



# Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Investigación y Desarrollo Educativo  
Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas

Taller II: Trabajo Final

**Tema:** La influencia del uso de competencias comunicativas del  
Equipo Directivo en el estilo de gestión institucional

**Alumno: Mónica Beatriz Figueira**

Sede: Centro

Año: 2014

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo describir el uso de las competencias comunicativas que el cuerpo directivo pone en práctica en su gestión institucional, al transmitir la información y cómo dicha situación influye en la conformación del estilo institucional, considerando lo expresado por Ruth Harf (2000) que en toda institución existe una determinada organización de la comunicación que le imprime una identidad.

La comunicación en la institución educativa, los modos y los canales de circulación a partir de la gestión del directivo y su incidencia en la cultura institucional conforman las ideas a investigar. Es decir la influencia que tiene en la construcción de la cultura y estilo institucional, el desarrollo e implementación de competencias comunicativas por parte del equipo de conducción.

Se sintetiza el marco teórico conceptual desde la perspectiva de los autores Antonio Marín (1999) y Eduardo Terren (2004) sobre la comunicación al interior de las organizaciones y la influencia que ejerce el desarrollo de competencias no solo comunicativas, sino de gestión y de liderazgo por parte del directivo, tal como afirma Ruth Harf (2000).

Con las categorías de Lidia Fernandez (1998) se analiza la conformación de un estilo o dinámica institucional que responda a las exigencias de una gestión estratégica para una escuela de calidad.

El trabajo de abordaje cualitativo, se sustenta en la indagación de la realidad – evidencia empírica- y el análisis bibliográfico como fundamento en la organización de la mirada contextual, integrando ambos aspectos.

El trabajo presenta como resultado de la investigación que comunicación-liderazgo-gestión son conceptos que se vinculan como marco de una política comunicativa eficaz y la optimización de las relaciones institucionales, laborales y personales, constituyendo un aporte significativo para reconocer la influencia, que el uso de las competencias comunicativas que el equipo directivo desarrolla, en el estilo de gestión institucional, así favoreciendo el camino hacia una mejor calidad educativa.

**Palabras clave:** comunicación- cuerpo directivo- liderazgo-estilo institucional

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>1. La comunicación en la institución educativa</b>	
1.1 La comunicación: oral y escrita.....	7
1.2 Los canales y la función de la comunicación en la institución educativa....	9
<b>2. El cuerpo directivo y la función de conducir la escuela</b>	
2.1 El liderazgo directivo.....	12
2.2 Los estilos de conducción.....	13
2.3 El liderazgo y la comunicación.....	14
<b>3. La gestión institucional y la comunicación</b>	
3.1 Estilos institucionales y tipos de culturas.....	17
3.2 Modalidades progresivas y regresivas de funcionamiento institucional ...	18
3.3 La gestión competente y la comunicación eficaz.....	21
<b>4. Encuadre metodológico</b> .....	23
<b>5. Análisis e interpretación de datos</b>	
5.1 Análisis e interpretación de datos aportados por directivos.....	25
5.2 Análisis e interpretación de datos aportados por docentes.....	31
5.3 Triangulación de la información.....	34
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	37
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
Bibliografía citada.....	42
Bibliografía consultada.....	44
<b>ANEXOS</b> .....	46

## INTRODUCCIÓN

La gestión de una institución, según Ruth Harf (2000), supone entre otras acciones, la puesta en práctica de competencias comunicativas por parte del cuerpo directivo para desarrollar una interrelación fluida entre los miembros del equipo de conducción y con los docentes para que se pueda conformar equipos de trabajos que sean capaces de proyectar, planificar, conducir y evaluar el aprendizaje perfilando así un estilo institucional.

La comunicación abierta y eficaz posibilita que la información circule en forma dinámica, en tiempo adecuado y con la intención buscada. Un diálogo permanente supone que se evite la falta de comunicación, la comunicación errónea, la comunicación distorsionada, a destiempo que provoca la desinformación o malos entendidos y se pueda actuar en consecuencia al decir de Antonio Marin (1999)

La comunicación crea también las condiciones para que una interacción continua, fluida entre los miembros de la comunidad educativa genere el espacio para desarrollar proyectos y trabajos en equipo, ya que como lo propone Manes (2004), el líder, quien comparte y consensua sus mensajes con los otros, es capaz de crear significados compartidos.

La conformación de equipos de trabajo y el ejercicio de competencias comunicativas dejan de lado el individualismo para enriquecer la mirada global de la institución, la puesta en marcha de proyectos compartidos para que las situaciones adversas se conviertan en problemas y no en dilemas como afirma Lidia Fernández (1998), al describir instituciones con modalidad progresiva.

Es de destacar, según Manes (2004), que supone un impacto altamente positivo en este tipo de instituciones que buscan un cambio que rompa con esquemas de la escuela tradicional en la cual el directivo dirigía y controlaba en vez de gestionar en el sentido más amplio del término, que asume la presencia de problemas y busca las soluciones posibles ya que si falla la comunicación, falla la organización.

*“Los problemas en la comunicación están entre los temas más complejos a resolver en las instituciones educativas. Establecer un sistema de comunicaciones efectivas implica entender cómo son los procesos de comunicación, la cultura institucional y la compleja trama de relaciones interpersonales...” (Manes, 2004)*

El presente trabajo tiene como objetivo describir la relación entre el uso de competencias comunicativas por parte del equipo directivo y la construcción de un estilo institucional; entendido este último, como el conjunto de creencias, valores o costumbres compartidas que por su reiteración caracterizan al establecimiento como responsable de una cierta modalidad de producir acciones e imágenes, de enfrentar y de resolver dificultades, de relacionarse en el ámbito interpersonal como lo describen Frigerio – Poggi (1992)

En el proceso de construcción del conocimiento del tema presentado, el contenido teórico se conjuga con el conocimiento contextual. El trabajo en el campo, con entrevistas a directivos y docentes, aporta la información de la experiencia en un contexto determinado, que permite ser leído y analizado a partir de las categorías conceptuales propuestas por Lidia Fernandez (1998)

El proyecto de investigación es de carácter cualitativo, en el que se intenta describir las competencias comunicativas que ponen en práctica los directivos, fundamentar su importancia e interpretar la influencia que tienen en el estilo institucional.

Teniendo en cuenta este tipo de investigación y por lo expuesto el trabajo se sustenta en el análisis bibliográfico-documental y la indagación en la realidad con la utilización de entrevistas con guías semi-estructuradas a directivos y docentes para la obtención de información y aunar así los aportes teóricos con los de la realidad.

Para el abordaje de la investigación desde un marco teórico, los temas como la comunicación, modos y modelos de comunicación al interior de las organizaciones y la influencia que ejerce en el desarrollo de competencias comunicativas se apela a los autores como Terrén (2004) y Marin (1999); los conceptos de liderazgo, autoridad y estilos de conducción del cuerpo directivo, se tratan sobre la base teórica de profesionales como Poggi (2001), Uribe

(2005), Harf (2000) y se relacionan con las ideas conceptuales de autores como Fernandez (1998), Manes (2004), Blejman, (2001) entre otros, sobre la conducción y gestión de la institución educativa, modalidades, estilos y cultura.

# **1. La comunicación en la institución educativa**

## **1.1 La comunicación: oral y escrita**

Desde el punto de vista etimológico “comunicar” es un vocablo que deriva del latín y que significa “poner en común”, “hacer común a todos” (Dizionario Italiano, 1992) Como tal, la comunicación es un proceso en el que se realiza un intercambio, un hacer común a todos, que tiene como objetivo dar a conocer un mensaje que está destinado a cambiar el comportamiento del otro expresa Harf (2000).

La comunicación es un proceso de intercambio de información, de conocimientos, de sentimientos, de opiniones, entre los seres humanos (Gramática española, 1999) y es fundamental para el desarrollo de la vida en sociedad en general y la vida institucional en particular.

Así lo afirma Marin (1999) “La comunicación es básica para la conducta de las personas que trabajan en los contextos laborales, porque permite co-orientar sus conductas, da fuerzas para la consecución de los fines que las empresas se proponen, y posibilita establecer y mantener unas relaciones efectivas”

A partir del tradicional esquema de la comunicación en el cual tanto emisor como receptor en una situación comunicativa intercambian mensajes, es decir una persona codifica información o señales que transmite a otra quien decodifica y es capaz de responder adecuadamente a dicha situación, se da inicio así a una una infinita red de significados. El lenguaje es la capacidad que tienen los seres humanos para crear diversas formas de comunicación.

La comunicación se puede clasificar en dos tipos: la comunicación oral y la comunicación escrita.

La primera cumple con una función inmediata en el tiempo y en el espacio, generalmente utiliza un lenguaje espontáneo, informal, el emisor tiene la posibilidad de ser más flexible en el uso de reglas gramaticales, puede rectificarse, agregar interjecciones, redundancias, repeticiones. Se apoya en

las pausas, en la entonación, en el ritmo y además para ser comprendido el texto oral puede estar acompañado por signos no verbales como los gestos o el movimiento de cuerpo.

La segunda emplea signos gráficos y la comunicación se establece en forma diferida, es decir el receptor no se encuentra presente y puede tardar tiempo en leer el texto. Este tipo requiere de un uso más estricto de las estructuras gramaticales y lexicales, como así también de la ortografía, configurando generalmente un texto con características formales. El mensaje al ser autónomo es necesario contextualizarlo para que su significado sea el correcto y se eviten malos entendidos.

La comunicación a su vez, se concretiza a través de diversos medios y canales, Marín (1999) propone la siguiente clasificación: la comunicación “cara a cara” o por dispositivos caracterizándola como mediada, en forma personal o colectiva, formal o informal.

Aquella comunicación directa puede desarrollarse en forma personal en una conversación, reunión, seminario o clase, a diferencia de la colectiva que puede establecerse en un conferencia o discurso compartido.

Si se tiene en cuenta la comunicación mediada, en la actualidad varios son los dispositivos tanto escritos, electrónicos como digitales que transmiten los mensajes, desde una nota manuscrita hasta un e-mail o una teleconferencia.

COMUNICACIÓN	DIRECTA	MEDIADA
PERSONAL	conversación reunión seminario clase	informe notificación e-mail
COLECTIVA	conferencia discurso	libro prensa teleconferencia

Ambas tipologías a su vez están atravesadas por el tipo, el nivel de lenguaje y el canal conformando de tal modo una comunicación formal o informal.



En dicha clasificación el autor pone de manifiesto, centrándose en las organizaciones, en este caso en las instituciones educativas, que la selección del medio a utilizar deberá ser apropiada al mensaje que se desea transmitir constituyendo una destreza básica del directivo para saber moverse en la organización moderna. (Marin, 1997)

Reforzando esta idea Terrén (2004) expresa que organización y comunicación son procesos íntimamente asociados dado que la obtención y transmisión de la información son recursos fundamentales a la hora de forjar o de reorientar estrategias de adaptación que permitan a las organizaciones responder a las nuevas demandas de su entorno o de su público, considerando a la organización como una red de interacciones que el directivo no podrá desconocer.

## **1.2 Los canales y la función de la comunicación en la institución educativa**

Como se mencionó, en el proceso de comunicación los canales adquieren una importancia dada las características propias de los mensajes que se transmiten y a los modos de comunicar como elemento básico de la cultura de la organización aclara Marín (1999)

“Construir la cultura de lo colectivo se sustenta en lograr comunicaciones claras haciendo explícito lo implícito, haciendo circular la comunicación por los canales adecuados” profundiza Harf (2000)

En una primera clasificación se puede indicar al modo de comunicación como aquel que utiliza **el canal formal** ya sea en forma ascendente como descendente. En un segundo lugar el **canal informal**.

Cuando se habla de canal formal en sentido descendente, se refiere al modo más común utilizado en las instituciones desde el equipo directivo hacia los docentes u otros miembros de la organización.

Generalmente es información importante, destacada, específica que debe

llegar a todos los actores en tiempo y forma. Este modo ayuda a legitimar e institucionalizar la información asevera Harf (2000)

A diferencia de este, el sentido ascendente provee información producida en sentido inverso al anterior, es decir desde las bases, desde los docentes, hacia los directivos. Dicha información porta un valor de considerar para el seguimiento de los procesos educativos.

En cuanto a los canales informales en una institución, es un modo de transmitir información que supone un tratamiento particular. Si bien es el canal más habitual al que apelan los directivos cuando deben distribuir cierta información, es necesario que pase también por los canales formales, evitando así la posibilidad de que se produzcan “rumores”.

Manes (2004) define a los rumores como la comunicación informal que distorsiona la realidad, información no verificada que genera un impacto que no se puede cuantificar y a su vez instala un sentimiento de desconfianza y duda.

Terrén (2004) los caracteriza como flujos de información de origen no identificado que pueden interferir en la gestión debido también al impacto que generan.

Es así que el directivo debe desarrollar estrategias para tomar precauciones, para favorecer el funcionamiento de una red de comunicaciones que facilite la circulación de la información por los diferentes actores de la comunidad educativa y por los canales adecuados.

Al hablar de circulación de información, no se debe atender solo a la función informativa de suministrar datos sino también se tiene en cuenta la función apelativa de persuadir o convencer al receptor.

Al emitir un mensaje siempre está implícita la idea de modificar una conducta o el comportamiento del otro ya sea por medio de una notificación, una orden o una sugerencia.

Cuando la finalidad es informar o dar una indicación el mensaje debe ser claro, breve, contextualizado, respetando los correctos usos de la lengua oral o escrita y regulando cantidad y el flujo de la información. El medio y el canal son elementos a tener en cuenta como así también el destinatario. El proceso no

termina allí, si hablamos de comunicación, es fundamental la posibilidad de la retroalimentación o de la confirmación de la recepción del mensaje.

Cuando la finalidad es persuadir, convencer se parte de la idea de la existencia de diferentes puntos de vista y la negociación es la técnica que implica un intercambio de expectativas por medio del cual se intenta alcanzar un acuerdo sostiene Harf (2000). En este caso el mensaje debe ser tan convincente que provoque sentimientos de contraste que tienda a promover el cambio, aquí se apela a la pericia del hablante y al uso de varios canales.

En síntesis la capacidad para persuadir se basa en tres cuestiones: capacidad para comunicar, capacidad para detectar los motivos de interés del interlocutor y liderazgo personal.

## 2. El cuerpo directivo y la función de conducir la escuela

### 2.1. El liderazgo directivo

Bernardo Blejman (2001) en su libro titulado “Gestionar es hacer que las cosas sucedan”, desarrolla temas relacionados con competencias y actitudes que el cuerpo directivo debe poseer para la dirección educativa.

Un profesional que se encuentre en la tarea de conducir o dirigir una institución tiene que poseer conocimientos técnico-pedagógicos y por sobre todo poner en práctica capacidades de gestión o gerenciamiento institucional, que en su función lleve de la racionalidad técnica a la práctica reflexiva como lo afirma M. Poggi (2001)

Además de las ya mencionadas ¿Qué otras cualidades o características será conveniente desarrollar en pos de hacer que las cosas sucedan?

Manes (2004) en su texto remarca el concepto de **liderazgo** directivo como requisito inequívoco. El líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas, compatibilizar los objetivos de la institución con los personales y los de los docentes, cuando posee elementos esenciales como honestidad, visión compartida, compromiso, paciencia y ejemplaridad.

Uribe (2005) propone, a partir del concepto más tradicional de liderazgo denominado transaccional como aquel que mantiene líneas de jerarquía y control, un desplazamiento hacia un enfoque de liderazgo transformacional. Al cual define como aquel que distribuye y delega, un tipo de liderazgo que involucra a toda la comunidad docente, compartiendo responsabilidades de líder no solo con otros miembros del equipo de igual categoría sino también incorporando en la toma de decisiones a otros actores.

Siguiendo con esta apreciación el liderazgo transformacional para Manes (2004) debe considerar un conjunto de requisitos como: carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración u optimismo y tolerancia con sentido del humor para resolver los conflictos. Ejerce una gestión de cultura de

participación, trabaja en equipo y favorece las relaciones horizontales y ascendentes.

En función de lo expuesto, en la conformación del directivo se considera de interés el fortalecer la idea de un profesional que convine criterios de competencia profesional y conocimientos técnicos, con legitimidad de liderazgo transformacional, compartido y aceptación de su autoridad.

## **2.2. Estilos de conducción**

En el apartado anterior se mencionan algunas características que conforman un estilo de liderazgo, una manera de asumir las funciones, de definir las situaciones, un modo de interactuar con los que conduce, de cómo resuelve los conflictos, un estilo como una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad. (Ball, 1989)

Desde la teoría varios autores retoman el tema sobre el estilo directivo, Kurt Lewin (1952) lo caracteriza como autocrático, democrático o laissez-faire, El líder autoritario: presenta un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder. El líder democrático: sostiene que las directrices deben ser debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder laissez faire: se denomina así a partir de una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. De ahí, que este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

S. Ball (1989) profundiza sobre esta clasificación y presenta cuatro tipos de estilos. El estilo interpersonal corresponde a aquel que prefiere las relaciones personales, cara a cara, el administrativo privilegia los procedimientos formales por medio de notas o comunicaciones, el político se subdivide en antagonista y autoritario, el primero recurre a la confrontación y al debate permanente como

manera de relacionarse para persuadir o convencer, mientras que el segundo la imposición es parte de su actuar. Dichos tipos se ampliarán en el punto siguiente.

### **2.3 Liderazgo y comunicación**

La función del directivo desde las dimensiones pedagógica y organizacional, es entre otras, la de definir criterios en relación con la comunidad educativa, sobre las distintas formas de circulación de la información que facilite una comunicación ágil y apropiada a cada circunstancia.

“El líder directivo es quien comunica y consensúa los mensajes con sus colaboradores, siendo capaz de crear significados comunes, compartiendo la información y desarrollando una comprensión comunicativa.” afirma Manes (2004)

A partir de la clasificación presentada oportunamente se puede establecer una relación entre el estilo de liderazgo y la comunicación que cada uno de los directivos desarrolla.

Cuando se habla de estilo de liderazgo interpersonal se pone el acento en una relación más próxima, cara a cara, en la que se acepta una discusión sobre algún tema, en la que se establecen redes informales de comunicación en ambas direcciones, el directivo se caracteriza por ser locuaz y propiciar un clima de confianza, de lealtad pero de obligación.

Al referirse al estilo administrativo, en este caso al directivo se lo asemeja más al “administrador” que al director, prevalece una comunicación impersonal por canales formales y en especial sujeta a documentos escritos que sirven como fedatarios de las acciones.

En el estilo político-antagónico la conversación es el instrumento esencial en las relaciones entre directivos y docentes. Se estimula no solo el diálogo y la participación sino la confrontación y el debate público. La palabra sirve para la persuasión y para el compromiso.

A diferencia del anterior, el autoritario se impone utilizando canales informales de influencia y comunicación para obtener su objetivo, en este caso el objetivo es sofocar, limitar la conversación por considerarla subversiva (Ball, 1989)

El siguiente cuadro sintetiza la información:

ESTILO DE LIDERAZGO	TIPO DE COMUNICACIÓN
✓ INTERPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ cara a cara</li> <li>✓ redes informales</li> <li>✓ locuacidad</li> <li>✓ clima de confianza</li> </ul>
✓ ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ comunicación impersonal</li> <li>✓ canales formales</li> <li>✓ documentos escritos</li> </ul>
✓ POLÍTICO-antagonista	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ conversación</li> <li>✓ canales formales e informales</li> <li>✓ diálogo y confrontación</li> <li>✓ participación y debate</li> <li>✓ persuasión y compromiso</li> </ul>
✓ POLÍTICO-autoritario	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ canales informales</li> <li>✓ sofoca y limita la conversación</li> <li>✓ conversación subversiva</li> </ul>

Al relacionar el concepto de líder transformador descrito en los puntos anteriores con el estilo político antagonista se puede resaltar la idea que la comunicación es una de las áreas en la que el líder con su accionar influye intencionalmente.

Siguiendo este pensamiento Manes (2004) afirma que el líder directivo es una pieza fundamental en la gestión exitosa de transformación que llevan adelante las instituciones educativas.

La conformación de líneas y canales de comunicación fluidos entre el equipo directivo y con los docentes, es una de esas acciones de gestión transformadora, ya que desarrolla una estrategia de permanente diálogo y escucha, generando un clima interpersonal gratificante que suscita un efecto impulsor sobre el mejor funcionamiento y elevados niveles de satisfacción de sus miembros, expresa Gento Palacios (1996).

A su vez, dicho clima motiva la participación de todos los actores denotando un

sentido de pertenencia, una cohesión interna, un sentimiento de solidaridad y seguridad, el intercambio de ideas, el consenso, la responsabilidad compartida la participación, adhesión y compromiso con las propuestas y proyectos institucionales.

Conjugando ambas ideas el líder directivo con su accionar en relación con las estrategias o competencias comunicativas favorece el desarrollo de un buen clima de trabajo que luego se refleja en la participación activa.



## **2. La gestión institucional y la comunicación**

### **3.1. Estilos institucionales y tipos de cultura**

Frigerio-Poggi (1992) afirman que “...los modelos de gestión resultan de la lógica de los actores institucionales y las características particulares del establecimiento” es decir son el resultado de la articulación entre la propuesta que plantean los directivos y la puesta en práctica de los miembros de la institución moldeando un estilo y conformando una cultura.

La cultura se presenta como un determinado sistema de valores, ideales y normas legitimadas, un orden establecido que atribuye sentido no solo a las prácticas, a las relaciones interpersonales, a las comunicaciones, sino a la dinámica de asumir y resolver los conflictos.

Cada institución desarrolla su propia cultura en forma singular, como una huella digital que la caracteriza, generando su identidad institucional expresa Manes (2004)

A partir de lo expuesto y teniendo en cuenta ciertos rasgos comunes, que se pueden advertir en la organizaciones o instituciones educativas, se presentan dos tipologías.

Según Manes (2004) pueden agruparse en cuatro tipos: cultura autocrática: el poder es unipersonal, verticalista y la información está centralizada. La cultura burocrática: se rige por normas formales y detalladas, las comunicaciones son en su mayoría escritas y archivadas. La cultura adhocrática: presenta un entorno competitivo y dinámico con comunicaciones fluidas y efectivas. La cultura democrática: el poder es consensuado y compartido entre sus miembros, las comunicaciones son informales y dinámicas.

Por su parte Frigerio-Poggi (1992) proponen que en la institución como una cuestión familiar se privilegian los afectos que desplazan las tareas, es la representación más cercana a una escena familiar que a la de una organización escolar, que responde a un modelo de gestión “casero”.

En una institución en la cual se tiene en cuenta como dimensión central lo administrativo, lo burocrático, hay una exageración por la racionalidad y se clasifica como una institución cuyo estilo es una cuestión de papeles o expedientes.

Se categoriza a una institución como una cuestión de concertación cuando se concibe como una organización cuya norma más importante es la negociación, el modelo de gestión se identifica con lo profesional y los conflictos se resuelven por elaboración.

### **3.2. Modalidades progresivas y regresivas en las instituciones**

En el punto precedente se hace referencia a los distintos tipos de culturas que responden a una serie de características que son el resultado de acciones, valores, tradiciones que llevan adelante los actores a lo largo de la vida institucional.

Dentro de este marco existen mecanismos o dinámicas que las instituciones adoptan al reconocer o no los conflictos, al asumirlos y al cómo resolverlos, poniendo en juego estrategias propias de las distintas culturas que ejercen a su vez distintas modalidades.

En la actualidad ninguna organización está exenta de situaciones problemáticas que podrían convertirse en problemas con la potencialidad de establecer soluciones o por el contrario convertirse en dilemas sin posibilidad de solución.

Lidia Fernandez (1998) propone dos categorías o modalidades de funcionamiento de las instituciones.

**La dinámica regresiva** está caracterizada por la imposibilidad de una institución de reconocer y asumir las necesidades y problemas y por consiguiente no poder encontrar líneas de acción que superen la situación dilemática.

Desde un punto de vista opuesto se plantea **una dinámica progresiva** cuando los actores con el compromiso de participación orientan sus acciones en la comprensión de los problemas y la intención de la búsqueda de alternativas posibles.

Las instituciones con modalidades regresivas son emergentes en contextos autoritarios o problemáticos por situaciones internas con la incapacidad de enfrentar las exigencias propias del ámbito organizacional. En este caso manifiestan un estilo o cultura familiar en la cual los sentimientos desplazan las tareas y los conflictos principalmente interpersonales suelen no resolverse, ni elaborarse. A dicha dinámica puede asimilarse también a la cultura, una cuestión de papeles, en la cual los conflictos son negados o eludidos, no se elaboran ni se resuelven se definen por posiciones de jerarquía. Frigerio-Poggi (1992)

En las instituciones con modalidades progresivas los miembros tienen libertad y acceso a las decisiones que les competen y demuestran la posibilidad de un funcionamiento situado desde el presente hacia el futuro, orientado por proyectos en los cuales los conflictos surgidos por divergencias se redefinen y disuelven o se resuelven por elaboración.

Dicha dinámica puede asociarse al estilo institucional una cuestión de concertación, cuyo modo habitual de enfrentar las dificultades que lo cotidiano presenta, potencia la capacidad para hacerse cargo en pos de la calidad del servicio educativo.

Si bien en el devenir de las organizaciones, estas reaccionan frente a las dificultades con modalidades o dinámicas diversas, en un intento de relacionar las culturas institucionales con las dinámicas que generalmente enfrentan los conflictos, se podría establecer ciertos parámetros.

Los conceptos teóricos expuestos anteriormente, sobre cultura institucional escolar de Frigerio-Poggi (1992) y sobre dinámicas de gestión de L. Fernandez (1998) en relación con el modelo de gestión, con la resolución de conflictos y con la comunicación se plasman en una posible propuesta de integración de ideas y un análisis comparativo, considerando la misma como una generalidad.

<b>Cultura</b> (Frigerio-Poggi, 1992)  <b>Dinámica</b> (Fernandez, 1998)	<b>Una cuestión de familia</b>	<b>Una cuestión de papeles</b>	<b>Una cuestión de concertación</b>
<b>Dinámica regresiva</b>	<b>*Modelo de gestión:</b> casero	<b>*Modelo de gestión:</b> tecnocrático	<hr/>
	<b>*Conflictos:</b> suelen no resolverse ni elaborarse	<b>*Conflictos:</b> son negados, no se elaboran ni resuelven.	<hr/>
	<b>*Comunicación:</b> se desvalorizan los canales formales	<b>*Comunicación:</b> preeminencia de los canales formales verticales (descendentes o ascendentes) habitualmente escritos	<hr/>
<b>Dinámica progresiva</b>	<hr/>	<hr/>	<b>Modelo de gestión:</b> profesional.
			<b>Conflictos:</b> se redefinen, se resuelven por elaboración.
			<b>Comunicación:</b> se resignifican los canales formales útiles a la difusión no se desconocen los informales

A partir de la lectura del cuadro se puede establecer una relación entre los dos primeros tipos de culturas, es decir, entre la cultura “una cuestión de familia y una cuestión de papeles” con la dinámica regresiva, en los cuales el modo de gestión y el modo de enfrentar los conflictos imposibilitan una gestión flexible, abierta con una mirada hacia el futuro, donde la comunicación se distribuye por vía de un solo canal, dejando de lado los otros.

Al considerar la cultura como concertación se propone un estilo de gestión profesional en el que prevalece una dinámica progresiva y por consiguiente los

conflictos se convierten en desafíos a resolver y la comunicación adquiere un papel relevante.

### **3.3 La gestión competente y la comunicación eficaz**

Siguiendo las ideas de Manes (2004) “Una institución es una verdadera red de comunicaciones. Por esta razón es esencial el estudio y evaluación de sus procesos de comunicación tanto formales como informales, de su cultura organizacional y del tipo de liderazgo de sus autoridades” y paralelamente profundizando los conceptos del apartado anterior, al hablar de un estilo de gestión S. Lejtman (1996) propone que profesionalizar la gestión implica la capacidad del director de superarse, de tender al mejoramiento constante en todas la dimensiones, es decir una integración de la gestión pedagógica con la gestión de la organización, ya que el profesional no solo debe planificar objetivos y metas sino que organiza, asignando tareas y distribuyendo recursos, también debe conducir, motivar, establecer políticas de comunicación, evaluar y cubrir las expectativas, requiriendo una actualización permanente.

Es así que al considerar Terren (2004) a las instituciones como estructuras dinámicas capaces de aprender y adaptarse a los cambios a través de procesos cada vez más revalorizados como el liderazgo, la cultura colaborativa, el clima abierto y la toma de decisiones mediante la activación de las redes internas de comunicación, permite pensar en una gestión por la calidad.

Uribe (2005) refuerza esta apreciación al expresar que los líderes promueven la velocidad y profundidad del cambio y al mismo tiempo conservan aquellos aspectos más significativos de la cultura, valores y normas que son dignos de preservar. El factor liderazgo es determinante en la creación de culturas de calidad.

En cuanto al clima, Gento Palacios (1997) aporta que el clima relacional mejorará, tanto en el carácter de sus miembros como en la eficacia de su operativización con el desarrollo de acciones adecuadas.

La comunicación, en tanto, deviene en una herramienta que posibilita y dinamiza a su vez los procesos de gestión institucional y para ello se resignifican los canales formales pero no se dejan de lado los canales informales.

Una buena comunicación está en la base del éxito de una institución, asegura Gento Palacios (1997), acentuando la idea que muchos de los problemas que surgen en una institución educativa se debe a las deficiencias en la comunicación entre sus miembros y subraya que debe ser multidireccional, no solo vertical sino en modo horizontal y hasta en sentido diagonal en el que el flujo de información asegura un funcionamiento más eficaz.

Harf (2000) concluye que quien realiza una eficaz comunicación realiza una gestión competente, el tipo de comunicación que circula por la institución perfila el tipo de conducción, la identidad institucional y sus características resultan producidas por los significados de los mensajes transmitidos.

## 4. Encuadre metodológico

El presente trabajo desarrolla un estudio de abordaje cualitativo sobre la influencia del uso de competencias comunicativas de los directivos en el estilo de gestión institucional, a partir de la construcción del marco teórico, su relación con el contexto real y la obtención de conclusiones.

En la investigación se posibilita la indagación de la realidad para establecer un diálogo con el material bibliográfico-documental y así analizar a la luz de la teoría la información obtenida.

Se busca revisar los conceptos teóricos sobre comunicación, gestión, cultura y estilos de gestión institucional de los directivos, realizando un análisis comparativo de los mismos y relacionándolos con la información aportada por docentes y directivos de escuelas públicas y privadas de distintos niveles de la enseñanza.

Como técnica de relevamiento /construcción de datos se utiliza la entrevista semi-estructurada, para *a posteriori*, acercar los hechos a las categorías conceptuales descriptas anteriormente.

La información recabada se obtiene a partir de un instrumento cuestionario dirigido a cuatro directivos en el ejercicio de diversos cargos de conducción (secretaria, vicedirectora, directora y directora de estudios) y docentes.

Los actores desarrollan sus funciones en instituciones privadas y estatales en diferentes niveles de la educación: inicial, primario, secundario, terciario y centros complementarios, aportando una visión más amplia al tema de investigación.

En referencia a las fuentes para el trabajo se consultan distintos actores como directivos y docentes de las mismas instituciones educativas privadas y estatales.

Se arriba a resultados a partir de los datos recogidos del contexto, es utilizada la información proporcionada por los distintos agentes educativos por medio de

entrevistas como ya se expuso dirigidas a directivos en ejercicio del cargo y docentes con el objeto de indagar, conocer su postura sobre los tipos de comunicación y su influencia en el estilo de gestión institucional. Durante las entrevistas (ver anexo) los diversos actores piensan, recuerdan, consienten o rechazan ideas relacionadas con los temas sugeridos, proporcionando sus apreciaciones personales, las cuales son transcritas en un cuadro síntesis, comparadas y analizadas.



## **5. Análisis e interpretación de datos**

Las entrevistas realizadas en los diversos contextos institucionales se desarrollan en un clima relacional distendido, asegurando una apertura a los temas propuestos.

### **5.1 Análisis e interpretación de datos aportados por directivos**

Un primer momento se puede circunscribir al análisis de la información aportada por los directivos en torno a las características o cualidades que deben poseer un directivo/líder y cómo desarrollan las competencias comunicativas en referencia a un determinado estilo de gestión.

A continuación se consigna el análisis de los temas que orientan las entrevistas (ver modelo en anexo) y una síntesis de las respuestas con los conceptos relevantes expresados por los profesionales de los equipos de conducción respetando dichas temáticas.

El análisis e interpretación de los datos se desarrolla a partir del objetivo planteado, que es la descripción de la relación entre el uso de competencias comunicativas por parte del equipo directivo y la construcción del estilo de gestión institucional.

Las primeras preguntas están dirigidas a modo de introducción y conocimiento sobre diversos temas que se relacionan con la carrera profesional y la gestión institucional en la cual cada uno de los entrevistados recuerdan y comentan sus apreciaciones sobre la trayectoria y cómo llegaron a ocupar ese cargo. Se observa que en todos los casos los entrevistados acceden a los cargos de gestión luego de una trayectoria de más de 20 años de antigüedad en la docencia; aunque con el desempeño de diferentes cargos.

*“Fui maestra titular por 10 años y me designaron como maestra secretaria, cargo que ocupé por 18 años. Hace dos años que soy vicedirectora titular.” (Vice Directora Nivel Primario)*

*“Fui docente del nivel primario y terciario con más de treinta años en los cargos. Obtuve mi cargo directivo por designación” (Directora Nivel Terciario)*

*“Ingresé por concurso directamente desde el aula luego de 20 años de trabajar como Maestra de Idioma Extranjero (...) un año antes de ascender ya estaba cursando la Especialización Superior en Gestión Educativa.” (Directora Centro de Idiomas)*

Con respecto a las características o cualidades que desarrollan o que recuerdan en su experiencia personal, los directivos concuerdan con el compromiso con la tarea, la responsabilidad, la formación permanente, el acompañamiento, el ser “maestro de sus maestros”. Se incluye la idea de profesionalismo, capacidad de organización, discreción, diálogo y escucha.

En síntesis todos reconocen varias cualidades positivas, por el contrario las cualidades negativas se reflejan en algún “mal trato”, cierto comentario no apropiado o un “paternalismo” no aceptado.

*“Las características positivas (...) son el compromiso con la tarea, la responsabilidad con que encaraban el trabajo diario, la formación permanente y un gran profesionalismo (...) algunas características que me disgustaban de mis directivos, como por ejemplo, palabras fuera de lugar, mal trato por algún error involuntario” (Vice Directora Nivel Primario)*

*“idoneidad profesional, responsabilidad y discreción, escucha y diálogo con el personal, palabras atinadas y consejos pertinentes, correcto uso de la autoridad, comprensión y acompañamiento ante los problemas escolares y personales” (Directora Nivel Terciario)*

*“Organización (...) escucha, compromiso, sentido del humor (...) que deje de lado: la arrogancia, la indiferencia, el desorden, los*

*comentarios que no corresponden...” (Secretaria Centro de Idiomas)*

*“Dirección de puertas abiertas. No creo que sea una buena cualidad la “paternalista”. (...) Lo adecuado hubiera sido sentarse con el docente y explicarle qué cambiar (...) Lleva tiempo pero es mucho más productivo ya que ese docente la próxima vez lo hará mejor. El directivo debe ser maestro de sus maestros y asesorarlos en todo lo que le sea posible”. (Directora Centro de Idiomas)*

Al referirse a las competencias profundizan sobre el tema en el conocimiento en las distintas áreas, ser competente, asesor, favorecer el trabajo en equipo. Se resalta el manejo de la comunicación en las relaciones interpersonales como instrumento para optimizar la circulación de la información, para afianzar vínculos de pertenencia y como garantía de una gestión eficaz.

*“(...) conocimientos de sobre reglamentaciones, estatuto docente, resoluciones (...) conocimientos pedagógicos y didácticos para poder brindar asesoramiento (...) es importante el manejo de la comunicación en las relaciones interpersonales.” (Vice Directora del Nivel Primario)*

*“(...) estar al tanto e informarse en forma permanente en todas las áreas seleccionadas (...) participar en todos los aspectos mencionados y hacerse asesorar (...) trabajo mancomunado con todo el equipo docente y administrativo” (Directora Nivel terciario)*  
*“Debe ser competente, asesor, debe hacer y resolver” (Secretaria Centro de idiomas)*

*“Las capacidades tienen que ver básicamente con la comunicación que genera en todas estas áreas optimizando la circulación de la información (...) afianzando vínculos para poder gestionar con eficiencia y eficacia, asesorando y haciendo, como bien dice*

*Blejmar, que las cosas sucedan, y que lo que suceda sea bueno”  
(Directora de Centro de Idiomas)*

En cuanto a las características como líder ponen el acento en ser guía, estar atento a las necesidades, dar pautas claras, desarrollar la capacidad de escucha y diálogo que se lo relaciona con la comunicación y los vínculos, movilizar, influir, ejercer la correcta autoridad, brindar espacios para la reflexión, revalorizar los aciertos, es decir el manejo de múltiples habilidades en forma simultánea.

*“Ílder debe guiar y dar pautas claras a su personal (...) atento a todas las necesidades de docentes, padres y alumnos, tener capacidad de contención y de resolución inmediata o a corto plazo ante las diversas situaciones, ejercer la correcta autoridad (..) .ser ecuánime, tener capacidad de escucha y diálogo, estar siempre actualizado (...) brindar espacios para la reflexión conjunta de la tarea( ...)revalorizar los aciertos. ((Directora de Nivel Terciario)*

*“ (...) debe ser idóneo, tener seguridad, conocer a sus docentes, los vínculos, se asesor, orientador en lo didáctico, fomentar la comunicación, el diálogo y el compromiso” (Secretaria de Centro de idiomas)*

*“Ronald Heifetz, argumenta que el liderar (...) es una actividad (...) movilizar a las personas a enfrentar la realidad y los problemas (...) anticipar oportunidades y amenazas (...) distribuir las tareas, orientar, observar los resultados (...) manejar en forma simultánea múltiples habilidades e interactuar., influir a través de la admiración y el respeto (...) genera sentido de pertenencia” (Directora de Centro de Idiomas)*

Con referencia al tema que se investiga: la comunicación, los cuatro directivos acuerdan en la importancia que reviste dicho proceso en la gestión directiva eficaz. La caracterizan como fundamental y muy importante, debe ser fluida, sistemática, coherente entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Se sugiere el desarrollo de los distintos tipos de comunicación: formal e informal, verbal y no verbal, ascendente y descendente, subrayando la discrecionalidad del directivo que deberá evaluar oportunamente la necesidad y la ocasión para la utilización del canal adecuado.

Se refuerza la idea de comunicación como interacción y como posibilidad de la tarea bien realizada.

*“La comunicación es muy importante en la gestión y debe establecerse lo más fluida posible entre los integrantes del equipo directivo y hacia los demás actores de la comunidad educativa, docentes, alumnos y padres” (Vice Directora del Nivel Primario)*

*“La comunicación es fundamental para que el trabajo sea eficaz. Se deben promover espacios para el intercambio de opiniones, para observar cómo se conduce cada docente. La comunicación debe ser fluida, sistemática, coherente creando un ambiente de confianza, de cordialidad y de comprensión ante las innumerables problemáticas que en el diario transitar se presentan. Un directivo debe tener las puertas de su despacho siempre abiertas para poder recibir a su personal y alumnos ante cualquier eventualidad (...)privilegiamos la comunicación formal sobre otros tipos de comunicación aunque siempre existe en una institución canales de comunicación no formales que muchas veces interfieren en el clima institucional”.(Directora Nivel Terciario)*

*“La comunicación es muy importante en la gestión educativa (...) debe ser abierto, inspirar confianza y entusiasmo (...) debe ser formal e informal ascendente y descendente (...) una comunicación en todos los aspectos señalados, acorde a las necesidades que se van presentando. Siempre trato de dar respuesta y de solucionar los problemas presentados ya sea por causas escolares como también personales.” (Secretaria de Centro de Idiomas)*

*“Es la herramienta fundamental de la gestión directiva. Todo pasa por la comunicación y cómo se comunica desde lo verbal y no verbal. Todos comunicamos en todo momento. Es la herramienta*

*que nos permite relacionarnos, coordinar e interactuar con otros. Cuanto mejor es la información que circula (clara y pertinente) y la coordinación, mayores probabilidades hay de que la tarea se realice bien. (...) de todas las formas posibles según la ocasión y la necesidad, que el directivo debe saber evaluar oportunamente”*  
(Directora Centro de Idiomas)

Al considerarse la relación entre la comunicación y el estilo de gestión que desarrolla el equipo de conducción es fundamental la información obtenida ya que en este caso también comparten los conceptos en que se relacionan incondicionalmente las ideas de líder, comunicación, gestión y estilo. Con énfasis expresan que el director es el generador, un motivador que favorece la participación, el diálogo abierto y la escucha, un modelo, que promueve el buen clima y establece redes de confianza por medio de vínculos.

*“Si, totalmente (...) comunicación se establece por canales formales, el estilo de gestión será abierto pero se mantendrán bien definidos los roles y las funciones que cada uno ocupa en la institución escolar”* ( Vice Directora Nivel Primario)

*“Es indudable que existe estrecha relación entre en tipo de gestión y la comunicación. Creo que la comunicación debe ser ágil, sencilla, operativa, comprensiva, fluida, que el saber escuchar conlleva a un trabajo en equipo que redunde en un enriquecimiento de la tarea”* ( Directora Nivel Terciario)

*“Si (...) director es generador, se generan los compromisos, la participación, el diálogo, es motor, un modelo, un motivador de la comunidad educativa”* (Secretaria de Centro De Idiomas)

*“Los buenos líderes dirigen y coordinan obteniendo los resultados esperados en forma sostenida en el tiempo, a través de promover un clima de trabajo saludable con diálogo abierto y franco (...) El liderazgo “se gana” mediante la comunicación y la confianza. Para ello es importante conocer a nuestra gente y generar vínculos sanos de trabajo. Alinear los sueños y contagiar pasión...La*

*combinación de estilos que contemple la flexibilidad según lo requiera la situación se denomina “liderazgo situacional o contingente” es cuando el líder elige el estilo a utilizar” (Directora Centro de Idiomas)*

## **5.2 Análisis e interpretación de datos aportados por docentes**

En un segundo momento de análisis se trabaja con la información suministrada por los docentes por medio de una entrevista (ver anexo) con preguntas más acotadas y puntuales siempre respetando los ejes temáticos que interesan a la investigación.

A continuación también se presenta una síntesis comparativa con los datos recabados. Al analizar las ideas presentadas por los docentes se observa una diversidad de respuesta más significativa.

En general, los entrevistados están de acuerdo en las cualidades que un directivo debe tener como liderazgo, consenso, capacidad de gestión, honestidad, cualidades técnico-pedagógicas entre otras.

*“(...) honestidad, capacidad de gestión, liderazgo, practicidad”  
(docente nivel terciario)*

*“(...) capacidad de gestión, cualidades técnico-pedagógicas, carisma”  
(docente nivel secundario)*

*“(...) cualidades técnico-pedagógicas, capacidad de gestión, autoridad, honestidad” (docente nivel primario estatal)*

*“(...) autoridad, conducción, comunicativo (formal), carisma, liderazgo”  
(docente nivel secundario)*

*“(...) conducción, cualidades técnico-pedagógicas, carisma, afectuosidad” (docente nivel inicial)*

*“(...) gestión, conducción, cualidades técnico-pedagógicas, liderazgo, carisma” (docente nivel primario)*

En cuanto a los interrogantes sobre el estilo de gestión y la cultura institucional, aquí dos de los docentes proponen una situación inversa a la considerada por la generalidad, en la cual se denota una fuerte impronta institucional. El directivo es quien debe “amoldarse”, seguir los cánones de la institución. Abriendo un posible debate entre las dos posiciones, se intenta reconocer si el estilo influye en la cultura o por el contrario si la cultura está determinada, imposible modificarla y es el directivo quien debe respetarla y “calcar” las gestiones anteriores sin margen a la creatividad personal. Dicha apreciación se puede reconocer generalmente en las instituciones religiosas tradicionales. Se considera una posición intermedia en la que aun respetando ciertas tradiciones, valores y creencias la gestión del director esté orientada a cambios, a las innovaciones, a una gestión de calidad con todas sus implicancias.

*“SI (...) .genera cierta cultura (...) influencia” (docente nivel terciario)*

*“NO (...) la cultura va delineando el estilo” (docente nivel secundario)*

*“SI (...) influye fuertemente” (docente nivel primario estatal)*

*“SI (...) absolutamente(...)debe reflejar el ideario” (docente nivel secundario)*

*“SI (...) es la cara visible” (docente nivel inicial)*

*“NO (...) la cultura influye en el estilo” (docente nivel primario)*

Con respecto a la comunicación los docentes advierten la importancia como instrumento de intercambio, como distintivo del obrar del directivo, como elemento generador de un buen clima y buen trabajo que evita malos entendidos, aunque en forma dividida subrayan la obligación y la conveniencia que se utilicen los canales formales en sentido descendente para evitar conflictos, dejando de lado las otras formas aunque admiten que en esos casos se daría la exclusión del diálogo y la negociación.

*“NO (...) debe ser en ambos sentidos (...) abordar los conflictos (...) institución progresiva” (docente nivel terciario)*



*“Si evita conflictos (...) pero no hay negociación ni diálogo (...) no garantiza.” (docente nivel secundario)*

*“NO (...) debe ser abierta” (docente nivel primario estatal)*

*“Si (...) detalla la responsabilidad de cada persona” (docente nivel secundario)*

*“Si (...) no crea malos entendidos” (docente nivel inicial)*

*“NO (...) debe informar a todos”(docente nivel primario )*

Teniendo en cuenta a la relación entre comunicación y gestión afirman que hay una relación directa entre estos conceptos, generando una situación totalmente positiva en la que hay escucha e intercambio, es un sello distintivo del obrar del directivo y por lo tanto los docentes tienden a imitarlo, profundizando en la potencialidad que un favorable clima redunde en un buen trabajo

Aquí una minoría docente no está de acuerdo, sostiene que la gestión es la que determina el camino, el directivo debe poseer ciertas cualidades que le permitan ser parte de la misma. En este caso nuevamente se pone de manifiesto la dicotomía si el obrar del directivo conforma un tipo de gestión o por el contrario se establece la relación inversa.

*“Si (...) generan escucha e intercambio...más democrático” (docente nivel terciario)*

*“NO (...) es a la inversa” (docente nivel secundario)*

*“Si (...) tienden a imitarlo” (docente nivel primario estatal)*

*“Si (...) lo marca con su obrar” (docente nivel secundario)*

*“Si (...)si no hay buena comunicación, no hay buen clima (...) no se logra un buen trabajo.” (docente nivel inicial)*

*“NO (...) el directivo debe tener los requerimientos para ser parte de la misma” (docente nivel primario )*

Los docentes expresan que en su tarea diaria acuerdan que el canal más utilizado es el canal formal, privilegiando el sentido descendente. Los rumores es una opción que circula con mucha frecuencia y de la cual los docentes se

hacen cargo. Es de destacar que solo uno menciona el canal informal como único medio y uno solo todos los tipos. Se aclara que en esta pregunta el entrevistador sugiere algunos nombres para recordar los conceptos.

*“Descendente, rumores” (docente nivel terciario)*

*“Formal, descendente” (docente nivel secundario)*

*“Todos los tipos” (docente nivel primario estatal)*

*“Formal, descendente, rumores” (docente nivel secundario)*

*“Formal, rumores” (docente nivel inicial)*

*“Informal, descendente” (docente nivel primario)*

### **5.3 Triangulación de los datos**

Finalmente en un tercer momento se triangulan los datos analizados según las expresiones de los directivos y de los docentes.

El trabajo de campo como ya se mencionó permite realizar una lectura en contexto del tema a investigar, por lo que los resultados empíricos sirven como fundamentación confirmando o no aquello que desde la teoría se enuncia.

En la confrontación y análisis del total de la información se evidencia que en lo que respecta a las condiciones del directivo/líder, docentes y directivos entrevistados comparten conceptos similares entre sí y acuerdan con expresiones teóricas de los autores que se incluyen en el desarrollo del trabajo, al manifestar condición del directivo como:

*“idoneidad profesional, responsabilidad y discreción, escucha y diálogo con el personal, palabras atinadas y consejos pertinentes, correcto uso de la autoridad, comprensión y acompañamiento”  
(Expresiones sintetizadas de los directivos)*

*“Gestión, conducción, cualidades técnico-pedagógicas, liderazgo, carisma, honestidad “ (Expresiones sintetizadas de los docentes)*

Una de las premisas fundamentales en el ejercicio de una gestión eficaz es la comunicación como instrumento de intercambio, de diálogo abierto y escucha. Ambas consideraciones liderazgo y comunicación con el accionar del directivo van conformando un estilo de gestión que deben conjugarse o aunarse a la cultura institucional.

En este criterio difiere la mirada, algunos docentes sostienen que la cultura institucional es la marca con la cual el directivo debe identificarse, dejando de lado su impronta personal, otros no.

*“(...) comunicación se establece por canales formales, el estilo de gestión será abierto” (Directivo)*

*“(...) comunicación y la confianza” (Directivo)*

*“(...) generan escucha e intercambio (...) más democrático.”*

*“(...) lo marca con su obrar,” (Docente)*

*“(...) si no hay buena comunicación, no hay buen clima (...) no se logra un buen trabajo.” (Docente)*

*“NO (...) es a la inversa.” (Docente)*

*“NO (...) el directivo debe tener los requerimientos para ser parte de la misma.” (Docente)*

Al consultar a los directivos por los tipos y canales de comunicación todos concluyen en el uso de todas las formas, refuerzan la idea que se utilizan en ambos sentidos -ascendente y descendente-, y especifican que la selección varía acorde a las necesidades o según la ocasión.

A diferencia de esto, los docentes muestran otra realidad de las mismas instituciones, asienten que el uso más frecuente es el del canal formal y solo en sentido descendente, sin mencionar el otro sentido. La circulación de información está establecida en su mayoría por rumores. En la proporción solo un docente remarca el uso de todos los tipos y el uso del canal informal.

*“(...) comunicación formal y no formal.” (Directivo)*

*“(...) acorde a las necesidades.”(Directivo)*

*“(...) ambas en todos los sentidos.” (Directivo)*

*“(...) según la ocasión.” (Directivo)*

*“Formal Descendente, rumores.” (Docente)*

*“Informal” (Docente)*

*“Todos los tipos.” (Docente)*

Para concluir, sintetizando la información, tanto directivos como docentes sostienen consideraciones similares en lo que respecta a temas sobre cualidades de los directivos/ líderes y sobre la relación comunicación y gestión en la cual remarcan la importancia del uso de competencias comunicativas en el quehacer diario de una institución educativa, como instrumento que optimiza y dinamiza las relaciones institucionales, personales y laborales.

Por el contrario se observa una notoria diferencia en cuanto a la percepción de la realidad de ambos actores, pertenecientes a las mismas instituciones, sobre los tipos y canales utilizados, mientras unos expresan el uso de todos los medios según las necesidades, los docentes solo especifican el canal formal descendente como el más frecuentemente utilizado y completan su idea con la circulación de rumores. Dicha situación ejemplifica la necesidad de establecer una dinámica o estructura de comunicación promoviendo un sistema o red de intercomunicaciones incentivado desde la gestión del equipo directivo para favorecer no solo la comunicación eficaz sino también la misma.

## CONCLUSIONES

*“...Los problemas en la comunicación están entre los temas más complejos a resolver en las instituciones educativas. Establecer un sistemas de comunicaciones efectivas implica entender cómo son los procesos de comunicación, la cultura institucional y la compleja trama de relaciones interpersonales...” Manes (2004)*

Los conceptos presentados en el epígrafe de Manes proponen en forma no tangencial el inicio del presente trabajo de investigación cuya finalidad es la de describir el uso de las competencias comunicativas que el equipo directivo debe poner en práctica en la gestión escolar y la influencia que tiene en la construcción del estilo institucional.

En el proceso de construcción del conocimiento del tema a investigar, la fundamentación teórica bibliográfica se conjuga con el conocimiento empírico construido a partir del análisis de los datos del trabajo de campo realizado por medio de entrevistas a directivos y docentes, aportando de tal manera los elementos y el material pertinente para arribar a las siguientes conclusiones.

**Comunicación, liderazgo, gestión, estilo y cultura institucional** son ideas que el directivo en la actualidad debe conocer y reconocer en su tarea diaria ya que se relacionan íntimamente.

En el estudio de la vida interpersonal de las instituciones educativas la comunicación es la herramienta considerada fundamental, tanto por directivos como por los docentes, para la consecución de todo proyecto educativo, ya que si “falla la comunicación, falla la organización” sentencia Manes (2004).

**La comunicación** es un sistema complejo de interacciones de significados verbales o no verbales, que como variable positiva o negativa atraviesa todas las acciones de la vida organizacional o institucional.

Como tal el proceso comunicativo necesita al menos dos interlocutores: el emisor y el receptor que decodifica el mensaje.

Es aquí donde se pone de manifiesto la presencia del directivo en su papel de “emisor” tradicionalmente, como iniciador del diálogo institucional dentro de la intercomunicación directivo-docente.

En la actualidad es de considerar la necesidad de observar y comprender las características del trabajo de dirección desde una perspectiva como un sistema micropolítico con demandas de actitudes de **liderazgo y de gestión**.

Liderazgo y gestión, como se expresa anteriormente, son dos conceptos muy relacionados al desarrollo de las organizaciones modernas.

**Liderazgo** supone la asunción de cualidades sustantivas que debe poseer el directivo y cuando se habla de **gestión** se interpreta la puesta en marcha, la acción en ejecución de esas características en función de una conducción eficiente y eficaz.

Varias son las cualidades que definen, según la teoría y lo expresado por los entrevistados, el concepto de liderazgo, desde ser guía, estar atento a las necesidades, asesorar hasta contener, escuchar, movilizar.

**El liderazgo transformacional** propugnado por algunos autores es el que plasma con mayor exactitud las actitudes, competencias y acciones requeridas, se lo reconoce como aquel que distribuye y delega.

Entre **las actitudes**, presentadas desde la teoría y confirmadas desde la empiria, se pueden mencionar: poseer una visión amplia, ser flexible, resuelto, estar informado, ser respetuoso y honesto, tener capacidad de aprendizaje, de delegar, de estar comprometido con su función, “(...) una dirección de puertas abiertas (...)”

Con respecto a las competencias se tienen en consideración las que corresponden a la gestión, las competencias técnico-pedagógicas, de relación interpersonal y de comunicación.

Al hablar de **gestión** y de **competencias** son las que el profesional/líder desarrolla, que incluyen un variado abanico, no solo planifica objetivos y metas sino que organiza asignando tareas, destinando los recursos, también debe conducir, administrar, evaluar comparando el desempeño real con el planificado y cubrir las expectativas.

En cuanto a las otras áreas, la intervención en la vida organizacional en forma directa, con el asesoramiento técnico-pedagógico, “(...) ser maestro de sus maestros (...)” , la incentivación al liderazgo docente y la cotidianeidad de las relaciones “(...) influir a través del respeto y la admiración(...)” van conformando el perfil del líder.

Un párrafo aparte corresponde al describir **las competencias comunicativas**, tema principal y que interesa a la investigación. En este caso, nuevamente se apela al aporte bibliográfico y contextual que sirven de fundamento a este trabajo. Así, Manes (2004) advierte que los problemas en los sistemas de comunicación están entre los temas más complejos de resolver en las instituciones educativas.

Como consecuencia, una propuesta de resolución de dichos problemas se basa en que el directivo/líder desarrolle y ejerza competencias comunicativas para:

- ✓ Construir una política de comunicación que garantice la circulación de la información siempre y en todos los sentidos, que identifique al interlocutor, que estructure el mensaje preciso, claro, puntual según la intencionalidad, que seleccione el canal adecuado y establezca una retroalimentación del mensaje conociendo si fue recepcionado y cómo.
- ✓ Suministrar la cantidad de información necesaria regulando el volumen y el flujo.
- ✓ Buscar nuevas estrategias o dispositivos que favorezcan la circulación.
- ✓ Reconocer la diversidad propia de la comunicación verbal (formal, informal, gestual, personal, mediada, el tono y la intensidad) de la comunicación escrita, siendo esta más formal.
- ✓ Utilizar la palabra como medio de información, persuasión, adhesión y compromiso con el proyecto educativo.
- ✓ Establecer una red de interacciones que involucren a todos los actores de la comunidad educativa.

- ✓ Estar atento a las prácticas comunicativas que fluyen dentro de la organización para prever y evitar rumores.
- ✓ Desarrollar un diálogo abierto, un debate inteligente y una escucha atenta desde un tipo de liderazgo que se asimile al político-antagonista.
- ✓ Motivar la participación activa y el trabajo en equipo.
- ✓ Desarrollar la empatía y establecer vínculos.
- ✓ Generar un buen clima de trabajo.
- ✓ Asumir y resolver problemas.
- ✓ Conformar una cultura de concertación.

El ejercicio de dichas competencias suponen un trabajo arduo, constante, compartido con responsabilidad, con dedicación y honestidad en el cual “(...) el líder directivo cumple un papel esencial en la gestión... transformacional... su tarea debe orientarse (...) a la implementación efectiva de las transformaciones que definen el futuro de las instituciones educativas” (Manes, 2004), con la finalidad de lograr el mejoramiento de la calidad educativa.

Retomando la cadena de ideas corresponde profundizar sobre otras dos: **estilo de gestión y cultura institucional**.

La reiteración continua pero creativa de las acciones de gestión van conformando un **estilo** particular.

“El líder, quien comparte y consensúa los mensajes, crea significados compartidos (...)” (Manes, 2004), situación que a veces en la realidad no se refleja y los docentes poseen un mirada diferente frente a las mismas circunstancias, aunque en el devenir de la vida organizacional, por medio del uso de competencias comunicativas construye un **estilo político** en el que se interesa por la comunicación en todas sus formas: para informar, persuadir, participar, escuchar, resolver conflictos desde una perspectiva progresiva, en el que los docentes se reconocen como parte activa y comprometida con el proyecto educativo, en el que el clima relacional positivo redundando en el trabajo en equipo obteniendo resultados de calidad .



No se puede negar que la potencialidad de las acciones llevadas a cabo por el directivo, desde una perspectiva de liderazgo transformacional que ejerce las enunciadas competencias comunicativas conforman un estilo de gestión propio y determinado con una dinámica progresiva al que por el contrario si no las pusiera en uso constituiría ciertamente otro estilo de gestión completamente diverso.

En consecuencia el estilo de gestión influye también y necesariamente en la cultura como elemento transversal. Al trabajar sobre la conceptualización de la cultura como un determinado sistema de valores, ideales y normas legitimadas, como “una huella digital que caracteriza a la institución”, se considera a la cultura institucional no como algo estático que puede derivar de una estructura dada, sino como un proceso que reúne características, tradiciones, valores que en forma recurrente y en un determinado momento devienen del intercambio permanente entre los elementos del contexto interno entre sí y con los elementos del contexto exterior, modificando y adaptándose a las nuevas circunstancias.

Para lo cual retomando las palabras de una de las directoras entrevistadas “(...) alinear los sueños y contagiar entusiasmo (...)” colabora en la tarea diaria pero no basta, sino que se requiere de un trabajo de gestión profesional en función de una mejor calidad educativa, la cual se alcanza entre otras premisas con el correcto uso de competencias comunicativas y todas sus implicancias.

En síntesis, comunicación-liderazgo-gestión son conceptos que se vinculan directamente, el directivo/líder, quien construye e implementa una política comunicativa eficaz, ejerciendo competencias comunicativas para la puesta en práctica y mejoramiento de las relaciones institucionales, laborales y personales, influyen decididamente en el estilo de gestión para la calidad y por consiguiente en la cultura de la institución.

# BIBLIOGRAFÍA

## 1. BIBLIOGRAFÍA CITADA

Zingarelli, Nicola. **Vocabolario della lingua italiana**. Italia. Ed Zanichelli. 11ª edición. 1992

Harf, Ruth., Azzerboni, Delia .**Conduciendo la escuela**. Buenos Aires. Tiempos editoriales. 2000

Munguía Zatarain, Irma y otros. **Gramática de la Lengua Española**. México, Ed. Larousse. 1999

Marin, Antonio L. y otros. **La sociología de la comunicación**. Ed. Trotta. Valladolid. 1999.

Marin, Antonio L. **La comunicación en la empresa y en la organización**. Barcelona, Bosch. 1997

Terren, Eduardo, **Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación**. Rev. Org. de los Estados Iberoamericanos, nº 36. 2004.

Manes, J. M.; **Gestión estratégica para instituciones educativas**. Buenos Aires, Editorial Granica. Colección Cuaderno. 2004.

Blejmar, Bernardo. **Gestionar es hacer que las cosas sucedan**. Buenos Aires. Novedades Educativas. 2001.

Poggi, Margarita, **La Formación de Directivos de Instituciones Educativas**. Buenos Aires, IIPE-UNESCO. 2001.

Uribe, Mario. **El liderazgo docente en la construcción de la cultura de la calidad**, UAI. 2005

Ball, S. **La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar**. Barcelona, Paidós. 1989

Gento Palacios, Samuel; **Instituciones educativas para la calidad total**. Madrid, Editorial La Muralla. 1996.

Frigerio, G., Poggi, M. **Cara y ceca de las Instituciones Educativas**. Buenos Aires ,Ed. Troquel. 1992

Fernández, Lidia. **Instituciones Educativas**. Buenos Aires, Ed. Paidós. 1998

*Lejtaman, S. La conducción de una institución educativa. En Organizar y conducir la escuela. Schlemenson, Aldo. Buenos Aires, Ed. Paidós. 1996*

## 2. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

**Ball, S. *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar.* Barcelona, Paidós. 1989**

**Blejmar, Bernardo. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan.* Buenos Aires. Novedades Educativas. 2001.**

**Fernández, Lidia. *El análisis de lo institucional en la escuela.* Buenos Aires, Ed. Paidós. 1998.**

**Fernández, Lidia. *Instituciones Educativas.* Buenos Aires, Ed. Paidós. 1998.**

**Frigerio, G., Poggi, M. *Cara y ceca de las Instituciones Educativas.* Buenos Aires, Ed. Troquel. 1992**

**Harf, Ruth., Azzerboni, Delia. *Conduciendo la escuela.* Buenos Aires. Tiempos editoriales. 2000**

**Harf, Ruth. , Azzerboni, Delia .*Estrategias para la acción directiva.* Buenos Aires. Tiempos editoriales. 2010.**

**Hermida, J., “*Administración & Estrategia, teoría y práctica*”, Barcelona, Ed. Macchi. 2001.**

**Hernandez Samperi, Roberto y otros. *Metodología de la investigación.* Mexico. Mc. GrawHill.2002**

**Gento Palacios, Samuel; *Instituciones educativas para la calidad total.* Madrid, Editorial La Muralla. 1996.**

**Lejtaman, S. *La conducción de una institución educativa.* En *Organizar y conducir la escuela.* Schlemenson, Aldo. Buenos Aires, Ed. Paidos. 1996.**

**Manes, J. M.; *Gestión estratégica para instituciones educativas.* Buenos Aires, Editorial Granica. Colección Cuaderno. 2004.**

**Marin, Antonio L. *La comunicación en la empresa y en la organización.* Barcelona, Bosch. 1997**

**Marin, Antonio L.y otros. *La sociología de la comunicación.* Valladolid, Ed. Trotta.1999.**

**Munguía Zatarain, Irma y otros. *Gramática de la Lengua Española.* Mexico, Ed. Larousse. 1999**

**Nicastro, Sandra; *Dinámica de los roles directivos.* En *Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la educación.* N ° 5. UBA, Buenos Aires, 1994.**

Poggi, Margarita, **La Formación de Directivos de Instituciones Educativas**. Buenos Aires, IIPE-UNESCO. 2001.

Pozner, Pilar; **El directivo como gestor de aprendizajes escolares**. Buenos Aires. Editorial Aique. 1995.

Pozner, Pilar; **Competencias para la profesionalización de la gestión educativa**. IIPE - UNESCO. Sede Regional Buenos Aires. Argentina; 2000.

Sabino, Carlos. **El proceso de investigación**. Lumen Humanitas. 1992.

Schlemenson, Aldo. **Organizar y conducir la escuela**. Buenos Aires, Ed. Paidós. 1996.

Terren, Eduardo, **Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación**. Rev. Org. de los Estados Iberoamericanos, N° 36. 2004

UAI. Ficha de cátedra: Trabajo de campo.

Uribe, Mario. **El liderazgo docente en la construcción de la cultura de la calidad**. UAI. 2005.

Watzlawick, Paul; Helmick Beavin, Janet y Jackson, Don; **Teoría de la Comunicación Humana**. Editorial Herde. 1986.

Zingarelli, Nicola. **Vocabolario della lingua italiana**. Italia. Ed Zanichelli. 11ª edizione. 1992

# ANEXOS



## Universidad Abierta Interamericana

### Guía de pautas para entrevista a directivos

1. ¿Cómo fue su camino profesional hasta llegar a este cargo? ¿Fue por concurso o por designación?
2. ¿Tuvo modelos de directivos? ¿Qué cualidades o características tomó de ellos y cuál dejó de lado?
3. ¿Qué capacidades o competencias considera que debe desarrollar un directivo en las áreas administrativa, técnico-pedagógico, comunitaria y de gestión?
4. ¿Qué características debería asumir considerando al director como líder?
5. En cuanto a la comunicación ¿Es un tema que reviste importancia en la gestión directiva? ¿Cómo se establece? ¿Qué tipo de comunicación debería ejercer el cuerpo directivo?
6. Ud. como directivo ¿Cómo establece la comunicación con su comunidad educativa? ¿Formal, informal, ambas, ascendente, descendente, otra?
6. ¿Considera que existe una relación entre tipo de comunicación y el estilo de gestión que desarrolla el directivo? ¿Por qué? ¿Cómo?
7. Desea completar con algún comentario que considere pertinente



# Universidad Abierta Interamericana

## Guía de pauta para entrevista a docentes

1. ¿Qué cualidades debería asumir o desarrollar un directivo?

2- ¿Piensa que el estilo de gestión del directivo influye en la cultura institucional o viceversa ?  
¿Por qué?

3¿ Está de acuerdo con esta afirmación?

**“La comunicación en la institución educativa debe ser formal y en sentido vertical descendente para evitar conflictos”**  
¿Por qué ?

4.¿ El desarrollo de competencias comunicativas en el directivo influye en el estilo institucional?  
¿Por qué?

5.¿Qué tipo de comunicación se desarrolla más frecuentemente en la institución?

## Información suministrada por directivos y docentes sistematizada en cuadros comparativos

### Entrevista a directivos

ENTREVISTA	TEMA: 1. Carrera profesional docente
E1	maestra titular por 10 años y me designaron como maestra secretaria, cargo que ocupé por 18 años. hace dos años que soy vicedirectora titular.
E2	Fui docente del nivel primario y terciario con más de treinta años en los cargos. Obtuve mi cargo directivo por designación
E3	Para llegar al cargo fue por concurso
E4	...por concurso directamente desde el aula luego de 20 años de trabajar como Maestra de Idioma Extranjero... un año antes de ascender ya estaba cursando la Especialización Superior en Gestión Educativa

ENTREVISTA	TEMA: 2. Modelos directivos: cualidades positivas y negativas
E1	Las características positivas ...Son el <b>compromiso</b> con la tarea, la <b>responsabilidad</b> con que encaraban el trabajo diario, la <b>formación permanente</b> y un gran <b>profesionalismo</b> . ...algunas características que me disgustaban de mis directivos, como por ejemplo, palabras fuera de lugar, <b>mal trato</b> por algún error involuntario.
E2	<b>idoneidad profesional, responsabilidad</b> y discreción, escucha y <b>diálogo</b> con el personal, palabras atinadas y consejos pertinentes, correcto uso de la autoridad, comprensión y <b>acompañamiento</b> ante los problemas escolares y personales
E3	<b>Organización...</b> , <b>escucha, compromiso</b> , sentido del <b>humor</b> dejé de lado: la arrogancia, la indiferencia, el desorden, los comentarios que no corresponden...
E4	Dirección de <b>puertas abiertas</b> . No creo que sea una buena cualidad la " <b>paternalista</b> ". ... Lo adecuado hubiera sido sentarse con el docente y explicarle qué cambiar ... Lleva tiempo pero es mucho más productivo ya que ese docente la próxima vez lo hará mejor. El directivo debe ser <b>maestro de sus maestros</b> y asesorarlos en todo lo que le sea posible.

ENTREVISTA	TEMA: 3 Competencias en las tres áreas (tec. organ. socio)
E1	conocimientos de sobre reglamentaciones, estatuto docente, resoluciones... conocimientos pedagógicos y didácticos para poder brindar asesoramiento...es importante el <b>manejo de la comunicación en las relaciones interpersonales</b> .
E2	estar al tanto e informarse en forma permanente en todas las áreas seleccionadas...participar en todos los aspectos mencionados y hacerse asesorar ... <b>trabajo mancomunado con todo el equipo</b> docente y administrativo.
E3	Debe <b>ser competente</b> , <b>asesor</b> , debe hacer y resolver...
E4	Las capacidades tienen que ver básicamente con <b>la comunicación</b> que genera en todas estas áreas optimizando la circulación de la información... <b>afianzando vínculos</b> para poder gestionar con eficiencia y eficacia, <b>asesorando</b> y haciendo, como bien dice Blejmar, que las cosas sucedan, y que lo que suceda sea bueno.



ENTREVISTA	TEMA: 4. Directivo como líder
E1	Considero que ya está contestada en la otra pregunta
E2	líder debe <b>guiar y dar pautas</b> claras a su personal ... atento a todas las <b>necesidades</b> de docentes, padres y alumnos, tener capacidad de <b>contención y de resolución</b> inmediata o a corto plazo ante las diversas situaciones, ejercer la <b>correcta autoridad</b> ...ser ecuánime, tener capacidad de <b>escucha y diálogo</b> , estar siempre actualizado... brindar espacios para la reflexión conjunta de la tarea ...revalorizar los aciertos.
E3	...debe ser idóneo, tener seguridad, conocer a sus docentes, <b>los vínculos</b> , se asesor, orientador en lo didáctico, <b>fomentar la comunicación, el diálogo y el compromiso</b> ...
E4	Ronald Heifetz, argumenta que el liderar ... es una actividad... <b>movilizar</b> a las personas a enfrentar la realidad y los problemas... <b>anticipar</b> oportunidades y amenazas... <b>distribuir</b> las tareas...orientar... observar ... los resultados... manejar en forma simultánea <b>múltiples habilidades</b> e interactuar... <b>influir</b> a través de la <b>admiración y el respeto</b> ...genera sentido de <b>pertenencia</b>

ENTREVISTA	TEMA: 5.Comunicación: importancia y tipos
E1	La comunicación es <b>muy importante</b> en la gestión y debe establecerse lo más <b>fluida</b> posible entre los integrantes del equipo directivo y hacia los demás actores de la comunidad educativa, docentes, alumnos y padres.
E2	La comunicación <b>es fundamental</b> para que el trabajo sea eficaz. Se deben promover <b>espacios para el intercambio</b> de opiniones, para observar cómo se conduce cada docente. La comunicación debe ser <b>fluida, sistemática, coherente</b> creando un <b>ambiente de confianza</b> , de cordialidad y de comprensión ante las innumerables problemáticas que en el diario transitar se presentan. Un directivo debe tener las <b>puertas de su despacho siempre abiertas</b> para poder recibir a su personal y alumnos ante cualquier eventualidad.
E3	La comunicación es <b>muy importante</b> en la gestión educativa... debe ser <b>abierto, inspirar confianza y entusiasmo</b> ... debe ser <b>formal e informal ascendente y descendente</b> ...
E4	es la herramienta <b>fundamental</b> de la gestión directiva. Todo pasa por la comunicación y cómo se comunica desde lo <b>verbal y no verbal</b> . Todos comunicamos en todo momento. Es la herramienta que nos permite <b>relacionarnos</b> , coordinar e interactuar con otros. Cuanto mejor es la <b>información</b> que circula (clara y pertinente) y la <b>coordinación</b> , mayores probabilidades hay de que la tarea se realice bien.
ENTREVISTA	TEMA: 6. Comunicación: canales, experiencia personal
E1	privilegiamos la <b>comunicación formal</b> sobre otros tipos de comunicación aunque siempre existe en una institución canales de comunicación no formales que muchas veces interfieren en el clima institucional.
E2	una comunicación en <b>todos los aspectos señalados, acorde a las necesidades</b> que se van presentando. Siempre trato de dar respuesta y de solucionar los problemas presentados ya sea por causas escolares como también personales.
E3	Considero que realizo lo ya lo he dicho, <b>ambas y en todos los sentidos</b>
E4	De todas las formas posibles <b>según la ocasión</b> y la necesidad, que el directivo debe saber evaluar oportunamente.

ENTREVISTA	TEMA: 7 Comunicación- gestión-cultura
E1	SI, totalmente....comunicación se establece <b>por canales formales, el estilo de gestión será abierto</b> pero se mantendrán bien definidos los roles y las

	funciones que cada uno ocupa en la institución escolar.
E2	Es indudable que existe estrecha relación entre en tipo de gestión y la comunicación. Hay gestiones sumamente autoritarias en donde se hace abuso de la autoridad, no se permite el intercambio de opiniones, se es verticalista en la toma de decisiones, actitud que genera la falta de confianza, discordia y el deterioro de la tarea. Creo que la comunicación debe ser <b>ágil, sencilla, operativa, comprensiva, fluida</b> , que el saber escuchar conlleva a un trabajo en equipo que redunde en un enriquecimiento de la tarea.
E3	Si... director es generador, se generan los compromisos, la participación, <b>el diálogo, es motor, un modelo</b> , un motivador de la comunidad educativa
E4	Los buenos líderes dirigen y coordinan obteniendo los resultados esperados en forma sostenida en el tiempo, a través de promover un <b>clima de trabajo</b> saludable con <b>diálogo abierto y franco</b> ... El liderazgo "se gana" mediante la comunicación y la confianza. Para ello es importante conocer a nuestra gente y generar vínculos sanos de trabajo. Alinear los sueños y contagiar pasión...La combinación de estilos que contemple <b>la flexibilidad</b> según lo requiera la situación se denomina " <b>liderazgo situacional</b> o contingente" es cuando el líder elige el estilo a utilizar
ENTREVISTA	TEMA: Comentarios
E1	
E2	La gestión directiva es un gran desafío, sobre todo en estos tiempos de tanta incertidumbre y falta de valores. Hay que estar muy bien <b>preparado</b> no solo académicamente sino tener la suficiente madurez y capacidad de entrega para poder acompañar a toda la comunidad educativa ante cualquier eventualidad.
E3	No perder de vista la autoridad, jerarquía, el estímulo
E4	

## Entrevista a docentes

ENTREVISTA	TEMA:1. Cualidades de un directivo
E1	Honestidad, capacidad de gestión, liderazgo, practicidad
E2	Capacidad de gestión, cualidades técnico-pedagógicas, carisma
E3	cualidades técnico-pedagógicas, capacidad de gestión, autoridad, honestidad
E4	Autoridad, conducción, comunicativo (formal), carisma, liderazgo.
E5	Conducción, cualidades técnico-pedagógicas, carisma, afectuosidad
E6	Gestión, conducción, cualidades técnico-pedagógicas, liderazgo, carisma

ENTREVISTA	TEMA:2 Gestión-cultura
E1	SI...genera cierta cultura...influencia...
E2	<b>NO</b> ...la cultura va delineando el estilo...
E3	SI...influye fuertemente...
E4	SI...absolutamente...debe reflejar el ideario...
E5	SI...es la cara visible...
E6	<b>NO</b> ...la cultura influye en el estilo

ENTREVISTA	TEMA: 3 Comunicación formal -conflictos
E1	NO...debe ser en ambos sentidos..abordar los conflictos...inst. progresiva

E2	SI...evita conflictos...pero no hay negociación ni diálogo... no garantiza..
E3	NO... debe ser abierta...
E4	SI...detalla la responsabilidad de cada persona...
E5	SI...no crea malos entendidos...
E6	NO...debe informar a todos..

ENTREVISTA	TEMA: 4 Comunicación-gestión
E1	SI...generan escucha e intercambio...más democrático
E2	NO... es a la inversa
E3	SI...tienden a imitarlo
E4	SI...lo marca con su obrar
E5	SI...si no hay buena comunicación, no hay buen clima... no se logra un buen trabajo..
E6	NO...el directivo debe tener los requerimientos para ser parte de la misma

ENTREVISTA	TEMA:5 Canales de comunicación: experiencias personales
E1	Descendente, rumores
E2	Formal, descendente
E3	Todos los tipos
E4	Formal, descendente, rumores
E5	Formal, rumores
E6	Informal, descendente

## Síntesis de la información aportada por directivos y docentes

Condiciones del directivo/líder	
Entrevista a directivo	Entrevista a docente
...idoneidad profesional, responsabilidad y discreción, escucha y diálogo con el personal, palabras atinadas y consejos pertinentes, correcto uso de la autoridad, comprensión y acompañamiento...	Gestión, conducción, cualidades técnico-pedagógicas, liderazgo, carisma, honestidad

Comunicación -Gestión	
Entrevista a directivo	Entrevista a docente
...comunicación se establece por canales formales, el estilo de gestión será abierto...  ...comunicación y la confianza...	...generan escucha e intercambio...más democrático... ...lo marca con su obrar... ...si no hay buena comunicación, no hay buen clima... no se logra un buen trabajo...

	<p><b>NO</b>... es a la inversa  <b>NO</b>...el directivo debe tener los requerimientos para ser parte de la misma</p>
--	--

Tipos de Comunicación	
Entrevista a directivo	Entrevista a docente
<p>...comunicación formal y no formal...  ...acorde a las necesidades...  ...ambas en todos los sentidos...  ...según la ocasión...</p>	<p>Formal Descendente, rumores</p> <p><b>Informal</b></p> <p><b>Todos los tipos</b></p>