
El/la directivo/a se comunica

35 ideas y propuestas para la acción

Joan Teixidó Saballs
GROC

Al considerar posibles vías de mejora de la realidad en la cual se encuentra un centro educativo, la línea que hoy en día está más en boga se basa en el desarrollo de proyectos de mejora planteados y ejecutados desde la óptica de la racionalidad. De esta guisa nacen planes de mejora, planes estratégicos, círculos de calidad, indicadores de progreso, etc. Ante tal invasión nominalista, a menudo no encontramos con un profesor curtido en mil batallas que, ante la enésima propuesta de un “proyecto que va a ser fundamental para la mejora del centro”, con un deje entre escéptico y socarrón, afirma:

--Menos planes y proyectos y más hablar la cosas claras en el claustro.

dando a entender que, por muy loables y bien diseñados que sean los proyectos, lo que realmente cuenta es su puesta en práctica, para lo cual resulta indispensable la actitud positiva y la actuación coordinada del conjunto del profesorado. Y ello no es posible si no hay una comunicación transparente y fluida; si la sala de profesores no es un lugar de encuentro y de comentario distendido de los sucesos cotidianos, si el centro educativo no propicia la comunicación entre sus miembros.

La comunicación constituye el soporte indispensable para la realización de las funciones básicas de la organización (toma de decisiones, delimitación de tareas y responsabilidades, coordinación de actuaciones...) a la vez que contribuye poderosamente a la satisfacción de las personas (profesores, educadores, directivos, estudiantes, padres y familia...). Es el motor que da vida a la organización.

En síntesis, el buen funcionamiento de un centro educativo tiene mucho que ver con los procesos comunicativos. Así lo reconocen los propios docentes cuando, al efectuar un diagnóstico intuitivo de la situación en la que se

encuentra su centro, utilizan expresiones como “falta más comunicación”, piden “mayor transparencia y efectividad en la transmisión de informaciones”, constatan “pasividad, comodidad o desinterés en la toma de decisiones compartida” o, simplemente, utilizando una expresión coloquial, afirman que hay “buen rollo” o “mal rollo” en el centro.

Si la comunicación es tan importante, deberíamos preguntarnos por qué no se le dedica mayor atención en la formación inicial y permanente de docentes y directivos? La respuesta a tal incongruencia parece que, entre otras razones, cabe buscarla en su complejidad, en la multiplicidad de factores que intervienen. Ello no obstante, el hecho que sea algo difícil y extraordinariamente complejo no significa que no se pueda avanzar; existen múltiples posibilidades de progreso, tanto en el ámbito institucional, como individual o grupal que cabe plantear y explorar.

La mejora de la comunicación en los centros educativos tan solo es posible partiendo de una estrategia global de transparencia informativa que facilite la participación y la implicación de las personas en un proyecto colectivo en un clima de confianza mutua y de responsabilidad. En este contexto, la competencia comunicativa de los directivos, deviene un factor crucial.

Partiendo de esta premisa, hace cinco años elaboramos el texto “Análisis de los problemas de comunicación en las organizaciones educativas”. Se trata de un texto básico en el que se analizan los factores que inciden en la comunicación en los centros educativos (fundamentos, procesos, redes, tipologías, etc.). Estos conocimientos, no obstante, de poco sirven si no se aplican a contextos específicos con la intención de mejorarlos. Desde esta perspectiva, el texto básico se complementa con un conjunto de 35 observaciones, recomendaciones y pautas de actuación que, si bien son de interés general, se dirigen, de una manera específica a los directivos. Se plantean como afirmaciones genéricas que, en cada caso, pueden y deben ser matizadas y personalizadas de acuerdo a las peculiaridades de cada situación y de cada persona.

Los aportamos a continuación con la intención de comentarlos y, si cabe, debatirlos en la sesión de trabajo presencial.

1.- Sé consciente que dedicas la mayor parte del tiempo a comunicar.

- 2.- Procura que las personas tengan toda la información que necesitan en el momento adecuado.
- 3.- Sé consciente de la importancia de la comunicación en la consolidación de un clima positivo.
- 4.- Efectúa transferencias recíprocas entre las habilidades que pones en práctica en la comunicación didáctica y en la comunicación organizacional
- 5.- Acepta los grupos informales como algo consubstancial al funcionamiento de la organización.
- 6.- Establece programas de acogida a los miembros nuevos de la organización.
- 7.- Afronta los riesgos de una comunicación abierta si temor ni vergüenza a mostrar y reconocer tus debilidades.
- 8.- Considera los grupos y redes informales como una oportunidad
- 9.- Ten presentes las características de los destinatarios
- 10.- Comprueba la comprensión del mensaje por parte de tu interlocutor
- 11.- Pon atención a la manera como te comunicas
- 12.- Da tiempo a tu interlocutor para pensar y dátelo a ti mismo
- 13.- Procura buscar un ambiente comunicativo adecuado en cada situación
- 14.- Reduce o minimiza los efectos de las barreras y distorsiones en la comunicación
- 15.- Garantiza que haya fuentes fiables de información par minimizar la divergencia entre la información que circula por los canales formales e informales.
- 16.- Asegúrate que lo líderes de los grupos informales disponen de información actualizada y verídica.
- 17.- Aprovecha los efectos positivos de los grupos y redes informales
- 18.- Sé consciente de las normas que rigen cada situación comunicativa
- 19.- Prepárate concienzudamente para la comunicación en público
- 20.- Tómate el tiempo necesario antes de responder.
- 21.- Pon atención en la actitud del interlocutor.
- 22.- Plantéate qué tipo de comunicación quieres fomentar.
- 23.- Pregunta lo que quieras saber.
- 24.- Vela por la creación de un buen ambiente comunicativo interno
- 25.- Escoge el canal de comunicación más adecuado en cada ocasión

- 26.- Busca información previa al acto comunicativo
- 27.- Pon atención cuando hablas por teléfono
- 28.- Desarrolla hábitos de escucha activa
- 29.- Clarifica (para ti y para los demás) el objetivo que te lleva a comunicarte.
- 30.- Pon atención a los aspectos formales de la comunicación escrita
- 31.- Valora la conveniencia de comunicarte por escrito
- 32.- Evita los sarcasmos, las humillaciones, las desconsideraciones personales.
- 33.- Pon atención a los factores no verbales
- 34.- Analiza las necesidades y debilidades comunicativas del centro y plantéate posibilidades de mejora
- 35.- Sé consciente de tus puntos fuertes y débiles al comunicarte. La conciencia es la puerta del progreso.

Ciertamente son muchos temas a comentar, la mayor parte de los cuales podría dar lugar a una o diversas sesiones monográficas. Se ha optado, no obstante, por un listado generoso, entendiendo que se priorizará el trabajo y el comentario de unos u otros en función del interés de los asistentes.

joan.teixido@udg.es