

La comunicación como insumo de la gestión educativa.

Fecha de recepción: agosto 2014
Fecha de aceptación: noviembre 2014
Versión final: marzo 2015

Gabriela Pagani (*)

Resumen: Los contextos en que se desenvuelven las organizaciones educativas, caracterizados por el cambio, demandan modelos de gestión acordes. En este sentido el modelo de gestión comunicacional ofrece una alternativa importante, sobre todo para la realidad de América Latina. La implementación del mismo requiere una serie de habilidades para lograr que las promesas y acuerdos que se desarrollan en las organizaciones se alcancen mediante conversaciones basadas en una comunicación eficiente. Para ello es necesaria la comprensión de los procesos de intercambio de mensajes entre la institución y sus públicos.

Palabras clave: comunicación institucional – gestión educativa – institución educación.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 218]

Introducción

Los responsables de la gestión de organizaciones educativas deben encarar su tarea en un contexto caracterizado por la inestabilidad propia de estos tiempos de modernidad líquida, signados por el cambio permanente. Como señala Juan Cassasus (2000), investigador y consultor de la UNESCO, un escenario como el descripto requiere una gestión basada en una perspectiva que incorpore la diversidad y tenga un abordaje holístico.

En este marco las destrezas comunicacionales cobran una gran relevancia y se convierten en un insumo esencial. Las modificaciones de los escenarios educativos generaron la necesidad de ajustar los modelos de gestión de las organizaciones para responder a las demandas de los actores involucrados. Dentro de estos modelos se destaca el denominado Comunicacional, que implica una serie de habilidades específicas. El punto de partida del mismo es el supuesto de que las personas se movilizan en el ámbito de las organizaciones por los compromisos que van adquiriendo a través de las conversaciones y que se traducirán posteriormente en acción (Cassasus, 2000, p.5).

La comunicación como uno de los ejes de la gestión necesita del conocimiento de temas como los públicos particulares de la escuela; entre ellos los padres y los alumnos, la planificación de la comunicación interna como requisito para acciones efectivas y el liderazgo en los procesos de cambio. En resumen, el objetivo que se propone es intervenir en las tensiones de las organizaciones mediante la comunicación y reflexionar sobre la construcción de acuerdos en el marco de instituciones que eligen modelos de vinculación participativos.

El modelo de gestión comunicacional

Los modelos de gestión educativa fueron evolucionando de acuerdo a las demandas de los contextos sociales, políticos y económicos. Actualmente, en el ámbito de la comunicación existe una especial atención a los procesos operativos, bajo el concepto de calidad total y, especialmente, por los compromisos de los distintos actores para alcanzar las metas que propone esta perspectiva organizacional.

Es la comunicación la que hace posible que estos compromisos se traduzcan en acción. Cassasus explica:

Los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje. Para comprender esto, es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como redes comunicacionales (Flores, 1996) que se encuentran orientadas por el manejo de los actos del habla (Searle, 1994) El lenguaje aparece como la coordinación de la coordinación de acciones. (Maturana, 1984)

Esta visión implica que el gestor educativo -en su rol de coordinador de acciones producto de conversaciones en el ámbito organizacional-, debe poseer destrezas comunicacionales que le permitan formular peticiones y obtener promesas (Cassasus, p.12).

La propuesta de este trabajo es pensar estas destrezas no sólo vinculadas a los actos del habla -manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas- sino de un menú más amplio que incluya la comprensión de los procesos de comunicación institucional y las herramientas que permiten intercambios más eficientes.

La trama de la comunicación interpersonal, una visión desde las estrategias

Como punto de partida puede definirse la comunicación institucional como uno de los mecanismos de relacionamiento de una organización con sus públicos, que se concreta a través de una serie de mecanismos que se combinan de manera particular para generar y fortalecer sus vínculos con el entorno.

Este proceso requiere la comprensión por parte de los actores intervinientes de una serie de elementos de la comunicación interpersonal, base de los intercambios organizacionales.

Al igual que las organizaciones, los individuos poseen una comunicación global compuesta por los intercambios lingüísticos y no lingüísticos, es decir lo que decimos y cómo lo decimos. A esto podemos sumarle que todo proceso comunicativo se da en dos niveles: uno intelectual – conciente y racional –, y otro emocional – intuitivo y basado en lo que se genera a partir de la interrelación entre los participantes del proceso comunicativo – que escapa a la voluntad (Mucchielli, 1998, p. 79).

Esta interacción demanda una serie de estrategias por parte de los intervinientes que hacen posible la confrontación entre ellos; de esta forma la comunicación se convierte en un tipo de intercambio donde los actores deben resolver determinados problemas mediante el intercambio (Mucchielli, 1998, p. 82).

La estrategia informativa permite cumplir con la función primaria de la comunicación: el intercambio de datos. A partir de éste, se identifica la estrategia de colocación, mediante la cual los participantes constituyen su identidad, y el vínculo entre ambos responde a dos preguntas básicas, ¿quién soy yo para vos? Y, ¿quién sos vos para mí? (Flahaut, 1978). El foco se concentra en a quien se le habla mediante un proceso de posicionamiento (Mucchielli, 1998, p.83).

Una vez que se posicionan los actores se enfrentan a un fenómeno caracterizado por la dicotomía simpatía / antipatía, vinculado a la seducción porque todo proceso comunicativo determina el tipo de relación que se busca mantener con el interlocutor. A esta estrategia la denominamos de relación (Mucchielli, 1998, p.87).

Un dato no menor en nuestros tiempos es que esta estrategia se ve exacerbada en situaciones donde el contacto está mediado por las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que permiten una comunicación basada en identidades falsas, más difíciles de confrontar que en el caso de la comunicación cara a cara.

“El acto de comunicación también constituye siempre un intento de “influnciar al otro” (1998, p.84), asegura el comunicólogo francés Alex Mucchielli. Esto hace inseparable comunicación/efecto, ya que quienes se involucran en un proceso de comunicación buscan intervenir en la construcción de la realidad, de un mundo posible, donde puedan desarrollarse. Esto se logra mediante la estrategia de movilización.

Por último, cuando hablamos de procesos comunicacionales no podemos dejar de señalar que los mismos sólo se dan en el marco de un sistema mínimo de reglas compartidas que determinan las condiciones de intercambio. En este plano la estrategia que prevalece es la normativa, que hace posible que individuos distintos puedan establecer intercambios presentes y futuros (Mucchielli, 1998, p. 89).

Como queda claro hasta aquí la comunicación es resultado de un entramado complejo de supuestos previos a la acción y que el mismo tendrá un diseño particular para cada persona de acuerdo a su estilo de encarar las distintas situaciones pero sobre todo teniendo en cuenta quien es el interlocutor, lo que nos lleva a la comprensión del segundo de los grandes ejes de la comunicación: el receptor.

El receptor como determinante del proceso comunicativo

El investigador español Joan Costa sostiene que “lo más importante de la comunicación es el receptor” (1999, p. 31). Y agrega que es este último el que determina todos los aspectos vinculados al mensaje y a la transmisión del mismo. Esto obliga a realizarse una serie de preguntas sobre él.

Uno de los principales interrogantes es su influencia en relación a los otros actores pertenecientes a la organi-

zación. Esto puede servir para desarrollar acciones incrementales donde los primeros acuerdos se logren con referentes institucionales que luego facilitarán el resto de los acuerdos. Esto es posible porque la comunicación es un proceso dialéctico donde el receptor se vuelve emisor, no sólo frente al emisor original sino también con respecto a otros receptores generándose un proceso continuo.

Otro aspecto que debemos evaluar es qué principios compartidos existen con él – siguiendo el razonamiento de la estrategia normativa – y cuál es el origen de los mismos, dado que los acuerdos de orden institucional generan un vínculo menos reflexivo ya que son aceptados como la forma en que se realizan correctamente las cosas.

También debemos considerar los formatos de los mensajes en función de las particularidades de quien lo recibe para lograr que el costo que implica toda comunicación (Costa, 1999) sea el más bajo posible. La percepción y comprensión son los aspectos que, en general, causan mayor costo ya que en ocasiones la elección de los elementos de un mensaje está en función de saberes y experiencias del emisor y no del receptor.

En los procesos de liderazgo es donde se identifica claramente la capacidad del emisor de escuchar al receptor. La comunicación del líder se basa en la construcción de una visión compartida entre él y sus seguidores, que nace de la capacidad del líder de identificar las aspiraciones y deseos de aquellos que lo acompañan. Este mecanismo debe tenerse presente para construir posiciones de liderazgo en las organizaciones, independientemente, de la personalidad de quien ocupe la posición.

Diferencias entre comunicación interna y externa

Si tomamos como referencia las actividades de una organización, definimos a la comunicación interna como la que se desarrolla entre los integrantes de la misma, y externa la que se da con individuos o instituciones que mantienen vínculos con la organización pero no desarrollan su actividad como miembro de la misma.

Esta diferenciación hace que los objetivos de la comunicación interna y externa tengan funciones diferentes. En el primer caso se busca la implicación de los miembros de la organización; armonizar las acciones de la institución; propiciar cambios de actitudes y mejorar los resultados de la organización (Brandolini, 2009, p. 26)

Una de las principales funciones de la comunicación interna es lograr el compromiso de los miembros de la organización mediante la instalación de hábitos, creencias, modelos de pensamiento y valores, es decir, mediante la cohesión cultural de los integrantes de la organización (Brandolini, 2009, p.27)

Si hablamos de la gestión educativa, la construcción de una cultura compartida se vuelve central ya que los establecimientos educativos son espacios donde interactúan grupos de individuos con roles y expectativas diferentes en cuanto a la organización – directivos, docentes, alumnos, personal no docente – lo que implica un trabajo de articulación de una multiplicidad de hábitos y valores para que cada integrante se sienta parte desde su perspectiva.

En cuanto a la comunicación externa se puede decir que

su principal función es persuadir a los entornos acerca de la capacidad de una organización para desarrollar determinadas actividades u ofrecer ciertos productos y/o servicios. Las acciones buscan generar y fortalecer vínculos entre públicos y organizaciones.

El punto inicial de los intercambios es la proyección de la identidad de la organización, es decir; los atributos que lo hacen particular y que le dan una personalidad que la hacen distinta a otras organizaciones. Simultáneamente, la organización debe recibir información del entorno que le posibilite entender la imagen que tienen los distintos actores de ella.

La imagen es la representación que los distintos públicos poseen sobre determinada organización; pero lo complejo de la imagen es que no sólo es resultado de los mensajes que produce la institución – en este caso educativa –, sino de todos los mensajes que reciben los receptores, que sumados a sus creencias y prejuicios dan como resultado esta representación sobre la que se puede intervenir sólo en forma parcial.

A modo de cierre

Luego de estas grandes pinceladas acerca de la comunicación, se desarrollarán algunas recomendaciones para la generación de intercambios comunicacionales que permitan un trabajo eficiente del gestor educativo.

En primer lugar, se deben realizar tres preguntas básicas cuando se encara un intercambio comunicacional: ¿qué acuerdo y/o compromiso se busca alcanzar?, ¿quién es mi interlocutor? Y ¿cómo es mi interlocutor?

Cuando nos interrogamos acerca del acuerdo estamos planteando un objetivo que será el eje del proceso comunicativo. La respuesta debería incluir un plazo para alcanzar la meta, y qué herramientas – diálogos, presentación de resultados de experiencias similares, enumeración de beneficios para la organización etc. – se utilizarán. Es fundamental comprender que si no se sabe adónde se busca llegar será muy difícil iniciar un trayecto.

La segunda pregunta apunta no sólo a la estrategia de relacionamiento - descrita anteriormente – sino también a la posibilidad de descubrir las redes que vinculan a los distintos interlocutores como miembros de un colectivo (público) y su posición en estas redes.

La última pregunta apunta a las lógicas, saberes, creencias, y experiencias de cada receptor que harán posible la interpretación de los mensajes pero sobre todo permite reflexionar sobre los valores compartidos e imprescindibles para alcanzar acuerdos y compromisos.

En otro orden, debemos remarcar que todo proceso institucional debe partir de la identificación de los miembros de la organización con sus metas como condición sine qua non para el inicio de cualquier intercambio que tenga como condición un acuerdo o compromiso. En el caso de los procesos comunicacionales con públicos externos - como la comunidad – debe entenderse que los acuerdos y compromisos tienen como base la legitimidad de la organización que los impulsa.

Los contextos actuales demandan nuevas socializaciones, es decir la vinculación de los establecimientos educativos con distintos actores sociales ya que en Siglo

XXI no puede pensarse la escuela como un sistema cerrado. Para ello, es necesario establecer vínculos permanentes con públicos internos y externos y es aquí donde la comunicación se vuelve un insumo fundamental de la gestión educativa.

Referencias bibliográficas

- Brandolini, A. (2009) *Comunicación Interna*. Buenos Aires: Editorial La Crujía
- Cassasus, J. (2000) *Problemas de la gestión educativa en América Latina* (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B) Disponible online en: http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/Problemas_gestion_educativa1.pdf
- Costa, J. (1999) *La comunicación en acción*. México: Editorial Paidós.
- Flahaut, F. (1978) *La parole internédaire, Seuil*. Citado por Mucchielli, A (1998) *Psicología de la comunicación* Barcelona. Paidós.
- Flores, F. (1996) *Creando empresas para el siglo XXI*. Santiago de Chile: Dolmen ediciones.
- Maturana, H. (1984) *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Mucchielli, A. (1998) *Psicología de la comunicación* Barcelona: Paidós.
- Searle, J. (1994) *Actos del habla*. Madrid: Ediciones Cátedra SA.

Abstract: The contexts in which educational organizations characterized by change, develop demand chording management models. In this sense, the model of communication management provides an important alternative, especially for the reality of Latin America. Its implementation requires a range of skills to ensure that the promises and agreements that develop in organizations are reached through discussions based on efficient communication. This understanding of the processes of exchange of messages between the institution and the public is necessary.

Keywords: institutional communication - educational management - education institution

Resumo: Os contextos em que se desenvolvem as organizações educativas, caracterizados pela mudança, demandam modelos de gestão conformes. Neste sentido o modelo de gestão de comunicação oferece uma alternativa importante, sobretudo para a realidade de América Latina. A implementação do mesmo requer uma série de habilidades para conseguir que as promessas e acordos que se desenvolvem nas organizações se atinjam mediante conversas baseadas numa comunicação eficiente. Para isso é necessária o entendimento dos processos de intercâmbio de mensagens entre a instituição e seus públicos.

Palavras chave: comunicação institucional – gerenciamento educativo – instituição educação

(*) **Gabriela Pagani**. Estudió Periodismo y Comunicación Social (UNLP), posteriormente realizó estudios de Posgrado en Opinión Pública (FLACSO).