

Universitat Oberta de Catalunya

**La Comunicación En Los
Centros Educativos**

JOAN TEIXIDÓ I SABALLS

**Profesor Titular de Universidad
Departamento de Pedagogía de la UdG**

GIRONA, abril de 1999



Joan Teixidó i Saballs

Es profesor titular del Departamento de Pedagogía de la Universidad de Girona. Ha participado y participa en actividades de formación de las direcciones escolares, tanto en Cataluña como en el resto del estado, incidiendo de manera especial en estos aspectos: grupo humano, participación, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, gestión de reuniones, gestión de conflictos...

LA COMUNICACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Joan Teixidó i Saballs

Profesor titular de Universidad

Departamento de Pedagogía de la UdG

ÍNDICE

0. Introducción

1. Aproximación a la comunicación organizativa.

- 1.1. Comunicación, información y comportamiento organizativo.
- 1.2. Comunicación didáctica y comunicación organizativa.
- 1.3. Estudio de la comunicación organizativa en los centros educativos.
 - 1.3.1. Los centros educativos como organizaciones.
 - 1.3.2. La dimensión formal e informal de la organización.
 - 1.3.3. La cultura de la organización.
- 1.4. Algunas características de la comunicación en los centros educativos.

2. Fundamentos de la comunicación en los centros educativos.

- 2.1. Conceptualización.
- 2.2. El proceso de comunicación.
- 2.3. Elementos y funciones.
- 2.4. Las barreras de la comunicación.
- 2.5. Las redes de comunicación.
 - 2.5.1. Redes de comunicación formal.
 - 2.5.2. Redes de comunicación informal.
- 2.6. Niveles de comunicación.

3. Tipología de las comunicaciones.

- 3.1. Según el grado de participación: lateral y recíproca.
- 3.2. Según la dirección.
 - 3.2.1. Comunicación ascendente.
 - 3.2.2. Comunicación descendente.
 - 3.2.3. Comunicación horizontal.

3.3. Según la relación con el contexto: interna y externa.

3.4. Según el canal utilizado.

3.4.1. Comunicación oral.

3.4.2. Comunicación escrita.

3.4.3. Ventajas e inconvenientes de los canales orales y escritos.

3.4.4. Comunicación no verbal.

4. La mejora de la comunicación en los centros educativos.

4.1. Dimensión institucional: Plan de Comunicación.

4.1.1. Diagnóstico de las necesidades comunicativas.

4.1.2. Elaboración del Plan de comunicación.

4.2. Dimensión personal: la mejora de las habilidades comunicativas de los miembros de la organización.

5. Bibliografía

INTRODUCCIÓN.

La importancia de la comunicación en los centros educativos constituye una realidad palpable, irrefutable... que se pone de manifiesto en múltiples situaciones cotidianas: una reunión de programación de las actividades del trimestre, una entrevista con un padre para informarle de la evolución de su hijo, el establecimiento de las normas de convivencia interna, la supervisión de las tareas encomendadas a un grupo determinado, la formulación de una queja, la expresión de la discrepancia de los pareceres con relación a una actuación del equipo directivo, la participación activa en la toma de decisiones, la dinamización de una sesión de trabajo del equipo docente... Todo se basa en la relación interpersonal y, por tanto, en la comunicación.

La comunicación constituye el soporte indispensable para la realización de las funciones básicas de la organización: toma de decisiones, coordinación de las actuaciones, evaluación de los resultados... a la vez que contribuye a la satisfacción personal: profesores, educadores, directivos, estudiantes... Es el eje central, el motor que le da vida.

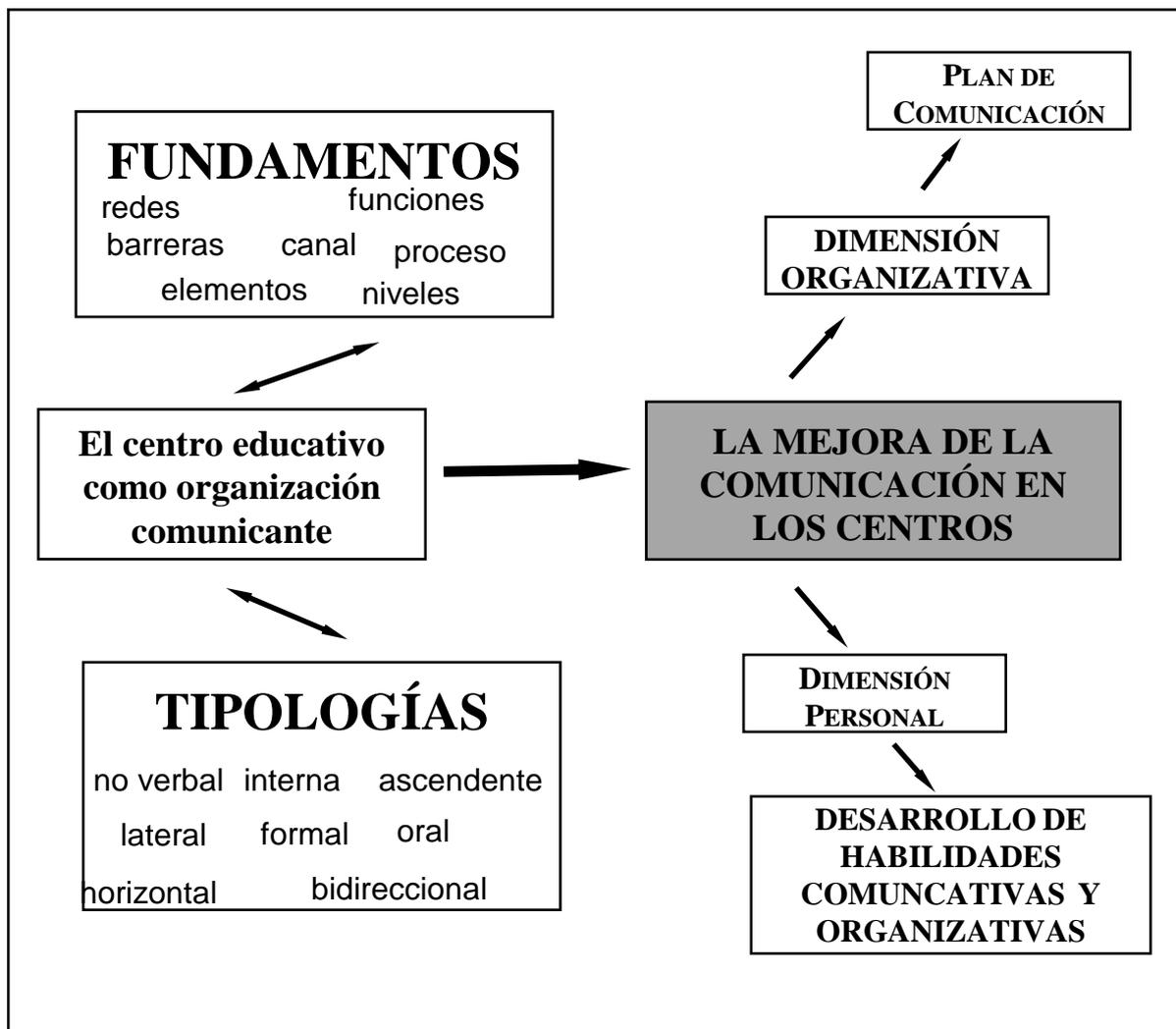
El reto fundamental que tienen que afrontar las escuelas y los institutos, teniendo en cuenta que se organizan siguiendo un modelo que se basa en la participación y la colaboración de sus miembros, es coordinar la acción de las diversas personas a fin de conseguir los objetivos educativos que le son propios y consolidarse socialmente. Sin embargo, no siempre es fácil llegar a la cooperación. Al preguntarnos de qué manera es posible sumar los esfuerzos individuales a fin de conseguir un objetivo colectivo, enseguida se hace patente la necesidad de comunicarnos con fluidez, franqueza y eficacia.

De hecho, la comunicación es inherente a la naturaleza humana (BURGONN, HUNSAKER y DAWSON, 1994); el individuo no puede escoger no comunicarse (a no ser que recurra a una opción extrema). El hecho de pasar gran parte del día en un centro educativo implica comunicarse. En primer lugar, de acuerdo con el análisis de SCOLT y POWERS (1985), para satisfacer una necesidad de bienestar psicológico; en segundo lugar, como medio para satisfacer otras necesidades y, en tercer lugar, para ayudar a los demás a satisfacer las suyas. Desde que entra a la escuela hasta que sale, son múltiples las actividades comunicativas que un maestro realiza. Más del 75% del tiempo lo dedicará a comunicarse, para lo que podrá elegir entre un amplio abanico de posibilidades y medios que tiene a su alcance. Incluso, algunas veces, podrá optar por la no comunicación como forma de comunicarse.

En resumen, el buen funcionamiento de un centro educativo tiene mucho que ver con los procesos comunicativos. Así lo reconocen los propios protagonistas cuando, al efectuar un diagnóstico intuitivo de la situación en la que se encuentra el centro en el que trabajan, manifiestan que "falta más comunicación", piden "más transparencia y efectividad en la transmisión de informaciones"; constatan "pasividad, comodidad o desinterés en el momento de implicarse en la toma de decisiones" o, simplemente, como se diría de una manera coloquial, afirman que "hay buen/mal rollo".

Si la comunicación es tan importante, deberíamos preguntarnos por qué no se le ha dedicado más atención. La respuesta, tal y como argumentaremos

más adelante, parece que hemos de buscarla en su complejidad. No obstante, el hecho de que sea algo difícil y extraordinariamente complejo no significa que no se pueda avanzar; hay múltiples posibilidades de progreso, tanto a nivel institucional como individual y de grupo. La mejora de la comunicación en los centros únicamente es posible a partir de una estrategia global de transparencia informativa que facilite la participación y la implicación de las personas en un clima de confianza mutua y de responsabilidad.



Cuadro núm. 1. Diagrama de contenidos

En las páginas siguientes, intentaremos analizar, en primer lugar, los factores que inciden en la comunicación en los centros educativos: fundamentos, proceso, redes, tipologías... Sin embargo, no es suficiente conocerlos si no se aplican en un contexto específico con la intención de mejorarlo. Desde esta perspectiva, el texto se complementa con un conjunto de ejemplos y propuestas de acción. No basta con adquirir conocimientos sobre los fenómenos comunicativos; es necesario contextualizarlos y llevarlos a nuestra realidad cotidiana. Reflexionar a partir de un ejemplo o de un caso que no es significativo para el lector no tiene mucho sentido; existe el peligro de que se convierta en un

puro ejercicio académico. La posibilidad de pensar y analizar episodios sacados de la propia experiencia profesional ha de posibilitar el progreso de los lectores, a la vez que les permitirá ver líneas y posibilidades de desarrollo y mejora institucional.

Según el autor de los módulos, y partiendo de la experiencia personal, existe el convencimiento que el trabajo de desarrollo y mejora de los centros educativos debe llevarse a cabo desde los propios centros, por parte de los docentes, llegando a consensuar líneas de acción en las que crean y se comprometan. Esto sólo es posible cuando existe un buen clima, cuando las relaciones interpersonales son cordiales, cuando la comunicación es buena. Aunque es cierto que se trate de un reto difícil de conseguir, también lo es que es posible mejorar, progresar. En un primer momento, se puede pensar que sólo se necesitan ganas y entusiasmo; con el paso del tiempo te das cuenta que también es necesario el conocimiento y la reflexión que fundamentan la acción. Participar, intervenir activamente y liderar estos procesos constituyen una aventura y un reto personal para quien los afronta, de los cuales se derivan múltiples aprendizajes vitales, de aquellos que nunca se olvidan. Te animo a sumarte a la aventura en tu centro de trabajo habitual, esperando que el contenido del texto te ayude a comprender mejor lo que pasa y la manera de mejorarlo.

1. APROXIMACIÓN A LA COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA.

La comprensión de los procesos, las rutinas y los hábitos de comunicación vigentes en los centros educativos exige que, en un primer momento, nos planteemos algunas cuestiones generales: la relación existente entre la comunicación y el comportamiento humano en las organizaciones y el propio concepto de comunicación organizativa, diferenciándolo de la comunicación didáctica. Estas precisiones nos llevarán a considerar algunos postulados básicos de los que partimos en el estudio de la comunicación en los centros educativos, lo que nos permitirá establecer algunos rasgos distintivos.

1.1. COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO.

La comunicación y el comportamiento de las personas en las organizaciones constituyen dos realidades que se encuentran estrechamente interconectadas a través de la información. La comunicación es una actividad simbólica que realizan los seres humanos para interpretar y actuar en el contexto social en el que viven. A través de la actividad comunicativa, las personas reciben datos del contexto, los procesan, los interpretan y les asignan significado, lo que les ayuda a comprender por qué pasan las cosas y, en consecuencia, a regular su actividad a raíz de los resultados de este proceso.

El comportamiento organizativo, entre otros factores, depende de la información que tienen las personas. La información da más capacidad para determinar la propia conducta y para predecir la de los otros, ya que reduce la incertidumbre sobre las alternativas que se presentan a la persona para conseguir los objetivos deseados.

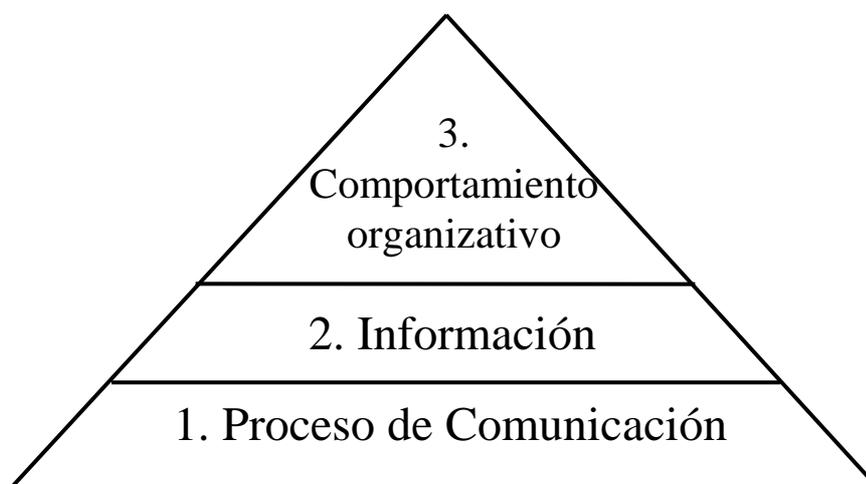
Este proceso se hace muy evidente, tal como argumentamos en TEIXIDÓ Y OTROS (1999), en la toma de decisiones sobre la conveniencia de presentar una candidatura a la dirección de un centro educativo. Después de haber considerado múltiples aspectos, como pueden ser el estado en que se encuentra el centro, el hecho de contar con un equipo directivo adecuado, el hecho que haya, o no, otros candidatos que aspiren al cargo, la propia autoimagen, la percepción de las aportaciones y repercusiones que se derivarán del cargo, la autoevaluación de las propias capacidades para el ejercicio directivo, etc., se obtiene una gran cantidad de información que da mayor seguridad para comprender la situación de relevo en la dirección por la que pasa el centro y, también, para prever qué sucederá en caso de presentar candidatura. Del resultado global de la operación, es posible que el individuo salga reforzado en la opción inicialmente considerada y, por tanto, la conducta se dirija a formar un equipo directivo, elaborar el proyecto de dirección, presentar la candidatura... O bien, es posible que decida que lo mejor es no presentarse. En este caso, no hacer nada también es una opción de conducta.

La información es el resultado del proceso de comunicación. Cuanto más claro, más detallado y más preciso sea el caudal de información que posea el individuo, mayor será la capacidad para interpretar y posicionarse ante fenómenos complejos y, en consecuencia, optar por las estrategias que

considere más adecuadas en cada caso. La información es un componente extremadamente valioso que dirige el comportamiento de las personas.

Por otra parte, la información que resulta del proceso de comunicación contribuye a la cooperación entre las diferentes unidades de la organización: departamentos, etapas, ciclos, cursos..., la actividad de las cuales presenta fuertes interrelaciones. Para conseguir que las personas que se inscriben en unidades distintas trabajen de manera conjunta, es imprescindible que haya comunicación, que las personas compartan la información relevante.

Finalmente, cuando las consecuencias que pueden derivarse de la conducta constituyen una amenaza o un riesgo, tanto para las personas como para la organización, la comunicación se convierte en un mecanismo de adaptación. Por un lado, ayuda a los docentes a responder a las exigencias que se les plantean, posibilitando su adaptación a las nuevas demandas y problemas: cambios de curso o nivel, exigencias de reciclaje, adquisición de habilidades, etc. Por otro lado, la comunicación permite a los directivos dirigir los centros desde una perspectiva global, entendiéndolos como un todo que se desarrolla en armonía, adaptándose a las condiciones, restricciones e imposiciones del tiempo y del entorno. El cambio en los centros no se debe entender como un capricho de pocos, sino como una exigencia de adaptarse a la sociedad.



Cuadro núm. 2. Relación comunicación, información y comportamiento en la organización.

En resumen, la comunicación, la información y el comportamiento de las personas en los centros educativos constituyen realidades íntimamente relacionadas.

1.2. COMUNICACIÓN DIDÁCTICA Y COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA.

El estudio de comunicación en los centros educativos toma un sentido distinto si el ámbito en el que se considera es el aula (entendida, en sentido amplio, como cualquier espacio de interrelación educativa) o bien el conjunto de

la institución, entendida como un sistema organizativo que posibilita la realización de la función social que constituye su razón de ser. En el primer caso, hablamos de comunicación didáctica; en el segundo, de comunicación organizativa.

La comunicación didáctica nace de la consideración de la educación como un acto de comunicación. Los elementos fundamentales que intervienen son cuatro: el emisor y el receptor (papeles que se asignan, de manera indistinta, a profesores y a alumnos), el mensaje (que se identifica, mayoritaria, pero no exclusivamente, con los contenidos de aprendizaje) y el contexto físico y social en el que tiene lugar. Entre los factores más actuales en el estudio de los procesos de comunicación didáctica, cabe destacar el papel del profesor como regulador de la comunicación; la incorporación de nuevas fuentes de información a la dinámica cotidiana de las aulas; el cambio en la función del profesor, que pasa de transmitir conocimientos a facilitar herramientas y destrezas para buscar información; la importancia de la selección y secuenciación de los contenidos; la utilización racional de las variables contextuales: espacio, tiempo, grupos de alumnos, método de trabajo, etc.

La comunicación organizativa, en cambio, se refiere a los intercambios que se establecen entre las diferentes personas y órganos del centro para facilitar su funcionamiento. El crecimiento de los centros ha significado un aumento de la complejidad de su gestión: la estructura organizativa se ha multiplicado; han proliferado las unidades funcionales (ciclos, niveles, departamentos, unidades de atención a la diversidad, etc.); han aparecido organismos nuevos (comisiones de disciplina, de atención a la diversidad, de prácticas en la empresa...) y, también, han aumentado los cargos de dirección y de coordinación. La red de relaciones se ha complicado (dificultad de coincidencia horaria, diversidad de intereses, ineficacia del funcionamiento asambleario del claustro, baja consolidación del modelo participativo, etc.), lo cual otorga una importancia aún mayor a la comunicación entre las diferentes personas y unidades, entendida como el elemento básico que permite su integración en la dinámica institucional.

La creciente presión social a las instituciones educativas para que afronten procesos de desarrollo y mejora organizativa desde su interior, partiendo del diálogo y de la construcción de un proyecto colectivo por parte de sus miembros, demanda que la comunicación sea un elemento de cohesión y no de fractura. El correcto funcionamiento organizativo exige la delimitación de un conjunto de estructuras y procesos que faciliten la transmisión ágil y dinámica de información.

En síntesis, la comunicación didáctica y la organizativa tienen en común el propósito de poner en contacto a dos o más personas para que intercambien ideas, pensamientos, sentimientos... y, también, que se llevan a cabo en centros educativos. El principal rasgo distintivo reside en su intención: la primera pretende facilitar el aprendizaje de los alumnos; la segunda, posibilitar el funcionamiento y la mejora de la organización.

1.3. ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.

A pesar de la importancia de la comunicación organizativa¹ en los centros educativos, su estudio se halla en un estadio de desarrollo muy primitivo. La razón de esta situación debe buscarse en la complejidad que supone el avance del conocimiento en lo que se ha denominado parte blanda de las organizaciones, es decir, en una serie de aspectos que se escapan a los enfoques positivistas, que tienen que ser estudiados partiendo de la subjetividad de los individuos.

Antes de introducirnos en el estudio de los rasgos que caracterizan la comunicación en los centros educativos, nos parece indispensable hacer una radiografía de un centro educativo, o sea, considerar los principales componentes que marcan su funcionamiento cotidiano.

1.3.1. LOS CENTROS EDUCATIVOS COMO ORGANIZACIONES.

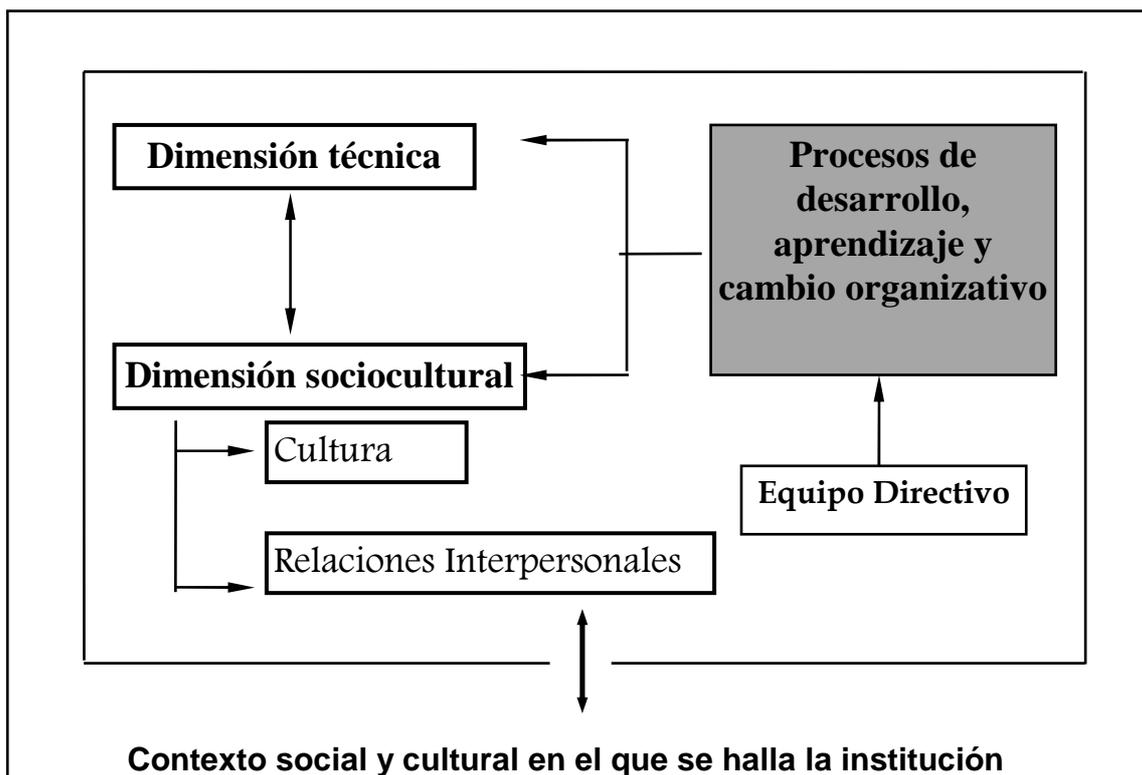
Te propongo que fijes tu atención por unos instantes en una institución educativa que conozcas: una escuela, una escuela-taller, un aula de naturaleza, un centro residencial, etc. donde haya un grupo de personas que proporcione un servicio a los ciudadanos. Hazlo con la intención de descubrir ¿qué pasa en su interior?, ¿qué se esconde detrás de las relaciones formales?.

Han sido varios los modelos que se han propuesto caracterizar las organizaciones (SABIRON, 1999); uno de los que ha tenido más éxito ha sido el sistémico y, últimamente, el ecológico. Basándome en estas aportaciones, te propongo que consideres el centro educativo como un ser vivo, sujeto a procesos de evolución y mejora, pero también de involución y retroceso, según cual sea su relación con el entorno.

En el funcionamiento cotidiano de un centro podemos distinguir dos grandes dimensiones: la técnica y la sociocultural, que se encuentran estrechamente interconectadas.

La **dimensión técnica** es aquella que prevé y formaliza el comportamiento de las diferentes personas que forman la organización según las funciones que ejercen, determina los recursos necesarios para la realización de las distintas funciones, se anticipa y planifica los procesos, controla que la ejecución se ajuste a lo planificado, etc. Tiene en cuenta los propósitos (los objetivos fundacionales); la posición de cada miembro en el organigrama; la división del trabajo y el reparto de las diversas tareas (perfiles profesionales); los métodos, procedimientos y técnicas de trabajo (lenguaje técnico); los sistemas de intercambio de información; las relaciones con otras instituciones, etc.

¹ A partir de ahora, hablaremos simplemente de comunicación y se entenderá que nos referimos a la comunicación organizativa.



Cuadro núm. 3. Esquema básico de análisis de una organización educativa.

La **dimensión relacional o sociocultural** radica en el conjunto de miembros de la organización, que poseen un potencial de energía que hace que la dimensión técnica avance de manera funcional, que se pare, que se ralentice, etc. Los aspectos básicos de esta dimensión son la cultura y las relaciones interpersonales.

La *cultura de la organización* se refiere a los valores, creencias, normas de conducta... de las personas y de los grupos en el seno de la organización. Las normas son una manifestación explícita de los valores y creencias subyacentes; definen la manera de comportarse ante situaciones específicas, lo cual influye tanto en el comportamiento individual como en el colectivo.

Las *relaciones interpersonales* que se desarrollan en el seno de la organización configuran una estructura paralela a la formal, donde tienen un papel relevante las redes de comunicación y el estilo y la competencia comunicativa de los diferentes miembros. La estructura de relaciones interpersonales constituye un indicador del grado de cohesión del grupo, de las influencias, de los núcleos de poder, etc. (Cf.2.5.2.)

Al considerar las relaciones interpersonales existentes entre los miembros de un equipo hay que tener en cuenta los contactos que derivan directamente de la tarea que se realiza y, también, las comunicaciones y vínculos informales, que se sitúan en la esfera de lo personal.

La posibilidad de distinguir estas dos dimensiones en las organizaciones es, más teórica que real. Entre la dimensión técnica y la relacional se establecen vínculos muy estrechos y dependencias mutuas que han llevado a hablar de la organización como un **sistema sociotécnico**.

Los patrones de comportamiento que resultan de la interrelación entre la dimensión técnica y la dimensión sociocultural tienen lugar en un escenario temporal e institucional que los condiciona: el **entorno interno**. Aquello que dicen, hacen o piensan los miembros de una organización, se circunscribe al contexto en el que tiene lugar: le afecta el comportamiento de los demás, el espacio ambiental, las relaciones informales, la historia institucional..., aspectos que son idiosincrásicos e irrepetibles. Cuando un profesor cambia de destino debe afrontar un proceso de resocialización respecto a las rutinas y a la forma de trabajar del nuevo centro; no puede trasladar, de manera mimética, los patrones y aprendizajes sociales realizados en los centros anteriores; debe adecuarlos a la nueva realidad, en un proceso de ensayo y error en el que tendrá que obtener información relevante que le permita interpretar cuáles son los rasgos relacionales singulares del centro que lo acoge.

Las dimensiones técnica y sociocultural de las organizaciones no permanecen inmutables para siempre; al contrario, las organizaciones son organismos vivos que experimentan procesos de aprendizaje y mejora, que pueden ser gestionados y dirigidos, o pueden ser el fruto de circunstancias fortuitas (TEIXIDÓ, 1999). Estos procesos de desarrollo suponen la introducción de cambios, que son percibidos de manera distinta por los encargados de llevarlos a cabo: a veces se afrontan con entusiasmo, viéndolos como una oportunidad para el progreso personal y colectivo; otras veces, en cambio, son percibidos como una amenaza, como algo no deseado; entonces surgen las resistencias al cambio (ARGYRIS, 1993), la indiferencia, etc.

Una organización educativa constituye un sistema abierto que mantiene intercambios constantes con el entorno en el que se sitúa, teniendo en cuenta las características geográficas, sociales, históricas e institucionales que lo definen.

Finalmente, y para resumir, debemos tener en cuenta que, en la forma como se construyen las interrelaciones entre las dimensiones técnica y relacional, como se afrontan los problemas y conflictos, como se conciben los procesos de aprendizaje y cambio, como se establecen las rutinas de relación con el entorno..., las personas que asumen los cargos directivos, como máximos responsables institucionales, tienen un papel de especial relevancia. Los directivos intervienen, en mayor o menor grado, en todas las dimensiones de la vida de la organización.

A raíz de esta constatación, a lo largo del texto, al extraer algunas implicaciones prácticas de los diversos aspectos que se irán exponiendo, pondremos una atención especial en señalar de qué manera afectan los directivos, ya que el comportamiento directivo implica el dominio de un conjunto de competencias para la comunicación interpersonal que facilitan la dinamización y el liderazgo de procesos de innovación. Asimismo, la función directiva es una parte inseparable de la organización y, como tal, también se encuentra sometida a un flujo constante de aprendizajes que, conduce a la profesionalización. Desde esta perspectiva, el progreso y desarrollo de la organización exige un progreso y desarrollo paralelo de sus directivos.

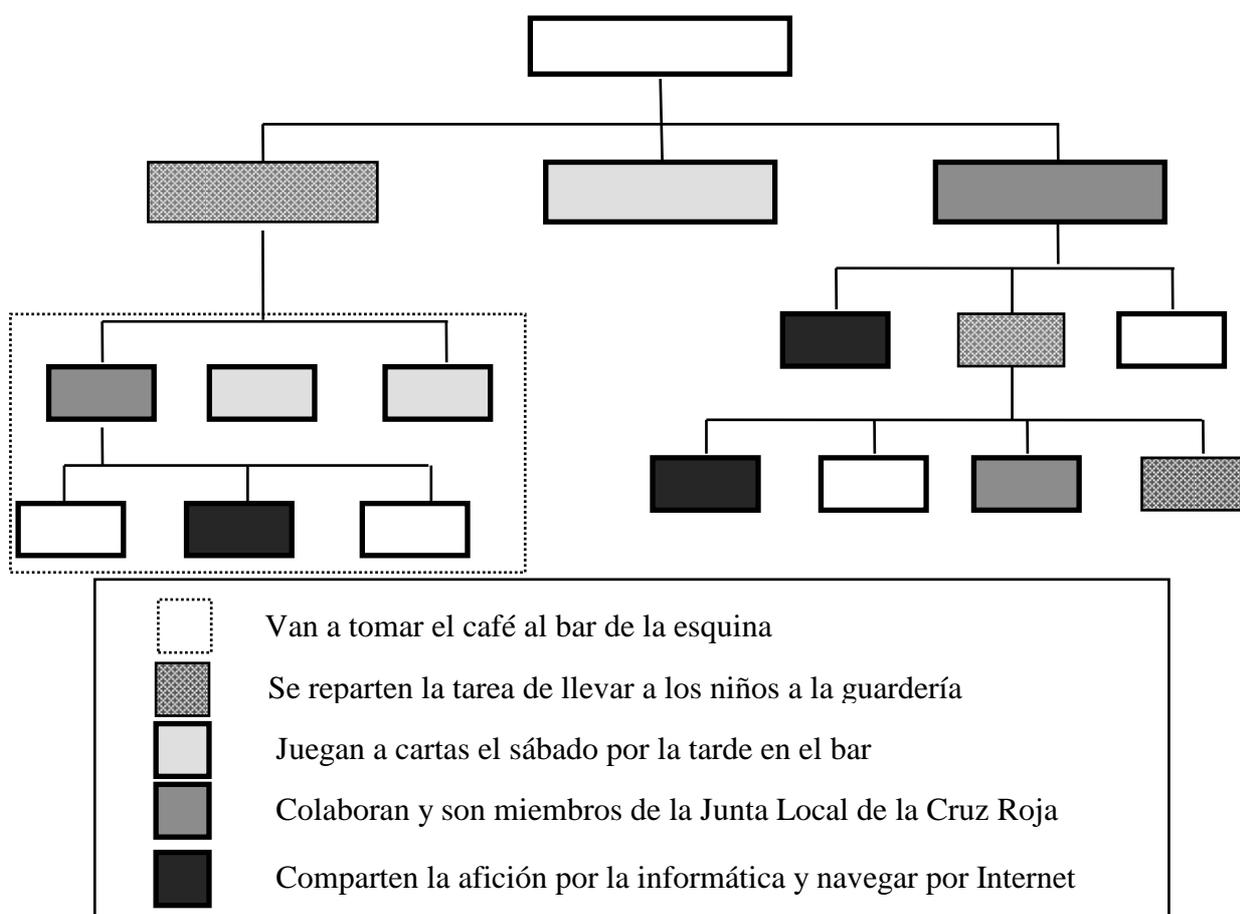
1.3.2. LA DIMENSIÓN FORMAL E INFORMAL DE LA ORGANIZACIÓN.

En los centros educativos es relativamente fácil darse cuenta de que existe una doble organización; una de ellas, ha sido creada a propósito; la otra, ha surgido de forma espontánea. Nos referimos a ellas con los términos estructura formal y estructura informal.

La *estructura formal* ha sido creada deliberadamente con la intención que contribuya a alcanzar los objetivos y los principios fundacionales de la escuela. Se suele representar de manera gráfica a través de un organigrama. Las relaciones entre los distintos nódulos reflejan las líneas de interacción entre las personas que ejercen las diversas funciones (jefe de estudios, coordinador de ciclo, profesor de ayuda...) derivadas de la necesidad de dividir y coordinar el trabajo que realizan.

La *estructura informal* surge espontáneamente de los sentimientos y de las actitudes de las personas como consecuencia de los contactos sociales o de otras actividades no derivadas directamente de su trabajo en la organización.

En el cuadro núm. 4 se representa la estructura formal imaginaria de una institución, con una disposición tradicional de tipo piramidal. Utilizando recuadros con diversas tonalidades hemos representado una parte de la estructura informal, señalando la existencia de diferentes grupos, formados a partir de afinidades o coincidencias entre sus miembros.



Cuadro núm. 4. Superposición de las estructuras formales e informales de una organización educativa.

Los grupos informales ejercen una influencia evidente en el funcionamiento organizativo: en los resultados del trabajo que se lleva a cabo, en la consolidación del clima de centro, en la sensación de satisfacción de las personas... La existencia de grupos informales tiene efectos positivos en el conjunto de la organización ya que:

a) Aporta recursos adicionales en la comunicación entre los miembros que, en casos de insuficiencia o de falta de agilidad de los canales formales, cumplen una función complementaria.

b) Canaliza y almacena un conjunto de informaciones de índole social: estados de ánimo, relaciones interpersonales, afinidades y animadversiones, grado de moral del colectivo... que la estructura formal no registra.

c) Ofrece satisfacciones y compensaciones de tipo social a los miembros de la organización: felicitaciones por los éxitos o muestras de apoyo en momentos difíciles; reconocimiento por la tarea realizada, celebraciones colectivas...

d) Ejerce un notable control social sobre las personas que forman parte de él, de manera que se favorece la consolidación de una determinada cultura de grupo: condiciones de acceso, ubicación en el espacio, sentido de pertenencia, fidelidad, actitud ante otros colectivos, posicionamiento en la toma de decisiones institucional (elección de representantes al Consejo Escolar, adhesiones o rechazos a una convocatoria de huelga, etc.).

La combinación de la dimensión formal y la dimensión informal de la organización da lugar al clima escolar. Para conocer a fondo una organización, debemos llevar a cabo un ejercicio de integración, complementación y contraste de las informaciones que nos llegan por diversas vías. Para conocer a una persona no basta con conocer sus características antropométricas: altura, peso, complexión... sino que tenemos que acceder a sus rasgos de personalidad: motivaciones, actitudes, necesidades, manera de afrontar situaciones críticas... Con los centros escolares sucede algo parecido; no es suficiente con conocer los datos estructurales: número de alumnos y de profesores, instalaciones, calendario, procedimientos previstos para realizar diversos procesos..., además, se tienen que añadir los resultados de la dinámica cotidiana, los hábitos que se han ido consolidando con el tiempo, las peculiaridades de sus miembros, etc.

1.3.3. LA CULTURA DE LA COMUNICACIÓN.

Todas las organizaciones educativas tienen unas características peculiares, relativamente estables, que dan lugar a una cultura propia. Cuando llegas a un centro y te espetan: "Aquí hacemos las cosas así", en definitiva, quieren decir, éstos son los rasgos característicos de nuestra cultura. Puede definirse como el conjunto de creencias y principios básicos que diferencian un centro de otro, que son asumidos y compartidos por sus miembros independientemente que estén escritos en el proyecto de centro.

La cultura del centro es, en definitiva una expresión de la personalidad de la organización. En su configuración tienen gran importancia sus orígenes, su historia, las aportaciones de personas relevantes, etc. Constituye un aspecto fundamental de la vida de las organizaciones que determina aspectos tan relevantes como la manera de comportarse y relacionarse de sus miembros; la forma de comunicarse: frases y expresiones que adquieren un sentido propio...; la disposición del ambiente laboral: aspecto del entorno de trabajo, conservación, vestuario, orden, limpieza, etc.

De acuerdo con Robbins (1987), podemos establecer 7 elementos básicos que configuran la cultura de una organización.

Autonomía	Grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa que tienen los miembros de la organización
Estructura	Medida en la que las reglas y la supervisión se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los miembros de la organización
Soporte	Punto de ayuda y de ánimo, que los directivos dan a sus miembros
Identidad	Nivel de identificación de las personas con el conjunto del centro
Compensación por el trabajo realizado	Grado con el que la asignación de compensaciones por el trabajo realizado se lleve a cabo según criterios equitativos, de acuerdo con el trabajo realizado por cada uno.
Tolerancia al conflicto	Predisposición a mostrarse abierto ante las diferencias de opinión y grado de tolerancia con el que se soportan los conflictos entre compañeros
Tolerancia al riesgo	Medida con que se estimula a los miembros a ser imaginativos e innovadores, a asumir riesgos en la realización del trabajo

Cuadro núm. 5 Elementos que configuran la cultura institucional (Robbins, 1987).

1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.

La comunicación organizativa presenta unas propiedades específicas diferentes según que el contexto en el que se da sea una empresa, un sindicato, un partido político, una asociación de vecinos o un centro educativo.

Un análisis de las principales características de los intercambios comunicativos fue realizado por Álvarez y Zabalza (1989), quienes señalan cinco rasgos distintivos.

1.- Elevado número de destinatarios.

El conjunto de personas que resultan afectadas por la actividad que se llevan a cabo en los centros es muy numeroso: docentes, familias, estudiantes, personal no docente y, de una manera genérica, toda la colectividad que tiene relación con el centro. Los destinatarios potenciales de la comunicación que se genera son múltiples y diversos.

Más allá del número elevado de destinatarios potenciales es preciso tener en cuenta su heterogeneidad en lo que se refiere a sus demandas, expectativas, necesidades, disposición a la colaboración..., a raíz de las cuales es posible prever posicionamientos y comportamientos diversos ante un mismo mensaje. Un ejemplo de esta situación se evidencia cada vez que se plantea la posibilidad de hacer jornada intensiva en los centros de infantil y primaria; en la diferente valoración de las actividades extraacadémicas: jornadas culturales, semana blanca, etc.

2.- Uso combinado de diversos tipos de canales.

En el momento de difundir una determinada información, los miembros de la organización han de considerar la existencia de diferentes posibilidades: comunicación personal, reunión de grupos, nota escrita... Cada una ellas presenta algunas ventajas y, también, algunos inconvenientes.

No existen unos criterios unívocos que aconsejen el uso de un determinado canal en detrimento de otro. Obviamente, hay un conjunto de factores contextuales (tamaño del centro, horarios, una única sede o bien emplazamientos, etc.) y también consuetudinarios (hábitos consolidados, historia institucional,...) que lo condicionan. Pero, parece fundamental combinar el uso de diferentes canales y escoger el más adecuado para la transmisión efectiva y fidedigna de cada mensaje.

3.- Atención a dos dimensiones básicas: la productiva y la socioafectiva.

La dimensión productiva se centre en el cumplimiento de los objetivos de la organización y, en consecuencia, en la realización de las actividades educativas necesarias para garantizarlo. Da lugar a una comunicación de tipo técnico: documentos de planificación institucional, diseño curricular, programaciones de aula, criterios de evaluación, acciones de coordinación, diseño de actividades de formación, etc.

La dimensión socioafectiva tiene en cuenta las necesidades de los individuos y de los grupos: de integración de sus miembros, de desarrollo personal, de seguridad, de satisfacción en el trabajo, etc.

En la práctica, no es posible hacer una separación nítida entre estas dos dimensiones porque se presentan interrelacionadas. La comunicación difícilmente se dirige a una única dimensión. Cuando se informa o se debate un

determinado asunto que tiene que ver con la dimensión productiva (la planificación de las sesiones de evaluación, el nombramiento de un coordinador de ciclo, el establecimiento de criterios metodológicos para la enseñanza de las ciencias sociales...), al mismo tiempo hay un conjunto de circunstancias personales que se ponen en juego².

4.- Desarrollo en el marco de una estructura jerárquica.

El hecho de que las organizaciones educativas tengan una historia dilatada en el tiempo (unas más que otras) y, por tanto, hayan llegado a una notable consolidación social hace que se hayan dotado de una estructura orgánica para optimizar su funcionamiento que condiciona el proceso de comunicación, tal como se ha puesto de manifiesto en el apartado 1.3.2.

De hecho, en cualquier organización o grupo social (una familia, un equipo de fútbol, un grupo de amigos...), los patrones de relación entre las personas hacen que se establezca una determinada estructura, bien explícita o bien implícita, que condiciona los papeles que ejercen los diferentes miembros. Un factor diferencial de una importancia crucial reside del grado de formalización de la estructura: muy elevado en los centros que cuentan con una notable historia y una fuerte tradición normativa: una escuela, un instituto... y, en cambio, menos presente en otras tipologías de centros de aparición más reciente, que se encuentran en proceso de consolidación: una escuela-taller, un centro residencial, un centro de terapia ocupacional para personas con discapacidad física o psíquica, un aula de la naturaleza...

5.- Tipos de líneas de transmisión: horizontal y vertical.

La transmisión horizontal es la más frecuente. Tiene lugar cuando se establece una comunicación entre iguales. Tiene una importancia crucial en los procesos de integración y adaptación al medio. Cuando alguien se siente inseguro, busca ayuda en los compañeros para despejar sus incertezas (Cf. 3.2.).

La transmisión vertical, en cambio, se da entre los directivos y los miembros de la base o viceversa. Es menos frecuente que la anterior dado que también son más reducidas las ocasiones en las que debe ponerse en marcha.

La consideración de las relaciones jerárquicas en el seno de la organización, nos permite advertir, una vez más, la importancia que tienen los directivos en la creación de un buen clima de comunicación y, a la vez, en la delimitación de un sistema de comunicación que sea efectivo.

² Así lo ponen de manifiesto, por ejemplo, los directivos, cuando se les pide que expliquen qué criterios utilizarán en la formación del equipo directivo. Por un lado, ponen de manifiesto que eligen personas que consideran preparadas y eficaces para la realización del trabajo (dimensión productiva), pero también tienen cuenta otros criterios como que sean "personas que mantienen buenas relaciones con alumnos y profesores", "personas que representan las diversas sensibilidades o líneas de peso del claustro", "personas con capacidad de adaptación", "personas bien vistas", tras las cuales se entrevé un criterio relacional.

2. FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.

Los centros educativos no son células aisladas, sino que tienen que mantener un diálogo permanente con el contexto a fin de conocer las necesidades y decidir la manera más adecuada de darles respuesta. Esta concepción del centro educativo como una entidad integrada y conectada con el medio implica la creación de estructuras y escenarios que faciliten la comunicación y las relaciones, tanto internas como externas. La atención que cada centro otorga a esta dimensión constituye un indicador de vitalidad institucional.

Antes de delimitar una estrategia de comunicación global para la institución, es necesario considerar los fundamentos de la actividad comunicativa: proceso, elementos, funciones, barreras, etc. Este es el objetivo del capítulo; haremos un repaso de algunos conceptos que, muy posiblemente, te serán familiares.

Numerosos problemas de los centros educativos tienen su origen en una comunicación deficiente. A la hora de ponerle remedio, se puede optar por ir apagando fuegos o bien por abordar la cuestión desde una perspectiva global, estableciendo una estrategia de mejora basada en fundamentos sólidos. En este último supuesto, antes de actuar, es preciso dedicar un tiempo a conocer y a reflexionar. Para ello pueden ser de ayuda algunos de los aspectos que se tratan a continuación.

2.1. CONCEPTO.

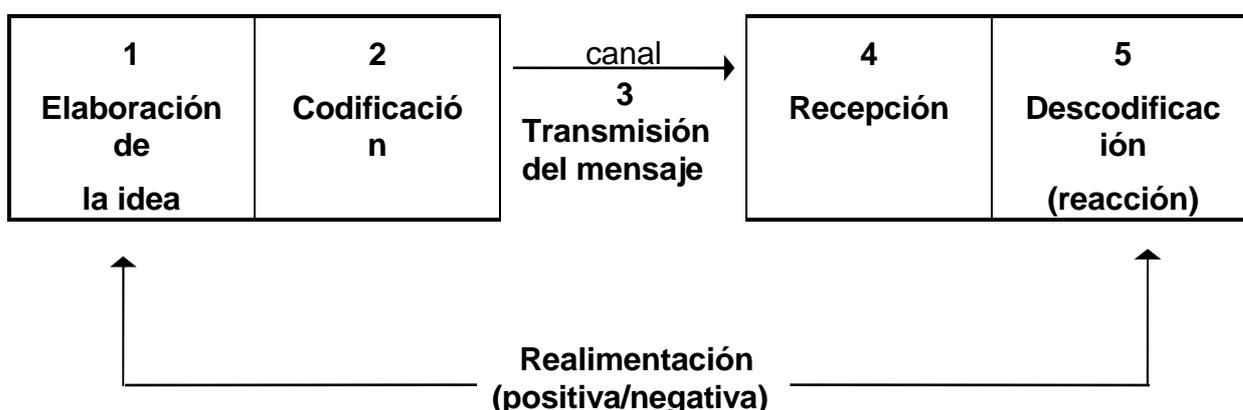
Comunicación es todo aquello que permite la transmisión y el intercambio de ideas, conocimientos, informaciones, pensamientos, sentimientos,... entre dos o más personas, por diferentes medios, con la finalidad de entenderse para que sea posible el intercambio de significados. La idea básica que subyace, por tanto, es la de contacto o relación.

El concepto de comunicación ha evolucionado con el tiempo. En los primeros momentos se concebía como un proceso lineal en el que el emisor enviaba un mensaje al receptor. Ahora, en cambio, lo entendemos como una relación interactiva y dinámica que no consiste únicamente en la transferencia de información sino en la comprensión entre las personas que intervienen. Se trata, por tanto, de un proceso psicológico global que integra comportamientos diferentes.

La comunicación es algo consubstancial a la vida de las organizaciones y; por lo cual, constituye un elemento fundamental a tener en cuenta en los procesos de mejora. Inversamente, si no le otorgamos la atención que merece, puede ser una fuente de problemas y disfunciones.

2.2. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

El proceso de comunicación constituye una realidad suficientemente conocida. En él se pueden distinguir las seis etapas que se representan en el cuadro núm. 6, que supera el esquema lineal clásico de la transmisión telegráfica o radiofónica para convertirse en un proceso cíclico, que hace hincapié en la realimentación y en las relaciones sociales inherentes a cualquier intercambio comunicativo.



Cuadro núm. 6. Proceso de comunicación.

El proceso comienza con la elaboración de la idea que el emisor desea transmitir. El emisor tiene que elegir un código y un canal adecuados a las características del receptor. A continuación, se procede a la codificación utilizando signos (palabras, gráficos, etc.) que puedan ser comprendidos por el receptor. En este proceso, la organización del mensaje debe tener en cuenta el canal seleccionado (estructuramos de diferente manera un mensaje cuando lo hacemos por escrito o de palabra; en el segundo caso, también hay diferencias cuando se trata de una conversación privada o pública). Una vez elaborado el mensaje, se procede a la transmisión a través del canal que pone en contacto al emisor con el receptor. Es preciso elegir el canal adecuado para minimizar las deformaciones y distorsiones.

Al producirse la recepción del mensaje se produce un cambio de protagonismo en el acto comunicativo. Ahora todo queda en manos del receptor, quien procede a descodificar el mensaje, es decir, a traducir y transformar el conjunto de señales percibidas, ante las cuales reaccionará de una determinada manera: con indiferencia, con reserva, con interés... Finalmente, el último paso en el proceso comunicativo es la *realimentación*, que permite un reajuste del mensaje a las condiciones físicas, anímicas, intelectuales, etc. del receptor, al mismo tiempo que posibilita la regulación del proceso: establecimiento de normas de comunicación, turnos de palabra, *timing*, etc.

La comunicación no se ha completado hasta que se haya cerrado todo el ciclo, es decir, hasta que el receptor ha comprendido el mensaje transmitido. El emisor sólo puede saber que los otros le han escuchado, pero eso no significa que lo hayan comprendido. Son los receptores quienes deciden pasar a la acción: haciendo lo que se ha indicado, pidiendo explicaciones, cuestionando una decisión, etc. En los centros educativos esta matización tiene una importancia fundamental; los directivos a menudo dan instrucciones o indicaciones que afectan a la conducta de los demás, olvidando que no es suficiente con verbalizar una información, una orden, etc. para garantizar su cumplimiento. Esto puede observarse al hacer un análisis crítico de los acuerdos o de los aspectos tratados en los claustros, las reuniones de evaluación, etc. Se toman muchos acuerdos, que son recogidos formalmente en un acta, sin embargo no se hace el seguimiento de cómo se llevan a cabo. Desde una perspectiva superficial, puede parecer que el problema reside en el control del grado de seguimiento de los acuerdos; en un análisis más profundo, sin embargo, advertimos que existe un problema de comunicación, dado que no hay un verdadero interés en construir una comunicación completa.

2.3. ELEMENTOS Y FUNCIONES.

Desde una perspectiva clásica, los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son seis: el emisor, el receptor, el mensaje, el código, el canal y el contexto, cuya consideración nos permite completar el cuadro núm. 6. Cada uno de estos elementos presenta funciones que le son propias.

El *emisor* es el elemento que pone en marcha el proceso, generando o enviando un mensaje. Puede ser una persona, un departamento, el representante de un colectivo, etc. El papel institucional que ejerce el emisor (director, secretario, tutor...) tiene una notable incidencia en la construcción del mensaje: se dicen las cosas de una forma distinta cuando se es director que cuando se es profesor.

La función propia del emisor es la *expresiva*; se utiliza para la transmisión de impresiones, deseos, estados de ánimo... En la comunicación verbal, la más frecuente en los centros educativos, los elementos que envuelven el mensaje (interjecciones, tono de voz, actitud, expresión de la cara, gestos...) adquieren una gran importancia: el tono de voz o la actitud beligerante con la que se efectúa una queja a menudo produce más impacto que las razones expuestas. Ante esta constatación, el emisor procura para que haya coherencia entre la comunicación verbal y la comunicación gestual.

El *mensaje* es lo que se transmite. La función asociada al mensaje es la *poética*, intenta poner la atención sobre el propio mensaje. Esta función no acostumbra a tener un papel demasiado relevante en la organización; no obstante, encontramos algunos ejemplos en la forma como son presentados los objetivos institucionales en el PEC, en la formulación de algunas normas de centro... Además del mensaje que se pretende transmitir, se dedica una atención especial a la manera como se expresan.

El *receptor* es quien recibe el mensaje. Hablamos de función *conativa* cuando a través del mensaje pretendemos llamar la atención del receptor e influir en su comportamiento. Son muchos los ejemplos de esta función en los centros

educativos. Cuando se analizan, deben tenerse en cuenta los significados y valores adicionales asociados. El anuncio del final de una sesión de clase constituye un claro mensaje de función conativa. Existen distintas formas de expresarlo: la imagen clásica del bedel que llama a la puerta con un mensaje lacónico y repetitivo: "Es la hora, señor Xxx"; una sirena ensordecedora; la emisión de música clásica por megafonía... El mensaje es idéntico; la forma de exteriorizarlo aporta valores añadidos que contribuyen a la construcción de un determinado clima de centro.

El *código* viene determinado por los elementos escritos, orales o gestuales que son comprensibles por las personas que participan en el proceso. Para que exista comunicación es imprescindible que haya un acuerdo entre los usuarios, implícito o explícito, respecto al código utilizado. La función *metalingüística* hace referencia al código: el significado de una palabra, la interpretación de un gesto, la incorporación de vocablos con un sentido propio, etc.

El *canal* es el medio a través del cual se produce la comunicación, el soporte físico del mensaje. Se ejerce la función *fática* cuando la comunicación está destinada a verificar el canal: "*¿Estás atento al tema?*", cuando se intentan garantizar las condiciones mínimas para que haya comunicación: "*Silencio, por favor; esperen a que llegue su turno para intervenir...*"

El *contexto* tiene en cuenta las condiciones en las que se desarrolla la comunicación: el espacio físico, el tiempo, las circunstancias socioculturales... Emisor y receptor deben compartir un mismo contexto para que haya una buena comprensión; cuando eso no es posible, es más probable que aparezcan barreras, errores, malentendidos... El contexto es una fuente de información complementaria. La *función referencial* del lenguaje se centra en el contexto: especificando el referente, avanzando las diversas interpretaciones de un mensaje en función de donde se da, etc. A modo de ejemplo: una frase como "El currículum de primaria es una herramienta imprescindible", no tendrá el mismo significado en el discurso académico de un profesor de universidad, en la sesión de trabajo de un grupo de maestros que está elaborando el proyecto curricular, o en una sesión de estudio de unos alumnos de magisterio.

En resumen, los seis elementos que intervienen en el acto comunicativo dan lugar a seis funciones básicas, que se encuentran interconectadas.

2.4. LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

En el estudio de la comunicación en las organizaciones es importante dedicar atención a considerar el grado de *fidelidad*; la comunicación perfecta es aquella que transmite con total precisión una idea de una mente a otra. Desgraciadamente, la comunicación a menudo es imperfecta; la idea del emisor no, se reproduce con suficiente perfección en la mente del receptor.

Durante el proceso de descodificación que lleva a cabo el receptor, es posible que se produzcan interferencias que dificulten o impidan la comprensión del mensaje en los mismos términos en los que había sido generado y codificado. Las *barreras* que afectan al mensaje pueden bloquear la

comunicación, filtrar parte de su significado o inducir a errores... Se pueden agrupar en tres grandes grupos: físicas, semánticas y personales.

Las *barreras físicas* se deben a interferencias ambientales: un ruido inoportuno, el susurro de algunas personas, la acústica de la sala, usar una determinada versión de un navegador de Internet, etc. Habitualmente, son las que comportan menos problemas; una vez detectadas, pueden ser eliminadas con facilidad, siempre que exista la posibilidad técnica de hacerlo y que los participantes tengan interés en ello.

Las *barreras semánticas* aparecen cuando se hace una interpretación errónea de los signos lingüísticos: cuando nos equivocamos en la elección de una palabra, cuando damos a una palabra un significado que no le corresponde, cuando no encontramos la palabra adecuada para expresar una idea, una sensación... En la medida que el emisor tiene la habilidad de situarse en el papel del receptor y codifica los símbolos teniendo en cuenta la manera cómo éste los descodificará, puede minimizarse el efecto de estas barreras.

En los procesos de comunicación interpersonal debemos estar atentos a detectar la aparición de estas barreras. El emisor debe poner atención en el receptor para conocer su nivel de comprensión a través de los signos externos (gestos, expresiones faciales...), de su manera de comportarse, etc. El principal recurso del receptor reside en la posibilidad realimentarse, es decir, de pedir aclaraciones adicionales, de exponer qué aspectos ha entendido y cuáles no le quedan claros, etc.

Finalmente, las *barreras personales* son las más complejas de reconocer y las más difíciles de superar. Derivan de las emociones y los sentimientos, de los rasgos de personalidad de las personas, de los déficits comunicativos: no saber escuchar... El acto de comunicación entre dos personas no es neutro; está influenciado por el conocimiento interpersonal, la confianza mutua, los precedentes de experiencias anteriores, las primeras impresiones, etc. Cuando se parte de una situación de animadversión o antagonismo entre las partes, es difícil la comunicación porque falta predisposición para construir un discurso compartido. Las acciones que deben emprenderse para minimizar el efecto distorsionador de estas barreras deben procurar el acercamiento entre las personas.

En el funcionamiento cotidiano de los centros educativos es frecuente detectar situaciones de falta de comunicación o de comunicación deficiente entre personas, grupos, órganos de gobierno..., en cuyo origen hay factores personales, que a menudo se asocian a diferentes niveles jerárquicos, al ejercicio de determinados roles... Las personas actúan como poderosos filtros de la interpretación de la realidad. No es sorprendente, por tanto, constatar la existencia de varios posicionamientos de los profesores de un instituto en torno a la naturaleza de su trabajo según cual sea su historia en el centro, su procedencia, la etapa educativa donde imparten docencia, el hecho de que sean o no tutores de un grupo de alumnos, etc. Se trata de diferentes maneras de interpretar una misma realidad que dificultan la construcción de una comunicación efectiva.

2.5. LAS REDES DE COMUNICACIÓN.

La identificación de los canales por los que circula la información permite delimitar la existencia de *redes de comunicación* que reflejan el itinerario y las direcciones de la comunicación.

En un centro educativo encontramos redes formales e informales; el grado de correspondencia entre ambos tipos constituye un indicador de la adecuación entre la estructura y los canales formales de comunicación. La existencia de diferencias notables refleja deficiencias en los canales formales.

2.5.1. REDES DE COMUNICACIÓN FORMAL.

Las redes formales de comunicación son establecidas intencionadamente por la organización con la intención de hacer llegar la información necesaria, en el momento preciso, a la persona adecuada. Responden a una estructura jerárquica y tienen en cuenta el papel que ejercen los individuos en el seno de la organización.

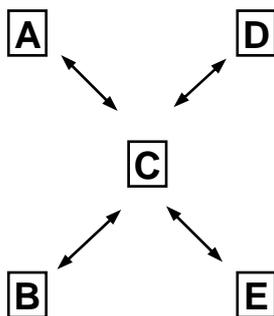
Los flujos de la comunicación formal están planificados y determinados anticipadamente: se delimita cuál es el camino que debe seguir la información; quién tiene la responsabilidad de transmitirla; en qué escenarios institucionales (reuniones de los órganos de gobierno, asambleas, etc.) se toman las decisiones; cuál es el nivel de autonomía de cada órgano para tomar decisiones; en qué momento se debe informar de las decisiones tomadas y de qué manera se debe hacer, etc. De esta forma, se pretende garantizar la fluidez y la racionalidad en la circulación de la información, evitando posibles sobrecargas o insuficiencias que ocasionarían problemas al colectivo. Los tipos más frecuentes de redes formales son:

a) Red en cadena



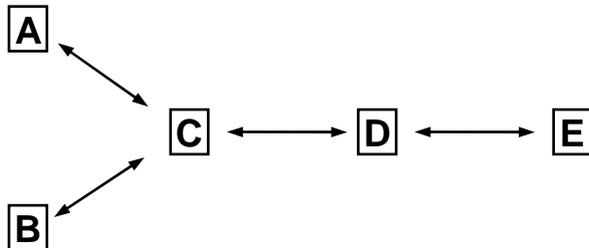
Las comunicaciones se establecen entre los miembros más cercanos. No hay nadie totalmente aislado; las personas mejor informadas son las que se encuentran en los lugares centrales.

b) Red en estrella



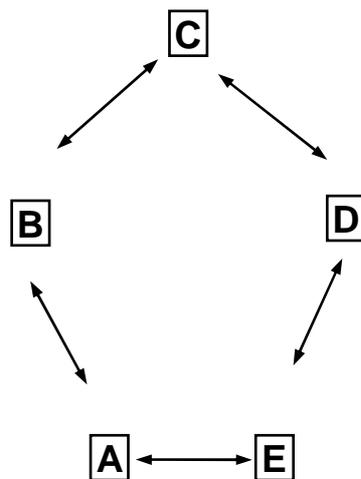
La persona que se encuentra en el centro de la red tiene el privilegio de comunicarse con todos los demás, en cambio, pueden sentirse descontentos. Es muy eficaz para los trabajos sencillos.

c) Red en Y



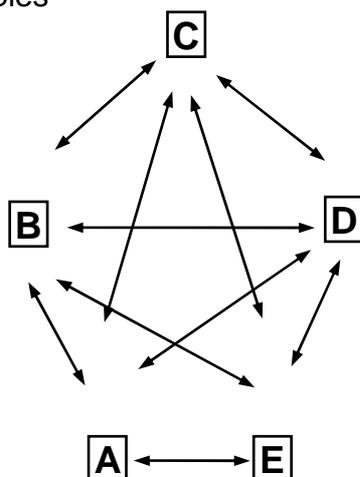
Es el resultado de la combinación de las dos anteriores. Parece apropiada para realizar acciones complejas que pueden dividirse en un conjunto de actuaciones más sencillas.

d) Red circular



Similar a la red lineal, con el añadido de que ningún miembro queda aislado. Presenta el inconveniente que no hay comunicaciones transversales, que la información se puede deformar o perder y que la transmisión de información es lenta.

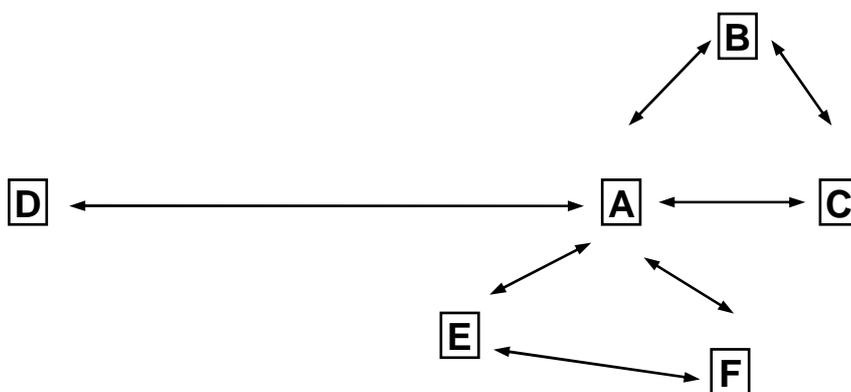
d) Red de vías múltiples



Permite la comunicación entre todos los miembros, proporciona satisfacción a las personas y un alto sentimiento de participación; comporta pérdidas de tiempo, distorsiones y errores de coordinación. La saturación de líneas de comunicación es notable, ya que se incrementa considerablemente el número de actos de comunicación que es preciso llevar a cabo para tomar una decisión (implica un elevado coste personal y de gestión).

Una de las modalidades (con variaciones y peculiaridades notables) que conserva una notable tradición en los centros educativos es la red en estrella (estructura de rueda de carro) en la que un directivo (C, en la ilustración) acapara la información y la distribuye entre los miembros de la organización. Presenta la ventaja de la rapidez con que se emite el mensaje aunque a menudo comporta la insatisfacción de los miembros A, B, D y E, que únicamente son receptores de las informaciones de C. Un factor fundamental que se debe tener en cuenta en la puesta en práctica de esta red reside en la actitud comunicativa de C, según que fomente o inhiba la comunicación bidireccional.

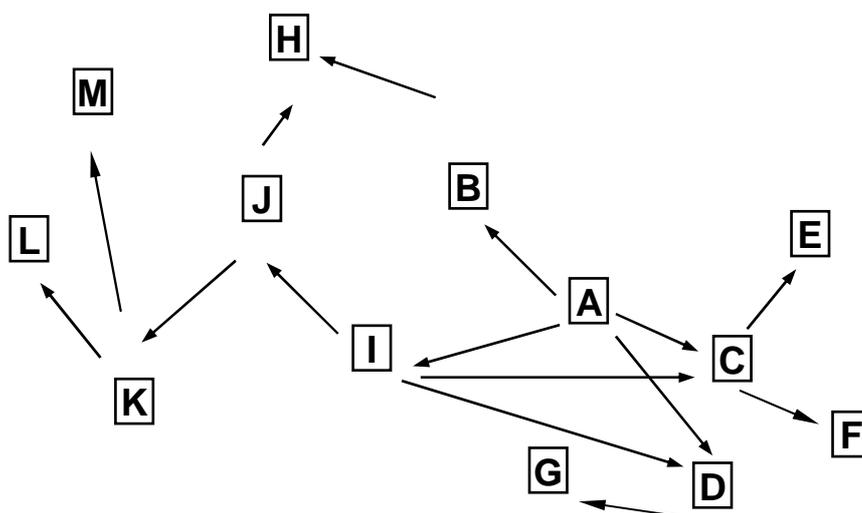
En la práctica, no obstante, los itinerarios que sigue la comunicación, no pueden limitarse a esquemas cerrados sino que se configuran formas mixtas.



2.5.2. REDES DE COMUNICACIÓN INFORMAL.

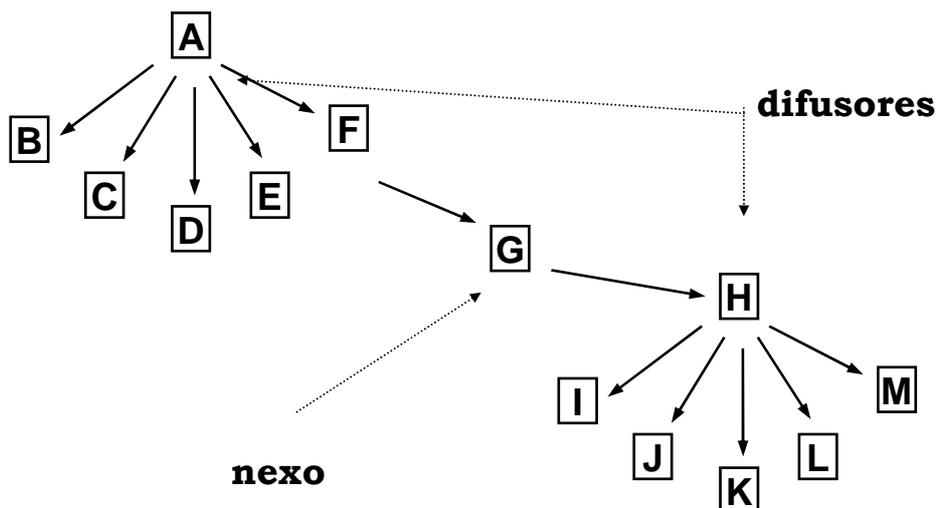
Las redes de comunicación informal surgen espontáneamente de las relaciones que se establecen entre las personas, por afinidad, por compañerismo, por compartir aficiones... con la finalidad de reducir la incertidumbre del individuo en el seno de la organización. Aumentan el interés de la persona por estar informada, la ayuda a sentirse más segura y, por tanto, a mejorar su ejercicio profesional.

Los flujos de comunicación informal mejoran la comunicación organizativa al crear canales alternativos que, normalmente, son más rápidos y eficaces. Sirven para expresar rumores, sentimientos, estados de ánimo... que no pueden circular por la red formal. Veamos un ejemplo:



En la mayor parte de los casos circulan por redes casuales, con baja estructuración. La información circula sin ningún orden. No hay ninguna garantía de que llegue a todo el mundo; todo depende de las relaciones existentes entre los miembros de la organización y de la importancia que se otorgue a la información. Un mismo mensaje puede llegar a una misma persona por diversas vías.

Con el paso del tiempo, las redes informales se van consolidando y van adquiriendo una cierta consistencia; en su consolidación tienen una importancia clave algunos miembros destacados de la organización, con ascendente sobre el resto de personas, que actúan como difusores y portavoces del grupo (representados por A y H en el diagrama). Por otro lado, también se constata la existencia de algunos elementos que actúan como nexos intergrupales (G).



La comunicación informal se produce paralelamente a los elementos que poseen la autoridad formal de la organización. Eso no significa, no obstante, que su poder sea menor; antes bien, tiene mayor impacto, por lo que no ha de ser subestimada. Veamos algunos ejemplos que ilustran este hecho:

- a) Un estudiante universitario recibe información sobre las características de las diversas asignaturas optativas a través de la experiencia de los alumnos que las han cursado en años anteriores (red informal) y no a través del profesor encargado o del coordinador de titulación.
- b) Un profesor recoge información sobre las características y posibilidades de obtener un traslado a otro centro a través de compañeros, de noticias aparecidas en la prensa, de comentarios de los representantes sindicales, etc.
- c) Un educador de un Centro Residencial se posiciona sobre la decisión que se ha de tomar con un menor que ha protagonizado diversas “salidas de tono” en una conversación informal con una compañera, mientras realizan el plan de trabajo semanal.

Los efectos de la comunicación que circula por las redes informales de la organización pueden tener efectos positivos o negativos. Entre los primeros, destacamos el hecho que potencia la dimensión humana de la organización y que actúa como factor de integración de sus miembros (a través de la realización conjunta de actividades extralaborales: ocio, deporte, cultura...); también favorece la aparición de sentimientos de colaboración y solidaridad entre las personas, lo cual posibilita una mayor efectividad en el trabajo y la creación de un ambiente laboral más agradable.

También existen aspectos negativos. Algunos son inherentes a este tipo de comunicación: a) las interpretaciones subjetivas de quien difunde una información propician la creación de un estado general de opinión surgido de un punto de vista unipersonal que puede obedecer a intereses personales, sectoriales, etc; b) las malas interpretaciones derivadas del desconocimiento de la fuente, con la consiguiente imposibilidad de contrastar la información; c) las

distorsiones producidas por las sucesivas transmisiones. Otras, en cambio, se derivan de la propia potencialidad de las redes informales, que pueden ser utilizadas con finalidades perversas: la difusión de manifiestos contra la organización, contra algunos de sus miembros... y, en general, la extensión de rumores sin fundamento.

En este último caso, es importante que una organización tome precauciones contra los rumores infundados o falacias que circulan en su seno, detectándolos rápidamente y reformulándolos desde una perspectiva de seriedad y veracidad.

2.6. NIVELES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

La comunicación tiene lugar en diversos niveles en la vida de la organización. De acuerdo con Kreps (1995), distinguimos cuatro: interpersonal, de grupo pequeño y intergrupal, cada una de las cuales presenta características propias.

La comunicación intrapersonal permite interpretar los mensajes que nos llegan de otros y a la vez que nos permite diseñar y desarrollar los que queremos emitir. Las personas mantenemos continuamente un diálogo interno con nuestro pensamiento que, en algunas ocasiones, llegamos a formular en voz alta, ante un interlocutor imaginario. Un maestro hace uso de la comunicación intrapersonal cuando piensa de qué manera planteará una determinada cuestión en la reunión de ciclo para no herir susceptibilidades entre los compañeros, cuando se plantean criterios para el agrupamiento del alumnado, etc. Es la forma de comunicación humana más elemental.

La comunicación interpersonal se produce entre dos personas que, se encuentran frente a frente (a no ser que utilicen canales que permitan la comunicación a distancia: teléfono, chat, correo electrónico...) y, por tanto, además del lenguaje verbal, pone en funcionamiento una variada gama de símbolos propios de la expresión corporal: movimientos, gestos, expresiones faciales...

La principal virtud de la comunicación interpersonal reside en el hecho que posibilita el establecimiento de relaciones humanas, en las que tienen una importancia vital las primeras impresiones, las expectativas, las actitudes, las habilidades de relación... La función social que se da a los centros educativos únicamente puede ser llevada a cabo a partir de la colaboración entre sus miembros, para lo cual es imprescindible que haya buenas relaciones humanas, es decir, que haya un clima de comunicación positivo.

La comunicación en pequeño grupo viene determinada, obviamente, por el número de personas que intervienen: mayor de dos y con un límite superior variable según las posibilidades de hacer coincidir en el espacio y en el tiempo un número de personas dispuestas a participar e implicarse activamente en una conversación grupal. Es una comunicación más compleja que la interpersonal porque la relación grupal consta de múltiples interacciones interpersonales. El

tamaño del grupo incide decisivamente; sobre esta cuestión al aumentar el número de interlocutores, se incrementa la complejidad comunicativa.

La comunicación multigrupal tiene lugar dentro de un sistema social (la escuela) formado por diversos grupos (equipos docentes, departamentos, estamentos de la comunidad educativa...) los cuales han de relacionarse a fin de conseguir objetivos que reconocen como comunes. Las dimensiones, (número de profesores, alumnos, de personal no docente...), de algunos centros educativos, imposibilitan la comunicación interpersonal directa entre todos ellos. Entonces se impone el desarrollo de canales de comunicación formal (comunicados, circulares.....), que han de ser estables y conocidos por todos.

La disposición de estos cuatro niveles de comunicación en las organizaciones educativas se representa de manera gráfica en el cuadro núm.7. Entendemos que la comunicación interpersonal es la forma más extendida y básica de la comunicación humana: es el nivel en el que procesamos la información que nos llega y preparamos la que queremos emitir. La comunicación interpersonal supone un paso adelante teniendo en cuenta que se suma una segunda persona y permite la consumación de una verdadera comunicación. En la comunicación en pequeño grupo intervienen diversas personas; se debe tener en cuenta las dinámicas grupales y la existencia de múltiples líneas de relación interpersonal. Finalmente, la comunicación multigrupal conlleva la coordinación de un gran número de personas para conseguir objetivos comunes compartidos.



Cuadro núm. 7. Niveles de Comunicación en las Organizaciones (KREPS, 1995:57).

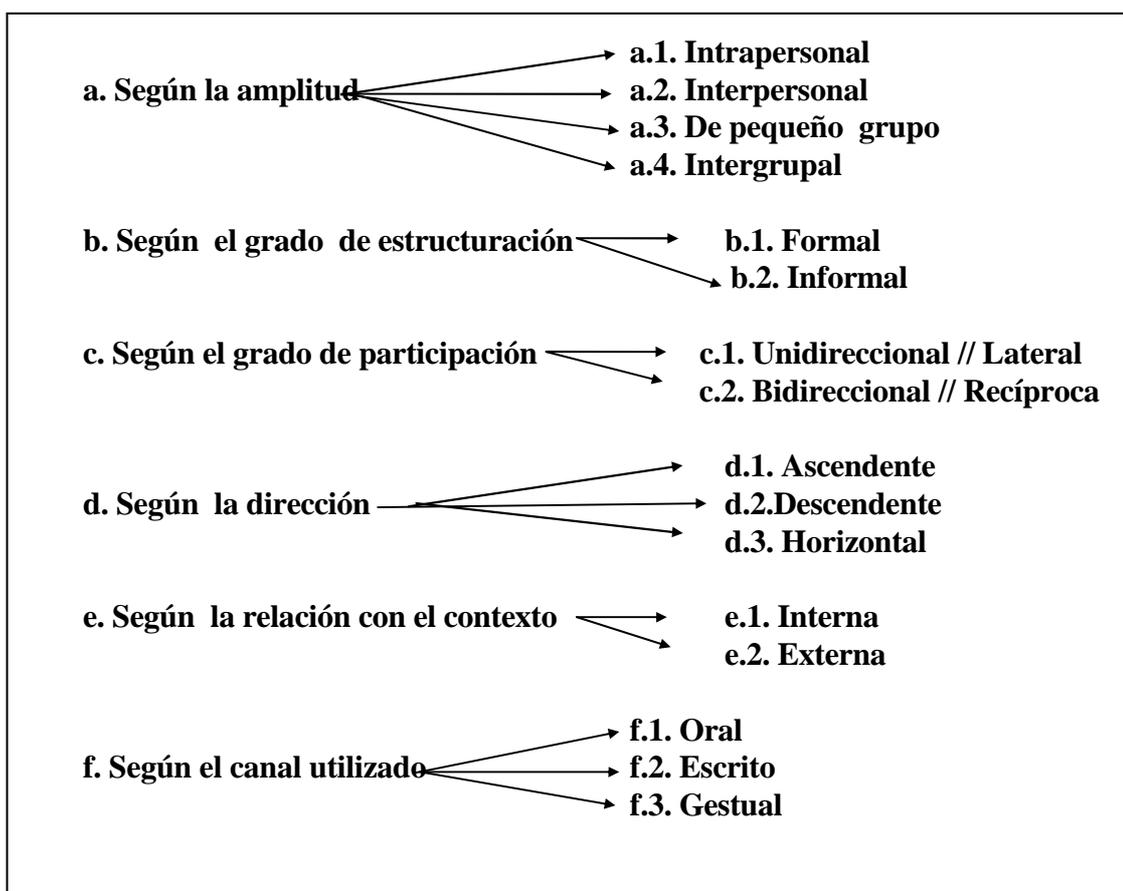
A parte de estos cuatro niveles básicos, podemos distinguir dos situaciones comunicativas que, aún estando fuera de la aplicación estricta del criterio anterior, nos parecen merecedoras de una atención especial. Hablamos de *comunicación pública*, cuando una persona se dirige a un conjunto grande de personas en una situación que, normalmente, se caracteriza por la formalidad: reunión, conferencia, ponencia, informe oral... En estos casos, el orador asume la responsabilidad primordial en la conducción de la comunicación; de todas formas, el público asistente también tiene una participación notable, bien a través

de mensajes verbales (intervenciones de los asistentes...) bien a través de canales no verbales: actitud de escucha, muestras de interés, toma de notas, etc.

La de *comunicación masiva* hace referencia a la situación en la que un grupo de personas envía un mensaje global a una audiencia potencial muy grande, a través de medios de comunicación social. A diferencia de la anterior, casi no ofrece posibilidades de retroalimentación, lo cual hace que se deba de poner una atención máxima al mensaje que se quiere transmitir.

3. TIPOLOGÍA DE COMUNICACIONES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.

Ante el reto de establecer distintas tipologías de comunicación en los centros educativos, se observa que pueden tenerse en cuenta criterios diversos. Veamos los principales.

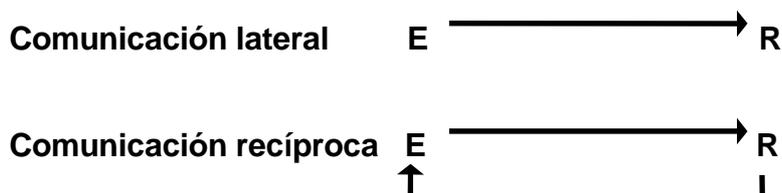


Cuadro núm. 8. Tipologías de comunicación en los centros educativos.

Las tipologías que se desprenden de los criterios considerados en primer lugar, ya han sido tratadas en 2.6. y en 1.3.2., respectivamente. A continuación, se analizan los tipos que se desprenden de los criterios restantes.

3.1 SEGÚN EL GRADO DE PARTICIPACIÓN: COMUNICACIÓN LATERAL Y COMUNICACIÓN RECÍPROCA.

Según la interacción que se produce entre emisor y receptor en el acto comunicativo, puede considerarse la existencia de dos modalidades que pueden representarse así:



La *comunicación lateral* es más rápida, lo cual ha de tenerse en cuenta cuando lo fundamental es la inmediatez. No obstante, exige un mayor orden y claridad en el mensaje. Proporciona mayor seguridad al emisor dado que tiene bloqueada la respuesta del interlocutor. Ahora bien, el destinatario no tiene posibilidades de intervenir en el caso que no haya captado con suficiente claridad todos los detalles de la acción que se le pide o, simplemente, no haya comprendido alguna parte del mensaje. Ello, genera insatisfacción, dado que se le niega la posibilidad de participar.

La *comunicación recíproca* se fundamenta en la retroalimentación. Posibilita el logro de mayores niveles de precisión comunicativa dado que facilita el intercambio de informaciones. También, proporciona mayor satisfacción a los receptores. En cuanto a los posibles inconvenientes, cabe señalar la mayor lentitud, la necesidad de una preparación previa; una actitud personal abierta a la participación... lo cual requiere un mayor esfuerzo y compromiso, tanto por parte del receptor como del emisor. En síntesis, la comunicación recíproca exige una cierta predisposición del receptor; cuando no se da esta actitud de una manera natural y se intenta forzar (pidiendo la opinión abiertamente, haciendo preguntas, etc.) existe el riesgo que la persona se sienta incómoda.

Una vez presentadas las características básicas de ambos tipos de comunicación, parece que nos vemos abocados a plantear cuál parece más interesante en las instituciones educativas. Se trata de una cuestión de difícil abordaje, en la que deben tenerse en cuenta (entre la autoridad y la participación) el modelo organizativo y, también, aspectos de funcionalidad y de adecuación al contexto. Desde una perspectiva teórica, la comunicación recíproca parece la más adecuada para el desarrollo de la función educativa; ahora bien, habrá veces en que será más útil la comunicación lateral: cuando haga falta transmitir contenidos iniciales, cuando lo fundamental sea la rapidez, cuando las circunstancias así lo requieran... Aun así, dado que el fundamento básico del funcionamiento de los centros educativos recae en la participación y la asunción de responsabilidades compartidas por sus miembros, la comunicación bidireccional parece el mejor camino para hacerlas realidad, para fomentar la implicación de los diversos actores organizativos en un proyecto lectivo.

A la hora de establecer cuotas de responsabilidad en la construcción de un contexto comunicativo bidireccional, debe tenerse en cuenta la actitud de las diversas protagonistas; no obstante, entendemos que el emisor, quien toma la iniciativa, tiene una responsabilidad mayor, dado que con su actitud, con su tono de voz, con su lenguaje corporal, etc. puede favorecer o dificultar la respuesta del interlocutor.

3.2. SEGÚN LA DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

Según la dirección del camino que recorre la información del emisor al receptor, la comunicación presenta tres sentidos: ascendente, descendente y horizontal. Vamos a caracterizarlos.

3.2.1. LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE.

Se caracteriza porque la información va hacia la parte inferior de la estructura organizativa. Las manifestaciones más características de este tipo de comunicación son las órdenes o instrucciones que ayudan a las personas a comprender mejor el sentido de su trabajo, los vínculos de coordinación con los demás, los resultados, etc. También suelen ser descendentes los mensajes dirigidos a conseguir un incremento del sentimiento de pertenencia los que se dirigen al refuerzo de la motivación y de la autoestima, etc.

El caso más común es el de transmisión de una orden. Podemos distinguir tres fases: a) Preparación: antes de dar la orden se han de valorar los medios humanos y materiales disponibles para llevarla a cabo, así como la autoridad y la responsabilidad de quien la emite en relación a las personas a quienes va dirigida; b) Emisión: quien emite la orden ha de procurar para que sea concisa, concreta y clara para que sea comprendida adecuadamente; c) Control: hay que comprobar que la orden se lleve a cabo de acuerdo con lo previsto. El control puede realizarse durante la ejecución y/o al final de la tarea.

3.2.2. LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE.

Discurre hacia la cima de la estructura. El alcance y la eficacia de este tipo de comunicación dependen en gran medida del hecho de que, desde los niveles superiores, se consideren y se tengan en cuenta las aportaciones hechas desde la base. Cuanto más se va consolidando esta cultura, mayor es el flujo comunicativo ascendente; inversamente, cuando, tras algunos intentos iniciales, se observa que los resultados son infructuosos, disminuye la motivación para este tipo de comunicación.

Es una modalidad comunicativa de gran utilidad para los directivos, dado que les permite conocer los problemas de las personas, obtiene argumentos a considerar en la toma de decisiones, facilita la integración y participación de todos los miembros, y promueve la mejora, etc.

En el funcionamiento cotidiano de las escuelas e institutos, este tipo de comunicación suele ser escaso o de baja fiabilidad. Los canales ascendentes no suelen estar formalizados y, por lo tanto, a los profesores les resulta difícil saber

a quién se han de dirigir, de qué manera y, lo más difícil, prever cómo será tomada su sugerencia o aportación. Un factor que influye decisivamente en este tipo de comunicación reside en la personalidad del jefe: cuando no acepta las críticas o se las toma como un ataque personal a su gestión, disminuye la comunicación ascendente; cuando las considera como una oportunidad para la mejora, aumenta.

3.2.3. LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL.

La transmisión de información entre maestros y profesores que se encuentran en el mismo nivel orgánico da lugar a la comunicación horizontal. Es fundamental para conseguir la coordinación y la unidad de acción entre los miembros de la organización.

Es más intensa que las dos modalidades anteriores, dado que las personas se comunican con más sinceridad y libertad con los sus iguales. Evita la pérdida de tiempo y el esfuerzo que supone la centralización de toda la información, con un doble itinerario (de subida y bajada). Ello, no obstante, es frecuente encontrar situaciones en las que la dirección se opone a la creación de flujos formales de información horizontal porque considera que toda la información debe pasar por sus dominios.

Se trata de un tipo de comunicación que fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo, evita malos entendidos entre compañeros, favorece la formación de las personas a partir de la experiencia colectiva, facilita las tareas de coordinación y contribuye al logro del consenso en la toma de decisiones. En síntesis, se trata de un tipo de comunicación extraordinariamente beneficiosa para el conjunto de la organización, por lo que no parece sensato intentar controlarla desde la dirección. Una cosa diferente sería, en cambio, intentar estar al corriente de la abundancia de información que circula horizontalmente.

Ahora bien, no todo son ventajas. Ya hemos dicho que la comunicación horizontal está poco formalizada (a veces se lleva a cabo en el bar, en los pasillos, a la hora del patio...); lo cual, puede propiciar la aparición de conflictos.

3.3. SEGÚN LA RELACIÓN CON EL CONTEXTO: COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

Llamamos comunicación interna al conjunto de procesos que permiten el intercambio de información entre los miembros de la organización. Tanto puede surgir de la dirección como del profesorado; permite a los miembros del centro educativo tener conocimiento de lo que les interesa, tanto en el ámbito de lo personal como en lo profesional: convocatorias oficiales (concursos de traslados, proyectos de innovación...), actividades de formación, oferta de actividades docentes complementarias, elaboración de documentos del centro, normativa interna, información de actos institucionales, actividades lúdicas...

3.4. SEGÚN EL CANAL UTILIZADO.

Las formas más habituales de transmisión de información según el canal utilizado son la comunicación oral y la escrita. La elección de uno u otro canal, o bien el uso combinado de ambos, viene determinada por diferentes factores: el tipo de mensaje, la urgencia con la que debe transmitirse... La necesidad de fijar y consolidar el uso de canales claros y conocidos por todos para la dinamización de la comunicación interna en el seno de las instituciones educativas es reconocida de forma unánime.

La comunicación interna es especialmente interesante para a) Informar sobre aspectos diversos del funcionamiento institucional: modificaciones procedimentales, aspectos legales, noticias, resultados, estadísticas...; b) Formar, es decir, para mantener o incrementar la competencia profesional de los docentes: uso de las nuevas tecnologías, atención a la diversidad, atención a los alumnos de incorporación tardía... y c) Motivar, es decir, para que los docentes y el resto del personal sientan que el trabajo que llevan a cabo es valorado y reconocido institucionalmente.

Los principales problemas que presenta la comunicación interna no son de tipo técnico: delimitación del canal más adecuado a cada ocasión, dotación de equipos específicos... sino que radican en las personas; se trata de la predisposición a relacionarse, a establecer vínculos entre los individuos. Para mejorar las rutinas y los hábitos de comunicación interna en el centro, el primer paso consiste en concienciar de su importancia a las personas (profesores, PAS, padres...) tanto ante el desarrollo de una actitud de implicación y responsabilidad personal, como en el diseño, el conocimiento, a puesta en marcha y la optimización de un plan de comunicación (Cf. 4.1.).

Un buen sistema de comunicación interna tiene que permitir que se difunda la información de interés general al conjunto del centro antes que los interesados se enteren por otros canales: prensa, amigos, rumores, etc. También tiene que establecer procedimientos que favorezcan la realimentación.

Disponer de un sistema de comunicación estable, consolidado y sostenible evita conflictos; las personas tienden a confiar, esperando conocer la versión oficial de los hechos, antes que a creerse los rumores que circulan por la organización. La solidez de las líneas y los hábitos de transmisión de la información hace que se optimicen los procesos y se economicen esfuerzos, evitando las duplicidades, las repeticiones, las redundancias, las reuniones con baja asistencia... Al contrario, cuando no se han delimitado explícitamente las redes y los canales por los que debe discurrir el flujo de información o bien cuando el equipo directivo no se ha ganado la credibilidad con sus actuaciones, los rumores actúan con un efecto de bola de nieve que puede tener consecuencias funestas para la institución.

Los responsables de la mejora de la comunicación interna de los centros educativos pueden encuadrarse en dos grandes grupos: a) los directivos, con responsabilidades específicas en la delimitación de un sistema de información claro, ágil y eficaz; en la sensibilización del colectivo; en el fomento de las relaciones personales; y, en definitiva, en la consolidación de un clima comunicativo de confianza...; b) los docentes y el resto de miembros del centro,

que buscan el reconocimiento del trabajo realizado; obtener información sobre la marcha del centro: matriculación, resultados, actividades institucionales, previsiones de futuro...; participar en la toma de decisiones; conocer los aspectos que afectan a su vida laboral: traslados, elecciones sindicales, licencias, huelgas, etc.

Por contraposición a la comunicación interna, la comunicación externa se orienta al exterior: alumnos, familias, Administración y sociedad en general. Por un lado, encontramos información oficial, que recoge los resultados de la acción del centro (Memoria Anual, tablas, informes, encuestas...) y, por otro lado, el conjunto de información que genera el centro y se dirige al contexto social inmediato en el que se inserta (el barrio, el municipio, la comarca...), dando a conocer los principios generales que inspiran la acción institucional (rasgos de identidad) así como las características de la oferta formativa: etapas de la enseñanza que se ofrecen en el centro, modalidades de bachillerato, oferta de ciclos formativos, equipamientos, instalaciones, etc. Este tipo de comunicación es tomada en cuenta por la mercadotecnia, aspecto que en los últimos tiempos se han aplicado a las instituciones educativas que una convocatoria del Consejo Municipal Escolar para el próximo mes); la situación de comunicación (algunas situaciones formales exigen que quede constancia de la comunicación, en forma de registros de salida y de entrada, y, por lo tanto, se impone la forma escrita); las habilidades y posibilidades del emisor (la seguridad del emisor en el dominio de las habilidades comunicativas o las limitaciones orgánicas como afonía, sordomudez...); el número de destinatarios y la posibilidad de hacerlos coincidir en un mismo espacio y tiempo...

Aparte de la comunicación oral y escrita, la última parte del bloque se dedica a considerar la comunicación no verbal.

3. 4. 1. LA COMUNICACIÓN ORAL.

La comunicación oral es la comunicación mayoritaria en las relaciones que se establecen en los centros educativos: se da un aviso a un profesor, se le indica que ha habido un cambio en el horario de clases, se toma una decisión sobre la semana cultural, se piden explicaciones a un compañero... Todo ello, normalmente, se hace de manera verbal, mediante la relación interpersonal.

En la comunicación oral cobra una gran importancia el proceso mental que sigue el emisor tendente a estructurar y formular el mensaje. Son tres los aspectos a considerar:

a) El análisis de la situación de comunicación. Se tienen en cuenta cuestiones como: ¿con qué objetivo se establece la comunicación? (informar, informarse, negociar, convencer, pedir...), ¿quiénes son los destinatarios?, ¿cuántos son?, ¿qué nivel tienen dentro de la organización?, ¿qué conocimientos previos tiene el emisor?, ¿qué relación/actitud previa existe entre los interlocutores?, ¿qué limitaciones presenta la situación de comunicación? (tiempo, momento, lugar, poder de decisión de cada uno, etc.).

b) Preparación del mensaje. Se deben recopilar, valorar y ordenar las ideas que queremos transmitir y seguir un orden determinado en su exposición: cronológico, temático, a partir de un hilo conductor, etc. Se debe prever la

utilización de soportes adicionales: transparencias, diapositivas... así como la adecuación al tiempo del que se dispone.

c) Formulación del mensaje. Cuando la persona se encuentra en situación de comunicación: una entrevista, un claustro, una conferencia a los padres... se deben transmitir las ideas previstas con un lenguaje adecuado a los interlocutores y a la situación. En la emisión del mensaje, además del contenido, hay que tener en cuenta algunos aspectos adicionales que se ponen en juego: la claridad y la seguridad de la exposición, la precisión de las ideas transmitidas, el interés que ha suscitado en los receptores, la entonación, la pronunciación y la adecuación del volumen a la situación comunicativa, la presencia física y, sobre todo, la comunicación no verbal.

De la misma manera que el emisor debe prepararse para la comunicación oral, el receptor también tiene que estar predispuesto a mantener una actitud de escucha activa (BORRELL, 1996:57) con la finalidad de entender, en todas sus dimensiones, el mensaje que se le transmite. A continuación, se señalan algunos errores o defectos en los que incurren los receptores en la comunicación oral, a la vez que se proponen algunas estrategias de actuación. La primera y más importante condición para desarrollar una escucha activa es que el emisor y el tema se lo merezcan, es decir, que despierten el interés del interlocutor.

a) No prestar atención al emisor; no se puede escuchar mientras se está hablando con otra persona o bien se está pendiente de otros aspectos: la hora, una visita, etc.

Es posible que el emisor haga avanzar su discurso por senderos poco claros; que, nos parezca que lo que dice no tiene demasiada conexión... Parece aconsejable darle un voto de confianza, dejarlo hablar... Es posible que se dé cuenta de ello y reconduzca el discurso o bien que lo que inicialmente parecía inconexo vaya cogiendo cuerpo a medida que avanza el discurso.

b) La creación de un ambiente favorable a la comunicación se plantea como una responsabilidad del emisor cuando, en realidad, es compartida.

Este hecho se hace del todo evidente cuando el ponente es un invitado externo, que desconoce los hábitos y la manera de actuar del colectivo; los asistentes deben facilitarle la integración y el conocimiento del grupo.

c) No dejar que el interlocutor acabe la exposición porque ya se ha pensado la respuesta que se dará o la intervención que se quiere hacer.

A lo largo de una intervención en la que se tratan cuestiones profesionales es muy probable que el ponente emita juicios y opiniones personales, en relación a las cuales los asistentes pueden o no estar de acuerdo. En este caso, parece aconsejable que la primera intervención exprese interés por entender los argumentos expuestos, pidiendo matizaciones o ampliaciones, en vez de expresar oposición o refutación.

d) Considerar que la minimización de las distracciones ambientales no les incumbe.

La eliminación o debilitación de las distracciones ambientales constituye una tarea que habitualmente se atribuye al emisor, entendiéndose que es quien debe prever las condiciones físicas en las que se desarrollará la comunicación. En el transcurso del acto comunicativo, los asistentes adquieren un papel fundamental.

Por un lado, porque pueden contribuir a la mejora de las condiciones comunicativas (levantarse a cerrar una ventana a través de la cual entra ruido de la calle, pedir silencio a un grupo de personas que habla en el pasillo, cerrar una puerta...); por otro lado, porque pueden constituir una fuente de distracción: evitando movimientos inoportunos, llamadas de teléfonos móviles, buscando una ubicación adecuada en la sala que permita ver las transparencias, entrando y saliendo de la sala, etc.

e) Evaluar los mensajes recibidos en términos de "acuerdo/desacuerdo" o de "bueno/malo" en lugar de intentar captar el punto de vista del interlocutor.

Una intervención pública no debe convertirse en el escenario para la confrontación dialéctica entre diversas posiciones. No se trata de encontrar los puntos débiles de la otra parte para ponerla en una situación de compromiso. Cada una de las partes debe ponerse en el lugar de la otra, dándole muestras de apoyo (ademán de asentimiento, seguimiento visual, etc.) con el fin de construir un discurso compartido.

f) Dejarse llevar por el temperamento.

El receptor debe dominar su temperamento para escuchar e interpretar con la máxima objetividad las palabras del emisor. Dar libre expresión a las emociones y a los sentimientos puede llevar a deformar el mensaje: se escucha lo que se espera oír y no lo que realmente se dice. El control de las emociones evita interpretaciones y confiere mayor fiabilidad a la comunicación.

g) Argumentar en exceso con la intención de acaparar protagonismo.

Cuando una persona expone sus planteamientos y sus ideas en público debe tener presente que es posible que sus argumentos y/o valoraciones no coincidan con las de sus oyentes, que algunos aspectos sólo han sido explicados parcialmente, que habrá hecho afirmaciones que deben ser matizadas o justificadas con mayor profundidad, que es posible que algunas personas posean un mayor conocimiento del tema tratado, que pueden aportar datos adicionales o complementarios, etc. En síntesis, debe tener en cuenta la posibilidad de preguntas sobre lo que se ha dicho, lo que se ha insinuado o lo que ha quedado por tratar. El receptor debe desarrollar la habilidad de hacer preguntas que permitan profundizar en el tema. No se trata de empezar otro tema, de ridiculizar al emisor o de alardear de los conocimientos sino de contribuir al avance de la discusión.

h) Formular preguntas hostiles, malintencionadas.

Si bien es legítimo cuestionar las afirmaciones hechas por el emisor o bien defender posiciones antagónicas, debe evitarse no caer en descalificaciones personales, comentarios socarrones, etc. Es posible que el emisor no tenga respuesta, o no crea conveniente darla en público. En cualquier caso, debe evitarse caer en un enfrentamiento abierto, con réplicas y contrarréplicas por ambas partes.

En síntesis, aunque normalmente se considera con mayor detenimiento la intervención del emisor, en los puntos anteriores se observa que las responsabilidades de los receptores en la construcción de un clima positivo de comunicación son considerables.

3.4.2. LA COMUNICACIÓN ESCRITA.

En la comunicación escrita el receptor es el lector, no existe la posibilidad de enriquecer la comunicación con el comportamiento no verbal ni tampoco de obtener una realimentación inmediata. El documento escrito tiene que conseguir los objetivos comunicativos desde un primer momento, lo que implica que debe tenerse con mucho cuidado en su elaboración.

Al igual que se ha hecho con los mensajes orales, también pueden distinguirse tres etapas en la elaboración de un documento escrito: el análisis de la situación, la concreción del contenido y la redacción del texto.

a) Al analizar la situación es necesario definir cuál es el propósito del mensaje: informar, solicitar información, pedir algo, etc.; quién es el emisor: la persona que, de forma individual, firma el escrito (un profesor), un colectivo legalmente establecido (el AMPA), un cargo institucional (el director, el jefe de estudios, etc.). Finalmente, también debe identificarse quién es el receptor: una profesora, un seminario, los padres y madres de alumnos de primer curso...

b) Para establecer el contenido del mensaje, deben concretarse los temas que se quieren tratar y estructurarlos de una manera coherente.

c) Finalmente, en la redacción del escrito, hay que adecuar el registro utilizado al nivel cultural del receptor; utilizar frases cortas y con sentido completo; agrupar las ideas en párrafos, etc.

En resumen, es necesario tener en cuenta un conjunto de requisitos, tanto de orden lógico como de orden conceptual, para optimizar la capacidad comunicativa del mensaje escrito.

La comunicación escrita puede adoptar diversas formas. La elección de una u otra depende del mensaje que se pretende transmitir, de la situación y del estatus del emisor y del receptor. Algunos de los documentos escritos más habituales son las convocatorias (establecen día, lugar, hora, asistentes y orden del día de una reunión), las actas (dan fe del contenido y de los acuerdos tomados por un órgano), las cartas (comunican algo a otra persona o institución, normalmente externa), el informe o dictamen (formula una propuesta de acción o diagnostica una situación después de haber hecho un análisis exhaustivo), el folletín (contiene información que pretende convencer al lector), la nota técnica (informa de un desperfecto, de una carencia), el artículo de difusión (de los trabajos de los alumnos, de la actividad de la escuela... en la revista del centro, en una revista local u otras especializadas en temas educativos), el cuestionario (recoge información de una manera pautada para su posterior tratamiento estadístico)...

3.4.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS CANALES ORAL Y ESCRITO.

A la hora de elegir entre uno u otro canal no suelen plantearse demasiados problemas dado que la propia naturaleza de la situación comunicativa lo determina. A menudo se procede al uso combinado de la comunicación oral y escrita. Así, por ejemplo, para llegar a una solución consensuada en la distribución

de tutorías al profesorado, se tienen que llevar a cabo múltiples conversaciones y reuniones, cuyo resultado, finalmente, queda reflejado en un documento escrito.

Cada canal presenta ventajas e inconvenientes, que se pone de manifiesto en el cuadro núm. 9. Resulta fundamental elegir la opción adecuada a cada situación que permita maximizar los aspectos positivos y minimizar los negativos, de cada modalidad.

	COMUNICACIÓN ORAL	COMUNICACIÓN ESCRITA
VE N TA J A S	<ul style="list-style-type: none"> * Es más rápida. * Favorece la retroalimentación inmediata. * Posibilita la transmisión de más volumen de información en menos tiempo. * Es especialmente apropiada para entrevistas y reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Posibilita la creación de un registro tangible de las comunicaciones que puede ser verificado por los interlocutores. * Obliga a que el contenido del mensaje sea más riguroso, preciso, lógico y claro. * Supone un mayor compromiso para el emisor.
IN CO N VE N IE N TE S	<ul style="list-style-type: none"> * Las posibilidades de distorsión son elevadas. * El riesgo de interpretación personal es mayor: favorece la subjetividad. * Permite la improvisación y la ambigüedad (a veces, intencionada) del emisor. 	<ul style="list-style-type: none"> * Consume más tiempo. * No hay realimentación inmediata. * No hay seguridad de la recepción, ni de la interpretación.

Cuadro núm. 9. Tipologías de la comunicación en los centros educativos.

Finalmente, es posible detectar algunos errores habituales en el uso de la comunicación, tanto oral como escrita, en los centros educativos. Entre los principales, señalamos:

a) La baja estructuración de las ideas.

Se inicia la comunicación sin tener claras las ideas que se quieren transmitir. Se sabe el tema del que se va a hablar, pero falta organización; es una especie de nebulosa o embrollo de ideas, y de relaciones internas. El propio emisor suele ser consciente que tendría que haber dedicado más tiempo a organizar y a sistematizar el mensaje. Las posibilidades de mejora: pasan por delimitar claramente el objetivo de la comunicación y por clarificar y estructurar las ideas que se quieren transmitir.

b) La falta de seguridad del emisor.

El emisor debe transmitir seguridad y compromiso con el contenido del mensaje. Tiene que dejar claro: ¿por qué lo emite?, ¿qué interés tiene para el receptor?, ¿qué importancia tiene?, ¿cuál es su compromiso en relación a las ideas expuestas?, ¿de qué manera lo avala?, etc. Teniendo en cuenta estas cuestiones, debe poner atención a los aspectos no lingüísticos: tono de voz, articulación, actitud comunicativa, lenguaje corporal... los cuales tienen que ser coherentes con el contenido del mensaje.

c) La inclusión de demasiadas ideas en un discurso o en un texto, sin destacar la relación entre ellas.

El emisor tiene que ser consciente de las limitaciones de los receptores procesamiento y almacenaje de la información: ha de tener presente que no ha tenido tiempo para organizar la información, que quizás sólo cuenta con datos parciales, etc. Para suavizar la complejidad de algunas situaciones comunicativas, es importante el uso de esquemas (impresos, a través de transparencias) en los que se representan las ideas principales así como las relaciones existentes entre ellas; la realización de síntesis parciales; la ubicación de cada subtema dentro del esquema general... Se trata de recursos que faciliten la asimilación de la información por parte de los receptores.

d) Olvidar los intereses y las expectativas de los destinatarios.

La falta de atención a los intereses de los destinatarios se hace especialmente evidente en situaciones formales: una entrevista, la reunión del equipo directivo, la asamblea de padres, etc., las cuales han sido convocadas y preparadas de antemano, partiendo de una hipótesis previa con respecto a las condiciones físicas del acto (espacio, número de asistentes, horario...) y a la disposición anímica de los asistentes (expectativas, grado de atención, nivel de participación...) que, a la hora de la verdad, es posible que no se cumpla. Entonces hay que afrontar el reto de adecuarse a las circunstancias; no se puede continuar con el guión previsto como si no hubiera pasado nada; hace falta ver cuáles son las posibilidades reales de tratar los temas previstos y actuar en consecuencia.

Cuando en el origen del problema hay un motivo físico (es posible que el lugar, el día o la hora elegida no sean los adecuados), hay que ir con cuidado en la determinación de estos aspectos en el momento de fijar la celebración del acto: una buena solución consiste en consensuar el día con los asistentes o sus representantes. Cuando el problema se deriva de la falta de conexión entre los intereses y expectativas de unos y de otros, hay que incrementar la comunicación.

e) La falta de curiosidad por prever los problemas antes que se produzcan.

La comunicación organizativa se basa en el intercambio de ideas entre dos o más partes en la que, a parte de los argumentos que esgrima cada uno, se produce una proyección de cuáles pueden ser las ventajas e inconvenientes de cada propuesta y de qué manera (factores positivos y negativos) afectan al interlocutor. Se trata de una práctica social que facilita el avance institucional. No es suficiente con dejar clara la propia posición; también hace falta conocer y comprender la de los demás para llegar a un punto de acuerdo. La falta de interés por prever cuáles serán las consecuencias de una determinada acción implica desperdiciar la oportunidad de avanzar a los acontecimientos.

f) Aspectos derivados del uso del código.

Finalmente, un último problema (quizás el más habitual) se deriva del uso del código lingüístico; tal vez se trata de una sigla desconocida (NEE, UAC, TAE...), el uso de un término específico de una determinada disciplina para referirse a aspectos globales del centro (gradiente, osmosis, umbral...), de una metáfora o una figura retórica (la escuela como teatro, como anarquía organizada) o, simplemente, la conveniencia de precisar el significado de alguna palabra o expresión.

Las estrategias se centran en verificar la comprensión y, en caso necesario, proporcionar aclaraciones.

3.4.4. COMUNICACIÓN NO VERBAL.

La comunicación no verbal es la que no utiliza signos lingüísticos para elaborar el mensaje. Toda comunicación oral contiene un mensaje no verbal. Algunos estudiosos sostienen (LEPERLIER, 1994: 50) que la mayor parte de la

información que obtenemos en la situación de comunicación interpersonal se deriva del mensaje facial, de la postura física, de la entonación... y sólo una pequeña parte (en torno al 10%), de las palabras.

La comunicación no verbal utiliza un lenguaje más universal que cualquier otro tipo de comunicación porque se basa en analogías y, por tanto, refleja los sentimientos y pensamientos de la persona clara. No se trata de una comunicación fortuita, sino que el individuo la aprende durante todo el proceso de culturización.

Gran parte de los mensajes que se transmiten en el seno de las organizaciones educativas tienen un carácter no verbal. Por ejemplo, cuando una reunión se alarga demasiado, el moderador percibe que se ha perdido el interés cuando alguien empieza a hojear la documentación, a bostezar, moverse de la silla...

Existen múltiples signos de comunicación no verbal. A continuación, recogemos algunos ejemplos de una aceptación generalizada en el mundo occidental:

Mirada.

Mirar mucho al interlocutor denota la existencia de relación afectiva.

Escuchar sin mirar al emisor es un síntoma de desacuerdo.

Hablar sin mirar al destinatario revela falta de seguridad.

Apartar la vista de la persona al finalizar una intervención desanima al interlocutor a pedir la palabra. Una mirada franca y abierta, en cambio, supone una invitación a intervenir.

Bajar la mirada ante una invitación a participar, a asumir una responsabilidad... indica que se declina el ofrecimiento.

Mirar de soslayo o de reojo suele interpretarse como un signo de desconfianza o duda.

Expresiones faciales.

La expresión de la cara aporta información sobre el estado de ánimo de la persona. La zona de mayor intensidad expresiva son los ojos.

Los tratados clásicos señalan la posibilidad de transmitir seis emociones básicas: sorpresa, dolor, cólera, disgusto, felicidad y tristeza. Sin embargo, el conocimiento social acumulado a raíz de las interacciones mantenidas con anterioridad con la misma persona permite añadir múltiples matices.

Posturas.

Imitar, de manera inconsciente, la postura corporal del interlocutor suele interpretarse como un signo de acuerdo.

Cambiar frecuentemente de postura a lo largo de una conversación indica tensión interna, nerviosismo, inseguridad.

Inclinarse hacia adelante cuando se habla indica una actitud más positiva que hacerlo con el cuerpo inclinado hacia atrás.

Los brazos o las piernas cruzadas indican una postura de protección ante una situación de agresión verbal o de lesión de intereses personales.

Dos personas que van a competir se sientan de frente; si van a cooperar, lo hacen uno al lado del otro.

Manos.

Pasarse suavemente la palma de la mano por la cara demuestra interés o atención.

Rascarse con el índice la punta de la nariz o detrás de la oreja indica desconfianza.

Apoyar la cabeza en las manos o dibujar son signos de aburrimiento.

Las manos abiertas y relajadas indican sinceridad. El puño cerrado o los dedos cruzados indican tensión.

Movimientos.

Los movimientos de cabeza asintiendo indican identificación, acuerdo.

Levantarse para saludar o despedirse de una persona, saliendo de detrás de la mesa, indican una deferencia, una muestra de afecto.

Vestimenta.

La manera de vestir transmite estatus o pertenencia a un grupo. En cada caso, no obstante, se tienen que conocer las rutinas propias de cada institución.

4. LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.

En el primer capítulo, hemos puesto de manifiesto que entender lo que pasa en las escuelas y en los institutos sobrepasa con creces la concepción positivista dado que se deben tener en cuenta otros aspectos como el sistema de relaciones, los mecanismos de coordinación, la cultura institucional, etc. Posteriormente, al analizar las características de la comunicación en los centros educativos (Cf. 1.4. y 2), hemos puesto de manifiesto la estrecha vinculación entre el progreso de la organización y la concepción que se tiene de la comunicación.

No hay nada más obsoleto que una escuela rígida, agarrotada, compartimentada, sin una comunicación fluida entre sus miembros. Para mantenerse flexible y dar respuesta a las necesidades sociales de cada momento histórico, la escuela debe ser comunicativa, vital, abierta. Cuando la comunicación es improvisada, sin fundamento, vacía de contenidos, sólo informal... crea desorden y un sentimiento de malestar en las personas. La buena comunicación, por lo tanto, exige organización y claridad.

Organización y comunicación se encuentran, estrechamente relacionadas en la mejora del funcionamiento institucional; el modelo organizativo debe ser coherente con el modelo comunicativo. Desde esta perspectiva, BARTOLI (1992: 126) establece el concepto de *organización comunicante*, que presenta las siguientes características:

Abierta: para facilitar la relación con el entorno.

Evolutiva: ni rutinaria, ni demasiado formalista. Capaz de superar los cambios y los imprevistos.

Flexible: para encontrar la combinación exacta justa entre comunicación formal e informal con una *finalidad explícita* compartida por todos, que llega a convertirse en la razón de ser de la comunicación organizativa.

Responsable, es decir, una organización donde todo el mundo se responsabiliza de su buen funcionamiento. Así se evitan los riesgos derivados de la acumulación de información en manos de determinadas personas.

Energética, capaz de crecer por sí misma a raíz de la dinámica interna de los mecanismos de información, formación y comunicación.

Cuadro núm. 10. Rasgos característicos de la organización comunicante (BARTOLI, 1992: 126)

En consecuencia, la organización comunicante tiene que trascender de la rigidez de la estructura burocrática para favorecer la integración y el crecimiento de las personas a raíz de su compromiso en un proyecto común, el trabajo en equipo, la circulación de la información clara y precisa y la participación en la gestión institucional.

En esta línea de progreso organizativo existen dos elementos fundamentales que deben ser tomados en cuenta: a) la organización del proceso de comunicación, para que cada uno reciba la información necesaria a través de

un canal preestablecido; b) las personas y, en consecuencia, su competencia para comunicarse los unos con los otros.

4.1. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL: PLAN DE COMUNICACIÓN.

El Plan de Comunicación viene delimitado por los principios que inspiran la política general de comunicación del centro (establecidos en los rasgos de identidad del PEC) y por la estrategia coyuntural que se haya adoptado para dar una respuesta global a las necesidades y carencias de la institución en un momento dado. Desde esta perspectiva, constituye una propuesta fundamentada y razonada de mejora de la comunicación en el centro, que debe contar con el apoyo de las personas para tener posibilidades razonables de éxito. En la delimitación del Plan, entendemos que hay dos aspectos fundamentales: a) el diagnóstico de la situación; b) la elaboración del Plan.

4.1.1. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES COMUNICATIVAS.

Para analizar la situación en la que se encuentra un centro educativo, se propone tener en cuenta los aspectos siguientes:

a) Los *flujos y redes de comunicación*. Se trata de observar y reconstruir cuáles son los circuitos de circulación de la información, prestando una atención especial a los: focos difusores, nexos, elementos aislados, etc.

El contraste de los datos recogidos puede realizarse mediante el seguimiento de una situación cotidiana, observando cómo se han difundido las cuestiones tratadas en una reunión, la transmisión oral de las decisiones que afectan el trabajo diario, la regulación de un conflicto organizativo que requiere la intervención de diversas personas, etc. Son muchas las situaciones que, si prestamos atención, nos informan del itinerario que sigue la información.

b) Los *soportes de la comunicación*. Se trata de identificar los diversos medios que permiten la circulación de la información: convocatorias, anuncios, comunicados específicos en el casillero de cada profesor, hoja itinerante que recorre diferentes clases, transmisión oral, etc. Cada uno de los procedimientos presenta ventajas e inconvenientes; ahora bien, por encima de unos y otros se debe considerar la coherencia con los principios comunicativos institucionales.

c) Los *lugares y modalidades de intercambio* de información. La modalidad del mayor en las escuelas e institutos son las reuniones (TEIXIDÓ, 1998: 124-138). Aunque no es suficiente con compartir un mismo espacio; el tiempo que se le dedica debe ser productivo. Para analizar el funcionamiento de las reuniones, BARTOLI (1992: 162) establece nueve aspectos a tener en cuenta: a) el grado de participación: la expresión de diferencias entre los participantes; b) el estilo discursivo: descriptivo, prescriptivo, proyectivo, axiológico...; c) el método de trabajo: por objetivos, de acuerdo con las reglas establecidas, informal...; d) los factores aleatorios positivos o negativos: incomodidades, perturbaciones, problemas materiales, momentos de distensión, etc.; e) los ritmos: horarios, interrupciones, etc.; f) el método de animación: papel del coordinador, grado de dirección, interpelaciones...; g) la configuración de los intercambios (quién habla con quién...): la pertinencia de las intervenciones respecto al contenido que se trata en cada momento (en relación al orden del día, al objetivo de cada punto de

la orden del día, a los participantes...); h) la eficacia de la reunión: en relación al tiempo invertido, a los temas tratados, a la satisfacción de los participantes, a los avances respecto a reuniones anteriores...

d) La *existencia de indicadores de control* para evaluar los resultados de la comunicación constituye una cuestión compleja en la que se contraponen, una vez más, la dimensión técnica (los resultados obtenidos) con la dimensión sociocultural (la satisfacción, participación e implicación de las personas). En cualquier caso, no existen indicadores de validez universal sino que deben ser el resultado de una construcción colectiva por. Debe tenerse en cuenta el grado de participación en la elaboración de los indicadores, la claridad con la que se formulan, la manera de registrarlos, etc.

4.1.2. ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.

La mejora del funcionamiento de los centros constituye la preocupación fundamental de los directivos y, en la medida que la comunidad educativa participe activamente en la escuela, de todos sus miembros. Cuando la escuela progresa, todos salimos ganando, todo el mundo se siente más satisfecho: como maestro, como alumno, como padres, etc. La mejora, por tanto, es un objetivo compartido.

Durante muchos años, la mejora de las instituciones se ha visto desde una perspectiva burocrática, entendiéndola a partir de parámetros como el aumento del número de profesores, el aumento de grupos de alumnos, la introducción de nuevas metodologías, la dotación de más y de mejores recursos, la incorporación de nuevos cargos directivos, la delimitación de funciones, el establecimiento de procedimientos de trabajo, la fijación de mecanismos de coordinación, la adecuación del organigrama... a aquello. Ahora bien, la auténtica mejora no se consigue sólo con expresar aquello que se pretende cambiar sino con ponerlo en práctica, con el trabajo de cada día y, por tanto, debe considerarse como un proceso que se alarga en el tiempo hasta que llega un momento en que se consolida, es decir, que pasa a formar parte de la identidad del centro.

Estas dos dimensiones se encuentran íntimamente relacionadas; el cambio sólo tiene sentido cuando se formula como un reto de futuro. Desde esta perspectiva, parece fundamental la elaboración de una estrategia conjunta de comunicación que tenga en cuenta las dos dimensiones del cambio, es decir, los contenidos y el proceso.

Si pretendemos que la participación sea una realidad en la escuela, parece indispensable que en la construcción del plan de comunicación participen los diversos estamentos de la comunicación educativa, partiendo del diagnóstico inicial y de los principios de política de comunicación de la institución. La principal ventaja de la participación radica en la implicación de las personas en la toma de decisiones, lo que resulta fundamental para el éxito de la puesta en marcha. El principal riesgo de un plan de comunicación rígido, pensado unilateralmente y llevado a cabo por un gabinete especializado, es que no interese, que no se corresponda con las necesidades reales y, por tanto, que las personas no se sientan comprometidos en su implementación.

Veamos un ejemplo de los objetivos de comunicación que se plantea un instituto de dimensiones medianas.

Plan de Comunicación del IES Silvestre Garriga de Centelles.

Objetivos de Comunicación Interna.

- Reducir la situación de aislamiento en la que se encuentran los diversos departamentos.
- Difundir informaciones de interés general a todos los profesores, de manera personalizada.
- Mejorar la coordinación en el trabajo realizado por los miembros del equipo directivo.
- Reducir los conflictos entre los departamentos por la asignación de créditos variables y la utilización de espacios departamentales.
- Promover acciones de formación del profesorado en el propio centro a partir de las necesidades expresadas.

Objetivos de Comunicación Externa.

- Dar a conocer a los padres y a la sociedad la existencia de diferentes maneras de trabajar, de acuerdo con las necesidades de los diversos alumnos.
- Mejorar la acogida a los alumnos que acuden por primera vez al centro.
- Establecer un plan de contactos sistemáticos entre los tutores y los padres de los alumnos de ESO.
- Promover la realización de encuentros entre los agentes sociales de la zona: empresas, ayuntamientos, asociaciones...
- Establecer relaciones fluidas con la prensa local y comarcal.

Alcanzar cada uno de los objetivos establecidos, implica la realización de un conjunto de actividades que deben concretarse con el máximo detenimiento antes de llevarse a la práctica. Un posible modelo para la planificación se expone en TEIXIDÓ (1998b:29) y TEIXIDÓ Y OTROS (1999); los principales aspectos a tener en cuenta aparecen en el cuadro núm. 12. No es suficiente con formular los objetivos; deben concretarse las actuaciones con las que se piensan conseguir, de qué manera se piensan llevar a cabo y cómo se valorará el nivel de progreso. Una manera de concretarlo consiste en exponer el conjunto de actuaciones que se van a realizar orientadas al logro de cada uno de los objetivos; esta linealidad, no siempre es posible, ya que una misma actuación puede contribuir a alcanzar dos o más objetivos.

Objetivos	Actividades	Implicados	Recursos	Temporalización	Evaluación
-----------	-------------	------------	----------	-----------------	------------

Cuadro núm. 12. Aspectos a tener en cuenta en la elaboración del Plan de Acción de cada uno de los objetivos de mejora.

4.2. DIMENSIÓN PERSONAL: LA MEJORA DE LA COMPETENCIA COMUNICATIVA DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.

Además de la dimensión institucional, la mejora de la comunicación, pasa indefectiblemente por las personas, es decir, por la mejora de la capacidad comunicativa de los diversos actores organizativos.

Definimos la *comunicación interpersonal* (MARROQUÍN Y VILLA, 1995) como una interacción recíproca entre dos o más interlocutores en el marco de una secuencia de comportamiento orientada por los sentimientos y/u objetivos de los participantes, que intercambian recíprocamente información. Se trata de un proceso de intercambio conductual a través del cual influimos o intentamos influir los unos en los otros, compartimos intereses y necesidades, llegamos a acuerdos, negociamos, disentimos, planteamos problemas y conflictos, nos defendemos...

Algunas veces oímos comentarios como: "Da gusto hablar con Pedro", "Qué bien se explica", "Sabe decir las cosas y se comporta de acuerdo con lo que ha dicho", etc., expresiones que expresan valoraciones positivas del comportamiento comunicativo. Pero debemos preguntarnos qué se esconde bajo la etiqueta "comportamiento comunicativo efectivo". Se puede reducir todo al dominio de un conjunto de habilidades o bien hay cuestiones de fondo que afectan lo más profundo de la persona: los valores, los principios, la manera de ser, la visión de la vida... ¿Es posible hablar de *efectividad* en la comunicación? ¿Es suficiente con entrenarse en habilidades? ¿O deben ir acompañadas de una formación orientada al crecimiento personal? Obviamente, las cosas van en esta última dirección y, por tanto, no basta con entrenarse en habilidades comunicativas.

Lo fundamental es adoptar la estrategia del comportamiento comunicativo adecuado a cada situación (TEIXIDÓ, 1998a:86). En el proceso de elección de conducta es necesario que la persona:

a) *Aclare*, tanto para sí mismo como para los demás, cuáles son las intenciones y los objetivos que lo mueven a realizar una determinada acción. Debe ser capaz de analizar y diferenciar los objetivos institucionales de los personales, estableciendo las adecuadas interrelaciones entre ellos.

La distinción entre objetivos personales e institucionales afecta por igual a todos los miembros de la organización, pero adquiere una relevancia especial en los directivos. La construcción de un liderazgo democrático pasa indefectiblemente por que sean percibidos como personas dignas de confianza, con ganas de comprometerlas miembros con los objetivos, tareas y servicios de

de la organización. Para conseguirlo, resulta fundamental que pongan el cargo al servicio de los objetivos institucionales y no a la inversa (servirse del cargo para alcanzar objetivos personales).

Afrontar la comunicación interpersonal en términos de *variedad y pluralidad de objetivos* confiere una mayor versatilidad y competencia al comportamiento individual en el seno de la organización.

b) *Conozca las normas sociales del grupo*, establecidas a raíz de un consenso más o menos implícito entre los miembros sobre “lo que se debe hacer”, “lo que es correcto o adecuado hacer o decir”, “lo que no se tiene que hacer o decir”, etc. Tales normas condicionan la manera de comportarse de las personas.

Una manera de identificar una norma social en un centro educativo consiste en preguntarse si es o no apropiado hacer o decir algo en relación ante una situación comprometida.

c) *Se plantee o, por la menos, infiera cuáles son los objetivos, intereses y necesidades del interlocutor*. Es importante partir de una hipótesis sobre las motivaciones y los intereses que está experimentando la otra parte cuando se comunica: qué pretende conseguir, por qué actúa con prepotencia, con candidez, con una amabilidad inesperada...

d) *Analice el momento en el que se encuentra la organización*. Qué circunstancias o hechos singulares caracterizan el momento histórico en el que se encuentra el centro: ¿hay ajustes de plantilla?, ¿se debe afrontar un cambio?, ¿hay desconcierto respecto a la misión de la escuela?, ¿hay sensación de anarquía, de ausencia de planificación?, ¿hay intranquilidad ante el cambio de dirección?...

El resultado del procesamiento de estas informaciones conduce a la elección de la estrategia de comunicación adecuada. En la puesta en práctica deben poseerse técnicas o habilidades de comunicación. Las técnicas no tienen ningún valor por ellas mismas; lo adquieren en función de los objetivos a descansar. El uso de una técnica u otra responde a un proceso de elección consciente. Reconocer esta dependencia no significa, que no advirtamos su importancia. El desarrollo de destrezas y habilidades comunicativas constituye un ejercicio complejo que requiere esfuerzo, entrenamiento y reflexión sobre la propia práctica.

El desarrollo de estas habilidades ha sido objeto de atención de diversos autores y, de hecho, constituyen la base de múltiples ofertas formativas. De entre los diversos análisis que existen, destacamos los de GIL y GARCÍA (1993), DE MANUEL Y MARTÍNEZ-VILANOVA (1998) y COSTA y LÓPEZ (1996), que señalan las siguientes:

a) *Habilidad para escuchar bien*, es decir, para mantener una escucha activa, atenta a los argumentos y posicionamientos del interlocutor.

b) *Habilidad para hacer preguntas*. Parece evidente que la mejor manera de saber algo que nos interesa es preguntarlo a quien posee la información, pero la manera como lo hacemos incide y condiciona la respuesta. La habilidad para hacer las preguntas adecuadas en el momento oportuno parece fundamental.

c) *Habilidad para manifestar las propias opiniones, deseos o posicionamientos*. En los intercambios comunicativos se puede llegar a una situación de lucha entre

los diversos interlocutores para expresar sus ideas en relación a una cuestión. La habilidad para expresar la propia opinión en base a un análisis de las causas que provocan la situación, valorar las soluciones y las consecuencias y expresar los sentimientos y posicionamientos personales.

d) Habilidad para comunicar información útil sobre el comportamiento esperado en los demás, es decir, para dar información adicional en forma de realimentación esperada.

e) Habilidad para afrontar quejas, resistencias y situaciones de hostilidad.

f) Habilidad para efectuar críticas al trabajo de los demás.

g) Habilidad para afrontar críticas de los demás.

h) Habilidad para hablar en público.

i) Habilidad para dirigir reuniones.

j) Habilidad para afrontar situaciones de negociación.

k)...

En síntesis, se trata de un conjunto de habilidades que pueden ser mejoradas. Es posible aumentar la competencia de una persona por enfrentarla a situaciones críticas, por ejemplo, a partir de diversas técnicas: análisis de los casos, reflexión sobre la práctica, simulaciones, etc. Ahora bien, además del progreso personal que esto supone, lo fundamental es plantearse para qué sirve. Podemos utilizar los conocimientos adquiridos para hacer que las reuniones sean más provechosas, estimulando la creatividad y la libre circulación de ideas entre los asistentes, o bien, en sentido contrario, para controlar y coartar la participación de las personas. Las técnicas, en sí mismas, no son ni buenas ni malas, lo fundamental son los valores que orientan su uso.

Finalmente, con independencia del uso que se haga, la mejora de las habilidades comunicativas de los miembros de la organización constituye un reto pendiente en la mayoría de los centros educativos. En los aspectos citados, sólo se señalan algunos aspectos a desarrollar. Adentrarnos en cada uno de ellos, excede las pretensiones de este texto. No rehuimos el compromiso de asumirlos en futuras ocasiones.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, Q. y ZABALZA, M. A. (1989): "La comunicación en las instituciones escolares", a MARTIN MORENO, Q.: *Organizaciones educativas*. UNED, Madrid.
- ANTÚNEZ, S. (1997): "¿Marketing escolar?", a *Aula*, 58, pp. 57-59.
- ARGYRIS, C. (1993): *Cómo vencer las barreras organizativas*. Díez de Santos, Madrid.
- ARMENGOU, J. y UTGÉS, J. M. (1992): "Interrogants sobre la comunicació a l'escola", a *Guix*, núm. 172, pp. 64-67.
- BARTOLI, A (1992): *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. De. Paidós, Barcelona. .
- BORRELL, F. (1996): *Comunicar bien para dirigir mejor*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- BURGONN, M.: HUNSAKER, F. G. i DAWSON, E. J. (1994): *Human communication*. Sage, Londres.
- COSTA, M. y LÓPEZ, E. (1996): *Los secretos de la dirección*. Pirámide, Madrid.
- DE MANUEL, F. y MARTÍNEZ-VILANOVA, R. (1998): *Habilidades de comunicación para directivos*. ESIC. Madrid.
- DEVERS, T. (1990): *Aprenda a comunicarse mejor. Expresión no verbal, actitudes y comportamiento*. Ed. Grijalbo, BCN.
- GAIRÍN, J. (1992): "La comunicació en el context escolar", *Guix*, núm. 172, pp. 57-59.
- GIL, F. y GARCÍA, M. (1993): *Habilidades de dirección de las organizaciones*. Eudema, Madrid.
- HANDY, C. H. (1993): *La organización por dentro. Por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen*. Ed. Deusto, Bilbao.
- HUERGO, J. A. (1997): *Comunicación/educación: ámbitos, prácticas y perspectivas*. El Ateneo, Buenos Aires.
- IZQUIERDO, C. (1996): *La reunión de profesores. Participar, observar y analizar la comunicación en grupo*. Ed. Paidós-Cuadernos de Pedagogía.
- KREPS, G. L. (1995): *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley, Buenos Aires.
- LEBEL, M. F. (1992): *Organizar la comunicación interna*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- LEPERLIER, G. (1994): *La comunicación pedagógica: técnicas de expresión para el desarrollo personal*. Ed. Mensajero, Bilbao.
- LÓPEZ DE BLAS, M. y SARASUA, A. (1993): *La toma de decisiones. Organización y dirección de reuniones*. Cursos de Formación para Equipos Directivos. Serie Cuadernos. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid.
- MARROQUIN, M. y VILLA, A. (1995): *La comunicación interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo*. Ed. Mensajero, Bilbao.
- PAREJO, J. (1995): *Comunicación no verbal y educación: el cuerpo y la escuela*. Ed. Paidós, Buenos Aires.
- PEIRÓ, J. M.^a (1992): "La comunicación en las organizaciones", a *Psicología de la Organización II*, Uned, Madrid, pp. 371-404.

- RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. De. Bosch-Comunicación, BCN.
- REYES, M. (1996): "Comunicación, factor estratégico en la gestión de la empresa educativa", a *Organización y gestión educativa*, núm. 4-96, Madrid.
- ROBBINS, S. P. (1987): *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice-Hall Hispanoamericana, Barcelona.
- SCOLT, M. D. Y POWERS, W. G. (1985): *La comunicación interpersonal como necesidad*. Narcea, Madrid
- TEIXIDÓ, J. (1996): "El Grup Humà", a *Cursos de Formació de Directors de Centres Educatius de Primària i de Secundària a Girona*. Departament d'Ensenyament. Material policopiat.
- TEIXIDÓ, J. (1998a): *Tècniques de comunicació en la gestió d'institucions educatives*. Cooperativa Universitaria Sant Jordi, Barcelona.
- TEIXIDÓ, J. (1998b): *Estratègies de resolució de conflictes organitzatius a escoles i instituts*. Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.
- TEIXIDÓ, J. Y ALTRES (1999): *El projecte de direcció. Què és? Per a què serveix? Com s'elabora? Elements de fonamentació i materials per a l'acció*. Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament (en premsa).
- TEIXIDÓ, J. (1999): *Dirección de centros educativos desde una perspectiva de cambio*. Cooperativa Universitària Sant Jordi. Barcelona.
- TOURNEBISE, T. (1996): *El arte de comunicarse*. Robin book, Barcelona.
- VILADOT, P. (1992): "També hem de perdre el temps amb això de la informació", a Guix, núm. 175, pp. 50-52.