

La Comunicación en las instituciones educativas de nivel Medio

Marcelo Norberto Botto

Introducción

Las organizaciones cada vez otorgan mayor importancia a las comunicaciones dentro de sus estructuras. Esto permite crear y afianzar una imagen institucional y corporativa que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten.

Los diferentes tipos de instituciones utilizan la comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que prestan, con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad para que opten por la institución y sus servicios.

La mayoría de los establecimientos educativos de nivel medio en la Argentina, salvo los de mayor envergadura, aún no le otorgan la importancia que merece a la comunicación institucional como instrumento de planificación estratégica destinado a la implementación de políticas comunicacionales de mediano y largo plazo tendientes a trabajar con los públicos internos y externos.

Mucho menos, recurren a los profesionales para planificar y atenuar los efectos derivados de situaciones imprevistas y etapas de cambio.

Los colegios pueden diferenciarse por su tamaño, por sus objetivos, por su modo de organización y por su capacidad económica, pero la mayoría suele compartir una serie de problemas entre los cuales se destaca la dificultad para dar a conocer lo que hacen.

Esta situación se planteó con total nitidez en los establecimientos de nivel inicial y medio de la Provincia de Buenos Aires al tener que implementar, en 1999, las modificaciones impuestas por la Ley Federal de Educación.

Los colegios debieron explicar a los alumnos, docentes, padres, personal administrativo y a la comunidad en su conjunto cómo se implementaría el nuevo sistema y los beneficios de la reforma educativa.

La mayoría de las instituciones no estuvieron preparadas para transmitirlo de manera clara, no contaron con el respaldo de profesionales de las Ciencias de la Comunicación, ni elaboraron estrategias comunicacionales destinadas a esclarecer un tema fundamental para los padres, como lo es el de despejar las incertidumbres respecto de la educación de sus hijos.

De lo dicho anteriormente, surge que la comunicación se constituye en una herramienta estratégica, que los directivos no deberían desconocer, para llegar al público que necesitan informar y seducir en una etapa de cambio.

Por otra parte, es una herramienta operativa para optimizar la relación con el público interno y para lograr un posicionamiento de imagen por parte de la institución en el ámbito externo.

Teniendo en cuenta la escasa utilización de la comunicación como herramienta estratégica, estas páginas pretenden ajustarse a las demandas más elementales de las instituciones de nivel medio en materia comunicacional.

Las instituciones educativas y la comunicación

La definición clásica de educación sostiene que es un proceso por el cual una persona desarrolla sus capacidades, para enfrentarse positivamente a un medio social determinado e integrarse a él.¹

El objetivo es dirigir, enseñar, encaminar y desarrollar las facultades intelectuales, físicas y morales de niños y adolescentes.

El ámbito donde se desarrolla el proceso de transmisión-adquisición y el acto de enseñanza-aprendizaje es la institución escuela, cuya importancia radica, según José Brener, en constituirse en un núcleo organizativo de las sociedades modernas, organizadora de los procesos de socialización, de habilitación para funcionar cotidianamente en la sociedad y de transmisión de conocimientos, que tiene como consecuencia directa en lo social, llegar a producirse a sí misma, por la intermediación del conocimiento.²

Asimismo, la escuela tiene como competencia el forjar una noción del país, el dar a conocer el conocimiento científico, que tiene como carácter la concentración y la presencia de un orden específico, en la que prevalece lo escrito, lo racional, pero también un fuerte componente memorístico.

Además de la familia, que es el lugar por excelencia del crecimiento biológico del niño y del joven y en donde se fomentan y reafirman las imágenes de lo bueno (en términos morales), otro aspecto de la formación lo constituye la comunicación a través de los medios masivos, que ofrecen una relación distinta con el mundo, marcado por el placer, el gozo, la imaginación y el deseo activo, en donde lo audiovisual, más que lo afectivo, trabaja una dimensión emotivo-sensual.³

Es a partir de aquí donde se puede apreciar el rol que cumplen en la etapa de formación la escuela y la comunicación vinculada con los medios masivos, ya que ambas tienen que ver con formas paralelas de conocimiento del

mundo, de adquisición de saberes y, en más de un caso, como un modo de sentirse integrado a la sociedad.

A pesar de esto los medios masivos son sólo una parte de la comunicación, que es mucho más abarcativa y está presente en todos los niveles de la actividad humana.

Una clase constituye un hecho comunicacional por excelencia. Todo lo que gira en torno de un colegio se sostiene fundamentalmente en la comunicación. Sin embargo, los establecimientos educativos no incorporaron la función *comunicadora* a sus tradicionales misiones. Esta es importante por una simple razón, porque si se desconoce lo que hace el establecimiento de verdadero interés social, no contará con el reconocimiento que merece de la comunidad a la que pertenece.

¹ Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno, 1991; Grupo Editorial Océano, Colombia.

² BENAVIDES CAMPOS, Julio E, 1998; Pensar la ciudad como espacio educativo para los medios, en Revista Latina de Comunicación Social, número 11, de noviembre de 1998, La Laguna, en la siguiente dirección electrónica (URL): <http://www.lazarillo.com/latina/a/12xrecife.htm>

³ Para Rosa María Alfaro, investigadora peruana, estos son los tres aspectos vinculados con la educación de los niños y los jóvenes en edad escolar.

Tal vez, uno de los factores principales que impidió el desarrollo de la mencionada función comunicadora haya sido un problema que se repite en muchos tipos de instituciones, como lo es el de suponer que es fácil comunicarse correctamente. Quizás allí radique el error, porque aunque en realidad es sencillo comunicarse, es muy difícil hacerlo bien.

Es habitual que se conciban los procesos comunicacionales como intercambios de información en el marco de las relaciones interpersonales, pero las personas siempre están en un contexto. La escuela es, en este caso, el contexto de la comunicación.

El propio Ministerio de Cultura y Educación de la Argentina señala que es importante tener en cuenta que en las organizaciones escolares coexisten dos niveles de comunicación: el interpersonal y el institucional. Ambos se complementan e influyen recíprocamente.⁴

La función comunicadora en el ámbito escolar gira en torno a varios aspectos:

- La información que se necesita para funcionar cotidianamente: de la dirección hacia los maestros, de los maestros hacia la dirección, de los maestros entre sí, de la cooperadora hacia los padres.
- Los canales de información establecidos: carteleras, cuaderno de notificación del personal, reuniones.
- Los sistemas y procedimientos de coordinación: quién, cuándo y cómo toman las decisiones sobre la información; quiénes deben enterarse de qué cosa y quiénes no.
- La comunicación en la comunidad: modos en que la escuela se comunica con otros establecimientos, con organizaciones del barrio o importantes instituciones de la comunidad a la que pertenece.
- Los intercambios informales: encuentros ocasionales, charlas "de pasillo", lo que se supone que se dijo.

Aunque los canales de comunicación deben servir también a los establecimientos para mostrar el valor agregado de la institución, que en la actualidad descansa primordialmente en la calidad de la enseñanza, en la prestación de los servicios vinculados con la infraestructura, en el acceso a materiales pedagógicos y a las nuevas tecnologías al servicio del aprendizaje, y en la atención a los alumnos y a sus padres.

Con el aporte de la comunicación institucional se pueden elaborar e implementar acciones tendientes a evidenciar y difundir los rasgos diferenciadores que posee cada institución.

⁴ Secretaría de Programación y Evaluación Educativa del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, 1996; Cuadernillos para la Transformación, N° 2, pág.10.

Pero qué es la comunicación institucional? Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.⁵

Esa información se convierte en vital para los integrantes de la institución, al proporcionarles datos con sentido.

Por lo tanto, los mensajes con contenido se transforman en la variable mediadora que conecta la comunicación con la institución, porque sirve a las personas para comprender y predecir el movimiento dentro de la organización que los contiene y, además, ayuda a dirigir el comportamiento en sus estructuras, al indicar la manera más fructífera de interpretar y cumplir las tareas.

Pero cuál es la misión de la comunicación institucional en un colegio?

La comunicación institucional se desarrolla bajo la influencia conjunta de tendencias y sucesos que llevan al establecimiento a formular globalmente su identidad y a afirmar su vocación.

Compete a la institución expresar el hilo conductor, sintetizar su finalidad académica y profesar la fe que la anima. En síntesis, es tarea de la comunicación institucional presentar el proyecto de la entidad educativa y conseguir la adhesión necesaria para contribuir a su realización.

Ahora, si el establecimiento no comunica su proyecto, no lo hace explícito ni público éste no tiene ninguna posibilidad de éxito. Aquí vale efectuarse una pregunta **¿Qué es un proyecto de organización educativa sin comunicación, sin medios de adhesión y de realización?**

Comunicar el proyecto institucional no es solamente revelar la imagen ideal de la escuela tal como aparece ante los ojos de su Dirección, sino hacerla reconocer como tal por la comunidad educativa en su conjunto. Es, en suma, transformar el "querer ser" de la Dirección en una visión "común".

Comunicar el proyecto es indicar la dirección, el camino, el lugar que debe ocupar el colegio y el recorrido que debe realizar.

Para tal fin se debe implementar una estrategia de comunicación para transmitir a la comunidad educativa el proyecto institucional, pero éste no se decreta arbitrariamente sino que depende de la identidad de la institución y de sus estructuras.

La estrategia es una elección que se realiza en consonancia con el proyecto. Construir una estrategia es elegir las demandas que el colegio quiere satisfacer y las ofertas que producirá a tal efecto.

Por lo tanto, la elección de la estrategia comunicacional debe:

- orientarse hacia el objetivo a alcanzar
- tratar de suscitar repercusión en los diversos públicos
- establecer un proyecto educativo claramente diferenciado del de la competencia
- apoyarse en la cultura de la organización escolar y en la calidad de enseñanza que ofrece

Todo esto es necesario enmarcarlo dentro de un determinado compromiso que debe respetar la escuela. Cuando los directivos hablan se

⁵ KREPS, Gary, 1995; La comunicación en las organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

comprometen, por lo tanto, la palabra de la Dirección del colegio vale y debe cumplirse. En caso contrario, perderá su legitimidad, su credibilidad y su autoridad.

La ética forma parte de la identidad de la institución, no es superficial, sino que inspira todos sus actos y se manifiesta en el servicio educativo que presta.

Asimismo, es necesario enfatizar que la comunicación es el proceso que permite a las personas coorientar sus conductas. La comunicación da poder a las personas para establecer relaciones interpersonales que les permitan trabajar juntos hacia el logro de una meta.

Pero también es la herramienta con la que cuentan las instituciones para dar a conocer su proyecto educativo dentro y fuera del establecimiento, y para transformar conductas que le permitan llegar a cumplir con los objetivos previstos.

Las necesidades comunicacionales de los colegios en un período de cambio

En el ejemplo que expusimos anteriormente expusimos que la provincia de Buenos Aires promovió un cambio dirigido al núcleo del diseño y el funcionamiento de las instituciones educativas.

Este cambio se planteó a través de la Ley Federal de Educación que en su articulado evidencia la intención de una profunda y compleja transformación de la organización escolar.

La adopción de esta ley por parte de la provincia de Buenos Aires hizo que los establecimientos públicos y privados tuvieran que ajustarse en forma precipitada a la nueva estructura del sistema educativo argentino.

Ello significó para los colegios la modificación de diseños curriculares para la implementación del EGB (Escuela General Básica) y el Polimodal, pero también una reorganización institucional en los aspectos pedagógicos y edilicios, que debieron tener concluidos para el comienzo del ciclo lectivo de 1999.

“El nivel polimodal, que reemplaza a los tres últimos años de la educación secundaria, comenzó con inconvenientes en algunas escuelas bonaerenses: cursos sin docentes, aulas a medio terminar y profesores que se enteraron de las reformas al llegar a los colegios, fueron algunas irregularidades denunciadas por autoridades escolares y dirigentes gremiales”.⁶

Un artículo periodístico resumió en un párrafo los inconvenientes ocurridos en muchos establecimientos educacionales durante el primer día de vigencia de la reforma educativa.

Este momento traumático que vivieron las organizaciones escolares respondió a una situación de cambio inesperado, que obligó a la transformación de los esquemas de enseñanza establecidos desde principios de siglo por un nuevo sistema que se implementó en un marco de precariedad salarial que viven los maestros y docentes.

⁶ Diario Clarín, 16 de marzo de 1999; El polimodal debutó con muchos inconvenientes, pág.44, Buenos Aires.

Como todo cambio genera resistencia y hasta tanto no se avizoren las ventajas del nuevo modelo no es factible esperar su aceptación en un corto período de tiempo. Principalmente, porque los integrantes de la comunidad educativa lo viven como un cambio impuesto, como una obligación de cambiar una estructura por otra, sin importar que fuese mejor o peor.

Semejante transformación debió estar respaldada en una estrategia comunicacional que contemplara las siguientes acciones: primero, la implementación de un plan de sensibilización tendiente a demostrar las ventajas del cambio, posteriormente generar participación y motivación; haber definido una zona piloto para la ejecución de una experiencia inicial y, una vez alcanzado el éxito, exhibirla permanentemente como ejemplo.

En la segunda etapa, se debió informar a través de charlas explicativas dirigidas a los docentes para consustanciarlos con el espíritu de la Ley Federal de Educación y los aspectos sustanciales del nuevo sistema educativo; organizar jornadas de capacitación destinadas a directivos con la finalidad de brindarles las herramientas apropiadas para implementar los cambios en sus establecimientos; encuentros de esclarecimiento dirigidos a docentes para que se familiaricen con los contenidos propuestos para los espacios curriculares e intensas campañas informativas destinadas a la población en su conjunto, que además, clarificaran sobre los lugares físicos donde se hubieran dictado las clases en caso de no estar concluidas las reformas edilicias.

Acto seguido, hubiera sido importante comunicar los logros y paradigmas surgidos de las pruebas piloto y avanzar en una formación continúa como transmisora de valores y pautas de comportamiento.

Estas y otras acciones debieron implementarse antes de haberse puesto en marcha el nuevo sistema, lo que hubiera evitado múltiples inconvenientes que redundarán en la calidad de educación que reciban los alumnos.

A pesar de esto, los colegios suplieron las falencias con buena voluntad, procesaron el cúmulo de información para diagramar su implementación y a la vez comunicarlo dentro de la comunidad educativa y también a la sociedad.

Queda aún por establecer una estrategia comunicacional destinada a trabajar sobre las consecuencias que provoca el cambio entre los componentes de la institución escuela. En tal sentido, el cambio requiere que todos los portadores de la cultura corporativa adquieran el mismo compromiso ante las transformaciones. Esto proporciona a todos los miembros un marco de referencia común o compartido dentro del cual pueden considerar, discutir y practicar la movilización más completa posible de los recursos humanos para lograr un desempeño eficaz dentro de un sistema operativo óptimo.

Pero qué es la cultura corporativa? Son las reglas y lineamientos que indican a los miembros cómo participar, qué hacer y qué no hacer dentro de la estructura de la institución.

Cómo puede reconocerse la cultura corporativa? La cultura corporativa puede reconocerse examinando las actitudes, valores, creencias y opiniones que las personas se comunican en forma cotidiana; incluye las tradiciones, las prácticas y los precedentes establecidos durante largo

tiempo, que se han convertido en formas usuales de interrelacionarse y resolver problemas.

Dos elementos fundamentales a desarrollar dentro de la estructura de las organizaciones son la misión y la estrategia.

La comunicación como herramienta estratégica

Leonardo Schvarstein sostiene que "existe una relación simbiótica entre comunicación y organización; nada se puede comunicar adecuadamente si no se conoce la organización, y es imposible organizar si no se atiende en forma simultánea al proceso de comunicación".

Las empresas e instituciones japonesas son un ejemplo de ello, porque le otorgan una importancia estratégica a la comunicación a nivel organizacional.

Un informe de la empresa Renault⁷ efectuado por especialistas que fueron a examinar las comunicaciones empresario-institucionales en la tierra del sol naciente destacó la prioridad política que se le otorga a la comunicación de la siguiente forma:

- La comunicación es un dominio estratégico que constituye una prioridad absoluta y a veces entra en las atribuciones reservadas de la Dirección General.
- La comunicación es coherente y está definida por un esquema director de imagen. Existe un espíritu de comunicación igual que el de marketing.
- El objeto de la comunicación es el hombre, no el mensaje. La persona debe ser motivada tanto desde el interior como desde el exterior.
- Con esta idea, la calidad de la comunicación interna es el primer elemento de la calidad de la comunicación externa.

Queda claro que la comunicación es una herramienta estratégica, por lo tanto, la implementación de una estrategia de comunicación no debe estar en manos de improvisados, porque debe ser objeto de consideración permanente, no se la puede dejar librada al azar y habrá que dedicarle recursos para que sea eficaz.

Para poder llevar a cabo esta tarea es necesario crear un espacio en el cual la institución elabore su propio material informativo y de comunicación y forme un grupo de profesionales que se haga cargo de esa tarea.

El Departamento de Comunicación es el ámbito institucional adecuado donde se planifican los mecanismos internos de organización y las acciones destinadas a posicionar resultados y desarrollar imagen en el ámbito externo.

Este sector debe tener en cuenta las tres dimensiones de los problemas de comunicación en torno a las instituciones:

a) los problemas de relación **dentro de la propia institución:** intracomunicación.

⁷ Rapport Renault, 1984; La comunicación de las empresas japonesas.

b) los problemas de relación con su **entorno próximo**: los padres, las asociaciones intermedias, el área de influencia social inmediata con la escuela como centro.

c) los problemas de comunicación con su **entorno lejano**, con la tecnología mass mediática, Internet, telecomunicaciones, entre otros factores.

Para poder elaborar una adecuada estrategia de comunicación primero es necesario conocer la misión de la organización escolar, esto significa conocer las causas que justifican su existencia, objetivos y principios ideológicos, las reglas y valores que la rigen o lo que es lo mismo, su identidad corporativa. Como segundo paso hay que efectuar un estudio del entorno, se deben conocer los componentes humanos de la organización, con la intención de anticiparse a las demandas, ser receptores de propuestas, actividades y convocatorias que puedan surgir. Además, se debe tener conocimiento de los canales utilizados para la circulación de la información hasta ese momento.

Con los resultados obtenidos se elabora un diagnóstico y posteriormente se trabaja para la elaboración de una política de comunicación.

Para que el Departamento de Comunicación desarrolle su tarea con éxito

lo primero que se va a necesitar es la voluntad y el compromiso de comunicar por parte de los directivos de los establecimientos.

Una vez que se manifiesta la decisión de comunicar es muy importante tener pleno conocimiento de la propia institución.

Además, es fundamental que el responsable de la comunicación trabaje codo a codo con los directivos y que tenga acceso a la información. En gran parte, el éxito en la implementación de la estrategia comunicacional está directamente ligado a la cantidad y calidad de información con la que cuenta el encargado de pensarla y llevarla a cabo.

Otro factor de decisiva importancia es saber a quiénes deben dirigirse los esfuerzos comunicacionales. En este sentido, la Ley Federal de Educación 24.195, en su artículo 42 presta una sustancial ayuda al indicar que "la comunidad educativa está integrada por directivos, docentes, padres, alumnos, ex-alumnos, personal administrativo y auxiliar de la docencia y organizaciones representativas". A esto se le podría agregar el entorno comunitario de los establecimientos, las asociaciones intermedias y organizaciones sociales.

Teniendo en cuenta los destinatarios de la acción comunicacional, los esfuerzos en tal sentido estarán destinados a brindar tres tipos de mensajes: de mantenimiento de la filosofía y de la cultura institucional, de tareas, y humanos o de incentivación al personal.

También se debe trabajar en el armado de la arquitectura organizacional para que fluya la información. Esos canales deben armarse para transmitir con claridad cual es el escenario actual, el de transición y dar su visión sobre el escenario futuro.

En la actualidad, el Departamento de Comunicación no se debe conformar sólo con informar, debe fortalecer el posicionamiento de la institución en la sociedad, para lo cual tiene apuntar a consolidar su prestigio.⁸ La escuela, al igual que sus integrantes, forman parte de una comunidad en la cual tienen roles determinados y en las que cumplen funciones específicas. La escuela no es un ámbito aislado del mundo, es un componente más de la sociedad. Por ello debe salir para dar lo mejor de sí y para nutrirse con el aporte de todos.

La comunicación como herramienta preventiva ante situaciones de crisis

Las situaciones imprevistas pueden ocurrir en el momento menos esperado, ninguna institución está exenta de una crisis, por lo tanto debe adoptar medidas preventivas para atenuar sus efectos y que el establecimiento pueda recuperarse con rapidez y en las mejores condiciones, tratando de preservar su imagen y prestigio.

En los colegios hay potenciales situaciones de crisis, a través de la propagación de enfermedades altamente contagiosas como la meningitis, excursiones o campamentos en los que participen gran cantidad de chicos, actividades deportivas, falencias graves en la estructura edilicia o problemas económicos.

Hay momentos y circunstancias, y para estos casos la prevención es parte del remedio porque es lo que permite estar mejor preparado, ya que una crisis no avisa, simplemente ocurre.

El responsable del Departamento de Comunicaciones deberá como primera medida elaborar un manual de procedimientos, en el cual se describan las acciones a llevar a cabo, según el escenario.

Es importante que se defina con anticipación quién será la cara visible ante la prensa y la comunidad ante una situación imprevista. Es fundamental que la persona encargada de pilotear la crisis tenga en claro la necesidad de comunicar un mensaje sólido, coherente y sobre todo cierto. No debe olvidar que el fin último de la comunicación es transmitir confianza.

De acuerdo al criterio anteriormente expuesto de que una crisis puede ocurrir en cualquier momento, el responsable de manejarla debe⁹:

- Poseer la habilidad que le permita interactuar con los distintos públicos involucrados.
- No circunscribir la acción sólo a los medios de comunicación.
- Tener un sentido de la urgencia y la capacidad de enfrentar situaciones tensionantes para salir a hablar con la gente y establecer una comunicación permanente y constante con ella.

⁸ BAÑUELOS GANUZA, Xabier, 1998; Las asociaciones y los medios de comunicación de masas. Bilbao, España.

⁹ Diario El Cronista, miércoles 10 de marzo de 1999; Suplemento Careers, pág. 1, Buenos Aires.

- Contar con el respaldo de la institución para poder comunicar un mensaje sólido, único y honesto.
- Conocer los temas que sensibilizan a la opinión pública.
- Conocer los flujos de comunicación existentes dentro y fuera de la institución
- Estudiar a fondo los casos de crisis ocurridos en otras instituciones para rescatar los errores y aciertos de sus distintos manejos.
- Tener en cuenta todas las herramientas tecnológicas disponibles que puedan ayudarlo a llevar adelante su trabajo

Esto le permitirá llevar a cabo un procedimiento ágil que consiste en:

- Establecer los ejes de las acciones a seguir (las básicas deberían estar contempladas en un manual corporativo)
- Definir quiénes serán el o los voceros de la institución.
- Preparar a esos voceros
- Hacer un listado tipo de las respuestas a brindar y de los mensajes claves.
- Monitorear qué medios y públicos fueron contactados y qué se les dijo.

Esta breve aproximación al manejo de las crisis en las instituciones educativas pretende que las autoridades reflexionen sobre el tema, que sepan que es factible que en algún momento de la vida de la institución pueden presentarse situaciones imprevistas, y si ocurren que tengan en cuenta que pueden solicitar el asesoramiento necesario para enfrentar las crisis de la mejor manera.

Sistemas de comunicación interna

La comunicación interna es el modelo de mensajes compartidos entre los integrantes de una institución, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre sus miembros.

La función primordial de los canales de comunicación internos es informar a los componentes de la institución de las metas, tareas, actividades y problemas actuales de la misma.

Pero también son utilizados para desarrollar y mantener un buen clima interno, para imponer la adhesión de los miembros a las reglas y, al mismo tiempo, buscar la retroalimentación entre los integrantes para resolver situaciones internas de conflicto.

Cuando se habla de comunicación es necesario tener en cuenta que está dirigida a los individuos que forman parte de la institución con varias finalidades:

- Las personas en nuestra cultura comparten un conjunto común de necesidades: pertenecer, agradar, ser respetados.
- Además de compartir las necesidades comunes de pertenencia y respeto, la mayoría de las personas desean contribuir de manera efectiva y creativa al cumplimiento de objetivos que valgan la pena.

- Desean reconocimiento individual, pero más que eso pretenden sentirse parte útil de la organización escolar y de su propio grupo de trabajo.
- La mayoría de los componentes de la fuerza de trabajo son capaces de brindar una iniciativa, un grado de responsabilidad y creatividad mucho mayores de lo que requieren o permiten los trabajos actuales.
- Tenderán a cooperar y cumplirán con las metas de organización si se cubren estas necesidades importantes.
- Estas capacidades representan recursos que habitualmente se desperdician.

A los componentes de la institución se les puede brindar mensajes o informar a través de la implementación de canales de comunicación formales e informales.

De acuerdo a la definición clásica de Davis, los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada establecida para la organización, que incluyen los niveles jerárquicos prefijados y las responsabilidades específicas que se asignan a los miembros.

Los canales informales de comunicación, en tanto, no están planificados y generalmente no siguen la estructura formal, sino que surgen de la interacción social natural entre sus miembros.

La experiencia indica que los canales formales rara vez satisfacen completamente las necesidades de información de los empleados. Cuando esto sucede comienza a circular el rumor para recolectar determinado tipo de información que no pueden obtener de los sistemas formales.

Por lo tanto, la utilización de los canales formales de comunicación deben contemplar las necesidades informativas de las personas para reducir al mínimo el vulgarmente llamado "radio pasillo".

El flujo de los mensajes en la estructura formal está dado por el organigrama que representan los cargos, funciones y dependencias de la jerarquía de la organización. Por lo tanto, hay demarcada una circulación formal de los mensajes internos. Teniendo en cuenta los propósitos de este trabajo no se describirán los diferentes tipos de comunicación en relación al flujo de los mensajes, baste con la referencia hecha en el párrafo anterior.

Simplemente se mencionarán las tres líneas de comunicación:

1. Comunicación descendente
2. Comunicación ascendente
3. Comunicación horizontal

La primera es la emanada de la alta dirección hacia los niveles inferiores. Proporciona información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a los miembros de la institución. Además, enseña a los integrantes a reconocer e incorporar las metas de la escuela.

La comunicación ascendente va desde los niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto, a menudo directivos. La importancia de este tipo de comunicación es que proporciona retroalimentación a los directivos

acerca de los problemas actuales de la organización, e informa sobre los movimientos cotidianos que les sirven para tomar decisiones.

Es la fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad de su comunicación descendente. Libera las tensiones de los empleados al permitir que los miembros de escalafones más bajos compartan información relevante con sus superiores.

Alienta la participación de los empleados, aumentando así la cohesión de la organización.

Es en este nivel donde se registran los mayores ruidos en la comunicación y es donde los directivos tienen que tener claro donde se debe escuchar.

Las comunicación horizontal fluye entre los miembros que se encuentran en un mismo nivel jerárquico; básicamente es la comunicación entre compañeros.

Esta facilita la coordinación de tareas al permitir que los empleados establezcan relaciones interpersonales efectivas por medio del desarrollo de contratos implícitos; proporciona un medio para compartir información relevante del ámbito laboral entre compañeros de trabajo; es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros; y además les permite darse apoyo mutuo.

La dirección debe alentar la comunicación horizontal entre los miembros especialmente en situaciones complejas donde la coordinación de tareas y las habilidades para la resolución de problemas son más necesarias.

En una institución surgen indefectiblemente canales informales de comunicación que se apartan de los sistemas formales establecidos.

Una de las razones básicas para el desarrollo de los sistemas de comunicación informal es la necesidad de los miembros de obtener datos acerca de su lugar de trabajo y cómo afectarán en sus vidas los cambios en el mismo.

Al contrario de lo que habitualmente se cree los mensajes informales pueden ser potencialmente útiles y beneficiosos para la vida de la institución, porque la información que se difunde a través de esta vía circula extremadamente rápido, posee menos distorsión que los canales formales, y se disemina rápidamente debido a que su contenido es interesante.

Davis advierte que la dirección no sólo debe estar conciente de estos canales sino que debe alimentarlos, debido a que se caracterizan por la fuerte retroalimentación que surgen de ellos y que sin dudas redundan en beneficios para el propio colegio.

Sistemas de comunicación externa

La base del éxito de la comunicación externa está dada por las herramientas que se utilicen para dar a conocer las actividades que se desarrollan en la propia institución escuela a la comunidad en la que despliega su actividad.

Otra razón que justifica la comunicación externa es su propia supervivencia. Si la sociedad no conoce ni puede dimensionar los frutos de

su trabajo con los jóvenes, entonces empezará a caer en el olvido y en la consideración de las personas, líderes de opinión, y empresas. Allí podría comenzar a verse hipotecado el futuro de la institución.

Además, la comunicación externa permite a los integrantes del colegio coordinar sus actividades con las de su entorno relevante e interactuar con individuos fuera de la organización.

Los mensajes externos se envían para intentar influir en la forma en que los representantes de la comunidad se comportan en relación al establecimiento. Por ejemplo, las campañas de publicidad son mensajes externos que a menudo están diseñados para influir sobre los padres o los potenciales alumnos que pueden llegar a inscribirse en una entidad educativa.

El Departamento de Comunicaciones cumple un rol esencial, porque es el medio formal a través del cual se canalizan las actividades de comunicación externa para ayudar a los miembros de la organización a coordinar acciones con representantes de la comunidad.

Las funciones básicas de este Departamento son las de crear y mantener la identidad y el prestigio de las instituciones al diseminar información del propio colegio al público; ayudar a asegurar la supervivencia de la organización al identificar amenazas potenciales para la misma, elaborar estrategias para resistir estas amenazas, y procurar la cooperación de agentes externos al establecimiento; incrementar la eficiencia de las organizaciones y aumentar sus capacidades para operar de manera benéfica y productiva dentro de los límites de las comunidades a las cuales pertenecen.

La opinión pública es muy importante. Saber el concepto que se tiene de la escuela o como está posicionada dentro de la comunidad es determinante para adoptar acciones a ejecutar. Muchas veces la investigación de mercado o los sondeos de opinión pública son necesarios para comenzar a desarrollar una tarea con cierto sustento informativo. Esto tiene como finalidad recolectar información de los componentes relevantes de la comunidad acerca de sus percepciones y evaluaciones sobre la calidad educativa del colegio.

Todo lo que no se difunde o no aparece en los medios no existe. Esta frase tan escuchada en el ambiente de la comunicación es una de las premisas de los profesionales de la materia para explicarles a los directivos el papel que cumple la comunicación en relación a las instituciones.

Se puede brindar la mejor enseñanza, con los sistemas pedagógicos más modernos y eficientes y con los mejores docentes seleccionados mediante un estricto sistema, pero si no se lo hace saber a la población es como si no se hubiera realizado el esfuerzo. Lo que no se difunde no se sabe.

Este debe ser uno de los aspectos a tener en cuenta en la estrategia comunicacional de una institución. Para ello debe mirar hacia adentro para saber qué es lo mejor que tiene y cuál es su valor agregado para poder divulgarlo hacia afuera.

Pero también es importante determinar la relevancia del asunto y el momento adecuado para darlo a conocer.

Un defecto muy común es creer que a todo el mundo, en cualquier momento, le tiene que interesar lo que a la institución le parece tan

trascendente y oportuno. No siempre es así. Cada asunto tiene un momento y cada momento tiene su asunto.

No entender esto puede llevar al directivo a caer en el ridículo, dar una imagen de soberbia por creerse el ombligo del mundo o, simplemente, no provocar más que una total indiferencia, lo cual puede ser aún peor.¹⁰

Pero el responsable del Departamento de Comunicación debe elaborar su estrategia sabiendo que deberá interactuar con los distintos públicos. Es un error muy común creer que la tarea se circunscribe únicamente al trato con los medios masivos de comunicación.

Otro factor de gran importancia antes de comenzar a desarrollar el trabajo es determinar quiénes componen el público externo.

Estos pueden estar compuestos por los medios de comunicación de la zona de influencia de la institución, como también los medios especializados; pero además lo constituyen los egresados, los organismos estatales, los líderes de opinión, las asociaciones intermedias, las empresas y los potenciales alumnos y sus familias.

Las organizaciones comunitarias también deben ser objeto de una estrategia comunicacional intensa por parte del colegio porque pueden contribuir con el proyecto formativo del establecimiento, en la medida en que vinculan a la escuela con los problemas comunitarios y el mundo del trabajo.

La estrategia comunicacional debe contemplar los canales de comunicación que implementará para llegar con su mensaje a los públicos mencionados. Los mismos pueden ser muy variados, desde una publicación institucional en soporte papel o a través del correo electrónico hasta la realización de obras de teatro en la que se requieran alimentos no perecederos como ingreso al espectáculo para donarlos a entidades que lo necesiten.

Para una institución educativa descuidar los aspectos relacionados con la comunicación es restarle eficacia al trabajo y además corre el riesgo que a largo plazo se resientan los objetivos que se hayan planificado.

Conclusión

Los establecimientos educativos son organizaciones en las que conviven e interactúan diariamente numerosa cantidad de personas de distintas edades y que en algunos casos poseen diversos intereses, aunque el hecho en común es que pertenecen a un mismo ámbito que los nuclea y los cobija.

Los directivos de los establecimientos educativos y los profesionales de la educación deben tener en claro que para realizar una buena gestión, además de las tareas específicas se debe atender en forma simultánea al proceso de comunicación.

Cualquier tipo de organización que interactúe con personas, máxime si presta un servicio destinado a la formación de niños y adolescentes, tiene que conocer el aporte que la comunicación le puede brindar para fortalecer la relación entre sus integrantes.

¹⁰ BAÑUELOS GANUZA, Xabier. Ibidem.

Por ello la escuela debe saber valorar a la comunicación institucional como un auxiliar en su relación con la comunidad educativa, pero también con su entorno comunitario.

En la comunicación, la organización escolar puede encontrar un aliado de importancia para afrontar de manera planificada los períodos de cambios, como también sobrellevar de la mejor manera las situaciones de crisis que se le presenten.

Puede utilizarla como herramienta estratégica para canalizar las inquietudes y contener al público vinculado con el establecimiento.

Pero también debe articular en forma conjunta canales mixtos de circulación de la información dirigidos al público interno y externo con el objetivo de alcanzar las metas fijadas por la institución.

En el orden interno, los procesos de comunicación se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la institución, al conducir actividades de organización; los canales de comunicación externa, en tanto, están dirigidos hacia la innovación, al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización escolar.

Los distintos intereses que poseen sus miembros deben ser conocidos para que no entorpezcan el buen desempeño de la escuela y para que no se conviertan en un obstáculo para la concreción de su misión.

Toda organización que busque la transformación social tiene la necesidad de estar en contacto con el entorno que lo rodea, máxime si se trata de instituciones que se dedican a formar jóvenes que se encuentran en pleno proceso de integración con la comunidad, porque el colegio es una de sus principales guías.

Por el papel que cumplen en la sociedad las instituciones educativas no pueden encerrarse en sí mismas y desconocer su entorno. Porque la escuela influye y es parte importante de la sociedad a la que pertenece y así se percibe en su entorno.

Por todo lo expuesto, la comunicación se constituye en una herramienta estratégica de invaluable importancia para encauzar la relación entre los integrantes y transformarla en esfuerzos que beneficien al propio establecimiento, que debe estar estrechamente vinculado con la comunidad que lo contiene y con la que tiene que interactuar .

De esta manera las instituciones educativas cumplirán con su misión constructora y distribuidora de cultura y ciudadanía.

Bibliografía

- KREPS, Gary, 1995; La comunicación en las organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
- WEIL, Pascale, 1990; La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. Paidós Comunicación. Barcelona.
- BLAKE, Robert; MOUTON, Jane; McCANSE, Anne, 1991; La estrategia para el cambio organizacional. Addison-wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

- SCHVARSTEIN, Leonardo, 1998; Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- BAÑUELOS GANUZA, Xabier. Las asociaciones y los medios de comunicación de masas, Bilbao, España. 1998.
- Revista Latina de Comunicación Social, La Laguna, España, 1998. En la siguiente dirección electrónica (URL): <http://www.lazarillo.com/latina/a/12xrecife.htm>
- Cuadernillos para la Transformación; Secretaría de Programación y Evaluación Educativa del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, 1996.
- Diario Clarín, Buenos Aires, 1999.
- Diario El Cronista, Buenos Aires, 1999.
- Diario La Nación, Buenos Aires, 1998.

Autor:

Marcelo Norberto Botto

Licenciado en Periodismo

Subdirector de la carrera de Periodismo de la Universidad de Morón

Fecha de nacimiento: 01-01-1966

Telefax: 4482-5973

Correo electrónico: marcelobotto@yahoo.com.ar

Nacionalidad: Argentino

Reseña: Este trabajo se concentra en la relación de los elementos que, por lo menos en la Argentina, parecerían estar disociados: la comunicación institucional y las entidades educativas de nivel medio.

La realidad indica que la mayoría de los establecimientos de educación media en la Argentina, aún no le otorgan la importancia que merece a la comunicación institucional como instrumento de planificación estratégica destinado a la implementación de políticas comunicacionales de mediano y largo plazo tendientes a trabajar con los públicos internos y externos.

Por lo tanto, ante la escasa utilización de la comunicación como herramienta estratégica, estas páginas pretenden ajustarse a las demandas más elementales de las instituciones de nivel medio en materia comunicacional.

Palabras clave: Comunicación, instituciones educativas