



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación
y Psicopedagogía

Licenciatura en Gestión de las Instituciones Educativas

Los canales de comunicación entre el equipo directivo y docente

Alumno:	Romina Giselle Maddalena
Sede:	UAI – Centro
Fecha:	Agosto 2021

Resumen

La comunicación es un proceso que resulta complejo, más aún cuando se trata de la comunicación dentro de la escuela. El intercambio entre el equipo directivo y los docentes se da a diario y resulta central porque se da formal o informalmente de manera constante. Es uno de los aspectos que suele quedar relegado al realizar análisis institucionales y uno de los cuales revela más información sobre la cultura institucional.

Las competencias comunicativas personales del directivo son un factor que resulta clave. Quien gestiona debe valerse de la competencia comunicativa como herramienta primordial para lograr emitir mensajes a través de canales que habiliten la comunicación efectiva.

Este trabajo de investigación caracteriza y analiza los canales de comunicación que se utilizan en dos escuelas y se indaga en los criterios de elección de cada uno de ellos.

La presente investigación será de índole cuantitativa, ya que tendrá en cuenta el contexto y las dinámicas cotidianas. El alcance será tanto exploratorio como descriptivo, para conocer y detallar los fenómenos comunicacionales dentro de la institución.

A partir de los resultados obtenidos, se realizó un análisis dividido en tres categorías: el proceso de comunicación dentro de la escuela, los canales de comunicación dentro de la escuela y las competencias comunicativas de la directora.

A modo de conclusión del trabajo, se observa que desde el proceso de comunicación, ambas escuelas se encuentran alineadas con el modelo de Administración Escolar y no tienen políticas ni líneas de acción definidas hacia la mejora de este proceso. En ninguna de las dos escuelas se favorece la participación desde los canales de comunicación que se eligen y esto conlleva consecuencias negativas. Según las directoras de ambas escuelas los criterios de elección de los canales de comunicación están definidos pero en ninguna son reconocidos por los docentes y esto impacta negativamente en la percepción de los docentes sobre los procesos de comunicación intraescolares.

Palabras clave: canales de comunicación, gestión, competencia comunicativa, comunicación efectiva.

Índice de contenidos

Contenido

<u>1.</u>	<u>INTRODUCCIÓN</u>	4
<u>2.</u>	<u>ANTECEDENTES</u>	6
<u>2.1.</u>	<u>“Communication between Principals and teachers in successful schools”</u>	6
<u>2.2.</u>	<u>“Competencias de Liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile”</u>	7
<u>3.</u>	<u>MARCO TEÓRICO</u>	8
<u>3.1.</u>	<u>El proceso de comunicación</u>	8
<u>3.2.</u>	<u>La comunicación dentro de la escuela</u>	9
<u>3.3.</u>	<u>Competencias del equipo de gestión</u>	10
<u>3.4.</u>	<u>La competencia comunicativa en la gestión escolar</u>	11
<u>4.</u>	<u>ENCUADRE METODOLÓGICO</u>	13
<u>4.1.</u>	<u>Investigación cualitativa</u>	13
<u>4.2.</u>	<u>Población y muestra</u>	14
<u>4.3.</u>	<u>Herramientas para la recolección de datos</u>	14
<u>5.</u>	<u>ANÁLISIS DE DATOS</u>	14
<u>5.1.</u>	<u>El proceso de comunicación dentro de la escuela</u>	15
<u>5.2.</u>	<u>Canales de comunicación dentro de la escuela</u>	16
<u>5.3.</u>	<u>Competencias comunicativas de la directora</u>	18
<u>6.</u>	<u>CONCLUSIONES</u>	20
	<u>Referencias bibliográficas</u>	22
	<u>Anexo A. Título del anexo</u>	23

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso en el que un emisor transmite efectivamente un mensaje, a través de un canal, a un receptor. Esta comunicación puede darse de forma oral, escrita, gestual y visual, entre otras. Según Habermas (1981) la acción comunicativa actúa sobre todas las funciones del lenguaje y tiene por objetivo la comprensión, el entendimiento de aquello que se quiere comunicar. El canal de comunicación se define como el medio a través del cual se establece la comunicación. Se refiere al medio físico (o virtual) por donde se transmite el mensaje, como por ejemplo las hojas impresas de un libro, ondas sonoras por la cual se vehiculizan los sonidos o una aplicación virtual por la cual se envían y reciben mensajes.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo comparar y analizar los canales de comunicación entre docentes y el equipo directivo dentro de dos escuelas de gestión privada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se indagará en los canales formales e informales que se utilizan y se caracterizarán.

Según Pozner (2012) “es posible definir la gestión escolar como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa.” Es por esta razón que este trabajo tomará como rol clave dentro de la comunicación el lugar de quienes tienen a cargo la gestión de la escuela: los directivos. Como exponen las autoras Azzerboni y Harf (2017), la labor del directivo implica mucho más que la conducción, dirección y gestión de la institución. Entre las tareas se distinguen la coordinación general, la distribución de roles y funciones y la supervisión de la actividad pedagógica. Sin embargo, una de las tareas fundamentales que atraviesan a las anteriormente nombradas y que se presentan en numerosas ocasiones dentro de la jornada, es la toma de decisiones. Estas mismas se clasifican según el ámbito de captación que tendrán, pueden ser decisiones estratégicas o institucionales, de gestión u operacionales.

Si bien los actores que se involucran en la acción comunicativa institucional dentro de una escuela son los directivos, docentes y posiblemente también las familias, que los mensajes lleguen a los receptores de la transmisión de decisiones institucionales es mayoritariamente la responsabilidad del equipo directivo. La autora Ärlestig (2008) explica en su tesis que la

cultura comunicacional y los espacios que se le dan dentro de las escuelas están estrechamente relacionadas con las habilidades comunicativas propias de cada directivo.

Este proyecto de investigación desarrollará una comparación entre dos escuelas de gestión privada, que se sitúan en CABA. Se detectó que en ocasiones las comunicaciones emitidas por el equipo directivo no llegan a todo el personal docente o lo hacen de forma tardía, afectando el funcionamiento diario y el imaginario social de la escuela. Por esta razón, el trabajo se detendrá en conocer, analizar y comparar los canales que se utilizan para difundir este tipo de decisiones. Además, intentará dilucidar, si es que las hay, dónde se encuentran las barreras comunicacionales que no permiten la llegada de las emisiones de los directivos.

Se intentará que este proyecto de investigación permita la reflexión y el análisis sobre uno de los procesos que se dan a diario en las organizaciones y que en ocasiones el ritmo agitado de la vida escolar y la constante necesidad de resolver emergentes lleva a los directivos a no replantearse cómo comunican lo que comunican. Según el autor Ball (1994) la obstrucción de la comunicación efectiva conforma una de las cuestiones que usualmente se ignoran u ocultan al momento de analizar la vida organizativa de una organización. Al poner foco en un aspecto que suele estar velado o en ocasiones es relegado por falta de tiempo, adquiere la relevancia que tiene la acción comunicativa dentro de la escuela.

Este trabajo intentará comprender en mayor profundidad el recorrido de la comunicación intrainstitucional, fomentando futuras reflexiones sobre la cultura comunicacional y el lugar que se le da dentro de la escuela. La autora Ärlestig (2008) desarrolla en su tesis que existe un gran porcentaje de equipos directivos que aunque reconocen que hay fallas en la comunicación dentro de la escuela, no abordan esta problemática porque no tienen el conocimiento sobre cómo llevar a cabo alguna mejora.

Stenhouse (1991) propone un enfoque “Social - Antropológico” para investigar la práctica de los profesores dentro del aula. Este enfoque se caracteriza por la observación directa, el registro a través la utilización de detallados apuntes de campo y la no cuantificación ni categorización de un proceso tal como la comunicación dentro del aula. Al limitar o sistematizar un proceso fluido y abierto como lo es la comunicación, deja por fuera aspectos espontáneos o situaciones que suceden por fuera de estas categorías, y terminan siendo descartadas por no poder hacer que encajen.

La metodología de este proyecto de investigación será cualitativa, en tanto se realizará una descripción del objeto a estudiar y se contextualizará en la dinámica cotidiana de cada institución. El alcance que se utilizará será tanto exploratorio como descriptivo, para conocer y detallar los fenómenos comunicacionales dentro de la institución. Se recolectarán datos a través de entrevistas guiadas a los directivos, en las cuales se profundizará las comunicaciones que realizan y por qué canales las envían. Serán necesarias para conocer los canales que usualmente utilizan, con qué frecuencia lo hacen a través cada uno, con qué criterio eligen la priorizan la elección de un canal por sobre otro y en qué medida ellos consideran que llega la información a los docentes. Por otro lado, también se realizarán encuestas para que completen algunos docentes, para conocer desde su punto de vista por qué canales les llega la información, con qué frecuencia, en qué medida consideran llega.

El objetivo general de esta investigación es analizar y comparar los canales de comunicación que se utilizan entre equipo directivo y docentes en dos escuelas de gestión privada ubicadas en CABA. Los objetivos específicos se relacionan con la caracterización de los canales de comunicación entre el equipo directivo y los docentes, el conocer el criterio con el cual se elige cada canal para cada tipo de mensaje y comparar qué canales se utilizan en cada escuela para cada tipo de mensaje.

2. ANTECEDENTES

Por la preponderancia y la relación que tiene con respecto al problema de investigación se ahondará en los resultados y algunas líneas de investigación de la tesis de Årlestig (2008) “Communication between Principals and teachers in successful schools”. En esta tesis se investigó la relación que tienen las comunicaciones que se dan entre docentes y directivos, pero se hizo hincapié en las conversaciones en las que se habla sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje, mejoramientos de la escuela y objetivos a cumplir por los alumnos.

La autora se propuso cuatro líneas de investigación que derivaron en cuatro artículos que se incluyen dentro de la tesis. El primer artículo se centra en si los comunicados de los directivos a los docentes contribuyen o no a mejorar la escuela, y los resultados giraron en torno a que maestros y directivos daban por sentado que toda la comunidad educativa entendía lo mismo al hablar de mejoras en la escuela, cuando no era así. El segundo artículo indaga sobre la comunicación multidimensional, entendiéndola como el abordaje de las tres categorías en las cuales encasillar las comunicaciones: información, afirmación/feedback e interpretación. Se pregunta si ésta es una vía para ser una escuela exitosa. La autora confirma que hay una relación entre las escuelas que a nivel académico superan el promedio nacional de Suecia y la comunicación multidimensional. En las entrevistas estas escuelas evidenciaron comunicarse no sólo informando, sino también utilizando la afirmación/feedback y la interpretación, mientras que las escuelas que están debajo del nivel académico promedio mayoritariamente sólo se comunican para informar a los docentes. Se hace foco en el tercer artículo a los “prerrequisitos estructurales” para la comunicación entre docentes y directivos sobre los procesos y problemas de enseñanza y aprendizaje. La autora expresa que este artículo es puramente cuantitativo porque se centra en qué tipo de encuentros se comunican docentes y directivos, y sobre qué hablan en los intercambios verbales de cada día. Los resultados de las entrevistas permiten diferenciar que los directivos sobrevaloran su capacidad para la comunicación. Las comunicaciones son desparejas en cuanto a los docentes, algunos maestros acaparan mayor tiempo de la comunicación y dejan menos tiempo para otros. La autora llega a la conclusión que el modo en que los directivos comprenden y usan las estructuras y construyen una cultura de comunicación es tan importante como sus habilidades personales

para comunicarse. Además, concluye que un uso consciente de la comunicación, reflexionar sobre este proceso dentro de la escuela tiene un impacto positivo sobre ella.

Por último, el cuarto artículo refiere a la comunicación intraescolar, en el establecer una cultura pedagógicamente enfocada en la escuela. Se indagó en las cinco escuelas que se calificaron en esta tesis como “exitosas”. Se confirmó que en cuatro de esas escuelas, los valores personales y el Currículum sueco de cada directivo coincidían con sus formas de comunicar y sólo en una de ellas no eran coincidentes. También se analizó cómo se distribuía la confianza entre ellos. En las cuatro primeras escuelas se pudo observar que los directivos confiaban en los docentes, los docentes confiaban en los directivos como personas y en el rol que los directivos ocupan.

La investigación se realizó bajo un enfoque mixto, por un lado, a partir de la medición y estructuración de datos cuantitativos extraídos de tablas y cuadros de doble entrada con categorías para marcar. Por otro lado, se incluyeron entrevistas guiadas que permiten la extracción de datos cualitativos.

Esta investigación representa una excelente base para este proyecto de investigación porque otorga herramientas para analizar y sistematizar la comunicación.

Por otra parte, el artículo científico “Competencias de Liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile” publicado en 2019 en la Revista Educación, presenta algunas herramientas que pueden ser tomadas para este trabajo. El objetivo de la investigación fue ampliar el campo de conocimiento sobre las competencias desarrolladas por algunos docentes en el rol de directivos de establecimientos subvencionados de la V Región de Chile.

El artículo caracteriza a las competencias de liderazgo y las conceptualiza en competencias de comunicación efectiva, administración de conflictos y resolución de problemas, difusión del Proyecto Educativo Institucional, recogida de información útil para la toma de decisiones oportuna y consecución de resultados educativos y administración del cambio.

Esta investigación es de utilidad para este trabajo porque si bien utilizó una metodología cuantitativa, sistematizó aquellas competencias que son consideradas necesarias para el liderazgo. Resultan relevantes las categorías que se utilizaron para medir las muestras. El artículo escrito por Soledad Andrea Castro Castro, et. al incluye las tablas que se utilizaron

para cuantificar estos resultados. En ellas se encuentran en detalle los indicadores de cada competencia, lo cual resulta una gran herramienta para este trabajo.

Las conclusiones a las cuales se llegó indican que el mayor porcentaje de directivos son mujeres, presentan un nivel alto de desarrollo de las competencias de liderazgo y destacan las habilidades para la comunicación efectiva y la difusión del PEI. Las debilidades se marcan en la toma de decisiones oportuna y consecución de resultados educativos y administración del cambio. Además, los resultados de esta investigación indican que los directivos están más pendientes por mayores presiones por parte de las tareas administrativas y suelen desligarse de las pedagógicas.

Resulta interesante para este trabajo los resultados que refieren a la comunicación efectiva que se aborda como competencia de liderazgo y las categorías de análisis que se utilizaron para medir las muestras.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. El proceso de comunicación

La comunicación es un proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor. Puede tomar varias formas tales como oral, escrita, mímica o simbólica. El tipo de comunicación verbal hace referencia a la palabra hablada y la escrita a los códigos escritos. La comunicación mímica es un tipo no verbal que se basa en gesticulaciones y movimientos corporales, y la comunicación simbólica refiere a los dibujos o símbolos que construyen un significado. Pichón Riviére (1985) define a la comunicación no como un proceso, sino como una interacción que necesita de al menos dos personas, en la cual una de ellas actúa como sujeto. Este autor propone una categorización distinta de las formas de comunicación, en la que incluye verbal, no verbal, interindividual o intergrupal.

La comunicación consta de varios elementos que pueden ir variando o no, según quién y cómo se emite el mensaje, y quién y cómo se recibe. El primer elemento fundamental es el emisor porque es quien comienza el proceso emitiendo un mensaje en cualquiera de sus formas, hacia un receptor. Este mensaje es la información que se está transmitiendo y el sistema de signos que el emisor utiliza para codificarlo es el código. En este proceso es necesario tener en cuenta siempre el contexto, las circunstancias temporales y espaciales en las cuales se emite el mensaje y permiten comprender la comunicación precisamente. Por último, uno de los elementos fundamentales y en el cual este trabajo se interiorizará es el canal. Es el medio físico por el cual se transmite el mensaje. Algunos autores categorizan el canal como medio natural, medio técnico o percibido a través de los sentidos.

Llamamos comunicación efectiva a aquel proceso comunicativo en el que el mensaje que el emisor quiere enviar llega a su destinatario y tiene como consecuencia el cambio de conducta esperado por el emisor.

Este trabajo se propone analizar y comparar justamente los canales de comunicación, por lo tanto, resulta relevante tomar la conocida reflexión de McLuhan (1964) “el medio es el mensaje”. En este caso particular no se profundizará en los diversos autores que contradicen al autor al exponer que es una frase mal comprendida y poco desmenuzada, ya que si bien el autor con esta frase hace referencia a los medios de comunicación, jerarquiza el canal por sobre la información que se transmite y apunta exactamente a lo que este trabajo pretende investigar. McLuhan hace esta distinción porque expresa que el canal tiene el poder para

modificar y distorsionar un mensaje, sin importar con cuánta fidelidad se transmita. El autor sostiene que si el medio cambia, el mensaje se distorsiona.

Es necesario tener en cuenta que en el proceso de comunicación pueden y suelen aparecer barreras comunicativas. Son aquellos factores que dificultan u obstaculizan la comunicación. Entre las barreras comunicativas que impiden que se cumpla el proceso de comunicación efectiva se encuentran la distorsión, la omisión, la sobrecarga de información y la falta de pertinencia.

3.2. La comunicación dentro de la escuela

La comunicación dentro de la escuela es un proceso que se da a diario, entre múltiples actores institucionales como alumnos, docentes, padres, directivos, personal no docente. Este proceso resulta central en la escuela porque la interacción se da constantemente y los roles de emisor y receptor cambian sin cesar.

Este trabajo se centrará en los procesos de comunicación en los cuales los equipos directivos toman el rol de emisor y los equipos docentes, el rol de receptor.

Las tareas inherentes al rol de los gestores institucionales implican en muchas ocasiones ponerse en el rol de emisores de mensajes dirigidos al equipo docente que lideran. Los principales quehaceres tienen que ver con la toma de decisiones, la delegación de tareas, la conducción de equipos de trabajo, la conducción de la negociación y la supervisión. El cumplir con estas tareas implica también comunicar al profesorado y que la información llegue efectivamente. El tipo de decisiones que toma el equipo directivo que deben ser informadas pueden categorizarse en decisiones operativas, de sección e institucionales. En primer lugar, las decisiones operativas refieren a las pequeñas decisiones que se toman a diario, usualmente para solucionar situaciones o conflictos que suelen surgir a lo largo de la jornada. Por otro lado, las decisiones de sección tienen que ver con acciones que se realizan en conjunto, suelen ser a mediano plazo e implican a todo un grupo de trabajo. Por último, las decisiones institucionales ponen en juego diferentes factores y tienen mayor peso que las anteriores porque marcan el camino y la personalidad de la institución. Son aquellas a nivel de toda la institución y suelen estar relacionadas con el Proyecto Educativo Institucional. Por lo general, no son tomadas únicamente por el equipo directivo sino que participa el Consejo

Directivo o el/la Representante Legal. Sin embargo, en ocasiones suele ser tarea del equipo directivo comunicarlas, difundirlas y es fundamental que lo hagan de manera eficiente.

Manes (1999) expone que hay que darle igual importancia al análisis de los canales de comunicación tanto formales como informales. Enumera ciertas situaciones en las que se da el proceso de comunicación de manera informal tales como: conversaciones espontáneas del personal, reuniones en los recreos y los rumores, definiendo a estos últimos como distorsionadores de la realidad y como analizadores del clima institucional.

3.3. Competencias del equipo de gestión

La gestión educativa es definida por Gairín Sallán (1996) como una actividad práctica que implica no sólo los conocimientos sino también las acciones que se relacionan con aspectos esenciales que hacen al funcionamiento de las instituciones educativas. Estos aspectos incluyen la generación y alcance de objetivos, el establecimiento de roles y funciones, la utilización de formas adecuadas de liderazgo y de direccionar a la institución hacia una acción educativa y medio ambiental de calidad. Asimismo, García Raquena (1997) también ofrece su propia definición pero hace una distinción entre gestión administrativa y gestión pedagógica. Entiende por gestión administrativa aquello que está relacionado con el manejo de documentación, la aplicación y supervisión de normativas y el manejo de recursos (didácticos y humanos). Por otro lado, dentro de las tareas que la gestión pedagógica debe realizar ubica la planificación y cumplimiento del Proyecto Escolar Institucional, la coordinación de los alumnos, de la acción didáctica de los docentes, la orientación y función de promoción académica. Además, incluye en los quehaceres de quien gestiona la promoción de valores que favorecen el clima afectivo dentro de la organización tales como la solidaridad, el respeto a la persona, la dignidad, la ayuda mutua.

Por otro lado, Lejtman (1996) sugiere que quien gestiona una institución educativa debe, además de ser procurador de recursos, desarrollar aptitudes para lograr interjuegos entre situaciones que a simple vista podrían presentarse como dicotómicas: entre elaboraciones conceptuales y acciones ejecutivas, entre ser promotor de crecimiento y dar continuidad a la identidad institucional, entre armonizar la construcción de una organización adecuada y la valoración de vínculos interpersonales.

En otras palabras, la gestión de instituciones educativas implica realizar ciertas tareas inherentes al rol pero también requiere de cualidades tanto personales como profesionales para dirigir estas organizaciones complejas y diversas que son las instituciones escolares. Por lo tanto, para gestionar una escuela es necesario contar con ciertas competencias individuales que la investigación desarrollada por Castro Castro et al. (2019) expone. En el trabajo mencionado se proponen dos dimensiones distintas para analizar las competencias de liderazgo: las competencias funcionales y las competencias conductuales. La primera refiere a las capacidades para desarrollar la función de liderazgo escolar específicamente y la segunda, tiene que ver con la disposición personal para desempeñarse en el rol. Dentro de las competencias funcionales se encuentran el establecer una visión orientadora, generar condiciones organizacionales, desarrollar personas, gestionar la convivencia escolar y gestionar el currículo. Por otro lado, en las competencias conductuales se incluyen la gestión flexible para el cambio, la articulación conocimiento y práctica, la construcción de confianza y las habilidades comunicacionales.

Como resultado, consideramos que las competencias personales son tan importantes en el desarrollo del rol de gestión como la organización y cumplimiento de las tareas inherentes. Estas capacidades personales se presentan como la base de las competencias relacionadas a las conductuales, destacando la habilidad comunicacional por ser la que atraviesa a todas las acciones. Si un gestor puede organizar y administrar la institución pero no puede comunicar eficientemente, encontrará mayores dificultades para desempeñar su rol. Es por ello que el autor Huerta (2006) aun ponderando entre las competencias de liderazgo la capacidad de relación, de trabajar en equipo y la resolución de situaciones de crisis, da un lugar de privilegio a las habilidades comunicativas como la competencia de liderazgo fundamental que, según su visión deben tener los líderes de las organizaciones.

3.4. La competencia comunicativa en la gestión escolar

Para poder profundizar es necesario entonces definir qué entendemos por “competencia comunicativa”. Este término fue acuñado por Dell Hymes en 1974. Varios autores destacados de la lingüística tales como Fishman (1970) o Gaetano Berruto (1979), se alinean con la definición que Hymes ofrece de competencia comunicativa. La misma indica que es una capacidad o habilidad que no sólo implica el conocer detalladamente una lengua, saber armar

una frase en forma correcta o tener habilidad gramatical, sino también, que abarca una serie de elementos extralingüísticos atravesados por la experiencia social, es decir, que sean coincidentes y adecuados al contexto y situación social en la que se desarrolla ese acto comunicacional. Por otro lado, el lingüista Chomsky (1974) hace una distinción entre “competencia lingüística” y “competencia comunicativa”. Indica que la primera hace referencia al conocimiento de las reglas de una lengua y que la segunda sólo se expresa al emitir un mensaje. Este trabajo se alinearé con la definición propuesta por Hymes ya que tiene una mirada holística del proceso de comunicación.

Al entrelazar los conceptos, podemos comprender que la competencia que deben tener personalmente cada miembro del equipo directivo implica el poder manejar el código y las reglas de la gramática de la lengua, tener capacidad de escucha y actitud comunicativa. Es López (2008) quien agrega que esta competencia se da a nivel personal y no a nivel equipo. Sin embargo, la red de habilidades comunicacionales están en formación constante en el quehacer diario y se valen del contexto en el que se desarrollan.

En el marco del análisis que realiza sobre los problemas de gestión en Latinoamérica, Cassasus (2000) propone algunos modelos de gestión, en el cual caracteriza en último lugar al modelo comunicativo. Entiende a la habilidad comunicativa como procesos de comunicación que favorecen o ponen barreras para que ocurran las acciones que se desean. Es por ello que quien lidera es considerado como coordinador de acciones resultantes de las conversaciones para la acción. Tal como expone la definición de Blejmar (2005): “gestionar es hacer que las cosas sucedan”. Si entendemos entonces que la comunicación efectiva tiene como consecuencia el cambio de conducta esperado por el emisor como se expuso anteriormente, concebimos a la gestión como el desarrollo de compromisos de acción. Estos compromisos provienen de observaciones, de intercambios, de pedidos.

Pozner (2000) propone un cambio de paradigma en la forma de mirar a la gestión. Contrapone la Administración Escolar con la Gestión Educativa Estratégica, atribuyendo a la primera características tradicionales y relacionadas con la división del trabajo. Califica a esta manera de gestionar como burocrática y caracteriza a la comunicación como unidireccional. Se presenta un emisor de jerarquía que informa, no comunica, a partir de normas claras y precisas que todos debían entender y cumplir sin cuestionar. Llama a este modelo “de estructuras desacopladas” por la casi nula articulación entre los actores institucionales por la falta de comunicación con el interior y exterior de la organización. En consecuencia, se

presenta una institución sin una visión concertada y una división del trabajo estancada. Por el contrario, en la Gestión Educativa Estratégica la comunicación se da en forma multidireccional, emisores y receptores fluyen y se retroalimentan constantemente. Define a la comunicación en clave no sólo de emisión sino también de escucha y participación. Esto genera una organización con una visión compartida, claridad de metas, generación de consensos, participación, responsabilidad y compromiso.

Dentro de este modelo de gestión, Pozner (2000) plantea ciertas claves entre las que se encuentran “Comunicar - coordinar”. Entiende que son procesos fundamentales y permanentes.

En conclusión, el equipo de gestión de una institución educativa debe valerse de la competencia comunicativa como herramienta primordial para lograr emitir mensajes a través de canales que permitan que sea una comunicación efectiva. Los líderes deben estar atentos a las demandas de la comunidad escolar para aclararlas, definirlas, generar respuestas y definir propuestas. Es necesario que decidan qué comunicar, cuándo, a quién y por dónde.

“Quien gestiona requiere de un instrumento precioso: la palabra, enhebrada en las múltiples conversaciones que definen la calidad dialógica de la escuela” - Blejmar (2000).

4. ENCUADRE METODOLÓGICO

4.1. Investigación cualitativa

Esta investigación será de índole cualitativa, ya que se examinará el fenómeno a estudiar teniendo en cuenta su contexto y dinámicas cotidianas. El proceso será inductivo ya que se comenzará por explorar y describir para llegar a conclusiones más generales para poder comprender los procesos de comunicación que se dan dentro de la escuela, pero teniendo presente que no pueden ser transpoladas a otros contextos. Estos procesos serán caracterizados y descriptos.

Será un trabajo de investigación comparada entre dos escuelas situadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Luego de caracterizar cada institución en su contexto particular, se procederá a comparar los canales de comunicación que se utilizan y con qué criterios se eligen.

Según el manual de INFoD (2007), este es el método más apropiado para realizar investigaciones relacionadas con la educación porque es superadora en cuanto a la dicotomía entre la teoría y la práctica. Se expone además, que al investigar en educación desde un enfoque cuantitativo se deforma la realidad educativa al querer encajarla en categorías y variables controlables.

El objetivo general de esta investigación es analizar y comparar los canales de comunicación que se utilizan entre equipo directivo y docentes en dos escuelas de gestión privada ubicadas en CABA. Los objetivos específicos se relacionan con la caracterización de los canales de comunicación entre el equipo directivo y los docentes, el conocer el criterio con el cual se elige cada canal para cada tipo de mensaje y comparar qué canales se utilizan en cada escuela para cada tipo de mensaje.

El alcance que se utilizará será tanto exploratorio como descriptivo, para conocer y detallar los fenómenos comunicacionales dentro de la institución. Por otro lado, este trabajo de investigación será de corte temporal transversal, ya que se enfocará en un punto específico en el tiempo.

4.2. Población y muestra

Para poder constatar las características de la comunicación intraescolar de cada institución se realizará un muestreo por conveniencia. Se entrevistarán a las directoras de ambas instituciones y se entrevistará a 4 docentes de cada institución. De cada escuela se elegirán 2 docentes que tenga más de 15 años de antigüedad en la institución y 2 docentes que tengan menos de 5 años de antigüedad en ese mismo lugar.

4.3. Herramientas para la recolección de datos

Se recolectarán datos a través de entrevistas semiestructuradas a los directivos, a través de preguntas abiertas y en las cuales se profundizará sobre el proceso de comunicación. Serán necesarias para conocer los canales que usualmente utilizan, con qué frecuencia lo hacen a través cada uno, con qué criterio eligen la priorizan la elección de un canal por sobre otro y en qué medida ellas consideran que llega la información a los docentes. Por otro lado, también se realizarán entrevistas a docentes, para conocer desde su punto de vista por qué canales les llega la información, cuáles creen que son los canales más efectivos, en qué medida consideran que llega la información, cómo la calificarían desde su perspectiva.

Esta investigación se realizó en el año 2021 en contexto de emergencia sanitaria por pandemia.

5. ANÁLISIS DE DATOS

Con la finalidad de interpretar la información a partir de los datos obtenidos en las entrevistas, se presentarán las siguientes clasificaciones: el proceso de comunicación dentro de la escuela, los canales de comunicación que se utilizan y las competencias comunicativas de la directora.

En la primera categoría se analizarán las respuestas obtenidas de las preguntas “¿quién comunica dentro de una escuela?”, “¿qué se comunica?” y “¿cómo calificarías la comunicación dentro de esta escuela? ¿por qué?”. Son aquellas que refieren a la percepción de las docentes y las directoras con respecto a la comunicación dentro de cada escuela. A modo de guía, se sugirió “muy buena / buena / regular / mala / muy mala” como escala para valorar el espectro de calidad de comunicación.

En segundo lugar, se explicarán las respuestas referidas estrictamente a los canales de comunicación que se utilizan en cada escuela, abarcadas en las preguntas “por qué canales de comunicación recibís información, considerando los formales e informales?”, “¿cuáles crees que son más efectivos? ¿por qué?”, “¿qué tipo de información circula por cada canal?”, “si querés comunicarte con la dirección ¿qué canales están habilitados?”, “si recibís una comunicación de la dirección y necesitas preguntar o dar tu opinión ¿por qué canales lo hacés?”, “¿sentís que te llega la información?”, “¿creés que existen barreras comunicativas en esta escuela? ¿cuáles?”. Al igual que en la categoría anterior, se sugirió la escala “muy buena / buena / regular / mala / muy mala” para valorar la percepción de la llegada de información a cada actor institucional.

Por último, se considerarán las respuestas de las preguntas que tienen que ver con las competencias comunicativas de quienes gestionan ambas escuelas, a través de la percepción subjetiva de las docentes y de las directoras mismas. Este punto se analizará en base a la pregunta “¿Cómo calificarías las competencias comunicativas de la directora al momento de: expresar lo que quiere decir, discutir ideas, convencer a otros, dialogar, escuchar, transmitir información, negociar, tomar decisiones, resolver problemas cotidianos, tomar nuevas ideas, debatir ideas, evaluar”.

Estas categorías permitirán comprender y comparar con mayor detalle los procesos de comunicación intraescolares en ambas instituciones. Los resultados se expresarán en cada una de las categorías.

5.1. El proceso de comunicación dentro de la escuela

Con el fin de conocer cómo se dan los procesos comunicativos dentro de cada institución, se indagó, en primera instancia, sobre las concepciones que tienen las docentes y las directoras sobre la comunicación dentro de la escuela. Resulta fundamental ahondar sobre este proceso porque según Mintzberg (1989) la comunicación ocupa entre el 50% y el 80% del tiempo de cualquier miembro de una organización. Este autor es coincidente con Huerta (2006) en cuanto a que ambos señalan que si falla la comunicación, falla la organización. Según Manes (1999) los problemas de comunicación dentro de una institución forman parte de las temáticas más complejas a abordar. En sus palabras, *“establecer un sistema de comunicaciones efectivas implica entender cómo son los procesos de comunicación, la cultura institucional y la compleja trama de relaciones interpersonales”*.

Por un lado, las docentes de la Escuela 1 contemplaron en mayor medida que en el proceso comunicativo está involucrada toda la comunidad educativa y entre las docentes de la Escuela 2, la opinión fue dividida entre quienes indicaron que sólo comunica el equipo directivo y quienes tuvieron en cuenta a todos los actores institucionales (inclusive las familias). Si se hace un corte etario, las maestras que indicaron que el proceso está vinculado solo al equipo directivo son aquellas docentes más jóvenes y con menor experiencia.

Por otro lado, al preguntar por el contenido de la comunicación en cada escuela, las docentes de la E1 fueron más descriptivas en cuanto a procesos puntuales como decisiones institucionales, inquietudes, valores y procesos administrativos. Dentro de la E2, se indicó que la comunicación intrainstitucional solo consta de noticias e información.

Las opiniones de las docentes reflejan que en ambas escuelas hay una percepción de la calidad del proceso de comunicación entre buena y media, insinuando ser más bajo en la Escuela 2. Una maestra de la Escuela 1 incluso definió a la comunicación dentro de su institución como *“un teléfono descompuesto”*. Las justificaciones de la percepción positiva de la comunicación de la E1, tienen que ver con explicar por qué no es calificada con “muy

buena”, indicando principalmente que el equipo directivo es poco claro y sus roles no están bien definidos aún. Además, alegaron que el personal es muy numeroso y que hay demasiados canales de comunicación.

En el aspecto recién mencionado, las docentes de la E2 fueron más pesimistas en cuanto a su percepción del proceso comunicativo entre equipo directivo y docentes. Coincidieron con la E1 en que el personal es muy numeroso y agregaron que el nivel es parte de una comunidad aún mayor que también incide en los procesos comunicativos. Una clave que resaltaron es que la información oficial no se da a través de canales formales, sino que predomina la comunicación informal de pasillo. Esto produce múltiples efectos tales como que la información llegue tarde, que se tergiverse y principalmente, la sensación de que ciertas cuestiones importantes no se comunican formalmente.

Es en esta instancia donde pueden observarse con claridad los puntos que utiliza Manes (1999) para caracterizar la comunicación confusa. Al igual que expresan las docentes, el autor indica que no existe la retroalimentación, no se verifica que los mensajes se reciban, los mensajes son vagos, impersonales, incompletos y sobreentendidos, entre otros.

La importancia de conocer la percepción de las docentes dentro del proceso de comunicación radica en su carácter selectivo. A través de esta percepción es que se apropian de ciertos mensajes y los interpretan para crear significados. Es un punto de partida que resulta ser indicador de la cultura organizacional dentro de las instituciones.

Las directoras de ambas escuelas fueron coincidentes en que la comunicación dentro de sus instituciones es generalmente buena. La directora E1 alegó que la cantidad de personal en ocasiones dificulta el fluir de la información y la directora E2, que *“se pasan ciertas cosas que no deberían”*.

Teniendo en cuenta que el proceso de comunicación efectiva se visibiliza a partir del cambio de conducta que implica la llegada del mensaje al receptor, es claro entonces que en la E1 hay cierto acercamiento a este proceso de comunicación efectiva. En mayor medida, se logra que el mensaje llegue y produzca un cambio de conducta en quienes lo reciben. En caso contrario, en la E2 no hay un acercamiento al proceso de comunicación efectiva porque según el testimonio de las docentes entrevistadas, el mensaje no llega a tiempo al destinatario y, si

lo hace, suele estar tergiversado por haber pasado por varios emisores que fueron sumándole su subjetividad anteriormente.

A través de diversas estrategias, los directivos deben lograr que los docentes se comprometan con los objetivos institucionales y para ello, el proceso de comunicación es clave. El autor Vota (2015) explica que muchos de los conflictos que se presentan en la cotidianeidad son motivados por una comunicación que no es adecuada.

5.2. Canales de comunicación dentro de la escuela

Este apartado está destinado al análisis de los canales de comunicación que se eligen y utilizan en ambas escuelas, principalmente en aquellos momentos en que el rol del emisor lo ocupa la directora de la escuela y los docentes ocupan el rol de receptor. Con el fin de lograr que el proceso de comunicación sea efectivo, resulta relevante conocer el contenido de la comunicación, establecer un criterio que se adecúe al mensaje y en consecuencia, elegir el mejor canal para transmitirlo. Las preguntas incluidas a esta categoría apuntaron a indagar sobre aquellos medios por los cuales los equipos directivos envían información, si existe algún criterio de elección de los canales y si ellos resultan efectivos según la visión de las entrevistadas.

Al indagar sobre los canales que se utilizan en cada escuela para transmitir información, los resultados fueron similares. En la E1 los canales principales que señalaron las docentes y la directora fueron el mail, WhatsApp y el cara a cara. Además, indicaron que la información se transmite a través de actas, carteleras y el boca a boca en el pasillo. Por otro lado, en la E2 el principal canal de comunicación resultó ser WhatsApp. Agregaron también el comentario de pasillo y el cara a cara.

Las docentes indicaron que en las escuelas no pareciera haber un criterio específico, sino que se mezclan los canales de comunicación y el tipo de información. En palabras de una docente de E1: *“te mandan un audio de WhatsApp para avisarte que te mandaron un mail”*. Sin embargo, las directoras demostraron tener en claro qué canal eligen para cada información que necesitan comunicar. Según Manes (1999) resulta fundamental que los directivos hagan consensos con sus colaboradores para crear significados común y desarrollar una comprensión comunicativa. En ambas escuelas puede observarse como este es un punto

deficitario, ya que no se observan afiliaciones culturales compartidas dentro de cada escuela que se relacionen con la comunicación.

La directora E1 indicó que las cuestiones pedagógicas y organizativas se envían por mail, los avisos informales por *“notitas”* en la secretaría, lo más coloquial e informal por *WhatsApp* y las fechas importantes, en el calendario mensual de la secretaría. Pareciera entonces, que en la E1 las decisiones operativas, de sección e institucionales se dan a través de canales escritos pero con una sutil diferencia. Las decisiones de sección e institucionales se comunican por mail, que si bien tiene las características de ser un canal virtual y por escrito, permite el acceso a la información en cualquier momento y al alcance de la mano. Las decisiones operativas, en cambio, se difunden a través de canales escritos pero en ocasiones se elige uno virtual y en otras ocasiones no. Al colocar *“notitas”* en algún lugar físico de la escuela, se genera confusión entre quienes la vieron y quienes no. Algunas docentes alegaron también encontrar contradicciones entre los mensajes que se envían desde distintos miembros del equipo directivo o a través de distintos canales, lo cual representa uno de los puntos clave de la comunicación confusa.

En referencia a la E2, la directora señaló que se envía toda la información por *WhatsApp* y que las decisiones operativas sólo se hablan personalmente. Se pide a un docente, o a un grupo, que difundan el mensaje a sus compañeros. Es así como el mensaje se va distorsionando, llega de manera desigual y en algunos casos, no llega. Es en este punto donde ambas escuelas muestran una diferencia. Desde el equipo directivo, la E1 pareciera tener un orden y priorizar los canales según la información que quieran transmitir. De igual manera, las docentes de esta institución no reflejaron comprender este criterio. En cambio, la directora E2 indicó que sólo las decisiones operativas se transmiten por un canal distinto (personalmente), lo cual es coincidente con dos puntos que las docentes señalaron: *“sólo se enteran las que están presentes en la escuela”* y *“hay más comunicación de pasillo que oficial”*. Esta priorización del boca a boca a cargo de las docentes y sin un orden específico tiene sus consecuencias en la percepción de las docentes en cuanto a peor calidad de la comunicación dentro de la escuela.

Esta comunicación de pasillo a la cual las docentes refieren forma parte de la comunicación informal que se da dentro de las instituciones. En cierto punto es alentado por la dirección, lo

cual fomenta que se disparen rumores y distorsiones. Según Manes (1999) la cantidad y el contenido de los rumores que corren forman parte de los indicadores del clima institucional.

Si se tienen en cuenta las palabras de McLuhan (1964) en cuanto a que al cambiar el medio, el mensaje se distorsiona, no sería favorecedora la cadena que se pide desde dirección para comunicar las decisiones operativas. Ambas escuelas muestran preferencia por utilizar el WhatsApp por su practicidad, inmediatez y la llegada a todos los docentes por igual. Una de las docentes señaló que la funcionalidad del grupo de WhatsApp tiene que ver con el uso que el equipo de gestión le quiera dar, si comunicativo o vincular. Según las directoras, la función principal es comunicar en forma pareja e instantánea decisiones institucionales.

Se indagó sobre qué canal de comunicación consideraban las docentes entrevistadas más efectivo para que la información llegue a todos de igual manera y mostraron su opinión ciertamente dividida. La mitad de las maestras entrevistadas alegaron que prefieren el mail, porque la información queda escrita y a disposición en todo momento. En cambio, la otra mitad indicó que prefiere el cara a cara por la posibilidad del intercambio instantáneo y porque la información no queda a libre interpretación como cuando está por escrito. La mayoría de las docentes expresaron que por el grupo de WhatsApp la información importante se pierde en el intercambio que se da por ese canal.

Schein (1997) señala que el uso de un solo canal de comunicación no garantiza la recepción de un mensaje, es por eso que sugiere utilizar multiplicidad de canales de comunicación. Sin embargo, se debe tener en cuenta la jerarquía que merece cada mensaje que debe enviarse, porque por utilizar múltiples medios para garantizar la recepción puede llegar a derivar en la barrera de sobrecarga de información.

Con respecto a la llegada de la información pareja y para todos por igual, la mayor parte de las docentes y ambas directoras indicaron que no sucede de tal manera. Se señalaron distintas causas como: la existencia de interferencias, fallas del factor humano, que la información está, pero *“la gente no lee”* (haciendo referencia a los docentes de la institución), que la información sale pero llega tarde. Al profundizar sobre las barreras comunicativas que pueden identificar, se obtuvieron distintos resultados. Las docentes de la E1 alegaron *“que somos muchas mujeres juntas”* pero, en mayor medida, expusieron que las funciones del equipo directivo no están claras, que hay falta de acuerdos previos y que los mensajes que envían son incoherentes entre sí. Las maestras de la E2 expresaron que las barreras

comunicativas residen en el lado del emisor y que la magnitud de la institución no colabora a una comunicación fluida.

Por otro lado, ambas directoras coincidieron en que no consideran que existan barreras y utilizaron eufemismos para transmitir la misma idea, reconociendo que el proceso de comunicación no se da como quisieran, por ejemplo *“no las llamaría barreras, sino malos entendidos”, “a veces es el radio pasillo”*. La directora E1 delegó la responsabilidad en la subjetividad personal e indicó *“algunas son especialistas en crear confusión”*. Sin embargo, indicó no estar poniendo en marcha ninguna política ni medida para mejorar la comunicación. Expresó que, al ser un proceso diario, como equipo se están buscando estrategias de mejora constantemente. Por otro lado, la directora E2, apeló a la buena predisposición del plantel docente y a la intención de comunicar *“de la mejor manera posible”*. En la actualidad, como equipo directivo tampoco están poniendo ningún plan en vigencia que atienda a la mejora de la comunicación, pero se mostró abierta a incorporar nuevos recursos.

Es necesario generar consenso y compromiso para acercarse al proceso de comunicación efectiva. La mejora de la comunicación institucional es parte de la planificación estratégica y debe ser no sólo informada sino también consensuada con el equipo de docentes para que puedan generar este compromiso. A partir de acciones focalizadas y planificadas, puede mejorarse este proceso de comunicación. Como se sugiere Vota (2015), en vistas de mejorar este proceso, deben revisarse los circuitos de comunicación y no debe perderse la mirada como visitantes de la escuela. Se propone que las reuniones de personal sean organizadas, se indica que debe existir un temario con tiempos determinados para cada temática, no desviarse de los focos importantes y se debe finalizar la reunión con un plan de trabajo en concreto y responsabilidades claras para cada actor involucrado.

5.3. Competencias comunicativas de la directora

Como se señaló anteriormente, el autor Huerta (2006) privilegia las habilidades comunicativas como la competencia de liderazgo fundamental, ya que si un director tiene las habilidades para gestionar pero no puede lograr la comunicación efectiva, no está siendo eficiente. Por esa razón, se indagó en las competencias comunicativas personales de las directoras, con el fin de conocer e intentar determinar si además de manejar el código y las

reglas de gramática, tienen la capacidad de escucha, de adaptación y adecuación al contexto en el que se desarrolla el proceso comunicativo dentro de la escuela. Resulta relevante indagar no solo en las competencias comunicativas relacionadas a la producción y al código con el que se emiten los mensajes, sino también aquellas que tengan que ver con el seguimiento de esa comunicación, con el fin de que se cumplan los objetivos propuestos. Si la comunicación no tiene impacto en la práctica, no se está cumpliendo con el proceso de comunicación efectiva. Según Vota (2015) es central hacer que todo aquello que se quiere transmitir debe ser respirado a través de toda la escuela.

Al responder en las entrevistas, las docentes de cada escuela tuvieron respuestas muy dispares entre sí. No existe una similitud o una tendencia saliente entre las docentes con mayor o menor experiencia, ni entre docentes de una misma escuela, ni entre docentes y la directora. Las directoras se mostraron incómodas pero reflexivas al contestar las preguntas. Ninguna de las dos demostró seguridad ni certezas al responder.

La directora E1 destacó el transmitir información como la competencia que más tiene desarrollada, mientras que reconoció presentar dificultades para discutir ideas, negociar y tomar nuevas ideas. Alegó ser una persona eficiente y estructurada para resolver, pero al momento del intercambio con otros, explicó que le cuesta sostener sus argumentos y que los cambios le generan temor e incertidumbre. Además, se definió como “buena” para expresarse, dialogar, escuchar, tomar decisiones, resolver problemas, debatir y evaluar. Las docentes destacaron las competencias de diálogo, escucha, resolución de conflictos y convencimiento de la directora. Según las maestras, las dificultades más marcadas están en la negociación y el debate. En la única línea que coinciden docentes y directora es en la dificultad para negociar.

Por otro lado, la directora E2 se definió como muy buena para escuchar y negociar. Explicó que su formación como psicopedagoga y su trayectoria la ayudan a transitar las tensiones diarias. No marcó ninguna competencia comunicativa en particular como débil. En cambio, las docentes marcaron en forma contundente que presenta dificultades para tomar decisiones y resolver conflictos cotidianos. Según la opinión de las docentes entrevistadas, la directora piensa mejor a largo plazo que en la inmediatez, la definieron como “*poco práctica y se enrosca mucho en vez de pensar soluciones*”. Además, las maestras indicaron que para dialogar demuestra sus nervios desde su corporalidad y que le cuesta transmitir información

en forma pareja para todos porque *“a veces quiere decir algo y dice otra cosa, no es clara para expresarse”*. El punto de la corporalidad de esta directora es fundamental, en tanto que Manes (1999) indica que la comunicación verbal y no verbal deben ser coincidentes o, en caso contrario, es causante de situaciones de conflicto.

Las docentes destacaron la capacidad de escucha, alegando que siempre se ofrecen el tiempo y el espacio para acercarse a hablar. No hubo coincidencia en cuanto a las competencias referidas a la evaluación y el debatir ideas. La directora E2 y las docentes fueron coincidentes en relación con la escucha.

En este último caso, en la E2, las competencias comunicativas de la directora parecerían no favorecer al proceso, sino poner barreras, según el modelo de gestión comunicativo que propone Cassasus (2000). Es fundamental que quien gestiona sea claro, al menos, en la transmisión de información. Las habilidades que las docentes marcaron como negativas, también resultan de mucha relevancia ya que la toma de decisiones y la resolución de conflictos cotidianos son prácticas que se ponen en juego a diario y los resultados pueden ser desfavorables para la institución. Según Kreps (1986) los sujetos tienen una gran tendencia a crear significados propios, por lo tanto, en aquellas situaciones donde existen pequeñas confusiones u omisiones en los mensajes, pueden producirse situaciones de gran conflictividad.

Ambas escuelas parecieran estar aún distanciadas del modelo de Gestión Educativa Estratégica que propone Pozner (2000). No se reconoce la comunicación como un proceso multidireccional en el que hay una retroalimentación constante, sino que pueden observarse dos instituciones que presentan mayores o menores dificultades y barreras comunicativas, desde la elección del canal por el cual se envía la información, hasta su deficiente o conflictuada recepción. Manes (1999) explica que es necesario evaluar la recepción de los mensajes al receptor, porque permite la retroalimentación a través de la interacción.

Estas dificultades tienen como consecuencia la desorganización institucional, un bajo sentido de participación por parte de los docentes, y en ocasiones, la falta de visión compartida hacia el cumplimiento de las metas de la institución. Es necesario aclarar que para que toda la escuela pueda generar el compromiso deseado con las metas de la institución, el equipo directivo es el primero que debe tenerlas en claro. Otra de las consecuencias que conlleva el modelo de Administración Escolar que Pozner (2000) propone, y en el cual ambas

escuelas aún se encuentran, es la gran resistencia por parte del plantel docente ante los cambios. El profesorado, al no sentirse parte de las decisiones, suele ofrecer bastante resistencia cuando se presenta un cambio, sin importar la magnitud de tal, desde el equipo de gestión. Es necesario buscar la retroalimentación en los procesos de comunicación porque implica la recepción de los mensajes e implica consenso. Es Manes (1999) quien señala esta diferencia con los procesos tradicionales de comunicación.

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación surgió a partir del interrogante acerca de cómo se da el proceso de comunicación entre los directivos y los docentes en las escuelas analizadas. Los objetivos de esta investigación apuntaron a conocer, caracterizar y analizar los canales de comunicación que eligen los equipos directivos para transmitir información. Se pretendió comprender qué criterios, si es que los hay, se utilizan para escoger el canal de comunicación, dependiendo del tipo de información que quiere darse a conocer. Los resultados se obtuvieron a partir de entrevistas a cuatro docentes y a la directora de cada una de las dos escuelas objeto de la investigación.

En lo que respecta a los procesos de comunicación dentro de la escuela, podemos afirmar que a pesar de que las percepciones de los docentes no sean iguales, las necesidades comunicativas aparentan ser, a grandes rasgos, las mismas. Aunque las respuestas de la E1 indiquen mayor amplitud con respecto a las cuestiones que se comunican en comparación a la E2, el contenido de la comunicación continúa siendo las decisiones operativas, de sección e institucionales. Aquellos procesos administrativos, valores, inquietudes y decisiones institucionales que las docentes señalan en la E1 son coincidentes con las noticias e información que las docentes indican en la E2.

En base a las respuestas de las docentes entrevistadas, se puede observar que las instituciones priorizan diferentes canales de comunicación. Las docentes de la E2 manifestaron que su escuela tiene tendencia a comunicar a través de canales informales, cuestión que, según expresaron, resulta en cierto nivel de disconformidad de su parte mientras que las docentes de la E1 expresaron que su institución tiende mayormente a comunicar a través de canales formales.

En contraposición a lo expuesto por las directoras de ambas escuelas analizadas, las docentes desconocen la existencia de un criterio de elección de los canales de comunicación, o consideran que no existe tal criterio. Para los equipos directivos, los medios por los cuales envían información están definidos de acuerdo con su contenido. Este hallazgo nos permite inferir que la desconexión entre el profesorado y el equipo directivo inevitablemente resultará en una falla fundamental en la comunicación institucional.

En cuanto a las competencias comunicativas de las directoras de las escuelas en discusión, podemos distinguir ciertas diferencias marcadas que no pueden atribuirse a su trayectoria en la institución ni a su antigüedad en el cargo, debido a que son muy similares. La directora E1 reconoce que puede mejorar algunas de sus competencias comunicativas en concordancia con la opinión de las docentes entrevistadas. Por otro lado, las docentes de la escuela E2 manifestaron de forma crítica y contundente las competencias a mejorar de la directora, mientras que ella no se reconoció “débil” en ninguna de ellas.

A modo de conclusión, el análisis de datos del presente trabajo de investigación nos permitió observar cómo dos instituciones con perfiles similares e iguales necesidades comunicativas, pueden optar por diferentes canales de comunicación, lo cual impacta de forma distinta en la percepción de los docentes sobre su efectividad. A pesar de esta diferencia, ambas escuelas aún se encuentran más alineadas al estilo de comunicación que se daba en el modelo de Administración Escolar que en el de Gestión Educativa Estratégica. Este estilo de comunicación no favorece la escucha ni la participación de los docentes.

En base a lo observado en los resultados de las entrevistas y como parte del proceso de mejora y actualización de la comunicación institucional, proponemos como eslabón fundamental el establecimiento de un criterio de comunicación. En línea con lo mencionado, consideramos que dicho criterio debe estar consensuado con el equipo docente y demostrar una jerarquización que se vea reflejada en los diferentes canales elegidos, de forma tal que cada medio represente la importancia de la información transmitida. Idealmente deberían priorizarse aquellos canales que permitan la participación de los docentes y el trabajo en equipo, con el fin de lograr una comunicación efectiva.

Considerando las competencias comunicativas de las directoras de las dos instituciones, concluimos que la comunicación es un área de mejora que podría beneficiar en gran medida tanto a los directivos como a las instituciones que lideran. En un contexto donde abundan los

canales de comunicación y las herramientas tecnológicas de fácil alcance, aprender y capacitarse sobre los elementos que rodean a la comunicación podrían impactar positivamente en esta cuestión cotidiana y transversal de las organizaciones.

Es importante destacar que el presente trabajo de investigación se realiza en el marco de un ciclo de licenciatura y que las propuestas realizadas son en base a la limitada muestra de información recolectada, con un conocimiento reducido de las estrategias comunicativas y que solo contempla a la figura de la directora como principal agente comunicador, sin incluir las competencias comunicativas de la vicedirectora y secretaria, quienes son consideradas parte del equipo directivo dentro del Nivel Inicial. De igual manera, el presente trabajo de investigación no abarca el proceso de toma de decisiones y su posterior comunicación dentro del propio equipo directivo, área que fomentamos se investigue en posteriores trabajos. Esta investigación está sujeta a refutaciones y extensiones. Se alienta a que se continúe desarrollando el presente área como forma de mejorar nuestro campo de trabajo a futuro.

Referencias bibliográficas

- Ärlestig, H. (2008) *"Communication between Principals and teachers in successful schools"*. Sweden: Umeå Universitet.
- Azzerboni, D. y Harf, R. (2003). *Conduciendo la escuela*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Ball, S. (1994). *La micropolítica de la escuela*. Londres: Methuen
- Berruto, G. (1979). *La semántica*. México: Nueva Imagen.
- Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Chile: Pensamiento educativo
- Castro Castro, S.; Flores Castillo, F.; Cornejo Garcés, C.; Castro Castro, M. (2019). *Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Gairín Sallán, J. (1996). *La organización escolar. Contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla
- García Requena, F. (1997). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Archidona: Aljibe
- Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Huerta, J. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación
- Hymes, D. (1972). *Hacia etnografías de la comunicación*. México: UNAM.
- Kinicki, K y Kreintner, R (2006) *Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*. México: Editorial Mc. Graw Hill..
- Kreps, G. (1990). *Comunicación organizacional*. Londres: Longman Group
- Lejtman, S. (1996). *La conducción de una institución educativa*. Buenos Aires: Paidós
- Malmberg, B. (2017). *Barreras lingüísticas en el mundo de hoy*. Boletín de Filología
- Manes, J. (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. Nueva York: Free Press
- OEI (2015), en colaboración con Victoria Abregú. *Directores que Hacen Escuela "Habilidades para comunicar"*. Buenos Aires.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: UNESCO

Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Argentina: Aique.

Stenhouse, L. (1991). *Investigación y desarrollo del currículum*. Madrid: Morata

Anexo A. Título del anexo

Entrevista a docentes

- ¿Quién comunica dentro de una escuela? ¿Qué comunican?
- ¿Cómo calificarías la comunicación dentro de esta escuela? ¿Por qué?

Muy buena / Buena / Regular / Mala / Muy mala

- ¿Por qué canales de comunicación recibís información? (formales e informales)
- ¿Cuáles crees que son más efectivos? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de información circula por cada canal?
- Si querés comunicarte con la dirección ¿qué canales están habilitados?
- Si recibís una comunicación de la dirección y necesitas preguntar o dar tu opinión ¿por qué canales lo hacés?
- ¿Sentís que te llega la información?

Siempre / Casi siempre / Algunas veces / Pocas veces

- ¿Crees que toda la información llega a todos?
- ¿Creés que existen barreras comunicativas en esta escuela? ¿Cuáles?
- ¿Cómo calificarías a la directora al momento de:
 - Expresar lo que quiere decir
 - Discutir ideas
 - Convencer a otros
 - Dialogar
 - Escuchar
 - Transmitir información
 - Negociar
 - Tomar decisiones
 - Resolver problemas cotidianos
 - Tomar nuevas ideas
 - Debatir ideas
 - Evaluar

Entrevista a las directoras

- ¿Cómo crees que impacta la comunicación en el trabajo escolar cotidiano?
- ¿Cómo calificarías la comunicación dentro de esta escuela? ¿Por qué?

Muy buena / Buena / Regular / Mala / Muy mala

- ¿Por qué canales de comunicación se envía la información en esta escuela? (formales e informales)
- ¿Cuál es el contenido de las comunicaciones?
- ¿Qué tipo de información se envía por cada canal?
- ¿Creés que toda la información llega a quienes debe llegar?
- ¿Creés que existen barreras comunicativas? ¿Cuáles?
- ¿Hay políticas u objetivos concretos establecidos para mejorar la comunicación?
- ¿Cómo calificarías tus competencias comunicativas personales al momento de...:
 - Expresar lo que querés decir
 - Discutir ideas
 - Convencer a otros
 - Dialogar
 - Escuchar
 - Transmitir información
 - Negociar
 - Tomar decisiones
 - Resolver problemas cotidianos
 - Tomar nuevas ideas
 - Debatir ideas
 - Evaluar