las diversas prácticas señaladas más arriba estén desarrolladas a nivel de “aplicaciones” susceptibles de ser usadas sin mayores dificultades por los participantes en la red de comunicación.

Tal vez la metáfora de las redes de computadoras puede auxiliarnos gráficamente para visualizar mejor esta propuesta. Una red de computadoras está constituida por un “equipamiento duro” (las máquinas, los cables, las líneas de teléfono, las impresoras, los *modem*) y un equipamiento “blando” en el cual los “programas” o “aplicaciones” son la parte más visible y vital que el usuario utiliza. Para esto es necesario no sólo la aplicación sino también “saber hacer” cosas con la aplicación.

Esquema 5: figura de red e interacciones que promueve.



La red instalada “físicamente” no mejora ninguna comunicación si sólo unos pocos saben usarla. Programas demasiado complejos no son amistosos, nadie los acepta y en general se prefiere continuar usando los viejos métodos. No todos los usuarios de computadoras aprenden con la misma facilidad y predisposición. Hay que educar y generar educadores de la informática que sean capaces de multiplicar los usos. Análogamente, la comunicación educativa requiere un equipamiento “duro” y uno “blando” disponibles para los actores incorporados.

Esta estrategia de comunicación requiere un “equipamiento integrado”, en el que las diversas prácticas señaladas más arriba estén desarrolladas a nivel de “aplicaciones” susceptibles de ser usadas sin mayores dificultades por los participantes en la red de comunicación.

Requiere formación en la comunicación y de nuevas sensibilidades. Como en todo proceso de aprendizaje, la comunicación en red tiene debilidades en su fase inicial que si no son bien trabajadas, pueden llevar a que se abandone la innovación. Un equipo de gestión puede perder el sentido *estratégico* que tiene al mantener el monitoreo periódico de los equipos directivos o, a la inversa, un equipo directivo puede fatigarse por contestar reiteradamente a las consultas múltiples sobre la misma innovación desarrollada en el Centro.

Este equipamiento, o, más precisamente, la nueva malla de comunicación entre instituciones, entre personas, debe cumplir con las exigencias del tipo de red propuesta, bajo una clave inteligente de retroalimentación, transformación y aprendizaje organizacional. En consecuencia, este equipamiento debe ser fruto de un detenido estudio y un continuo control que asegure estándares de calidad y equidad en la comunicación.

Los roles del gestor para la operación de las redes

La idea de equipamiento para la operación de la red puede ser puesta en términos de competencias personales, profesionales e interpersonales requeridas para la comunicación educativa. Estas competencias se ubican en dos planos. Por un lado, un “saber hacer del operador”, saber ligado con la comunicación cotidiana. Por otro lado, “un saber pensar la comunicación” que permita diagnosticar patologías de la comunicación, generar estrategias de mejoramiento y diseños de evaluación para la comunicación (sea de transposición didáctica o de proyectos provinciales). Estas competencias se hacen visibles a través de los roles. Las nuevas prácticas de comunicación que hacen a la gestión educativa exigen que los roles sean comunicacionales y que, en esa comunicación, las personas pongan en juego sus competencias personales, profesionales e interpersonales.

Los roles del gestor

Estas competencias están ligadas a lo que Henry Mintzberg llamó, en su libro clásico *La naturaleza del trabajo directivo*, roles interpersonales, roles informacionales y los roles de decisión. Según este autor, un rol es un comportamiento organizado correspondiente a un oficio o puesto determinado en una organización. El rol puede estar ligado tanto al “*status*” o prestigio social del cargo, como también a la “*función*” que cumple en la organización. La personalidad individual puede afectar la forma como se desempeña ese papel, pero no el hecho de que se desempeñe como tal; de modo que los directivos y demás personas lleven a la práctica *roles* preconcebidos, aunque los individuos pueden interpretarlos de modos distintos (Mintzberg 1983).

Hay papeles que están predeterminados social y jurídicamente; por ejemplo, en un reglamento sobre *directores de centros escolares*. Sin embargo, existe total experiencia y se reconoce que el desempeño de un rol, *incluso cuando está reglamentado*, varía notablemente de acuerdo con factores culturales específicos. La

Las nuevas prácticas de comunicación que hacen a la gestión educativa exigen que los roles sean comunicacionales y que en esa comunicación las personas pongan en juego sus competencias personales, profesionales e interpersonales.

historia de la institución, las características de la ciudad o localidad, las personalidades que fueron referencia en el período de formación de cada profesor, todos son factores *culturales* capaces de generar diferencias importantes al llevarse a la práctica.

Visto desde otro punto de vista, la propia definición del rol y su desempeño están dados por el marco cultural que tiene una organización: por las prioridades, por la visión de futuro, por la división del trabajo, por las formas de realizar la integración de la gente y por las formas de supervisar. Por eso es importante recordar aquí que más que un cambio de roles *escritos* se trata de superar la cultura burocrática escolar. El siguiente esquema muestra el conjunto de diez roles identificados empíricamente en varias investigaciones. En este módulo interesa particularmente detallar los dos primeros roles. (Los módulos 1 y 2 hicieron referencia a los roles de decisión.)

Esquema n° 6: Los “roles” de comunicación en la gestión.

Roles “interpersonales”	“Cabeza visible” “Enlace” “Líder-orientador-movilizador ”
Roles “informativos”	“Receptor-monitor” “Difusor” “Portavoz”

Adaptado de Henry Mintzberg (1983:91)

Roles interpersonales en la gestión. La identificación de ellos como básicos y fundamentales en la vida de una organización proviene de la “escuela de las relaciones humanas”, la primera crítica realizada a la burocracia como cultura y forma de trabajo (Elton Mayo, 1932).

Estos roles tratan una serie de tareas ordinarias y extraordinarias, dentro y fuera de una organización, que tienen que ver con los contactos interpersonales, con las relaciones humanas en el sentido más amplio de la palabra.

Estas actividades y tareas pueden estar referidas a cuestiones ceremoniales y protocolares en las que el gestor es el símbolo de la organización (rol de cabeza visible). La comunicación horizontal de las personas con otras fuera de la organización (de enlace), conforma todo un tipo de tareas de intercambio interno/externo, búsqueda de nuevos contactos con sectores de la sociedad con los que no existía diálogo anteriormente, de generación y recepción de propuestas, rol básico para dar una imagen innovadora, directa y visible, no protocolar de la organización. Finalmente la comunicación de metas, de negociación de plazos y criterios, de desarrollo, de innovación, la gestación y animación de equipos, todos ellos se han vuelto cruciales para una época que hace de las personas el factor principal de cualquier organización.

Roles de información. Se ocupan específicamente de la circulación de la comunicación. El rol de recepción de información es vital a los efectos de mantener un monitoreo y seguimiento de las diversas tareas realizadas a nivel de los distintos

subsistemas. Su punto básico es que el gestor debe definir cuáles son los indicadores pertinentes de calidad que le permitirán relevar información estratégica para retroalimentar la toma de decisiones, corregir o ratificar rumbos, acortar o atrasar plazos.

El rol de difusor es central en la gestión educativa ya que supone comunicar periódicamente tanto el estado actual del sistema como el horizonte hacia el cual se encamina. Permite integrar a las personas a través de conocimiento de la globalidad del sistema; les da una perspectiva amplia de la situación; les permite ir más allá de la casuística, de las circunstancias.

A su vez, es de gran relevancia el rol de portavoz. Tiene que ver con la transmisión de información que el gestor, como representante ejecutivo, realiza en ámbitos de coordinación más generales como, por ejemplo, el Consejo Federal. Pero también el gestor desempeña estos roles en la medida en que integra comisiones de educación, locales o provinciales, en las que se intenta definir políticas educativas. Encontramos aquí traducido explícitamente el carácter vinculante de la comunicación: el gestor portavoz compromete a la organización.

Los roles de comunicación: cambios y nuevos énfasis

La propuesta de Mintzberg tiene particular interés porque a partir de él se han realizado diversas investigaciones posteriores identificando tanto las similitudes como las diferencias con que los altos directivos desempeñan esos roles. Varias investigaciones han puesto de relieve la importancia que ellos tienen como comunicadores del sentido de la empresa y no solamente de datos y directivas. Por ejemplo, Laura Palomares (1994), en una investigación sobre los cambios ocurridos en Chile, mostró que el cambio más importante se produjo en materia de roles de información. La difusión de comunicaciones ocupa entre un 20 y un 50% del tiempo de los altos gerentes y presidentes de grandes organizaciones y está dedicado: "a dar información global a la gente sobre la situación de la empresa en el mercado". Es elocuente al respecto la siguiente reflexión dada por un alto gerente: "Hace diez años no era relevante informar porque la gente tenía que trabajar en función de lo que la gente técnica le ordenaba. Hemos tenido que pasar de una administración autocrática a una participativa. Y eso significa cambiar diametralmente el nivel de información. Esto significa que la gente tiene que estar bien informada, tener conocimiento de información que antes sólo la sabían los jefes" (Palomares, 1994:200).

La reunión de trabajo

La reunión de trabajo es un espacio de comunicación apto para desarrollar la transformación de viejas culturas, utilizando nuevas prácticas y roles orientados

a potenciar el trabajo en red, la colaboración, la argumentación y el compromiso para la acción coordinada.

Una reunión puede ser la expresión de distintas prácticas de comunicación: el grupo de consulta, el grupo impulsor, el encuentro general, el congreso o el gabinete asesor. Es el espacio por excelencia de comunicación directa, interactiva, de generación y recepción, donde se ponen en juego roles de cabeza visible, de difusor, de monitor-receptor, de movilizador, de decisor. En el marco de la gestión educativa, las reuniones de trabajo están entre los espacios de comunicación más importantes a recuperar y transformar. Potencialmente están en condiciones de entretejer una red de intercambios personales e institucionales que constituya un insumo fundamental para el mejoramiento permanente.

La comunicación oral es la relación básica en la reunión. Por ello se debe tener en cuenta que las habilidades comunicativas, junto con las motivaciones, son los recursos más importantes de un grupo para conseguir sus objetivos. Sin perjuicio de esta predominancia, en la reunión de trabajo resulta eficiente complementar el mensaje oral con el mensaje escrito, el verbal con el visual. La utilización de diferentes códigos de comunicación contribuye a fijar la atención, a delimitar, a potenciar la comunicación y, consecuentemente con ello, permite abrir un espacio de mayor claridad para un entendimiento y los eventuales compromisos deseados.

Las reuniones de trabajo son espacios de comunicación formales. Comprometen el espacio y el tiempo del equipo y, por lo tanto, deben ser simbolizados y demarcados con signos claros. En primer lugar, el espacio de comunicación se constituye en la medida en que hablantes y oyentes estén liberados de lo que Habermas denomina "las urgencias de la acción". Para ello los participantes de una reunión deben tener la certeza de que no serán interrumpidos, desconcentrados, etc. En segundo lugar, las reuniones exigen preparación. Al ser instancias trascendentes y de relevancia técnica y simbólica, las reuniones no pueden ser libradas al azar, sino que deben ser cuidadosamente preparadas y conducidas.

El manejo del tiempo en la comunicación es muy importante. La reunión debe tener un tiempo de comienzo y uno de finalización, conocidos de antemano. El esfuerzo de una comunicación recíproca transparente pasa también por la síntesis. La eficacia se construye también con eficiencia.

Definir para qué se reúne el equipo es el primer paso. Por lo tanto, antes de convocar a una reunión es conveniente plantearse si ella es realmente útil y si es reemplazable por otra modalidad de comunicación.

El diseño previo de una reunión incluye la convocatoria, la agenda y los roles. Diseñar una reunión es determinar los elementos básicos que condicionan el tipo de reunión a desarrollar, los estilos de convocatoria y las siguientes fases a llevar a cabo. ¿Qué objetivos y resultados se esperan de esta comunicación? En términos generales se puede esperar de una reunión: transmitir o informar, recoger información, intercambiar o deliberar, estudio o puesta al día, asegurar la vida del

equipo, red o institución, y para cada una de estas expectativas variará el estilo de reunión a realizar y sus características. Una vez definidos los objetivos, es conveniente plasmarlos en un plan de trabajo o agenda, a fin de establecer un primer nivel de concreción de los mismos e ir definiendo un orden temático y tiempos necesarios para cada ítem.

La identificación del perfil de los participantes es importante para el desarrollo de la reunión y depende de los objetivos propuestos. La consideración del número de participantes constituye un condicionante básico de la actividad a desarrollar, ya que el tamaño del grupo incidirá en el tipo de dinámica comunicativa que se dará en la reunión, en las posibilidades de expresión y participación de los asistentes, en el tipo de comunicación que será posible entablar entre ellos y con el animador y en las técnicas que será necesario utilizar para lograr los objetivos.

La identificación del perfil de los participantes es importante para el desarrollo de la reunión y depende de los objetivos propuestos.

La decisión del lugar donde realizarla, no es un elemento menor, ya que el espacio de trabajo incide en la atmósfera en que transcurrirá la reunión. El lugar debe brindar un encuadre motivador y confortable; debe estar en buenas condiciones, no ofrecer interferencias y cumplir con ciertas condiciones de accesibilidad, comodidad e intimidad. Comprende también el mobiliario a utilizar, como los asientos (posibilitando su ubicación de diferentes maneras) y la oportunidad de utilizar materiales auxiliares (pantallas, por ejemplo) y, por lo tanto, disponer de suficiente espacio en el lugar para movilizar esos elementos.

La decisión del lugar donde realizarla, no es un elemento menor, ya que el espacio de trabajo incide en la atmósfera en que transcurrirá la reunión.

La convocatoria anticipa una agenda. Cuando se envía, la notificación brinda seguridad, se despierta expectativas. Anticipar la agenda conlleva un sentido de eficacia en el logro de los objetivos propuestos. En ella se juega buena parte del éxito de la reunión y debe tenerse en cuenta que ella comienza antes del encuentro físico entre los participantes. La convocatoria debe ser suficientemente motivadora, a la vez que clara, acerca de los objetivos, el lugar, la fecha, los otros participantes y tareas a desarrollar, cumpliendo también con ciertos requisitos de brevedad. Debe realizarse con suficiente anticipación, aunque no demasiada, a fin de evitar que los participantes la olviden.

Toda reunión supone un encuadre comunicador. Al comenzar formalmente la reunión, se realiza un encuadre de la actividad, en el cual se presenta el tema básico de la reunión, se fijan los objetivos y se definen los métodos de trabajo. El encuadre supone un período de “precalentamiento” grupal, en el que se definen qué canales y medios de comunicación están legitimados, quién puede hablar con quién y cómo. Pueden utilizarse en esta instancia técnicas de presentación o animación grupal que facilitan la tarea y colaboran a la integración de los participantes: “lluvia de ideas”, “presentación por parejas”, “telaraña”, “Phillips 66”, etcétera.

El desarrollo de la reunión exige roles de líder, monitor, portavoz, cabeza visible. Esto es una responsabilidad del gestor, que debe incentivar a los participantes a expresarse, a sintetizar las ideas producidas y a ayudar al grupo a superar los bloqueos (silencios colectivos, agresiones, trayectoria en círculos, etcétera). Supone

respetar las temáticas propuestas y coordinar los esfuerzos; debe, por tanto, estar referida a lo planificado pero ser lo suficientemente flexible como para aprovechar los emergentes y las creaciones grupales. Para lograr un correcto desarrollo de la reunión, conviene asegurar el ejercicio de diferentes roles de conducción como los de coordinador, secretario y redactor. El coordinador o animador es quien tiene que facilitar la buena marcha de la reunión; debe buscar la unidad dentro de la diversidad y fomentar el consenso y la cohesión del equipo, proponiendo métodos y técnicas para el desarrollo productivo de ideas y del trabajo en común. Asegura el uso de un lenguaje común, evita el monopolio de la palabra, ayuda al grupo a progresar en su marcha, evitando las desviaciones y respetando los tiempos fijados. Para la reformulación de las intervenciones puede anotar las ideas principales a fin de ir sintetizando la producción del grupo, utilizando medios materiales auxiliares como pizarras, papelógrafos, etcétera.

El espacio de comunicación tiene un cierre formal. Este cierre debe ser claro y debe mostrar el compromiso adoptado en el encuentro. Por este motivo es importante atender la fase de finalización. Si no se da importancia a este aspecto, reuniones productivas pueden ser vividas como fracasos debido al carácter diluido de su finalización. Comprende el esfuerzo de arribar a conclusiones y elaborar una nueva agenda, a la vez que fijar próximas reuniones a fin de mantener la conciencia sobre la colaboración para el trabajo colectivo. De esta manera, la reunión seguirá existiendo más allá de la duración del encuentro físico entre sus participantes.

La conclusión de la reunión es un compromiso de acción logrado en la comunicación. Supone realizar una síntesis breve, ordenada y clara que pueda ser verificada por el grupo. Además de plasmar los productos conviene analizar el comportamiento del grupo a fin de tener en cuenta las satisfacciones e insatisfacciones que acompañan a lo producido; esto supone la realización de una evaluación con todos los integrantes. La evaluación posterior del equipo organizador puede constituir otra fase de la reunión; está referida a la valoración de la reunión en relación con el cumplimiento de objetivos y resultados logrados, así como de los procesos grupales de participación, motivación y comunicación.

Actividades

Ficha N° 1

- A. Reflexione sobre los procesos de comunicación en las organizaciones educativas.
- B. ¿Cuáles son sus características actuales más comunes en su ámbito de trabajo más cercano? Realice una enumeración de los 10 ítems que la caracterizan.
- C. ¿Qué estrategias podría desarrollar la administración provincial para mejorar la comunicación? Mencione cinco acciones tendientes a lograrlo en un plazo de veinticuatro meses.
- D. Organice un espacio de reflexión colectiva sobre esta temática con otros colegas

Ficha N° 2

- A. Lea el recuadro de Ernesto Gore incluido en este módulo sobre las *Reglas para que nadie aprenda nada* en las organizaciones.
- B. Redacte diez pautas para que toda la organización aprenda.
- C. Jerarquice las pautas creadas según su capacidad para generar una mayor textura e interacción organizacional.

Ficha N° 3

- A. Identifique las características más sobresalientes de las reuniones de trabajo en las que Ud. participa.
- B. Mencione las fortalezas y debilidades de las mismas. Organícelas por escrito en un esquema de fortalezas y debilidades.
- C. ¿Cómo podrían ser las reuniones más productivas para las personas y para la organización?
- D. Diseñe tres acciones de mediano plazo que eleven la calidad y pertinencia de aquellas.
- E. ¿Cómo evaluaría al término de ese período si las acciones emprendidas tuvieron éxito?

Bibliografía

ACEVEDO IBÁÑEZ, ALEJANDRO; LÓPEZ ALBA, FLORENCIA, **El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos**, México, LIMUSA, 1981.

BEAUMEL CHEVALIER, ALAIN, Cómo lograr una entrevista eficaz, **Revista Acción** N°16, Buenos Aires, Granica, 1990.

CEPAL-UNESCO-OREALC, **Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad**, Santiago de Chile, 1992.

DEMORY, BERNARD, Dirija sus reuniones, **Revista Acción** N°2, Buenos Aires, Granica, 1991.

FLORES, FERNANDO, **Creando organizaciones para el futuro**, Santiago de Chile, Dolmen, 1994.

HABERMAS, JURGEN, **Conciencia moral y acción comunicativa**, Barcelona, Ediciones Península, 1985.

HABERMAS, JURGEN, **Textos y contextos**, Barcelona, Ariel, 1993.

HIDALGO, CARMEN GLORIA, **Comunicación interpersonal. Programa de entrenamiento en habilidades sociales**, Santiago de Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile, 1992.

LUHMANN, NIKLAS, **Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo**, México DF, Universidad Iberoamericana & Antrophos, 1997.

MINTZBERG, HENRY, **La naturaleza del trabajo directivo, La teoría de la Política de Gestión**, España, Ariel, 1983.

OLLIVIER, BRUNO, **Comunicar para enseñar**, Buenos Aires, Edicial, 1992.

PALOMARES ESQUIVEL, LAURA, **La transformación del trabajo gerencial en once empresas chilenas**. Pontificia Universidad Católica, Instituto de Sociología, Chile, 1994.

RIBEIRO, LAIR, **La comunicación eficaz. Transforme su vida personal y profesional mejorando su capacidad de comunicación**, Barcelona, Urano, 1994.

SENGE, PETER, **La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**, Buenos Aires, Granica, 1992.

SÉRIEYX ,HERVÉ, **El big bang de las organizaciones. Cuando la empresa entra en mutación**, Barcelona, Granica, 1994.

STRAYHORN, JOSEPH Jr, **Cómo dialogar de forma constructiva**, Biblioteca Deusto de desarrollo profesional, España, Ediciones Deusto, 1992.