

EL USO DEL MODELO CAE PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTOR Y DOCENTES EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS.

MODEL CAE USING THE TO GET BETTER COMMUNICATIONS DIRECTOR AND TEACHERS IN SECONDARY SCHOOLS

Alejandra Hernández Avilés.

Estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación del Instituto Universitario Anglo Español. Escuela Secundaria General "Ramón López Velarde". 10DES0011C. alejandra.hdez.aviles@gmail.com

"Quién dice qué a quién".
Aristóteles.

Resumen

Involucrar el proceso de la comunicación humana en la escuela secundaria es parte de la presente propuesta de Innovación y Cambio Educativo; donde el principal elemento de dicho proceso es el emisor o en el caso de la escuela, el director. Para esto es necesario que la escuela deje de ser observada como un ente en el que no sucede algún tipo de comunicación y sea vista como una organización, en la cual se mezclan y fluyen diversas redes de comunicación; ascendente, descendente, horizontal y formal; para dar sentido a la comunicación organizacional. Pero debido a la preocupación temática de la propuesta solo se enfocará a la comunicación organizacional en su red de comunicación formal, es decir, a todos los procesos de comunicación que inicien con el emisor (director), hacia los receptores (docentes). Para lo cual se desarrolló un acrónimo y un modelo de la comunicación formal entre director y docente con la finalidad de mejorar el proceso de comunicación humana entre estos actores del proceso de enseñanza y evitar una comunicación horizontal informal que desencadena en rumores, malos entendidos y mal manejo de la información. Tanto el acrónimo como el modelo se sustentan en la teoría de la comunicación humana y en la comunicación organizacional por lo que se describe en un breve apartado lo que son éstas y cuáles son sus implicaciones sociales, y en este caso sus implicaciones en el ámbito de la educación.

Palabras clave: Innovación, comunicación, educativa

Abstract

Involve the process of human communication in junior high school is part of this proposal Innovation and Educational Change; where the main element of this process is the issuer or in the case of the school principal. This requires that the school no longer seen as an entity that does not happen in some communication and be seen as an organization, in which are mixed and flowing various communication networks; ascending, descending, horizontal and formal; to make sense of organizational communication. But because the issue concerns the proposal only will focus on organizational communication in its network of formal communication, it's means all communication processes that

begin with the issuer (manager), to the receivers (teachers). For which an acronym and a flowchart of formal communication between director and teacher in order to improve the process of human communication among these actors of the teaching process and prevent an informal horizontal communication that triggers development rumors, misunderstandings and mishandling of information. Both stands as the flow chart are based on the theory of human communication and organizational communication so described in a short paragraph what are they and what are their social implications, and in this case its implications field of education.

Key words: Innovation, communication, education

¿Qué es qué?

Los diálogos que se muestran en la representación gráfica de la imagen 1 son parte de la cotidianidad de cualquier escuela secundaria de educación básica del territorio mexicano, ya sea; general, estatal, técnica o telesecundaria; pública o privada; rural o urbana; independientemente de su población escolar, de los grupos que tenga la misma y de la plantilla del personal docente y administrativo.

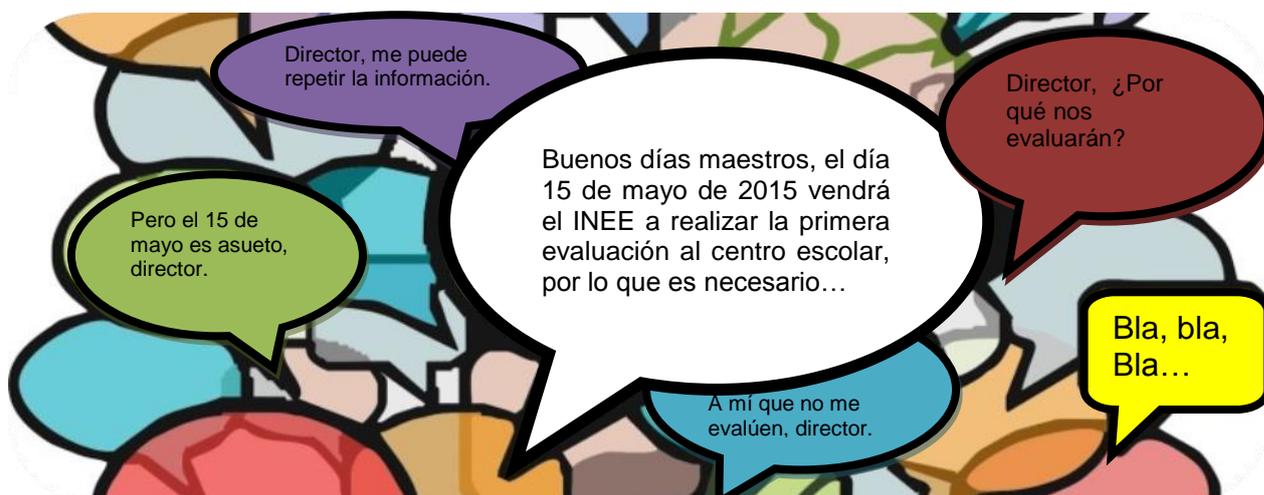


Imagen 1. Representación gráfica de una conversación entre director y docentes de la escuela secundaria

Dichos diálogos reflejan “una idea o un tema que preocupe o inquiete al agente innovador con relación a su práctica profesional” (Barraza, 2013, pág. 37).

Es decir, “la preocupación temática del agente innovador; quien es docente frente a grupo de una escuela secundaria; cómo mejorar la comunicación humana entre el director y los docentes”.

Es por eso que el objetivo general de ésta propuesta de innovación y cambio educativo es desarrollar una herramienta para mejorar la comunicación organizacional formal entre el director y los docentes de la escuela secundaria.

Y sus objetivos específicos son:

- Crear una herramienta fácil de llevar a la práctica para facilitar evitar la capacitación de directores en cuanto a la comunicación organizacional.

- Adecuar y adaptar dicha herramienta al contexto escolar de cualquier escuela de educación básica.
- Evitar la comunicación informal dentro de la escuela secundaria.

Por lo que la presente propuesta de acuerdo al criterio de clasificación por su origen es empírica, es decir, cuando surge de una situación concreta de su práctica profesional; y por su nivel de concreción es general, cuando el conocimiento que se tiene sobre el tema es difuso y global, esto es, no se tiene el conocimiento ni la claridad sobre los aspectos que involucra y por lo tanto no se puede diferenciar de otros términos; además es generadora de supuestos, cuando el equipo innovador no ha realizado análisis previos que le ofrezcan de manera implícita algunas posibles suposiciones con respecto al problema. (Barraza, 2013, págs. 38 - 39).

Por lo que antes de describir la propuesta de innovación y cambio educativo es de suma importancia que el director del plantel se relacione con los términos básicos de la comunicación humana, del proceso de comunicación, y de la comunicación organizacional.

¿Qué es la comunicación humana?

Los estudios de la teoría de la comunicación se remontan a los clásicos griegos, tal es el caso de Aristóteles, quien definió a la comunicación como: “quién (ethos) dice qué (logos) a quién (pathos)”; éste vio a la “retórica” compuesta de tres elementos: el locutor, el discurso y el oyente, y percibió su propósito como “la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión”. Es decir, Aristóteles, ya nos hablaba de tres elementos del proceso de comunicación; el receptor, el mensaje y el emisor (Beltrán, 1981, pág. 15).

El proceso de comunicación definido por Aristóteles es considerado el primer modelo de comunicación; pero a dicho modelo fue necesario añadirle dos elementos más, el cómo y el para qué. Dicha mejora la llevo a cabo Harold Dwight Lasswell, quien desarrolló un paradigma de la comunicación, mismo que lleva su nombre; por lo que el proceso de comunicación quedó de la siguiente manera:

¿Quién... dice qué... a través de qué canal... a quién... con qué efecto?

Después de Lasswell existieron más adiciones al proceso o modelo de comunicación por diversos teóricos entre ellos; Berelson & Steiner, Nixon, Shannon & Weaver, Schramm, Berlo, Smith, Westley & McLean (Beltrán, 1981); las aportaciones de éstos lograron elaborar un modelo de comunicación humana que ha permanecido hasta nuestro tiempo.

Por lo que el modelo de comunicación humana tiene los siguientes elementos: fuente – codificador – mensaje – canal – decodificador – receptor – efecto; y éste modelo descrito en Beltrán (1981, pág. 17) es el que ha permeado hasta nuestros días.

Algunos autores difieren en los términos usados en la comunicación humana; emisor, código, mensaje, medio, decodificación, destinatario, retroalimentación; pero a pesar de ser diferentes conceptos sus definiciones e implicaciones son iguales.

La comunicación humana empieza en el emisor (fuente) pueden ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar; después el emisor tiene que traducir la idea, información o propósito en palabras orales, escritas o en símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor (destinatario).

El mensaje es la forma que se le da a una idea o pensamiento, ya sea verbal o no verbal; el mensaje se debe de transmitir por un canal para que se pueda hablar de comunicación como tal.

El receptor (destinatario) es la persona o personas que reciben el mensaje, después de recibir el mensaje es necesario que el receptor pase del código a la idea, información o propósito, es decir el receptor debe de decodificar, encontrar el significado e interpretar el mensaje; y la retroalimentación suministra una vía para la respuesta del receptor del mensaje del emisor, esto permite determinar si el receptor ha recibido bien o mal el mensaje (Martinez & Nosnik, 2008, págs. 20 - 23).

En la imagen 1, se observa que el emisor es el director del plantel educativo, el mensaje es claro, y tanto el código como el canal son verbales, los receptores son los docentes, y en dicha representación gráfica no se obtuvo una retroalimentación ya que los docentes no decodificaron el mensaje adecuadamente, lo que no permitió que la comunicación humana se volviera bidireccional.

Es común que en la escuela secundaria no exista una retroalimentación satisfactoria en el proceso de comunicación humana, y esta situación se repite cuando el director del plantel es el emisor del mensaje; y en lugar de desarrollarse un proceso de comunicación parece que se está jugando al teléfono descompuesto.

Como se describió en párrafos anteriores el proceso de comunicación involucra varios elementos, y el problema o ruido en dicho proceso puede ser ocasionado por el código o el canal que el emisor usa para transmitir el mensaje al receptor, y también es común que surja el ruido por parte del destinatario del mensaje.

Por lo que la presente propuesta de innovación y cambio educativo busca ser una herramienta de uso cotidiano para el director de la escuela secundaria quien constantemente está inmerso en procesos de comunicación con sus docentes.

Al tener una idea clara de lo que es la comunicación humana y ver que ésta es un proceso, es necesario determinar su función y cómo es que ésta se desarrolla en una organización.

¿Qué fue lo que dijo el director?

De acuerdo a Beltrán (1981, pág. 18) la comunicación humana se puede definir como el acto o proceso de transmisión de mensajes de fuentes a receptores a través del intercambio de símbolos (pertenecientes a códigos compartidos por ellos) por medio de canales transportadores de señales.

Mientras que este mismo autor señala como propósito de la comunicación el intento del comunicador (emisor) de afectar en una dirección (retroalimentación) dada el comportamiento del receptor, es decir, producir

ciertos efectos sobre la manera de sentir, pensar y actuar del que recibe la comunicación o, en una palabra, persuasión.

Lasswell (citado en Beltrán, 1981, pág. 15), vio que la comunicación desempeñaba tres funciones: vigilancia del medio ambiente; correlación de los componentes de la sociedad; y transmisión cultural entre generaciones.

De acuerdo a la preocupación temática de dicho proyecto de innovación y cambio educativo será necesario retomar la segunda función: correlación de los componentes de la sociedad; por lo que es indispensable que se piense a la escuela como una sociedad; aunque ninguna de las tres funciones descritas por Lasswell se pueden separar la una de la otra, pero se dará mayor énfasis a la antes mencionada.

Aunque más allá de ver a la escuela como una sociedad, es necesario verla como una organización en la que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo u otra subparte (Martinez & Nosnik, 2008, pág. 30)

Al entender a la escuela secundaria como una organización queda claro que sus subpartes o partes son el director, los docentes y los administrativos de la misma, pero en particular y como alternativa de solución es necesario el uso y manejo de la comunicación organizacional para mejorar las prácticas comunicativas del director hacia los docentes.

La comunicación organizacional tiene diferentes redes, entre ellas se encuentran la comunicación formal, la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

En la comunicación formal los mensajes siguen los canales oficiales dictados por el director de plantel; la comunicación descendente se usa para enviar los mensajes del director a los docentes o administrativos, su propósito es proporcionar indicaciones.

La comunicación ascendente es aquella que se da de los docentes y administrativos hacia el director, con este tipo de comunicación el director de la escuela secundaria puede contar con información sobre el clima organizacional de la escuela; y por último la comunicación horizontal surge entre docentes, entre administrativos o entre ambos, y dicha comunicación sirve para la integración del personal.

Pero cuando la comunicación horizontal tiene un mal uso y no sigue los canales adecuados surge la comunicación informal y con ella el rumor, los malos entendidos y el mal manejo de la información.

Para evitar el mal uso de la comunicación horizontal es necesario que el director de la escuela secundaria se coloque en el rol de emisor o fuente; los roles... dependerán de la posición y estatus que ocupen los miembros dentro de la organización; cada rol lleva asignadas una serie de obligaciones, responsabilidades, compromisos, privilegios, y... una serie de expectativas que recaen en él. (Pareja Fernández, 2007, pág. 5)

Queda claro que en la escuela secundaria el rol del director está marcado por complementariedad, es decir un rol sólo puede ser definido en función de otros u otros (Pareja Fernández, 2007, pág. 6), es decir, el rol de director de la escuela secundaria fue definido por una autoridad educativa y en un segundo término los docentes y administrativos aceptaron ese rol.

Por lo que la primicia de una comunicación organizacional es que el director de la escuela secundaria se coloque en su rol de director, y de esa manera desarrolle una comunicación descendente con las siguientes herramientas: obtenga la información necesaria que le permita desarrollar sus labores de manera eficaz y eficiente, desarrolle una actitud positiva hacia la comunicación, desarrolle y mantenga la confianza de sus docentes y desarrolle un plan de comunicación.

Por otro lado para lograr una comunicación ascendente eficaz se recomienda que el director realice lo siguiente: reuniones periódicas con los docentes y los administrativos, mantenga una política de puertas abiertas, transponga los umbrales de su oficina, cartas y sugerencias de los docentes, fomente la participación de los grupos sociales y estimule las encuestas de actitud (Martinez & Nosnik, 2008, págs. 42 - 46, 57 - 63)

Para evitar una comunicación informal que desencadene en rumores se recomienda evitar lo siguiente: nerviosismo e inseguridad, falta de información, interés personal o emocional en una situación, informaciones recientes, necesidad de entrar en contacto. (Martinez & Nosnik, 2008, págs. 78 - 79)

Las estrategias para mejorar la comunicación organizacional son diversas por lo que se delimitará a aquellas que mejor se adecuen a las necesidades de solución de la escuela secundaria, es decir, a las acciones de la comunicación descendente por medio de un canal formal.

Ya sé qué fue lo que dijo el director.

De acuerdo a la problemática de comunicación de la escuela secundaria y después de recopilar información sobre lo que es el proceso de comunicación y la comunicación organizacional, se propone como alternativa de solución la creación de un modelo de la comunicación formal entre director y docente, y el uso de un acrónimo para la comunicación formal en la escuela secundaria entre director y docentes; ambas solo serán empleadas por el director del plantel, esto debido a la preocupación temática del agente innovador.

Por lo que en este apartado se describirá el uso del modelo y el empleo del acrónimo de la comunicación formal entre director y docentes.

El director antes de iniciar el proceso de comunicación formal con sus docentes es necesario que consulte el siguiente modelo de la comunicación organizacional entre director y docentes.

Dicho modelo de la comunicación formal entre director y docente describe de manera gráfica el proceso de comunicación idóneo en la escuela secundaria, a continuación se detallan cada uno de sus elementos y las características que deben de cumplir para que el director logre un mensaje claro hacia sus docentes sin ocasionar ruido y con el efecto deseado por el emisor.

El director debe de contar con conocimiento de la idea, información o propósito que desee transmitir, aptitudes comunicativas, y debe de conocer el entorno socio escolar de sus docentes.

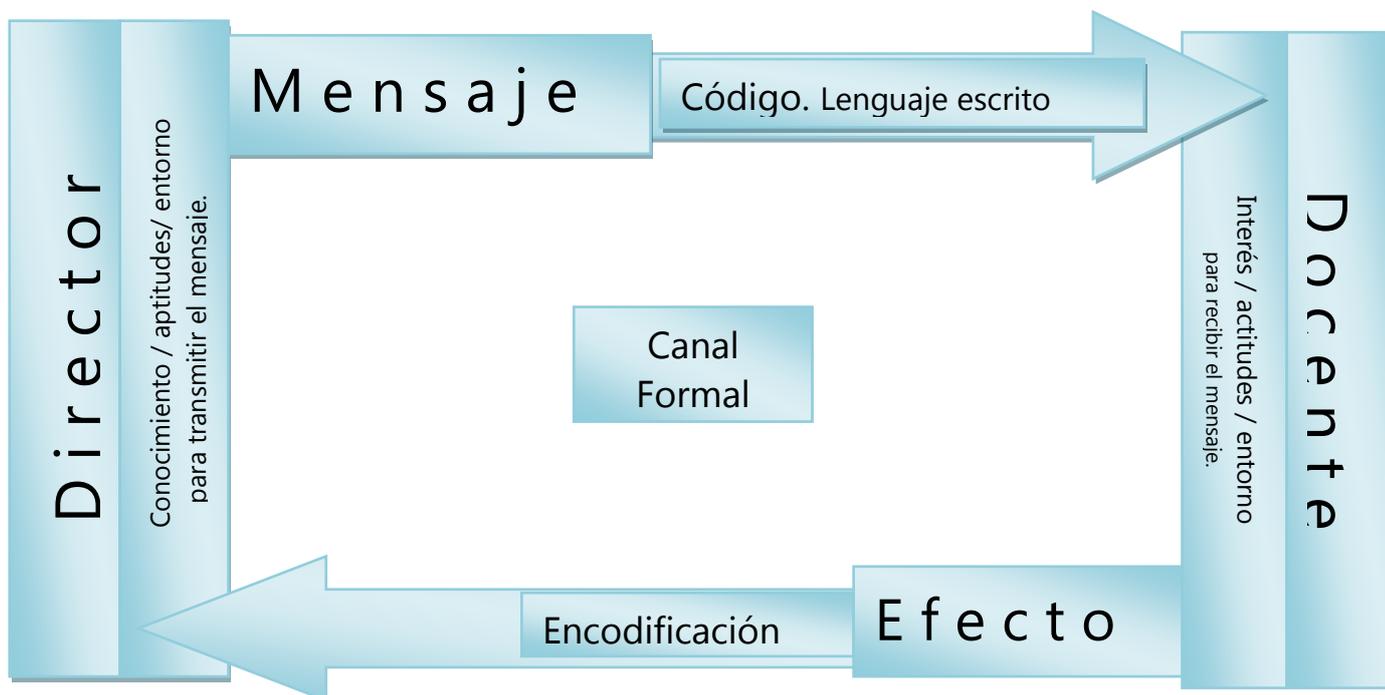


Imagen 2. Modelo de la comunicación formal entre director y docente. Elaboró Alejandra Hernández Avilés.

Después de contar con esos saberes el director debe de transmitir el mensaje en un código escrito ya que el canal para transmitir el mensaje debe de ser formal, con esto se pretende que se evite el mayor ruido en el mensaje y prevenir los rumores por eso se optó por un lenguaje escrito porque está apegado a una formalidad.

Cuando el mensaje llegue a los receptores o docentes, estos también deben de contar con tres características básicas para lograr un efecto o una retroalimentación adecuadas; el docente debe de tener interés y actitud por recibir la idea, información o propósito además de conocer el contexto socio escolar de su director.

Ya que la propuesta de Innovación y Cambio Educativo solo se basa en el uso de la comunicación organizacional para mejorar la comunicación entre director y docente, a continuación se describirán a detalle las funciones que debe de desempeñar el director en el proceso de comunicación formal dentro de su centro escolar.

Ya entendí lo que dijo el director.

El director de la escuela secundaria antes de iniciar cualquier proceso de comunicación formal con sus docentes debe de considerar los siguientes saberes o competencias, mismos que se ilustran en la imagen 2, que

corresponde al modelo de comunicación formal entre director y docentes de la escuela secundaria.

1. Conocer la idea, información o propósito que va a transmitir.
2. Favorecer aptitudes comunicativas que favorezcan el proceso de comunicación y eviten el ruido y los rumores.
3. Conocer el entorno socio escolar de sus docentes.

El primer saber tiene relación con el conocimiento que posee el director sobre la idea, información o propósito que desea comunicar, debido a que se utiliza un canal formal y un código escrito “se entiende que el mensaje que el director desea comunicar a los docentes tiene que tener como contenido información oficial o de suma importancia para los docentes del plantel”.

Por lo que el director no puede transmitir un mensaje si no conoce en su totalidad la idea, información o propósito del mensaje, es decir, “el director debe de prepararse con la información suficiente para ser capaz de contestar las inquietudes que surjan por parte de su personal docente y no dejar ningún espacio para la incertidumbre, el ruido o el rumor”.

En ciertas situaciones donde el director desconozca o no esté del todo familiarizado con la idea, información o propósito que va a comunicar, este debe de empaparse de lo que desea transmitir y no empezar el proceso de comunicación hasta que tenga todo el conocimiento necesario.

En relación con el segundo saber, el director debe de tener un aptitud positiva y abierta hacia el proceso de comunicación que está por iniciar, debe de ser claro en su mensaje que desea transmitir y tener la capacidad de disolver cualquier duda que surja de los docentes y si es necesario deberá de volver a transmitir el mensaje cuantas veces sea necesarias para evitar incertidumbre, ruido y rumores.

Es por eso que dentro de las aptitudes el director debe de tener la seguridad de lo que transmite, misma seguridad que se va adquirir al dominar la idea, información o propósito que desee comunicar.

Y en último lugar el director, debe de conocer el entorno socio escolar de sus docentes, y éste le sirve de ayuda al momento de transmitir el mensaje, ya que tomará en cuenta las características de sus docentes y evitará el uso de palabra muy coloquiales o de palabras muy ambiguas de acuerdo al conocimiento que tenga éste de sus maestros.

Si el director de la escuela secundaria sigue estos sencillos tres pasos para el proceso de comunicación formal dentro de su plantel educativo evitará una comunicación organizacional ineficaz.

Por el momento la presente innovación solo busca atender la demanda de comunicación del director y ha dejado de lado las necesidades comunicativas de los docentes, ya que si el mensaje es transmitido correctamente por el emisor, el receptor no debe tener ningún problema con los efectos del mensaje.

Por lo que el director antes de iniciar el proceso de comunicación formal debe de recordar tres sencillos pasos para una comunicación formal eficaz, mismos que se simplifican en el siguiente acrónimo **CAE**:

1. Conocer la idea, información o propósito a transmitir.
2. Tener las aptitudes comunicativas para la transmisión del mensaje
3. Conocer el entorno socio escolar de sus docentes.

La facilidad de sus siglas permitirá al director de la escuela secundaria recordar los tres sencillos pasos para la transmisión de un mensaje por medio de una canal formal a sus docentes.

Los efectos

Los seres humanos somos seres sociales y la primera característica de dicha sociabilidad es el lenguaje, mismo que se traduce en comunicación, en comunicación humana. Y al ser la comunicación una parte vital de nuestra existencia es a la que menos le prestamos atención, desde que despertamos hasta que termina nuestro día no dejamos de comunicar; nos comunicamos con los demás de una forma verbal y no verbal. Y la mayoría de las ocasiones al momento de establecer un proceso de comunicación nos olvidamos de los elementos primordiales de este, el proceso de comunicación es una característica muy peculiar de los seres humanos y es tan cotidiana que le comenzamos a restar importancia a la misma, de ahí que la mayoría de los problemas sean por un inadecuado uso de la comunicación humana.

Es por eso la preocupación temática de este agente innovador; los maestros están tan enfocados en sus múltiples tareas dentro y fuera del aula que se olvidan de saber comunicar o transmitir una idea, información, propósito e incluso hasta sentimiento.

Después de una observación empírica, surgió esta preocupación temática, cómo mejorar la comunicación humana entre el director y los docentes; explicando al director cuál es su función y su rol dentro de la comunicación humana y que es lo que éste debe de hacer.

El uso del acrónimo CAE y de un modelo de la comunicación formal entre director y docente de la escuela secundaria para mejorar la comunicación organizacional, facilitará la comunicación humana de la escuela secundaria y no pretende resolver cuestiones de relaciones interpersonales.

Al desarrollar un acrónimo y un modelo de la comunicación formal entre director y docente queda el compromiso por parte del agente innovador de continuar innovando con diversos acrónimos y diagramas de flujo que sean propios de las diferentes redes de comunicación humana que se dan en la escuela; docente - director, docente - alumno, alumno - docente, y alumno – director; siendo los primeros los emisores y los últimos los receptores.

Esto con la finalidad de que la comunicación humana de acuerdo a las necesidades de cada escuela sea un parte aguas en la educación para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Referencias

- Barraza, M. A. (2013). *¿Cómo elaborar proyectos de innovación educativa?* Durango, México: Universidad Pedagógica de Durango.

- Beltrán, S. L. (1981). Adiós a Aristóteles: La comunicación Horizontal. *Comunicación y Sociedad*. (6), 5 - 35
- Kaplún, M. (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid, España: De la Torre.
- Martinez, D. V., & Nosnik, A. (2008). *Comunicacion Organizacional Práctica. Manual Gerencial* (Segunda ed.). México: Trillas.
- McEntee, E. (1998). *Comunicación Intercultural*. McGrawHill.
- Pareja Fernandez, D. I. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. *Profesorado. Revista de curriculum y formacion del profesorado* , 19.

Referencias de imágenes.

Imagen 1. Representación gráfica de una conversación entre director y docentes de la escuela secundaria

Imagen 2. Modelo de la comunicación formal entre director y docente. Elaboró Alejandra Hernández Avilés.